

COACHING for PERFORMANCE

The principles and practice of coaching and leadership

高绩效教练

[英] 约翰·惠特默 (John Whitmore) 著

绩效咨询(国际)有限公司

徐中 姜瑞 佛影 译

原书
第5版

· 教练与领导领域经典之作 ·
被译为30多种语言 畅销全球120个国家



机械工业出版社
China Machine Press

教练与领导领域经典之作
· 全新修订版 ·

COACHING for PERFORMANCE

The principles and practice of coaching and leadership

高绩效教练

[英] 约翰·惠特默 (John Whitmore) ◎著

绩效咨询(国际)有限公司

徐中 姜瑞 佛影 ◎译

吴刚 ◎审校

原书
第5版



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效教练 (原书第 5 版) / (英) 约翰·惠特默 (John Whitmore) 著; 徐中, 姜瑞, 佛影译. —北京: 机械工业出版社, 2019.1 (2019.3 重印)

书名原文: Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership

ISBN 978-7-111-61441-8

I. 高… II. ① 约… ② 徐… ③ 姜… ④ 佛… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 263899 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-3810

John Whitmore. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 5th Edition.

Copyright © 2017 by The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants International.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2019 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants International through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants International 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

高绩效教练

出版发行: 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: 黄姗姗

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版次: 2019 年 3 月第 1 版第 2 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 18.75

书号: ISBN 978-7-111-61441-8

定价: 79.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



“教练”的概念来自体育界。“真正的对手不是比赛中的对手，而是自己头脑中的对手”。教练帮助选手消除内心的障碍，选手就能释放惊人的潜能，创造前所未有的奇迹。《高绩效教练》以GROW模型为教练逻辑，清晰阐述了教练的理念和技巧。管理者可以使用教练方式激发团队潜能，甚至对于学校的教师和孩子的家长而言都十分有益。新版增加的案例部分，能够帮助你更快获取这一方法。

——樊登，樊登读书会创始人

《高绩效教练》这本经典的教练领域案头书一直伴随我走过了过去的15年，也同我一起见证了所任职过的世界500强外企和民企，从对教练技术将信将疑，到坚定地运用教练方法技术和流程的渐进发展过程。我愿将此书推荐给所有致力于用系统的方法，以走心的方式，不断提升团队成员绩效和敬业度的教练型领导者。

——尹薇，美的集团美的学院院长

在西方，建立组织内部的学习型文化和有效的跨部门协作是企业保持较高市场敏感度、实现创新驱动的必要条件。在中国，这种市场敏感度则更多地体现在企业领导者个人的高瞻远瞩和对

市场的敏锐洞察上，而领导者对于组织的强有力的领导和控制则保证了企业应对外部变化时在行动和执行方面的高绩效。《高绩效教练》能够启发更多的中国企业领导者运用教练方式开启组织潜能从而提升企业绩效。

——刘寅，清华大学五道口金融学院金融 EMBA 与高管教育中心副主任

真诚祝贺吴刚担任审校者的心血之作《高绩效教练》（原书第 5 版）隆重发布。书如其人，吴刚为人谦逊热情，有深度，有影响力！无论在他免费组织的为期两天的公开课上，还是在他逐字逐句审阅过的这本书中，我都能体会到他的深度思考，我能深深感受到他不只是在用心打造一本书，而是在思考如何让每一个人都成为自主的高绩效教练，让每一个生命都更好，让这个世界更好！感谢美铝亚太区人力资源总监让我有幸与吴刚相识，并走进高绩效教练的课程。

——李迎春，麦格理投资银行人力资源负责人

《高绩效教练》是已经被验证的宝贵资源，对于所有教练和面向未来的教练开拓者都十分有益。

——玛格达莱娜 N. 穆克，国际教练联合会（ICF）执行总裁和 CEO

《高绩效教练》第 5 版是约翰·惠特默爵士对人们应对生活中的真实变革做出的重大贡献，将为所有行业领导者带来宝贵价值。

——蒂莫西·高威，国际畅销书《内心博弈》系列的作者

高绩效教练提升了教练的标准。

——豪尔赫·保罗·雷曼，3G 资本联合创始人，卡夫-亨氏公司董事

与传统的管理系统相比，教练文化带来的绩效表现更佳、更公平、更可持续。《高绩效教练》是为那些追求卓越的领导者而写的。

——Ludo Van der Heyden，欧洲工商管理学院（INSEAD）公司治理教授

这本书不仅仅是一本教练指南，它无疑是一个极富价值的 21 世纪战略性的组织发展资源。它所提供的洞见、框架和资源可以帮助组织通过教练来确保其投资回报。

——维拉·罗林斯，伦敦商学院领导力学院高级总监

对于任何对教练感兴趣的人来说，这是最好的一本书，也是值得学习的第一本书。本书超越了教练技能，阐释了教练本质，对于领导者以及新的或有经验的教练来说，都是非常有用的。

——卡罗尔·考夫曼博士，哈佛医学院助理教授

《高绩效教练》第 5 版是约翰·惠特默爵士的开创性著作的升级版，是教练文献的重要组成部分。

——利兹·霍尔，*Coaching at Work* 编著者

《高绩效教练》已成为教练艺术、流程和认知的“圣经”。

——戴维·赫梅里，奥运金牌得主，21st Century Legacy 创始人

这本书是领导者和组织发展实践者的必读之书，教练是一种影响领导者、团队和组织文化的高绩效活动。

——索斯藤·克莱因，eBay 全球人才培养总监

对于那些实施精益生产方式的人来说，高绩效教练将同理心、内心和目的置于中心，为从业者提高绩效提供了加速器和增强力。

——卡罗琳·希利，美敦力高级人力经理

《高绩效教练》直接影响到我们公司的工作方式。它为教练和领导者做好人才发展提供了一个非常强大的工具。

——简-路易斯·阿莱格那斯，沃尔沃集团大学教练项目经理

《高绩效教练》真是让人大开眼界，它将改变你的组织愿景，提升教练的能

力。一个组织的成功依赖于它的人力资本。教练可以释放人员的巨大潜能，建立高绩效的团队，并带来非凡的成果。

——Mark Hoijtink，孩之宝 EMEA 区总裁

本书概述的原则为企业变革提供了动力，有助于提高员工的工作满意度，并改善企业的绩效。

——帕特里克·墨菲，瑞安航空前总裁

约翰爵士是创造卓越的人。《高绩效教练》完善了我们的企业文化，大大改善了我们的合作方式和合作质量，从而对我们的企业产生了重大的影响。

——帕特·罗奇，Moog Inc. 总裁

以可持续发展原则改变我们的制度系统是我们这个时代的重大挑战之一。约翰爵士和 PCI 清楚地表明，这种全系统的转型也取决于个人的转型。教练是实现这一目标的基础。这是一本生动而新颖的书，我强烈推荐。

——科赫·勒迪克，Generation Investment Management 联合创始人

《高绩效教练》第 5 版恰当地包括了安全绩效教练。我们与 PCI 建立了伙伴关系，并基于《高绩效教练》，促成了一个成功的安全领导力发展项目的大规模推广。

——詹姆斯·蒂姆，林德公司工程部全球 HSE 经理

教练是个神奇的东西

我在 2018 年 3 月决定接受绩效咨询（国际）有限公司（PCI）首席执行官大卫·布朗（David Brown）的邀请成为 PCI 中国的董事总经理前，还没有和大卫本人真正见过面，只是过去几年以来一直参加 PCI 课程的学习，不断地与大卫还有其他教练导师有接触。显然这已经足够让一家“保守”的英国公司甚至在都没见过本尊的情况下就将惠特默爵士和 PCI 35 年以来建立的品牌声誉交到了公司外人的手上。而我，从来只敢说自己是教练方式的忠实拥趸和虔诚学生，从来不敢称自己为教练，因为我并没有获得专业教练认证。从专业而言，25 年前大学毕业的我是一个学习软件工程的 IT 男，并没有在互联网浪潮里摸爬滚打的运气，后来机缘巧合成为别人口中的内部审计和风控专家，和教练专业其实没有太多沾边，直到 2018 年 3 月。

加入 PCI，让我这个培训甚至教练行业的门外汉不得不经常去面对一个问题：教练引入中国已经多年，《高绩效教练》（原书第 4 版）在中国也已经出版，反响颇好。为什么中国现在还需要惠特默爵士和 PCI 的绩效教练？为什么还需要第 5 版？要回答这个问题，就需要我们真正深入思考以下问题：到底什么样的领导力和

企业文化是我们的本土企业所需要的？

恰好本人在过去 15 年来，在企业内外都处于一个较为独立的位置，能够以一个相对客观的观察者的视角来搜集、分析和印证对这个问题的观点和看法，在这里做些简单分享，希望能够有助于读者在本书中发掘属于自己的答案。

中国需要绩效教练的第一个原因是，绩效教练之路是一条真正能够激活员工、实现低投入高产出且无公害的道路。

最近几年，“激活员工”已经成为管理专家和企业家每日必念的金句。但就整体而言，目前普遍使用的激活方式仍然是通过胡萝卜加大棒、威逼利诱员工来燃烧生命。工作时间从 996 到 716^①，企业动辄高薪挖角，然后短时间内得不到想要的业绩就随时换人。企业家和经理人面临的压力都很大，工作生活平衡早就被破坏殆尽，甚至极端的情况下猝死的报道都时有看到。这种靠过度压榨人的极限来推动发展的模式不管对企业还是对身处其中的个人都是不可持续的。然而大部分企业决策层并不知道除了用胡萝卜加大棒来逼迫员工“拼命”外，他们还能做些什么，恐惧未知让他们觉得只能继续在老路上走下去，尽管越走越窄，但是感觉别无选择。更残酷的是所有企业都想像互联网明星企业那样能够有足够多的胡萝卜去“激励”员工（因为单纯用大棒就更无法实现可持续经营发展了），所以寻求替代之路是必然的选择。

针对这种企业，本书提倡的绩效教练之路可供之参考，因为教练方式和相互依赖的企业绩效文化能够挖掘出企业已有员工的内在潜能、实现自主责任感，形成一种业绩、员工和地球环境三赢的可持续高绩效发展之路。

中国需要 PCI 绩效教练的第二个原因是，这本书里给出了一条使本土企业家可以通过学习、练习和身体力行教练方式来提升自身的领导力的道路。绩效教

① “996”和“716”都是指工作时间。“996”是指工作日早 9 点上班，晚 9 点下班，一周工作 6 天；“716”是指每周工作 7 天，每天 16 个小时。——编者注

练方式能够使那些有使命感、有学习欲望的企业家，开始真正有能力去激励和赋能给新的专业领导团队，同时确保企业持续保持创业进取的心态和文化，并且管理好企业的重大生存风险。而一个企业家的觉醒能够带动整个企业文化的良性变革，越来越多的企业觉醒能够带领我们的社会进一步走向良性可持续发展的未来。

丹尼尔·平克在《驱动力》中提到，胡萝卜加大棒的驱动模式早已被社会科学证明是过时的，而且效果有限，自主、专精和目的才是科学实践证明真正有效的、面向未来的企业激励员工的方向。但是，让一个企业向全新的运作方式转型从来都不像书里写得那么轻松美好，这也是导致非常多企业尽管知道更好的方式是什么，却无法行动的原因。绩效教练方式的出现可能就是答案。通过学习践行教练方式，企业家和领导层能够首先从自己内心的觉察开始转变，有意识地协同努力，根据自己对企业的经验和认知，真正按照自己感到安全的方式来自内而外地改造企业的文化和追求发展的方式，而不是依赖于某种外部理论和专家理念。

教练方式就是如此神奇，是时候大家一起来尝试了。

吴 刚

绩效咨询（国际）有限公司中国董事总经理

每当人们提到“教练”这一神奇的方式时，总会说起滑雪教练居然培养出网球高手的例子，这个例子来自哈佛大学的教育学家兼网球专家蒂莫西·高威。

为什么会出现这样的情况？

原因恰恰是滑雪教练“不懂”网球，他们对于网球选手的击球动作没有特别规定，也并没有任何指导和介入，相反，他们会询问选手自己的感觉，让选手体会自己的现状，根据球飞来的方向自行调整动作。由于选手自主抉择、身心放松、注意力集中，反而学习得更好，打出了更好的球。

教练方式是如此博大精深，可以帮助人们迈入他们自我发展的下一个阶段，也可以帮助他们所在的组织向更高的阶段进化。

面向未来的成功领导者将更多地选择以教练方式引领而不是通过指挥和控制来推动个人乃至整个组织的发展。人们对于被对待的方式的期望正在快速提升。指挥、命令、专制和等级正在失去吸引力和可接受性。优秀的人需要在生活和工作中拥有更多的自主选择、更多的责任和更多的乐趣。现在我们明白了这个道理，但是碰到现实问题的时候，我们还是会因为不懂“how”而不知所措。

我们或许会想到向不懂网球的滑雪教练学习，通过向对方提出有效的问题，启发对方自己思索，以此点燃对方的潜力和智慧。

但是——什么样的问题才是有效的问题？

本书作者约翰·惠特默爵士，提出了 GROW 模型，即目标（Goal）、现状（Reality）、选择（Option）、意愿（Will），从 GROW 的四个维度进行提问，就能够有效地引导对方思索，直至找到答案。

又一个问题出现了——仅仅通过引导，对方就能找到答案吗？

高绩效教练重要的前提就是相信对方的潜能，教练对象自身需要有意愿获得改变和提升。惠特默爵士在书中告诉我们：“唯一能够限制你的是目光短浅和自我设限！”

从 GROW 模型，到绩效曲线，再到教练的特定应用，这本书具有权威性、系统性和实践性，是全球销量排名第一的教练书籍，长期被国际教练界誉为“教练领域的圣经”和金牌标准，给我们呈现了关于运用高绩效教练的一系列方法和工具，我把这本书推荐给你，希望它能帮你应对工作和生活中的众多问题，获得更丰盛的人生！

张西娟

奥科宁克（中国）投资有限公司亚太区人力资源总监

荣幸受机械工业出版社华章公司邀请为本书撰写推荐序。在这本书出版之前，我已阅读了英文版本，思考良多。中华民族是世界上最辛劳勤奋的，“中国制造 2025”需要什么？在我们历史悠久的作坊式基础之上，如何立于工业化强国之林？在教练方式方法上我们到底缺少什么？本书不失为一本链接东西方文化尤其是领导力发展的优秀工具书。

本人曾留美 9 年，求学和工作期间接触到很多具有中西方不同文化背景的学者和同事，经常诧异于两种文化的不同。仅问问题这件事而言，中国的传统是“三人行，必有我师”，“师者，传道授业解惑也”。而本书所提到的 Coaching（即“教练”）则完全剥离了“教”的成分，它是启发、激发和挖掘潜力，是由教练对象自己来决定自己的问题是什么，有哪些解决方案，最终该怎么做。这种启发教练方式将对话的重点集中在了提问者的身上，最终成果的取得也依赖于提问者自身的思考和改变的动机。否则，无论如何“动之以情、晓之以理”，取得的成果也是极其有限的。如何才能做一个成功的教练呢？以中国足球为例，为什么中国足球历经波折还是进展缓慢，以至于主要教练职位需要“洋人”支持？究其因，无它，我们需要一套教练体系，一套能够真正让团队成

员买账并践行的体系！

“高绩效教练”强调的是自主和平等，没有师徒之尊卑，教练对象积极思考，对自己和任务负责；教练需要持有平等和耐心的态度，避免高高在上或直接插手指挥。在我们的公司管理中，一线员工往往是最了解情况的人，当他在实际工作中遇到问题时，如果团队领导采用直接给出答案的方式，那么最终成功解决问题的概率有多大？教练对象又能从中提高多少？

我们常常会称颂那些力挽狂澜、改写历史的精英乃至英雄，现在在强调业务创新和发展时，很多人的第一反应也是去“高薪挖人”，似乎只要找到某个救世主就可以改变世界。然而这样的说法经不起推敲，事实是，拥有一支敢于试错、勇于创新的队伍，发掘其中每个人的潜力，激活个体，才能形成真正的战斗力。在团队创造力建设方面，精英依赖性尤其有限！其实，人与人之间真正的智商差别并不大，关键是如何营造一个健康的教与学的环境，使团队成员之间互为教练，直到发现问题根源并找到解决方式。

机缘巧合，我的团队经过一年多的“Coaching for Performance”训练，战斗力有了质的提升！我不再是那个“发号施令”的家长，我的经理们也能将更多的精力放在如何打造一支精英团队上，而这才是创新之本！因此，我推荐大家阅读这本书，我相信教练方式必将成为我们沟通和解决问题的一大法宝。

袁世山

勃林格殷格翰动物保健亚洲研发中心负责人

教练文化将成为一种管理趋势

我有一种特点，总是在寻找未来的趋势，所以我会比较早的时间就选择大众还未意识到的领域，先开始探索。比如 10 年前，我就投身于开发者社区和生态建设，到最近几年，这方面的需求（比如技术布道师、开发者社区运营）愈发强烈，而供给却严重不足，所以相关的人才极为抢手，身价也比同级别的程序员高出很多。

2018 年，我又跨入了一个新的领域：组织发展。极少数特别优秀的企业，都会设立专门的组织发展部，直接向 CEO 汇报，这与传统企业把组织发展视为 HR 的一个下属职能不同。在这些少数的优秀企业内，组织发展部多聚焦于一个小而关键的点：培养和发展中高层管理者。就我所在的企业车和家而言，组织发展部的目标很简单——把所有的中高层管理者发展为赋能型的领导者。所谓赋能型的领导者，其关键点就在于能把自己视线的重点从“事”转移到“人”身上，通过为团队培养优秀人才达到执行战略、完成公司要务的目标，也就是通过关注“人”，达成“事”的目标。

对此我们有非常清晰的认识：组织是确保一个企业能在未来之战中获胜的关键，是企业这架机器的核心支点。企业的中高层管理

者，向上与公司创始人、合伙人并肩思考，向下率领业务或职能团队冲锋陷阵。

在培养赋能型领导的时候，我们发现，除了企业的使命、愿景、战略、价值观和确保上述理念落地的系统之外，教练文化是我们绕不开的重要因素。我在几个月前，第一次听说“教练”。有朋友讲述了一位专职教练如何通过应用教练技能帮她解除自己的家庭困扰——与父母之间的紧张关系。通过她的描述，我第一次了解到这个技能，并对于教练技能中“不断提问”和“激发潜能”两点非常在意。

之后不久，我在一知半解的情况下，又应用我所理解的教练技能，帮助一位朋友解决了她初次进入互联网公司所遭遇的职业困惑，而且的确体验到了“通过启发式的问题，帮助对方逐步发现真相，激发潜能”的过程。这让我对教练技能有了进一步的认知。

最后使我与教练文化和技能牢牢绑在一起的是某天，在制定组织发展部的OKR（源自英特尔，在谷歌发扬光大的目标管理利器）时，我们把目标定为：“把公司总监及以上管理者发展为赋能型领导者。”其中一个KR（关键结果）是：“打造一支教练团队。”从那一天开始，我就笃定：教练文化是必须培养的，教练技能是必须掌握的。

于是我们搜罗了市面上所有能找到的高评分教练书籍，也约谈了在北京所有能找到的教练咨询公司。很幸运，在所有书籍中，我最终决定第一个阅读的就是这本《高绩效教练》（原书第4版）。巧的是，机械工业出版社华章公司的策划编辑宋学文在微信中问我，看到我在朋友圈谈论教练技能，看看是否愿意为此书第5版写序？我欣然应允。

在拿到第5版样书之后，我在第一时间发现，这不是简单意义的版本变更，其中有非常重大的变化，比如在第5版“教练的实践”中，重点讲述了GROW模型，这是第4版中所没有的。我视之为珍宝，用了15分钟快速阅读完该部分的内容。

随后，我又花了1个小时，与公司的一位高级总监做一对一的谈话，直接运