

LEADERSHIP  
TEAM COACHING

Developing Collective  
Transformational Leadership

(2nd Edition)

高绩效  
团队教练

第2版

[英]彼得·霍金斯(Peter Hawkins)◎著

陈绰 徐颖丽 周晓茹◎译

黄学焦◎审译

清华大学经管学院领导力研究中心研究员/陈生民  
欧洲指导与教练委员会(EMCC)联合创始人/大卫·克拉特巴克

作序推荐

教练大师、巴斯咨询集团创始人兼名誉董事长/彼得·霍金斯

倾心之作

**LEADERSHIP  
TEAM COACHING**

Developing Collective  
Transformational Leadership

(2nd Edition)

**高 绩 效  
团 队 教 练**

第②版

[英] 彼得·霍金斯(Peter Hawkins)◎著

陈焯 徐颖丽 周晓茹◎译

黄学焦◎审译



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 ( CIP ) 数据

高绩效团队教练：第 2 版 / ( 英 ) 彼得·霍金斯 ( Peter Hawkins ) 著；陈绰，徐颖丽，周晓茹译．—北京：中国人民大学出版社，2018.10

ISBN 978-7-300-26149-2

I . ①高… II . ①彼… ②陈… ③徐… ④周… III . ①组织管理学 IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 197986 号

高绩效团队教练 ( 第 2 版 )

[ 英 ] 彼得·霍金斯 ( Peter Hawkins ) 著

陈 绰 徐颖丽 周晓茹 译

Gaojixiao Tuandui Jiaolian

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 ( 总编室 )

010-62511770 ( 质管部 )

010-82501766 ( 邮购部 )

010-62514148 ( 门市部 )

010-62515195 ( 发行公司 )

010-62515275 ( 盗版举报 )

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> ( 人大教研网 )

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 10 月第 1 版

印 张 17 插页 1

印 次 2018 年 10 月第 1 次印刷

字 数 252 000

定 价 79.00 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

# LEADERSHIP TEAM COACHING

Developing Collective  
Transformational Leadership

(2nd Edition)

个人教练的服务对象是个人，关注领导者自身能力或品质的提升，却不一定能促进整个团队的发展。而团队教练的服务对象是团队，其目的是使整个团队受益，让团队中每位成员的能力和品质都得到完善。

在本书作者彼得·霍金斯看来，现有的很多教练形式并不是真正的团队教练，它们过度关注团队内部，而忽视了团队外部的绩效增长。于是他在团队教练前又加上了“系统性”三个字，创造性地提出了对系统性团队教练的定义：

系统性团队教练是一个过程。在这个过程中，无论团队成员是否在一起，团队教练都是与整个团队一起工作，帮助团队提升大家的集体绩效以及彼此合作的方式，并帮助大家提升集体领导力，更有效地调动所有重要的利益相关者，共同进行更广泛的业务转型。

系统性团队教练关注的是系统背景下的团队，不仅支持团队内部发展，还强调与团队外部利益相关者的联结，以此提升整个团队的集体绩效。

## 作者简介

**彼得·霍金斯**，亨利商学院领导力教授，巴斯咨询集团创始人、名誉董事长。他是一位领先的领导力发展顾问、研究者和作家，是团队、高管教练、董事会教练以及教练督导方面的意见领袖。他与许多领先公司合作，共同设计和促进重大变革和组织转型项目，并指导董事会和领导团队。

## 译者简介

**陈绰**，ICF PCC，清华MBA，团队领导力教练，教练型领导者培养专家。十年来专注于企业教练，创建了一套非常实用有效的企业教练体系。

微信：Chen\_Chuo

**徐颖丽**，ICF PCC，二级心理咨询师，曾任著名外企组织发展总监，近十年专注于组织、团队和领导力发展的教练与咨询。


微信：lindaxuyingli

**周晓茹**，ICF PCC，浙江大学硕士，曾任著名外企运营总监，近十年专注于组织、团队和领导力发展的教练与咨询。

微信：zhouxiaoru0704

责任编辑：张亚捷

策划编辑：周楠楠

封面设计：

欲知更多新书信息、投稿交流  
请发送邮件至：mtpress@126.com

阅想时代官方微博：@阅想时代（新浪微博）  
阅想时代官方微信：阅想时代



阅读成就思想……

Read to Achieve



# 卓越教练技术系列丛书序

黄学焦

加瓦（北京）教育科技有限公司董事长

埃里克森（北京）管理顾问有限公司董事长

国际教练联合会（ICF）北京分会前会长

得知《高绩效团队教练》将要出版，我的内心充满了欣喜和期待。这是卓越教练技术系列丛书的第一本书。

教练技术是在双方建立一种相互信任的伙伴关系下，通过对话的方式，发掘客户的潜力，从而实现客户的目标和梦想的过程。为了厘清教练的作用，我经常用培训与之做比较。培训是做增量的，传递的是一种新的知识或信息，例如你现在的知识或能力是100分，那么通过培训可以将你的知识和能力提升到150分；而教练是做存量开发的，你虽然有了100分，但在现实工作中仅仅发挥出30分，这时你就会感到“生不逢时”或“怀才不遇”，而教练关注的是如何把剩余的70分发挥出来。教练不仅关注“知”，更关注“行”，让客户做到真正的“知行合一”。

对个人发展而言，教练技术的内涵已经不仅仅停留在一般的技术层面，也就是具体解决问题和改善能力或流程的层面，而且能够让人上升到更高的思想意识和信仰追求的境界，对生命及其所在的系统甚至宇宙具有更广泛和更深入的理解。如果把一个组织或团队看成一个像人一样的有机体，那教练技术在团队或组织中的应用，就不仅涉及组织或团队的内在流程和关系，更与这个有机体要传递的文化和在社会上的定位与贡献息息相关。因此，虽然教练技术出现和发展的历史并不长，但却很快成为每一个优秀的企业挖掘员工、团队和组织潜力，提升绩效的有力武器。据ICF 2009年统计：在企业中，个人教练的投资回报率是300%~400%，而团队教练

的投资回报率竟然达到惊人的 600% ~ 700%。另外，根据接受教练指导的员工们反馈，下属与直接上司之间的关系改善了 77%，下属与次上级之间的关系改善了 71%，团队合作增进了 67%。

2003 年，我第一次接触到教练技术的课程，有幸成为国内第一批系统学习教练技术的先行者，当时的我深深被其针对愿景而不是问题，面向未来而不是过去的魅力所感召，后于 2007 年成立埃里克森（北京）管理顾问有限公司，把加拿大的埃里克森教练体系引进国内，成为国内较早的培养 ICF 认证教练的机构。迄今为止，这个体系也是国内培养 ICF 认证教练最多的教练体系。在十几年学习和推广教练技术的过程中，我一方面为每一位学习和应用教练的学员及其客户相互陪伴、克服障碍、实现目标乃至绽放生命的成长过程欢欣鼓舞；另一方面也对各家企业领导者们的顾虑和烦恼有了更深刻的理解。他们花巨资给一些高管配置教练，希望能够通过高管的改变让企业更良性地发展，但事与愿违，不少高管教练项目最终仅达到了帮助个人成长的目的，却没有实现更大范围的组织绩效。

在这种形势下，企业呼唤传统教练突破原先更为擅长的一对一教练模式，呼唤在更大的范围内影响团队绩效和员工发展的教练模式，呼唤能够和组织文化相结合、对组织变革和发展更有影响力的教练模式。于是，大家已经熟悉的企业培训师、咨询师、引导师、催化师等既有交叉又有自己鲜明特点的团队教练模式应运而生，并迅速在国外的企业中得到应用和推广。限于国内教练技术发展的滞后性，虽然国内引进的教练书籍很多，但还没有权威的有关团队教练的书籍，更缺乏在真实团队中进行教练的实践经验总结。

《高绩效团队教练》的作者彼得·霍金斯教授是国际上团队教练研究和应用方面的领军人物，在企业教练和督导方面颇有影响力。由于在这方面的突出贡献，他被 ICF 2017 年伦敦峰会邀请为首席演讲嘉宾。2015 年初，当我在国外参会拿到《高绩效团队教练》的英文原书时，如获至宝，回国后便立马开始筹备翻译此书的工作。我一方面和霍金斯教授邮件联系，表达希望组织翻译这本书的强烈意愿，并邀请其在方便的时候来中国讲学；另一方面，我还与原书英文版权方的麦格劳-希尔教育集团的代表范颖、王维女士，以及中国人民大学出版社的王立军先生一同商讨，几



方一拍即合，决定引进翻译出版这本书。随后我便邀请陈绰女士、韩玉堂先生、徐岷先生等人（他们当时已是国内资深的专业教练）承担翻译工作，并把霍金斯随后出版的本书的姊妹篇《高绩效团队教练（实战篇）》，以及另外两本教练方面的精品书籍（暂定名为《教练与督导最佳指南》和《工作教练与导师》）也一并纳入翻译计划，这也就是我们的卓越教练技术系列丛书。2015年冬季，接受我们邀请的霍金斯教授携夫人一起来到北京并讲授了这门课程，详细介绍了他的理论、应用案例和经验，受到了来自全国各地学员们的好评。

目前，国内外现有的团队教练体系，大多聚焦于如何厘清、梳理和解决团队内部成员关系和流程上。而霍金斯教授在本书中独辟蹊径，除了关注团队内部的这些要素外，还把团队置于更宏观的组织和社会的大环境当中，研究整个系统中的各个利益相关者之间的联系和作用，从系统的方方面面观察和分析团队问题。这样能够让各位团队成员，尤其是团队领导者更能够高瞻远瞩、防微杜渐，找到问题的真相并予以解决，最终提升组织绩效，履行社会责任。在《高绩效团队教练（实战篇）》中，霍金斯教授又将理论和实践相结合，列举了近十家他在全球多家公司和组织应用系统性团队教练的案例，为学习者提供了更为丰富而翔实的资料。在强调团队和组织如何提升绩效的同时，霍金斯教授还屡屡提及企业的社会责任，这让我对他的敬意油然而生！

现在，教练技术在国内应用的最大瓶颈，在于如何把来自西方的理论和实践，灵活地应用到国内具体的管理工作中去，也就是本土化的问题。而这套系统性团队教练体系在国内的适用性，已经得到有效的证明。在我们迄今已开办的数期系统性团队教练的课程中，专门增添了颇具挑战性和实战性的让学员到企业中面对真实团队，利用所学解决实际问题的环节。客户与团队都反映这让他们收益颇丰。我们还因此获得美国《培训》杂志2017年度TOP125最佳创新奖。同时，在我们国内众多企业团队项目的实践中，团队教练的效果同样令人叹为观止。这些客户团队既有知名上市公司的决策者，也不乏事业刚刚起步的创业伙伴。面对一个个企业团队经过教练引导后激情迸发的状态、上下级顺畅的沟通和翔实的行动计划，大家都相信系统性团队教练的体系一定会在中国生根、发芽、开花，最终硕果累累。

除此之外，教练与导师制、教练和导师的督导也都是当今国际教练领域的前沿课题。卓越教练技术系列丛书涉及的这几个方面，既各有侧重又可互相协同，一起为企业和教练界提供支持。所以，本丛书对每一位团队领导和管理者、企业内外部教练、人力资源从业者和从事团队变革和发展工作的各类专业人士，尤其是各领域的资深人士，都有极高的参考和使用价值。

我相信，在当今世界经济局势风云变幻，企业内外部环境面临巨大挑战的时代，本丛书的出版，一定能够为国内的团队决策者们和众多团队教练们面对的种种困境，提供解决问题、提升绩效的强有力工具和方法，增进团队的利益相关者的理解和支持，提升团队成员的向心力和凝聚力，最终促进各类企业和组织在 VUCA 时代管理效能的提升和健康发展。

在此系列丛书的翻译出版过程中，各位译者辛勤努力、一丝不苟，我的助理孙云星女士为此做了大量协调工作，中国人民大学出版社的编辑也投入了很多心血，在此一并表示衷心的感谢。

## 推荐序一

陈生民

清华大学经管学院领导力研究中心研究员

国际教练联合会（ICF）北京分会会长

领导力的实践是一个人实实在在的修炼过程。一方面要将修心安人的功夫内化以完善自我，另一方面还须外化众人的心志，在完成企业组织的使命、目标的同时，提升团队的成就与幸福感。这种“立己达人”的境界是领导力发展的最高境界，同时也是教练所追求的境界。

自学习并成为高管教练以来，一对一教练让我切实体验到了一条培养领导者品质与潜能的新路径，不过，领导者的自我完善是否就能够立己达人？这一直是我的困惑。

2014年春天，我参加儿子的毕业典礼，在英国华威大学的学校书店里看到彼得·霍金斯教授所写的这本《高绩效团队教练》的英文原书，当读到“什么是团队教练”时，我突然有一种醍醐灌顶的感觉，便立刻将其买了下来。书中有段话深深触动了我：

个人教练确实能够帮助高管们提升自身的能力或者品质，使其成为更好的领导者，但是团队却并不一定会得到提升。

为什么会这么说呢？

霍金斯教授认为一对一教练的服务对象是个人，而团队教练的服务对象是团队。乍看之下两者没有什么区别，但正是由于服务对象的不同，教练的方式和结果也会不同。如果服务对象是团队，那么团队中每位成员的能力和品质都应该得到完善和

提升，而不仅仅是领导者个人或团队中的某一个人。这个观点与以往我读到的相关理论和说法截然不同。

那么，企业组织关注的到底是领导者或少数人的能力提升，还是整体的呢？

从获得效益方面来说，企业雇用专家、培训师或咨询顾问，其愿望当然是要把一笔钱花出最大的效益，雇用教练的目的也是如此。但事实上，一对一教练向企业提供服务时，虽然也强调所有的服务对象都可以使整体受益，但大多效果不彰。细细探究，导致这样结果的关键原因可能在于，教练过程中只有少数人受益，而要使企业整体受益的方式又非一对一教练所擅长。于是，我们看到的普遍现象就是，当企业有这些领域的需求时，就会交由团队发展或团队引导方面的专家为其提供支持。不论是外部教练、内部教练，还是自己担任教练的主管，似乎都不确定他们的教练方式是否能使整个团队、整个组织受益。

因此在本书中，霍金斯教授对当前团队教练的实践提出了批评。以下的这些教练形式，有一些是我们熟悉并经常在谈论的，但霍金斯教授认为它们并非真正的团队教练，实质上依然是某种一对一教练或培训的形式：

- 团队发展；
- 团队建设；
- 团队引导；
- 过程咨询。

在比较团体教练和团队教练的不同点时，霍金斯教授认为存在着大量概念上的混淆，例如：团体教练是在团体背景下对个人进行的教练，团体成员轮流成为焦点客户，而其他成员就成为这位客户的资源。这正是我们常见的误区，难怪他要强调团队教练服务的对象是团队整体，而非某个特定的人，我相信大家在读本书时一定会有更深的感悟。

最终，霍金斯教授在他所定义的团队教练前又加了“系统性”三个字，这和一般的团队教练有什么不同呢？他认为：

“系统性团队教练”是一个过程。在这个过程中，无论团队成员是否在一起，团队教练都是与整个团队一起工作，帮助团队提升大家的集体绩效以及彼

此合作的方式，并帮助大家提升集体领导力，更有效地调动所有重要的利益相关者，共同进行更广泛的业务转型。

“系统性”关注三个部分：第一是团队整体（包括宗旨、绩效和流程），团队中的个人发展及人际关系的提升只是第二位的；第二是系统背景下的团队，支持团队调动所有利益相关者，与利益相关者建立联系；第三是把对团队教练的反思（一般是在督导过程中）列为教练系统的一部分。

霍金斯教授的教学方法严谨，对团队教练的思考与实践能够体用兼备。他在本书中提出，从循序渐进的进阶序列来看，团队教练可分为四种，包括团队引导、团队绩效教练、领导力团队教练和变革型领导力团队教练，同时提出了5C模型：委任、明确、共创、联结、核心学习，以及最能落地的、系统性的教练模型CID-CLEAR，书中对此模型的应用也有大量的论述和实证案例说明，这里就不再一一赘述。

根据霍金斯教授的系统性团队教练理论与模型，对于企业教练、高管教练或将教练融入领导力的主管人员来说，“立己达人”就是一个可望又可即的境界。

因此，我诚挚地把这本书推荐给所有关心领导力发展与企业绩效提升的学习者们。一本好的书籍应该逻辑层次分明，帮助我们博学、审问、慎思、明辨各种概念和理论，更重要的是还能帮助我们学会笃行——不仅知道为什么，还要知道怎么做。《高绩效团队教练》就是这样一本能够“学而思、做中学”的好书！

## 推荐序二

大卫·克拉特巴克教授 (Professor David Clutterbuck)

欧洲指导与教练委员会 (EMCC) 联合创始人

谢菲尔德哈勒姆大学及牛津布鲁克斯大学教练客座教授

有效的团队教练的核心，是团队与教练之间的生成性关系，在这种关系当中，所有人都需要不断地学习。

在体育界之外，团队教练还是个新生事物。实际上，如果浏览一下提供团队教练服务的机构的网站，就会发现它们对此都还没有一个统一的说法。团队教练好像是被用于描述各种各样的干预措施，包括引导、咨询、团队建设和团体咨询。在某些情况下，团队教练以团队所有成员同时参与的形式来呈现；而在其他一些情况下，团队教练则是每位团队成员个人教练的累加。团队领导者有时被视为团队的核心成员，有时又被视作外部影响者。也许在大多数情况下，在针对这些干预措施所提出的各种主张当中，最明显的共性就是缺乏可信的证据。

幸运的是，我们现在看到两个重要领域的发展让这种混乱的局面开始变得井然有序。一是实证研究的逐步涌现。这种循证式的研究对团队情境中教练干预所呈现出来的实际团队动力进行了探索。二是出现了一些书籍，就比如这本。在这些书中，经验丰富的团队教练明确了自己的角色，并为团队教练过程提供了一些理论基础，这些转而又会助力未来的实证研究。

在《高绩效团队教练》一书中，彼得·霍金斯 (Peter Hawkins) 提炼并总结了大量和团队教练相关的实践知识。特别是扩展了团队教练的范畴，引入了系统性的视角，提出了团队实施变革、提升绩效时，内部因素和外部因素的影响同样重要的观点。他展示了一些简单有力的模型，使教练从业者和企业客户能够更清晰地关注

以下两个关键问题：

- 高效的团队教练应该做什么？
- 你怎么证明这正是团队所需要的？

本书还提供了一个和督导有关的有价值的观点。令人遗憾的是，大多数教练都没有接受过督导；即便是那些接受了督导的教练，也没有取得应有的收获，因为他们对于如何被督导缺乏了解。对团队教练来说，这个问题就更为严重，因为这样会很容易错过问题发出的信号，也会带来更多严重的后果。高效的团队教练还应具有系统意识——他会意识到，团队教练工作坊里所发生的事情，只是团队和其他利益相关者之间所产生的各种交流互动、拥护归属、鼓励与阻止、合作与冲突等情况的冰山一角而已。

在我看来，团队教练的作用，会因每个团队的情况和需要的不同而有明显不同。以下是团队教练几个最重要的作用。

- 帮助团队找到自己的定位。
- 帮助团队明确自己想要实现的目标以及为什么要实现那样的目标。
- 帮助团队接受自己不能做或不应该做的事情，并理解自己“所能成就的潜力”。
- 帮助团队了解其关键的工作方式。令我常常感到很惊讶的是，高管团队对于自己如何做出决策以及团队集体如何与他人进行交流鲜有深入的了解。团队教练能够对这种自以为是和非专业状态提出挑战，帮助团队制定更有效的工作方式，来支持其集体绩效的达成。
- 帮助团队获得创造力。
- 帮助团队提升集体适应能力。团队教练可以帮助团队提升管理集体情绪状态的能力，使其学会如何调适对成功和挫折的反应。
- 帮助团队监控自己的进展。从各利益相关者的角度出发，对任务产出以及学习和工作方法也就是团队协同工作的质量进行衡量，可以让团队受益。团队教练也会帮助团队梳理“我们如何知道自己做得怎么样”。此外，团队教练还可以帮助团队制定一套方法，让团队能够意识到并挑战自己的短视行为，即倾向于忽视或低估那些令人感觉太不舒服或降低团队形象的反馈信息。

《高绩效团队教练》一书解决了以上所有问题，将会成为这个新兴学科的从业人员和用户的宝贵资源。

# 译者序

陈緯

国际教练联合会（ICF）专业级教练（PCC）

北京壹是日新企业教练机构创始人

很高兴这本书即将与读者见面，这是我非常喜欢的一本教练专业书籍。

动笔写这篇序时，我不由想起与本书作者彼得·霍金斯教授初次见面的情景。那是2015年11月，霍金斯教授在北京传授“系统性团队教练”的课程。

课间，我与霍金斯教授探讨了我对一些课程内容的理解，把他关于“系统性”的思想画成了一幅图，问他要表达的是不是这个意思。他特别向我强调了“Systemic”这个词，他说是“Systemic”，而不是“Systematic”，言下之意是“系统性”，而不是“按计划有步骤地进行”。当时他的夫人也在场，听到我们的谈话，她也对此进行了特意强调。这段对话之所以给我留下了深刻印象，既是因为霍金斯夫妇对“系统性”这个词的着重强调，也是因为他们极其认真严谨的态度。

那次课程后，我对霍金斯教授的这套团队教练体系产生了更为浓厚的兴趣，更想尽快把他的这本书（这本书还有一本姊妹篇）翻译过来，奉献给中国的教练行业。因为其实在课程前，埃里克森（北京）管理顾问有限公司的黄学焦先生就与我商议过翻译此书的相关事宜。很荣幸我可以成为这本书的译者之一。

我在翻译的过程中深刻体会到，对于中国的每位专业教练来说，这都是一本必读书。霍金斯教授在书中提到，相对于一对一教练，团队教练的发展要落后二三十年时间。我想，他说的这种情况应该是指欧美地区。在中国，很多事物一经引入，发展都会非常迅速，所以团队教练在中国的普及应该会快很多，会快速缩短与一对一



一教练发展的距离，也许很快就只有三五年时间的差距。ICF 体系的教练技术（基本上是一对一教练技术）进入中国大概仅十多年时间，就因其美誉度非常高，有效地促进了其知名度的扩大，现在已经迅速发展到了广为人知，大量人士加入到了教练技术学习和实践的队伍当中。相对一对一教练，团队教练课程及书籍要少很多，所以很多人对团队教练的理解并不是很深入，存有很多的疑问，时不时会有人来问我什么是团队教练。我相信，在本书中，他们一定可以找到答案。

在此，我想与大家分享一下我翻译完本书后的三个最大的收获。

第一个重要收获是系统性。这是我 2015 年参加完此门课程、读过这本书之后最深的感受。团队教练的系统性，指的是团队教练不仅要支持和促进所服务的团队去关注自己的内部问题和员工之间的合作方式，更要支持和帮助团队把视角扩展到外部，去调动更广泛的范围内的利益相关者系统——包括客户、供应商及合作伙伴、投资者、监管者、社区、自然环境等。同时，还要关注这些利益相关者的利益相关者。这种系统的视角，对我的触动非常大，所以我当时就用一幅图的方式将此表达出来（就是我给霍金斯教授看的那幅图）。在之后我与他人合作，以及给我的客户做团队教练时，我都会不由自主地从系统性的视角来看待问题。这让我和我的客户受益匪浅。

第二个让我收获颇丰的是霍金斯教授提出的 5C 模型。5C 模型既给专业教练，也给团队领导者提供了一个系统性看待问题的实用工具。通过 5C 模型，教练可以帮助所服务的团队把视角同时投向团队内部和外部，并且同时关注要完成的任务以及内外部的各利益相关者，探索如何有效地调动各利益相关者积极参与，激发出实现绩效成果所需的高效合作关系，最终满足各利益相关者的期望。

第三个让我很有感触的收获是核心学习。这是 5C 模型当中的第五项驱动力。我认为作为专业教练，我们就是在帮助客户解决每个问题的过程当中去学习、去突破自我，这是教练服务于客户的本质。在过往服务大量企业客户的过程当中，我无数次看到客户困在问题里，找不到解决问题的方向。同时，在真正解决问题之后，没有进行有效的总结和反思，没有把成功经验及时提炼出来并传承下去，以便用于个人和团队的后续发展，从而导致了简单错误重复发生，大大浪费了企业宝贵的时间、