

本书堪称高管教练领域的最佳作品。——沃伦·本尼斯
南加州大学商学院杰出教授，《成为领导者》《极客与怪杰》等书的作者

WILEY

领导力教练

世界著名企业教练们的实践心得

(原书第3版)

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)
[美] 劳伦斯 S. 莱昂斯 (Laurence S. Lyons) 编著
莎拉·麦克阿瑟 (Sarah McArthur)

徐中 戴钊 胡金枫◎译

COACHING FOR LEADERSHIP

WITINGS ON LEADERSHIP FROM THE WORLD'S GREATEST COACHES

(THIRD EDITION)



机械工业出版社
China Machine Press

领导力教练

世界著名企业教练们的实践心得

(原书第3版)

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

[美] 劳伦斯 S. 莱昂斯 (Laurence S. Lyons) 编著

莎拉·麦克阿瑟 (Sarah McArthur)

徐中 戴钊 胡金枫◎译

COACHING FOR LEADERSHIP

WRITINGS ON LEADERSHIP FROM THE WORLD'S GREATEST COACHES

(THIRD EDITION)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力教练: 世界著名企业教练们的实践心得 (原书第 3 版)/(美)戈德史密斯 (Goldsmith, M.), (美)莱昂斯 (Lyons, L. S.), (美)麦克阿瑟 (McArthur, S.) 编著; 徐中, 戴钊, 胡金枫译. —北京: 机械工业出版社, 2013.6

书名原文: Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches

ISBN 978-7-111-42811-4

I. 领… II. ①戈… ②莱… ③麦… ④徐… ⑤戴… ⑥胡… III. 企业领导学—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 119796 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-5187

Marshall Goldsmith, Laurence S. Lyons, Sarah McArthur. Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches. 3rd edition.

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张娟娟 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 21 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42811-4

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

我们有责任传承我们所学到的……

我很荣幸，也很感谢，在咨询领域，我被看作一位‘智者’。我的使命是运用自己的才能去帮助其他从业者不断提高他们对客户和世界的影响力。

理查德·贝克哈德

本书献给迪克·贝克哈德，对于本书的很多作者来说，他是一名优秀的教练，一名专业的同行，一名亲密的朋友和导师。他对众人的启发远远超越了他们的期望。

Coaching for Leadership

推荐序

企业教练是受到体育运动的启发后产生的，指的是将体育教练的理念、方法、技术应用到企业管理中，进而形成了一种新型的企业管理方法，同时也成为了培训界的一种技术和顾问流派。企业教练的概念和理论出现在 20 世纪后期的美国，经过 20 多年的发展，教练技术已成为欧美企业家提高效率的有效管理技术。目前，教练已成为美国顾问业中呼声最高、增长最快的领域。

关于教练的重要性和价值，前通用电气 CEO 杰克·韦尔奇的一句话最为形象，“我只想做一名企业教练。我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么，它只跟人有关。没有最好的运动员你就不会有最好的球队，企业队伍也是如此，最好的领导人实际上是教练！”一位卓越的领导人应该首先回答“我该怎样帮助这个人成为一个更有价值的个体，同时该如何使我们大家创造更大的价值”这类的问题。

今天的经理人需要有一颗更开放的心。过去人们总是认为经理人所当然比下属知道得多一些，而管理者的角色不外乎指挥与控制。这种老观念在知识经济时代就不合时宜了，上级既不可能也没必要比下属掌握更多的知识与技能。高明的领导者应该能够提出问题，加以讨论、然后解决它

们。他们依赖的是相互信任而非控制，因此管理人要做的是真诚坦率的沟通，领导人要成为下属的教练而非牵绊者。

《领导力教练》第1版在2000年出版后就成了企业教练界的经典作品。本书把世界上最顶尖的45位教练和管理与领导领域思想者的思想、经验和见解挖掘出来，为各种背景的读者提供了进入教练领域的快速通道。2006年的《领导力教练》第2版则是针对大量的退休领导者，他们把教练看作传承他们平生所学的一种途径。在中国，当高管们遇到职业天花板时，转型成为企业教练，似乎也是一种很好的选择。《领导力教练》第3版与时俱进，这次针对的人群是聪明的年轻领导者和21世纪高潜力的新一代教练。

《领导力教练》与其他作品不一样，虽说在12年的时间里更新了三版，但更像是相互关联的三本书。企业教练从本书最早出版的时候到现在已经得到了很大的发展。中国的领导力和教练领域的发展与国外存在不小差距，但同时又具备了多个发展阶段的特征，因此这三个版本对中国的读者来说都有巨大的意义。读者可以系统地学习《领导力教练》，也可以挑那些自己感兴趣或者感到熟悉的篇章来读，甚至也可以把本书作为有用的资料书来查阅。

人生旅途好似一场一场的竞赛，职场更是如此，每个人都是一名运动员，如果有教练辅导和提升我们，我们就能摘取更多人生的金牌！

杨百寅博士

中远讲席教授 教育部长江学者特聘教授

清华大学经济管理学院领导力与组织管理系主任

Coaching for Leadership 译者序

领导力教练 ——个性化领导力突破的新模式

2011年5月，在旅游名城奥兰多举办的美国培训与发展年会（ASTD）书店，第一次看到《领导力教练》第2版，巧合的是，在大会的“未来领导者能力”的分论坛见到了该书的作者马歇尔·戈德史密斯。我告诉马歇尔希望翻译该书，马歇尔说，《领导力教练》第3版即将出版，将有很大的变化，最好翻译第3版。回国以后，我向出版社推荐了该书。

最近几年，随着中国经济与社会发展进入更高级阶段，领导力发展逐渐成为组织竞争力的核心内容，领导力和教练也就成为中国最热门的学习主题之一，但与领导力相比，新兴的教练领域的书籍还十分稀缺。华章公司的这一套教练丛书希望能够提供国际最新、最权威的教练研究和最佳实践，略为弥补这方面的遗憾。

作为21世纪的中国企业领导者，我们面临加速发展与升级的非常之时、非常之境，一代人要完成发达国家三代人完成的任务。一方面，全球化、信息化、民主化、市场

化带来无限的机遇与挑战，另一方面，我们在成长中形成的心智模式和行为习惯却如同旧版的 GPS，驱动着我们无意识地、重复地做出判断与决策，难以突破自我思维与行为的局限。密歇根大学商学院著名教授戴维·尤里奇的研究发现：改变行为并不容易，一个人价值观、态度和行为的大约 50% 是由 DNA 与遗传决定的，另外 50% 是后天习得的。人们的表现大约 90% 来自习惯（要么来自遗传，要么来自后天习得），而这些习惯很难改变。

企业的突破首先是企业家的突破，企业家的突破首先是认识和思维的突破，认识和思维的突破来自自我觉察和重建思维模式与行为模式。要做到这一点，常规的课堂培训无能为力，因为新的思维与行为习惯的养成需要一段时间的重复练习，有研究说是 21 天，或者 21 次。高管教练正是建立在现代心理学、神经科学和领导学等学科基础之上，以个人的思维和行为改变为目标，基于领导力测评数据，通常以 3 个月为一个教练阶段，12 次“一对一”的针对性个人教练，改变一两项思维与行为习惯，从而促进高管领导力的全面提升。

ICF（国际教练联盟）对教练的定义是：教练是客户的伙伴，通过发人深省和富有想象力（创造性）的对话过程，最大限度地激发个人的天赋潜能和职业潜力。ICF 的教练哲学是：教练相信所有人都是富有创造性的存在，拥有自主解决问题的丰富资源。

教练从来源分为外部专业教练和内部领导兼教练（教练型领导）。从应用类型分为：CEO 教练、高管教练、人生教练、领导力教练、人际关系教练、职业发展教练和团队教练等。

教练的目标是客户的行为改变，教练工作的重点是培养客户的觉察力、责任感和自信心。做到这一点的最好方法就是对他“提出有效的问题”，促进他深度思考并发现人生的目的与意义。

教练的主要工作方式是“一对一”的双向对话，也有“一对多”的团队教练。教练作为客户的伙伴，提问、倾听、观察并激发客户，赋予其行为改变的

意义与强烈的动机，支持客户自主解决问题。教练是使人自觉采取实际行动的辅助和责任系统。

“高管教练第一人”戈德史密斯认为，教练成果主要取决于客户的真诚意愿和全力投入。他从不为那些没有改变动力的领导者提供教练服务。实践表明，客户的准备度在很大程度上决定了教练效果。

《领导力教练》第3版是高管教练领域的权威著作，领导力大师沃伦·本尼斯称之为高管教练领域的最佳文集。第3版主要针对聪明的年轻领导者和高潜力的新一代教练，反映了教练技术、心理学和领导力等领域的最新成果和前沿实践。包括教练基础、领导者的形象、行为改变所面临的挑战和阻力、识别和培养高潜力领导者、付诸行动、教练模型及工具和领导力教练等七部分内容，是了解高管教练前沿理论与最佳实践的必读佳作。本书还从多个角度回答了戴维·尤里奇教授在本书中提出的教练的三个基本问题：教练活动的成果是什么？一名合适的教练对象的要求是什么？一名卓越教练需要具备哪些技能？

据悉，教练技术在国际上已经成为著名大学的热门课程，据2012年1月27日《纽约时报》报道，美国已经有30多所大学开设了教练项目，包括哈佛大学、耶鲁大学、哥伦比亚大学、加州大学、华盛顿大学等。英国、加拿大等国的大学也陆续开设了相关项目。

中国的教练行业还处于初级阶段，无论是优秀的教练、客户的认知，还是成功的教练案例，都十分有限，这需要艰苦的努力、高超的悟性、包容的团结和坚韧的耐心。同时，还需要考虑中国特色的文化环境、社会背景，以及中国企业的发展阶段等实际情况，对发端于西方的教练技术进行适当的本土化完善，开发出一套适合中国国情的教练技术体系。

只要方向正确，就不怕路远。30多年改革开放创造的中国奇迹，让我们有足够的理由对中国的教练事业同样充满信心。

最后，感谢杨百寅教授在百忙之中为本书撰写推荐序，感谢周为博士在策

划阶段提出的宝贵意见，感谢戴钊、胡金枫在参与本书翻译过程中的精益求精，感谢崔浩雄、王少飞、姚亚迪在部分初译工作中的贡献。同时，非常感谢华章公司王磊副总经理一直以来的支持，感谢袁璐和张娟娟两位编辑的认真负责和宝贵建议。

翻译是一门充满遗憾的艺术，错误在所难免，敬请读者朋友批评指正。

徐中 博士

领导力教练

智学明德国际领导力中心主任

于清华大学科技园创新大厦

2013 年 6 月

Coaching for Leadership 前言

教练的历程

同许多职业一样，商业教练始于人们担任教练和运用教练技术的过程中。过去 20 年，随着商业教练的广泛应用，人们对教练的期望和教练服务的范围都大大增加了。我认为大多数像教练这样为行为改变而做出的努力，都经历了一个如图 0-1 所示的发展过程。在顶端，早期从业者、创新者和试验者（如马歇尔·戈德史密斯和本书中的其他作者）带着狂热的激情和伟大的先知先觉开创了这个职业。随着这个职业的发展，出现了菱形中最宽的部分所描绘的多元化教练，包括：在学习和运用教练技术后希望进入这个流行职业，但并不努力做出改变的人；正从一个工作转到另一个工作，但缺乏教练的严谨、认真和努力的人；以及那些想要提高教练活动专业性的人。但是，随着这个领域的进一步发展，教练技术进入到了菱形结构的底端，人们开始深究和澄清以下三个问题：

- （1）教练活动的成果是什么？
- （2）一名合适的教练对象的要求是什么？
- （3）一名卓越教练需要具备哪些技能？

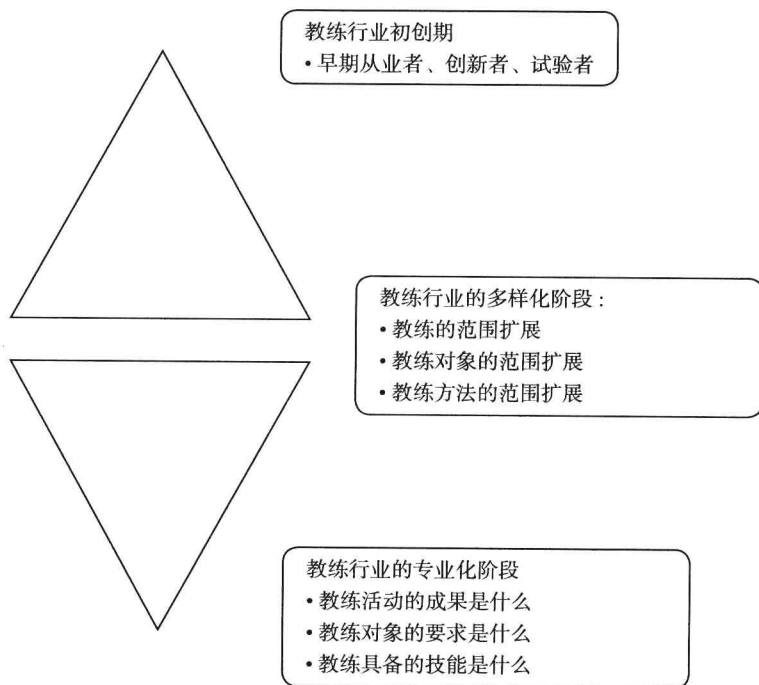


图 0-1 教练活动转化为一个行业的发展过程

在本书中,马歇尔、劳伦斯和莎拉做了出色的工作,从富有思想的教练和教练观察家那里收集了关于这些重要问题的答案。有了这些答案,教练活动将转化到菱形的底端,变成一种更加严格、更有针对性和更加专业的职业。我很荣幸能够提前看到这些优秀的文章,下面我概括一下这些文章对重要问题的回答(带着我的理解)。

教练活动的成果是什么

我经历过的最短暂、印象最深刻的教练活动之一,是为一名很有潜力的家族企业接班人做教练。我很荣幸在他即将继承家业、运营一家很大的家族企业时,受邀担任他的教练。在我们开始谈话时,我问他为什么要接受教练,以及他想从教练活动中得到什么。他似乎对这个问题感到惊讶,以一种未经准备的方式回答

道：“我只是想让董事会看到我接受了某位很有声望的人的教练，这样他们会觉得我做好了接班的准备。”当我再进一步追问他希望在企业发展或者个人发展方面获得什么时，他把问题推回给我：“你告诉我。”这次教练没有持续多久。他没有准备好接受教练，完全不知道教练的成果是什么。

很多个人和公司接受教练都是因为一些不相关的、杂乱的理由，如期望获得各式各样的教练成果（见图 0-2）。

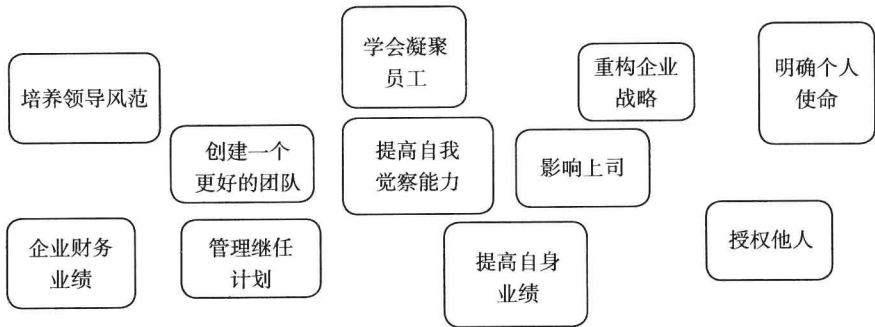


图 0-2 杂乱的教练成果

本书的各章对教练的这些成果予以了充分的讨论，列举了大量的案例，分析了教练技术能够和应该解决什么样的问题。

随着教练向专业化发展（继续向菱形底端发展），创建一个更加严谨的教练成果的分类变得更加重要，这些教练成果并不受制于教练对象、教练、组织的一时兴起。下面我将提出一种可能的基于两个维度的教练成果类型：①教练活动主要聚焦于行为改变，还是扩大成果；②教练活动更关注个人还是组织。根据这两个维度，上面的教练成果可以按照图 0-3 进行分类。随着教练向更高的专业标准发展，拥有清晰的成果将帮助教练对象知道，他为什么要进行教练活动。它也将帮助教练建立清晰的预期，以便教练活动能够被监管并被量化衡量。它将帮助组织认识到在教练活动上进行投入的价值。这些文章清晰地阐明了这些潜在的教练成果。

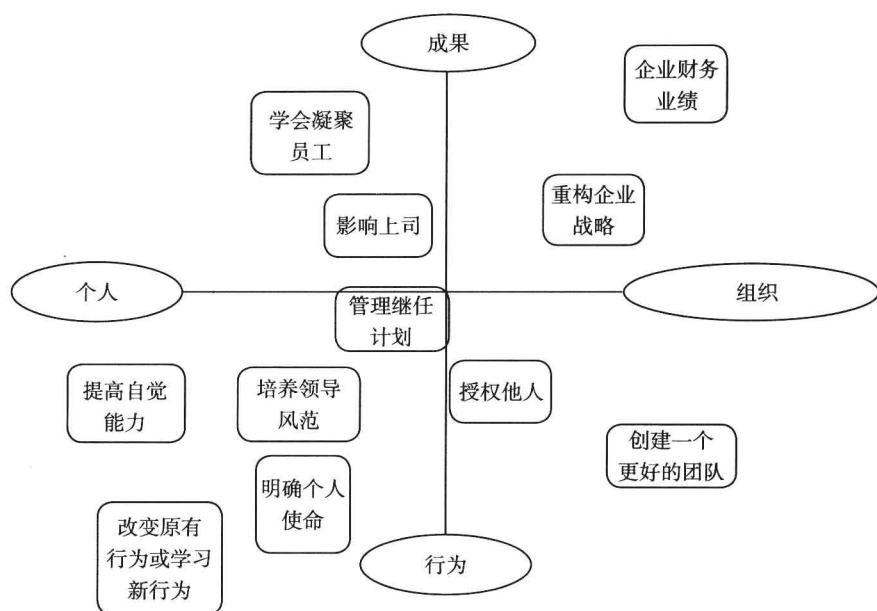


图 0-3 教练成果的类型

对教练对象的要求是什么

在前面提到的失败的教练案例中，教练对象没有做好接受教练的准备。关于教练对象，存在两个大问题。

首先，谁能够和应该接受教练。本书提供了大量的例子，阐述什么时候、针对谁，教练活动最为合适，例如：

- 面对崭新的、始料未及的挑战而需要展现新行为的企业领导人。
- 因为领导行为和风格与角色不匹配，导致不能实现他们想要的目标的领导人（比如，缺乏自我意识或者影响上级的能力）。
- 很少接触组织外部社会，或者很少有组织外经历的领导人。
- 必须同时具备情商、社交技能和技术专长才能在职业生涯中获得成功的专业人士（如法律专业的学生）。
- 需要为未来职业发展而磨砺自己技能的高潜力员工。

教练活动适合于这些目标人群中的任何一个，而且可以带来上面所概括的那些成果。

其次，显然，教练对象必须愿意改变。我所知道的每一个好教练都曾有过终止某次教练活动的经历，因为教练对象不够投入，达不到实现改变所要求的标准。本书列出了在做好准备的教练对象身上可以找到的几个特点：

- 对改变持开放态度
- 愿意尝试新想法
- 能够反思和承认错误
- 愿意带着好奇和谦虚心态倾听他人的意见
- 乐于学习
- 关注未来（向前看）而不是关注过去（向后看）
- 能够根据需要调整行为方式
- 拥有个人使命感和激情

不是所有教练对象都能为教练活动做好充分的准备，但是他们应该知道，教练活动远不是随意的谈话和对话；自我反思、界定行为、找出需要改变的行为，以及维持这些改变是严肃的和艰难的。它需要一种坦诚、开放的态度，这是很多顽固不化、死板的高管不愿意承认和面对的。

但是，就像心理学家开的玩笑（改变一个电灯泡需要多少名心理学家……一名，但是首先电灯泡必须想要改变），教练也是这样。除非教练对象是开放的、愿意接受、乐于投入的，否则教练活动不会起作用。

我们可能需要对希望接受教练的人做一下预先的筛选，这样他们才能认识到教练活动需要他们投入的程度。

一名卓越教练需要具备哪些技能

教练的类型有很多。本书认为，领导者、同级、人力资源专业人员、朋友以及外部专家都可以扮演某种形式的教练。每个角色可能带来不同的教练成果，但

是有很多共同的教练技能是每个想要做教练的人都应该具备的。

我知道教练风格各有千秋：有的外向，有的内向；有的是直觉型的，有的是数据导向型的；有的关注认知，有的关注感受；有的高瞻远瞩，有的追求细节。比起下面的关于教练内容和流程的指南而言，教练风格没那么重要。本书中的文章为如何成为卓越教练提供了内容和流程方面的精彩技巧和见解。

内容是指教练要明确卓越教练意味着什么。卓越教练要把教练活动与组织的商业背景、战略和团队结合起来，并与教练对象的性别、背景结合起来，而且，教练要有一个什么是卓越教练的心理模型。在莎拉·麦克阿瑟的一篇优秀的文章中，她说：当想法变成文字时，它们就变得更加清晰了。对于教练来说，把自己关于卓越教练的理解写出来是很有帮助的。一旦清楚了自己的观点，他们就能够更好地帮助教练对象澄清领导力思路。

流程指的是教练和教练对象之间的约定。本书聚集了这些富有思想的领导者的智慧，提供了一些经过尝试和验证的如何管理教练活动的真知灼见。下面我总结了其主要内容：

- 关注未来，而不是过去（向前看）。
- 建立信任关系，让教练对象知道，你关注的是他这个人。
- 认可、发掘并依赖教练对象的激情、意义和愿望。
- 理解性倾听。
- 针对浮出水面的深层次问题，提出探索性的问题。
- 尊重和依赖教练对象的优势，但也要敢于指出和面对其缺点。
- 公正但不严厉。
- 使用来自多种渠道的数据（如 360 度评估）来帮助教练对象认清尚未觉察的结果。
- 找到合适的教练环境。
- 明智地使用时间（不要太多，也不要太少）。
- 通过持续跟进和问责，确保教练约定的执行。

- 对教练对象的独特特征保持敏感（如性别、宗教信仰、全球经历、个人历史），并对谈论这些敏感问题保持开放。

我很幸运，在我职业生涯的早期，观察威廉·大内（Bill Ouchi），一名令人惊叹的导师和顾问，教练一名高层领导者两个小时。我看到他创造了一种专业化和个人化的亲密感，使得那名领导者能够放下防卫心理，倾听大内体贴的、具有同理心的咨询。教练需要关注教练过程，鼓励教练对象，然后以适当的方式通过咨询建立维持个人改变的组织基础。

结论

对教练活动的投入目前没有减少的趋势。它不会是管理领域众多流行一时的热潮中的一个。通过对以下三个问题的解决，教练从一项活动变成了一个规范、严谨的行业：

- （1）教练活动的成果是什么？
- （2）对教练对象的要求是什么？
- （3）一名卓越教练需要具备哪些技能？

这部优秀著作提供了对上述几个问题的深思熟虑的、创新性的、可操作的见解，这是一场值得追随的长途跋涉！

戴维·尤里奇

密歇根大学商学院著名教授、人力资源大师