

GAOXIAO JIAOLIAN
JIAODIAN JIEJUE JIAOLIAN QIYE SHIJIAN

高效教练：

焦点解决教练企业实践

高德明 著

团队带不好？
企业创造力缺乏？
看这就对了！

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

高效教练：

焦点解决教练企业实践

高德明 著

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

高效教练：焦点解决教练企业实践 / 高德明著. —北京：
化学工业出版社，2018.3
ISBN 978-7-122-31392-8

I. ①高… II. ①高… III. ①企业领导 - 心理咨询
IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 012456 号

责任编辑：赵玉欣 王新辉
责任校对：王素芹

装帧设计：关 飞

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张 12 $\frac{3}{4}$ 字数 188 千字 2018 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：49.80 元

版权所有 违者必究

前言 PREFACE

我们所处的世界正在快速地改变，企业和组织如果要想保持自身的竞争力，不得不寻求改变，适应不断变化的环境教练管理模式无疑能提升企业的应变能力。

这里所说的教练，不是过去人们头脑中的体育教练，也不是汽车教练，不是某个领域的专家或资深人士。这里的企业教练（Coaching）不会告诉被教练者方法，只会激励对方自己去找到方法。教练不会给你具体的建议，只是通过提问引发被教练者洞察自我，发挥个人潜能，有效地激发团队并发挥整体的力量，从而提升企业的生产力。

企业教练思维下的管理方法有别于传统的管理方式，传统的管理以指令式为主，管理者喜欢给意见，依赖规章制度进行管理，注重解决问题；而教练则以人为本，让对方发挥积极性，找到最适合自己的方法，有效而快捷地达到目标。

1995年成立的国际教练联合会（ICF），目前在140个国家拥有超过33000名会员。截至2016年，全球大约有53300名教练，贡献23亿美元的行业收入。国际教练协会通过对4000家企业的调查，通过这些公司的报告，发现教练给企业带来的利益，包括以下几方面：第一，更好的个人业绩；第二，更好的利润、客户服务以及竞争力；第三，有利于员工的个人发展计划；第四，管理者与员工之间关系的改善；第五，更低的离职率。

近年来，教练的应用范围有明显的逐步扩展的趋势，伴随着全球性经济、文化的交流融合，教练这一行业在中国蓬勃发展，方兴未艾，市场对教练的需求有着巨大的潜力。中国教练的发展有十几年的时间，开始主要在外资企业有一定的市场，目前中国的企业发展进入国际化的轨迹，对教练的需求迅速提高。国内合格的教练人

数按照超过教练时间500小时来衡量，大约在500人以内，有很大的发展空间。目前教练培训发展最好的是埃里克森教练体系TASC，之后逐渐进入中国的其他教练体系如亚细亚高智CPCP、共创教练、BCC国际生涯教练、LMI领导力发展等教练方法发展均衡。

焦点解决教练体系是2013年进入中国的，因为其教练效率高，所需时间短，因此有时叫作高效教练，也有人把它翻译为短程教练，还因为焦点解决教练能快速培养出一个合格的教练，因此现在在企业的EAP中也被广泛应用于同伴互助等员工心理服务中。

本书介绍的焦点解决教练与其他教练的不同在于它的高效性，这种高效性的产生与焦点解决教练的“以终为始”的方法直接相关。焦点解决教练是在史蒂夫·德·沙泽（Steve de Shazer）和茵素·金·伯格（Insoo Kim Berg）及其工作团队在焦点解决咨询基础上发展起来的。它的工具和方法论，聚焦于帮助团队描述他们希望拥有一个什么样的环境和愿景，而不是聚焦于“问题是什么，它是怎么来的，谁引起的”等。聚焦解决方案更容易引起改变——不会有人被怪罪，也不需要为自己辩护。教练力争带着多重立场和尊重的姿态，帮助企业中的团队或个人进行建设性的对话和项目策略的计划实施。

焦点解决教练对企业的支持有两种形式，除了外部教练能给企业的员工以及组织带来利益，人们发现把管理者也训练成为教练的话，对企业就更有意义，可以减少冲突，提高自我觉察力，提高绩效，减少员工的流动性，组织内部能更好地共享他们的经验、目标以及方法等。由此，教练的培养也就具有两个含义：一个是外部教练，一个是内部教练。企业内部教练，广义上来讲，其实就是学会教练取向的思维方法和管理方法。本书的重点就是提供更多的思考和案例应用，让管理者通过教练的练习，达到一种教练的思维方式，按照这种思维方式，在本有的管理模式下嵌入焦点解决的方法，让管理更加容易且具有人本精神。

虽几经审读校改，仍难免存在疏漏之处，还请读者及同行指正。

高德明

2018年1月

目录 CONTENTS

■ 第一章 高效焦点解决教练的核心理论和方法

高效焦点解决教练的定义	002
高效焦点解决教练的假设	003
高效焦点解决教练过程的五个要素与空间	004
高效焦点解决教练的奇迹问句及其应用	014
高效焦点解决教练的例外技术	032

■ 第二章 高效焦点解决教练的深入研究

高效焦点解决教练在给不给建议上的争论	043
高效焦点解决教练中“主人”和“客人”的关系	044
SFBC 提问中的深层“不知道”	045
两种假设问句的差异与应用	045
焦点解决实践者遇到的难题	054
高效焦点解决教练 PK 叙事：风险性讨论	058
高效焦点解决教练 PK 咨询 PK 治疗	062
正念与焦点	065

■ 第三章 高效焦点解决教练的教练工具

标准轮转教练问句	067
优势轮转教练问句	075
工作成长教练问句	076

■ 第四章 高效焦点解决教练的使用技巧

焦点解决中建立例外和寻找资源失效时怎么办?	083
有用,是用没有用的空间养出来的	085
流着鼻涕可以做教练吗?	086
两句话搞定向你诉苦的人	087
如何让一个人明白自己到底想要什么?	088

■ 第五章 高效焦点解决教练的精彩案例与督导

SFBC 督导的作用	091
焦点解决高效教练 SFBC 参考督导流程	093
督导教练中的同步思考实践	094
SFBC 自我督导文字稿的处理方法	097
高效焦点解决教练实践后反思报告	104

■ 第六章 高效焦点解决教练的企业应用

在企业中什么情景下应用教练式的领导方式	114
避免焦点解决教练技术在企业管理中的过度使用	117
焦点解决在员工企业文化访谈中的应用	120
高效焦点解决教练在创始人企业文化访谈中的应用	122
高效焦点解决教练取向优势挖掘在企业管理中的 应用方法	124
应用 SFBC 教练式沟通提高盖洛普 Q12 员工敬业度	127
领导对下级的间接赞美方法汇集	145
高效焦点解决教练情境管理:处理成员的焦虑和情绪的 微观分析技巧	147
作为领导者什么时候应该显露自己的倾向	151

高效焦点解决教练如何解决难缠的儿童行为和情绪化的员工	154
焦点解决取向八个步骤完美解决部门中的人员冲突	159

■ 第七章 高效焦点解决教练的团队领导力

领导遇到语无伦次的下属怎么办?	166
领导如何引导下属提建议?	169
如何夸奖默默无闻而暗中努力的下属?	171
领导如何公平地安排工作?	172
如何委托下属制作资料或准备报告材料?	173
面对回避风险的下属如何安排工作?	175
如何给追求挑战和自由的下属安排工作?	176
如何给没有自信的下属安排工作?	177
如何让优秀的员工多干一点?	179
如何与被审核部门否定的下属一起来承担责任?	179
如何与因为失误而造成工作失败或损失的下属对话?	180
如何与企业独狼进行团队合作意识方面的对话?	181
紧急工作需要加班时如何处理?	183
如何搞定经常延误交工、拖拖拉拉的下属?	184
作为领导,如何批评下属?	186
让别人把话说下去的微观语义学分析	189

■ 参考文献

第一章

高效焦点解决教练的核心理论和方法

本书旨在为读者提供一套实用的、可操作的、基于实证研究的焦点解决教练方法。本书将帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。本书将帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。本书将帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。

本书可以帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。

1.1 焦点解决教练的核心理论

焦点解决教练的核心理论是建立在“解决方案”而非“问题”之上的。本书将帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。本书将帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。本书将帮助你理解焦点解决教练的核心理论，并掌握其核心方法。

高效焦点解决教练的定义

焦点解决模式起源于茵素·金·伯格（Insoo Kim Berg）和史蒂夫·德·沙泽（Steve de Shazer）的一个研究小组，发展于20世纪80年代。这个小组的目的是找到那些能够高效地帮助来访者实现其目标的因素。他们开始探讨什么是可能有效的，来代替去寻找什么导致了问题。通过专注于创造解决方案，他们能够把咨询时间减少70%，而且效果能保持不变。

在1997年，瑞典的彼得·邵博开始将这些焦点解决取向引入教练领域，他在瑞士创办了一所教练学校，目标是将这些治疗环节的工具和流程改造成应用于商业和组织的教练及咨询工具，被称为焦点解决教练或者高效教练。

教练是通过谈话来帮助人。在谈话的过程中，教练通过问句、教练技术来设置谈话的方向、谈话的过程，客户在这个过程中能够打开自己的思维空间，找到自己想要的方向和达到目标的资源。也就是说，教练是与客户来谈话、设计谈话的过程。这个过程中，客户就能够找到自己想要的资源、方向以及目标。

教练通过谈话技术起到如下作用。

比如，一个人拿着手电筒照到一条路，发现这条路过不去，教练通过谈话就会让他的手电筒不只是照在这一条有问题的路上，也可以照照其他不同方向的路，发现其实达到目标不只是这一条路，增加了这个人对道路的选择。同时，通过教练技术能够提高他的自信，让他相信自己有能力迈出第一步，向自己的目标前进。通过这种对话让客户拓宽自我觉察的范围，增加更多的选择，提高客户的自信，通过帮助客户来实现使客户自助的目标。当客户距离自己的目标越近时，他应该就越来越不需要教练了，这时教练就成功了。

最好的解决方案不是为客户定制，而是客户自制。因此，焦点解决教

练的定义就是：带着一个重要的人物从他目前所在的地方去他想要去的地方。也就是说，决定这个旅程去哪里的，不是教练，而是客户。教练的一个重要任务是留足够的时间让客户阐述他们的目标以及达到这个目标的效果。客户探索他们的目标、解决方案、通向目标的路径，这样做可以确保教练过程能够发展出适合客户的个性的解决方案。

高效焦点解决教练的假设

◎ 创造解决方案是通向解决问题的捷径

高效教练与其他教练模式的差异在于：前者的发问是引导客户从探索问题的水平转换到探索解决方案的水平。在谈话的大部分时间，都是用来寻找客户的目标与期待以及先前的经验，并忽略分析问题。

解决方案不一定和问题产生的原因有关系，这个假设可让高效教练将更多的时间用来探寻如何达到目标，而不是如何寻找问题的原因。因此，高效教练经常会跳过原因而找问题解决之后会发生什么，这里有两个重要的问句：“如果你的问题解决了会有什么不同？如果你的问题不再出现，那会是什么样子？”

◎ 认为客户已经拥有了解决问题的经验

这个假设是说，问题不会以相同的程度一直存在，要找出客户不受问题困扰的时候。这时教练要带领客户仔细探寻过去的资源，并找到解决问题的这些迹象，深信客户在过去已经拥有解决问题的经验了，只是这些经验被掩盖了，被客户习惯思维的归纳法掩盖起来了。我们常用或好或坏的二元对立方来判断事物，如果用百分比来判断事物，就能对事物本身产生较为全面客观的认知，会发现一件事情是由好与坏共同组成，只是两者存在的百分比不同而已，如此会令客户从一个新的角度去看待事物，解决问题。

教练的过程创造出—个语言框架，客户可以将注意力聚焦到自己的经验上。如果我们成功地把客户的注意力引导到这些方面，客户的能力就会被激发，并且有意识地使用起来，这时我们所做的教练就是成功的。

◎ 假设客户是自己生活的专家

我们相信客户对自己的主观世界已经具备了足够的知识，而且是绝对独特的知识，客户是自己世界的专家。教练的经验、建议和创意只是教练自己的，不会完全适合客户的主观世界。这就是为什么高效教练不给客户提建议或提示，而让其自己去挖掘解决方案的原因。

对客户状态是好是坏判断不应由教练作出。如果客户认为不是问题，那就不是问题。教练只针对客户想要教练探寻的那部分进行工作。应由客户自己来界定什么是问题，什么是目标，什么是解决方案。教练发现的问题不应该也不需要讨论。教练在其中起到的作用，仅仅是指向月亮的手指，只有客户才是那个真正的月亮。

帮助客户不一定要全部了解和知道客户在说什么、客户所说的内容是什么。

见到客户时不要带着任何假设、偏见或价值去判断，要相信即使不能完全了解客户所说的内容，我们也可以真正地帮助到他们，因为客户是解决自己问题的专家，我们只需做好我们的过程专家，提出能帮助他们的问题，欣赏地倾听，给予资源的反馈，保持放松的状态，享受未知的自由。教练不需要了解，甚至不需要理解内容，也能够帮助到客户。因为我们只是指出思维的方向，我们并不是思维者。

高效焦点解决教练过程的五个要素与空间

高效教练对话是一种神奇的语言过程，这种神奇的语言过程包含五个要素（图1-1）。



图1-1 高效焦点解决教练过程的五个要素

第一个要素：教练合约。

合约阶段主要是澄清会谈结束时什么是有用的结果。

主要问句：你对这次谈话有什么期待？你认为今天发生什么事情，会让你觉得来这里是值得的？

第二个要素：描述目标（也称期待未来）。

教练与客户一起“越过”可能存在的困难，探索达成目标后的结果。

主要问句：假设一直困扰你的问题，已经解决了，你会注意到什么？什么迹象会让你相信奇迹已经发生了？

第三个要素：客户的资源。

教练的关键是挖掘客户的优势和资源，探索客户做些什么会使解决的先兆发生。

主要问句：最近一段时间，什么时候发生过类似于你所期待的未来的那种状况？哪怕一点点相似？你是怎么做的？

第四个要素：一小步的行动。

主要问句：10分意味着你已经达到了目标，1分相反。在1~10分的刻度表上，你给现在的状态评几分？你如何知道自己提高了1

分？提高了1分的话会与以前有哪些不同？还有呢？

第五个要素：总结。

总结非常重要，教练要赞赏客户，要建议客户进行尝试，支持一小步的行动。

这五个要素是高效教练的核心。到目前为止，在日常实践中，甚至在面对比较复杂和紧急的问题时，也不需要很大程度上对其进行添加和改变，这是高效教练宏观的大方向。如果教练的谈话过程能正确地坚持这五个简易要素，就能够达到高效解决的结果。

高效教练还包括一些其他的微观技巧，这些技巧可以让教练知道在这五个要素中，哪个地方停留的时间长一些，多讨论一些，可以让客户的思维更宽广一些，在什么地方让客户更聚焦一些。

就高效教练整体过程而言，五个要素是大方向，通过提问打造五种语言空间，在这些空间中，客户可以专心致志地进行思维漫游，挖掘自我资源，赋予自信，明确自己想要的目标和期待。

◎ 教练合约

教练在第一次接触客户时，首要任务是澄清客户的目标，要询问达到目标后期待的结果，尤其是要讨论客户如何知道教练已经到了成功的结尾。通常高效教练平均2~3次会谈就可以取得效果，下一次会谈是否有必要，可以在每次会谈的结尾根据进度来决定。

作为高效焦点解决教练应该牢记“以终为始”。因此，达成教练合约是以终为始开始的。先要确认客户想要实现什么，这是第一次会谈要完成的任务。问句有：“今天，在这里发生什么会让你在会谈结束时，认为自己花这个时间是值得的？”“假如本次的教练成功结束，然后你能设法解决遇到的各种问题，那将会对你有什么不同？如何能够知道这件事情已经变得足够好了？”

当然，有很多可能的方法开始第一次谈话。在高效教练中，我们选择以结果作为开始（即以终为始）。

教练合约的特点：①是对方想要的；②是生活中可以被实现的；③是最终目标而不是方法；④双方都认可。这个目标在谈话过程中或者谈话后可能实现。

以终为始这个方法是高效教练的一个保障，如果从结果开始问起，那么教练过程就可以更高效，早一点达成一致意见，确定观察到什么样的线索表明可以结束这次教练，是一种让教练保持简单快捷的好方法。

教练合约不只是收集信息，还邀请客户从困境中走出来，是非常好的干预方法。

◎ 描述目标

高效教练的描述目标是定位于终点，从终点开始再往始点走的教练过程。在这个阶段，把时间分成三部分（图1-2）。

A：从开始进行教练谈话到教练结束这一小段时间，导向会谈的结果是什么；

B：从教练结束之后到客户一小步的行动这个时间段，导向一小步的行动结果是什么；

C：客户达到最终目标的大时间段，导向客户资源的挖掘和利用。

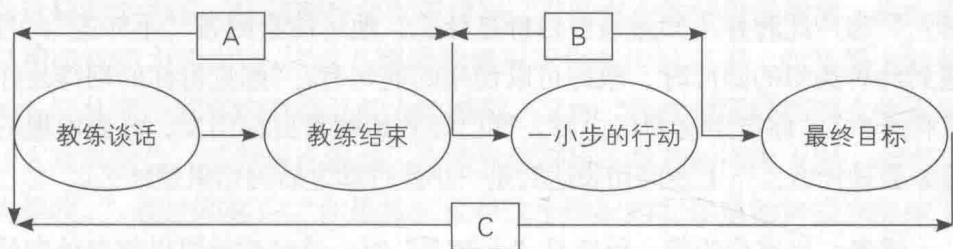


图1-2 以终为始的教练过程时段分解图

教练谈话到教练结束结束于A时间段，教练结束到一小步的行动结束于B时间段，客户的最终目标是从A / B两个时间段结束于C时间段。其中所有的问话都是从终点向始点的方向在进行。比如说，“在这次谈话结束后你希望实现什么？”这个问句结束于A，是以终为始的问句。而“出现什么样的细微迹象能告诉你，此刻你依靠自己已经前进一步了？”这个问句结束于B，是从一小步的行动结束向前推。最终结果的问话：“你如何注意到事情已经足够好了，并且是时候结束教练关系了？”“其他人是如何注意到现在的事情已经足够好了？”这个问句结束于C，是指客户已经在描述最终目标了。又如，“假设我们的教练成功结束，你能有办法解决各种问题了，那会给你带来什么不同？”这个问句是对C以终点为始点开始向四周扩散，引导客户思考目标是如何影响他们的日常生活和日常行为，以及如何反向观看自身有哪些资源可以在教练对话的语言中挖掘出来。

在过去的焦点教练过程中，“今天教练结束的时间点”与“整体教练完成结束的时间点”的具体划分不是很清楚，教练只是在相应的环境中见招拆招。根据上述时间导图可以对两者进行定义：今天教练的合约是教练结束即A时间段会收获什么。整体教练完成结束的时间点即C时间段，如果不能很好地拿出时间来探寻的话，本次教练目的很清晰的比例也不会很高。因此，成熟的教练会与客户在合约步骤上走很长的时间，并拿出大部分时间谈论目标合约，这里要问：“假如目标实现了会发生什么？”具体可分为三个层次的问句：“假如目标实现了，他们的世界看起来是如何的？”“假如目标实现了，会对日常行为带来什么样的影响？”“假如目标实现了，对客户的行为及他周围的环境会有什么影响？”

而对于有些不清楚自己目标的客户，可以问：“你会做些什么来代替？”客户此时并不知道最终目标是什么，他可能会回答“不知道”，当遇到此种类似的回应时，教练可以使用的问句有：“你觉得你的期待是什么样子？”“你走出这个门之后，你已经开始朝着目标出发，最先出现的迹象会是什么？”上述问句表达的是一小步行动之后的结果是什么。

或者，当客户的第一反应是“不知道”时，这时教练可以将身体向后靠一靠，给予客户耐心的等待，让其有足够的时间去思考，可能会令客

户的第一个想法出现。有时候客户给予负面形式的回应，如“我就不会害怕了”，当客户回答不要什么时，教练就要把“不要什么”转化成“要什么”，即“你不再害怕了，会出现什么不同呢？”，或者问“你希望用什么来替代呢？当你不再害怕的时候会由什么来替代呢？”，这样的问句可以帮助客户来描述那些积极的现象。教练也常问：“假如过了一段时间你能够实现自己的目标了，那时候你会做些什么不同的事情？那时候会有什么不同呢？那时候会给你带来什么不同呢？”“假如你的老板忽然以你希望的方式为人处事，那会有什么不同呢？”“假设你期待的和你配合的那个部门忽然按照你的想法做事了，那会给你带来什么不同呢？”这类问题的语言模式通常以假设开头，可帮助客户清除各种拦住自己思维的障碍，如“假设你拥有了足够的资源，那时候你会做些什么与现在不同的？”“你认为重要的人会看到什么事情发生在你身上了？”“他们观察到什么行为说明你的目标已经实现了？”

◎ 客户的资源

第三步是通过发现客户资源、迹象、例子，以增强客户的信心。教练过程中，教练非常仔细地询问客户，希望获得三方面的内容：①表明想要的未来已经发生的较微小的例子或事件；②事情是在什么时间已经朝着想要的那个方向发展；③目前看起来某些瞬间的经历已经跟未来相近了。

要获得以上三方面内容，首先通过教练找到某个例子、例外或者一些迹象，让客户知道其实自己想要的未来已经发生了或发生过；其次，教练使客户在曾经的经历中找到他们所具备的能力，使他们能看到自己已经具备这样的能力了，应该有自信实现目标。有些客户的经历很糟糕，教练可以用应对能力的问句：“这么困难的情况下你都走过来了，你是怎么做到的？”从而引发客户对自己能力的挖掘。又如“你此刻所经历的这些真是让人难以置信，尽管这么困难，你依然做到每天早晨起床去上班，确实让人惊叹。”通过问客户“你是怎么应对这个情况的？你是如何找到继续下去的信心和希望的？”而让客户知道他已经具备这样的能力。最后是赞美。赞美客户：“你都已经这么好了，总该有下一步行动了吧，你总该有