

坤烨企业教练系列教材

REGISTERED CORPORATE COACH

Training Material



美国国际专业教练协会独家授权国际注册企业教练RCC培训教程

国际注册企业教练 培训教程

张秀清 沈 军 著



企业家成为企业教练
必备的能力、技巧及工具



机械工业出版社
China Machine Press



坤烨企业教练系列教材

REGISTERED CORPORATE COACH

Training Material



——美国国际专业教练协会独家授权国际注册企业教练RCC培训教程——

国际注册企业教练 培训教程

—张秀清 沈 军 著—



企业家成为企业教练
必备的能力、技巧及工具



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要介绍了企业教练技术、企业教练能力和企业教练工具三方面的内容，它构成了专业企业教练和教练型领导必不可少的知识体系。全书介绍了教练技巧中每个元素的含义和技巧的应用范围，并配备了实战案例练习，以循序渐进的方式，使学习者能够透彻掌握企业教练必备的技术、技能和工具。本书是专业企业教练的必备教材，也为企业领导成为教练型领导提供了有效的方法和指引。

图书在版编目(CIP)数据

国际注册企业教练培训教程/张秀清，沈军著. —北京：机械工业出版社，2006. 10
(坤烨企业教练系列教材)
ISBN 7-111-20076-4

I. 国... II. ①张... ②沈... III. 企业领导学—教材 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 122642 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：曹雅君 责任校对：侯 灵

封面设计：戚开刚 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

180mm × 250mm · 18.75 印张 · 2 插页 · 265 千字

0001—7000 册

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379706

封面无防伪标均为盗版



张秀清

- ▶ 美国国际专业教练协会 (International Association of Professional Coaches, IAPC) 导师级会员
- ▶ 特别授权国际注册企业教练RCC中文导师 (TRCC)
- ▶ 香港坤烨国际教练机构 (Wise Fair International Coaching Institute Ltd.) 董事局主席
- ▶ 香港九型性格管理学院(Enneagram management Academy)高级研究员
- ▶ 中国企业教练网www.chinarcc.net创办人



沈 军

- ▶ 美国国际专业教练协会 (International Association of Professional Coaches, IAPC) 导师级会员
- ▶ 特别授权国际注册企业教练RCC中文导师 (TRCC)
- ▶ 香港坤烨国际教练机构 (Wise Fair International Coaching Institute Ltd.) 执行总裁
- ▶ 香港九型性格管理学院(Enneagram management Academy)高级研究员
- ▶ 中国企业教练网www.chinarcc.net创办人

张秀清、沈军两位企业教练引进国际先进企业教练技术，在中国企业进行了长达十年之久的企业教练实践，他们为中国企业教练事业的发展作出了卓有成效的贡献，是中国仅有的两位美国国际专业教练协会最高级别的教练导师TRCC。



坤煌企业教练系列教材

国际注册企业教练培训教程

领导力教练培训教程

管理教练培训教程

营销教练培训教程

商务教练培训教程

九型性格培训教程

企业教练案例集



特别提示：

凡阅读此书并完成书中练习者，可申请参加国际注册企业教练认证培训，通过考试评核者可获得美国国际专业教练协会国际注册企业教练RCC资格证书。详情登录中国企业教练网<http://www.chinarcc.net>查询。

责任编辑：曹雅君

封面设计：✿ 墨笔文房 13520709361 ◇ 小藏

国际注册企业教练(RCC)合影



▲ 第一届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第二届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第三届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第四届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第五届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第六届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第七届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第八届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第九届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第十届国际注册企业教练(RCC)认证培训



▲ 第十一届国际注册企业教练(RCC)认证培训

自2004年6月8日至2006年9月13日, 坤
烨国际教练机构在中国已成功举办了十
一届国际注册企业教练(RCC)认证培训,
其中95名学员通过美国国际专业教练协
会(IAPC)评审及考核, 获得国际注册企
业教练(RCC)资格证书, 成为国际注册
的专业企业教练。

坤烨教练进入知名企业



坤烨教练进入百特（中国）



坤烨教练进入广西移动



坤烨教练进入国人通信



坤烨教练进入河南移动



坤烨教练进入江铃汽车



坤烨教练进入联想国际

坤焯教练进入知名企业



坤焯教练进入世界第一大球会
观澜高尔夫球会



坤焯教练进入亿阳集团



坤焯教练进入平安保险上海公司



坤焯教练进入云南白药



坤焯教练进入中国移动



坤焯教练进入中原地产

首届中国企业教练发展论坛(CCCD2005)



首届中国企业教练发展论坛大会合影留念



首届中国企业教练发展论坛大会一角



大会总执行主席沈军宣读
中国企业教练发展论坛宣言



张秀清教练在首届中国企业
教练发展论坛上演讲



张秀清教练与沈军教练



张秀清教练、沈军教练及RCC教练



企业家如何利用本书为 企业创造价值

不要让此书从你手中轻易滑过，因为……

它刻印着中外企业教练的足迹；

它渗透着智慧创造价值的精髓；

它引发了企业教练这一新兴产业；

它创造了教练领导这一商业奇迹。

请把本书当成你决策的指导工具；

请把本书当成你执行的工作地图；

请把本书当成你由企业家转变为企业教练的育成指南；

请把本书当成你进入专业企业教练领域的奠基资本。

1. 请仔细阅读本书中的每一个章节，并在你认为重要的地方画上显著标记或备注。

2. 对于本书给出的每一个企业教练的“技巧”、“模式”、“工具”，都尽可能地反复练习。

3. 你可以尝试将本书给出的企业教练的“技巧”、“模式”及“工具”应用在你实际的企业实践中。

4. 用本书给出的企业教练问题去引发你的下属找到增加利润、改善效益、解决问题、达成目标的方案。

5. 如果你在学习和应用本书给出的企业教练的“技巧”、“模式”及“工具”时还有需要进一步探索的，可以带上你想实现的企业目标，带着你想解决的企业问题，带上你想研究和继续探索的企业案例，走进国际注册企业教练课程，在那里，富有商业经验的专业企业教练将为你领航并协助你找到期望的答案。

6. 经常性地阅读、思考、练习和实践中循环学习本书，你将发现，你能从此找到创造非凡业绩的方法，开启智慧冰山的钥匙，发现事物本质的密码，达成企业目标的地图。

自序

在经济全球化进程中，进入知识经济的企业家经常会因为——

快速决策导致的失误增多；

拖延决策导致的错失机遇；

执行不力导致的成果损失。

由此企业陷入一个又一个困境，全球每天可能有数万家公司成立，而每天也许有数万家企业倒闭。以“快”、“改变”和“个性化”特征呈现的知识经济已把企业家带入了充满竞争和挑战的商业竞技场。

如何在快速变化的进程中把握机遇、正确决策呢？

怎样在强手如林的竞争中脱颖而出、有效执行呢？

企业家如何从“决策与执行”的双重困境中突围出来已成为越来越多的中外学者、企业顾问、企业培训师、企业家等关注的热门话题。

20世纪80年代中期，“教练”这个一直为体坛所沿用的词汇开始走进企业。

体育教练训练运动员在瞬息万变的竞技场瞬间洞察，快速反应的能力；体育教练培养运动员在激烈竞争的竞技场竭尽全力，摘取金牌的能力。这为企业家提供了从困境中突围的方法，企业教练由此萌发。

企业教练一方面帮助企业拥有“瞬间洞察，本能反应”的能力，这个能力是我们通常所说的“直觉”能力，这个能力对于进入知识经济的企业家至关重要，它能令企业家在快速变化的商业竞技场洞察到有利的机会与不利的危机，并迅速作出反应，就像运动员在体育竞技场上把握瞬息万变的机会一样。

然而，对于企业家而言，仅仅具有“瞬间洞察，本能反应”的能力还远远不够，因为快速反应会导致失误增多，而在快速变化的商业竞技场中，一个错误的反应可能导致满盘皆输的结果。因此，企业教练帮助企业具有另外一个能力——“醒觉”的能力。“醒觉”什么呢？企



企业家需要在决策付诸实施之前能预见其结果，企业家需要“醒觉”的是：

只有正确的决策，才会有正确的行动；

只有正确的行动，才会有正确的结果。

在决策之前就知晓决策是否正确，在行动之前就能把握行动能带来什么结果，这就是企业家的“醒觉”能力。

企业教练怎样做到让企业家拥有“瞬间洞察，本能反应”的“直觉”能力及用正确的行动获取正确的结果的“醒觉”能力呢？

想象一下体育竞技场上的运动员，在赛场上的那种“瞬间洞察，本能反应”的能力是怎样发挥出来的？那些能力之所以能在瞬间变化中表现出来，是源于平时体育教练为运动员制定的训练“招式”，这些可能来自汲取优秀运动员的成功“招式”的精华、创立的训练模式。运动员在大量的反复的训练中，将这些“招式”已经融化在潜意识层面。在竞技场上，你甚至来不及去思考，突发的情况就出现了，那时，运动员作出的是一种本能的反应，而这些本能的反应得到正确的发挥，一定与平时用正确的、大量的、反复的训练有关。

再来想象一下，你驾车在高速公路上行驶，左侧一个意外瞬间出现在你的面前，你本能的即时反应，打转了方向盘，让你避过了一次严重事故。事后，连自己都说不清楚那一瞬间，你是怎样作出正确反应的。而这些也是源于你平时的驾车经验。

快速变化的知识经济，迫使企业家需要应对各种各样的变化，当所有的事情都在变化时，变化就变得无法管理，这是一个事实。没有人能够管理持续的、无序的变化。想象你是一名飞机驾驶员，当飞机飞行时，一切都在变化。整架飞机处在不断的运动中，除非你可以确定一些不运动的物体，例如，大地或星空，否则，你无法驾驶飞机。小肯尼迪不知不觉地把飞机开进了大西洋，害死了他自己、他的妻子还有他的妻妹，因为他看不到陆地并因此失去了判断。他变得无法管理变化，因为他没有一个稳定的、不变的参照点来帮助他确定方位。

企业教练帮助企业拓展看问题的视角，确定决策的关键要素，发



国际注册企业教练培训教程

现事物的核心本质，使企业家能够在快速变化的商业环境中把握机遇，避开危机，正确决策，有效执行。

为什么企业教练能够做到这一点呢？一方面企业教练借助企业教练技术协助企业家发现制定“决策”时要关注和思考的五个重要元素。如果对这五个重要元素判断正确了，决策就一定是正确的。另一方面则帮助企业家在执行时找到正确的关键价值链，如果价值链正确了，价值链上的每一个行动都正确了，那么，这个行动就一定能带出正确的结果。企业家有了“正确决策”及“有效执行”这两个能力，试想一下，结果会怎样呢？一定能使企业增加利润，改善效益，提升业绩，解决问题，达成目标。

企业的核心竞争力由此而生，而这些核心竞争力则源于企业家成为一名好的企业教练。

许多企业家带着他们想实现的利润目标，带着他们想提升的业绩目标，带着他们想订立的战略目标，带着他们久拖不决但又必须解决的问题；许多职业经理人带着他们的事业发展目标；许多顾问培训师带着对新兴的企业教练行业的迫切了解的心情，纷纷走进坤桦的国际注册企业教练课程。他们在学习的现场，借助富有商业经验的企业教练引导，学习并掌握企业教练技术。97%以上的学员在学习现场就能找到利润倍增的可能和业绩翻升的途径。

日本奥林巴斯(OLMPUS)的西北区经理走进 RCC 课程，运用学到的企业教练技术，仅用三个月的时间就为 OLMPUS 解决了医疗设备在中国三年均无法突破的市场瓶颈，创造了业绩倍增的效果；

厦门希尔企业管理顾问有限公司的总经理走进 RCC 课程，学习后重新修订了股东会原先制定的目标，在一年内创造出超出想象的利润倍增目标；

来自世界 500 强的 SPX 采购总监，走进 RCC 课程后，用企业教练技术研究发现了可降低该公司 30% 全球采购成本的方法。

.....

随着全球一体化经济的进程，进入知识经济的企业家不难发现这样



的事实：依靠技术创新获取企业核心竞争优势的周期愈来愈短了；依靠产品创新获取客户青睐的时间也越来越短了。

而 100 年来全球企业发展的分析显示，企业无法依靠技术创新基业长青，IT 和家电行业尤其如此。但管理创新却要比技术和产品创新更能创造持久的核心竞争优势！

Visa 国际组织是世界上第一家“近似虚拟”的公司，现今成为连接 21000 多家金融机构、超过 13 亿持卡人的全球性金融网络，它的成功要归因于管理创新；

DELL 电脑的创新管理模式令其从一个不知名的企业成为全球最大的计算机提供商；

莎拉是西班牙一家传统的小服装企业，但却在近年来成为全球服装界的“黑马”，超越拥有 152 年历史的全球知名服装品牌的 LV，创造了管理创新的“神话”；

通用电器(GE)成为全球第一，更是归因于杰克·韦尔奇打破传统的管理模式，建立教练式领导风格的管理创新。“伟大的 CEO 是伟大的教练！”这是杰克·韦尔奇的经验总结。

本书为企业家提供了成为企业教练的系统、实用、有效的“技术”、“技巧”、“模式”及“工具”，帮助企业家改变传统的领导方式，建立教练式领导风格。本书更为那些想成为专业企业教练，投身企业教练这个新兴产业发展的企业家、顾问、咨询师、培训师等提供了一本专业学习教材。

本书共分十章，以循序渐进的方式系统、详细、完整地阐述了作为一名专业企业教练必备的技能、技术及工具。

每一个企业都是从不同的文化背景中发展起来的，由此我们发现，在一个国家里行之有效的企业管理方法不一定适用于另一个国家的企业。每个国家的企业都应为本国企业发展寻找正确的管理模式和管理方法。不能一味照搬照抄，否则，企业必将付出昂贵的代价。

本书的优势在于其作者能够汲取西方企业管理技术的核心和精髓，并能融会贯通地进行发展和完善，创造出适合中国企业发展的先进管理



国际注册企业教练培训教程

技术。本书作者发展的企业教练技术的显著特点是：简单、实用、有效。

本书作者致力研究的企业教练技术就是易于学习和操作，并可以轻松创造出巨大商业价值的管理技术。

“伟大的 CEO 是伟大的教练！”

企业教练是 21 世纪的企业领导的新角色！

愿本书能够帮助企业家成为企业教练！

张秀清 沈 军

2006 年 9 月

前言

几乎从人类出现在地球之日起，教练就存在了。我们大家都熟悉体育教练。事实上，企业教练的许多原理和规则都来自运动心理学，20世纪80年代，体育教练让运动员获取金牌的成功模式开始被商界所采纳，特别是在美国。

商业社会有两种不可否认的事实：获取利润，持续发展。

然而，随着全球化、技术进步和产业结构的改变，今天的企业面临着前所未有的挑战。以快速、改变和个性化为特征的商业社会，使企业家自然地卷入了商业竞技场。

中国企业家面临双重困境：如何减少决策失误，怎样有效执行目标。

只有“舍末逐本”，看清和把握事物的本质，不受任何纷乱表象的干扰，才能摆脱困境，正确决策，有效执行。

教练 (coaching) 是通过有效对话，在教练 (coach) 和被教练者 (coachee) 之间，运用本教材提供的教练模式和教练技巧，教练协助被教练者拨开纷乱表象的迷雾，看清和把握事物的本质，建立系统思维模式。教练依据五个关键要素，作出正确的决策；同时，为使决策有效执行，教练亦会运用关键价值链等教练技巧，协助被教练者依据 FEBC (faster, easier, bigger, cheaper; 更快的, 更容易的, 更大成果的, 更省钱的) 法则寻找可行的方法和途径，并运用企业教练的 A→B 教练模式，找出达成目标的关键价值链。在持续跟进的过程中，教练协助被教练者有效达成目标，并创造超越目标期望的价值。

一个好的运动员，一定离不开一个好教练；而在商业竞技场中角逐的企业家，身边也一定需要一个好的企业教练。正因为如此，企业教练已成为一个正在快速发展的产业，在美国其增长速度仅次于 IT 产业。该产业包括了大量的、不同的、数以万计的教练服务机构。随着商业社



国际注册企业教练培训教程

会的发展,越来越多的专项教练领域开始出现,管理教练、营销教练、商务教练、项目教练等都同属于企业教练范畴。企业教练这个产业继续吸引着越来越多的具有管理、顾问、咨询背景的成功人士。现在,针对中小企业主、大公司和公共机构的教练正在以非常快的速度增长。

为了使快速发展的企业教练产业高标准的、规范的、健康的发展,国际专业教练协会(International Association of Professional Coaches LLC,简称IAPC)提出了作为专业企业教练的注册认证标准及评核程序。为帮助中国企业教练获得IAPC的注册认证资格,两位作者自1996年开始,运用企业教练技术和工具在中国企业进行了教练式的领导实践,大约用了七年左右的时间,成功地完成了国际注册企业教练(Registered Corporate Coach,简称RCC)的教材的开发和编写,并成功地获得了IAPC的授权和认可。两位作者使用这套教材自2004年6月开始,在两年的时间内,已经在中国培养了149名RCC学员,其中有95名RCC学员成功地获得了IAPC的认证。

概括地讲,这本书包括三部分:企业教练技术、企业教练能力和企业教练工具。

这是一名专业企业教练必须学习的三个方面,它也是企业家成为企业教练必不可少的知识体系。

这本书的价值:

本书提供的企业教练技术,是基于过去大约二十年的时间里,欧美企业面临全球市场的迅速变化,竞争、学习和发展成为企业的重要特征;企业领导依靠传统的管理模式无法有效解决知识经济遇到的新问题;企业家实践探索提炼总结的企业教练的一些商用技巧被发展出来并迅速应用在商界。加之中国企业家近十年的有效实践验证,运用本书提供的企业教练技术、企业教练技巧及企业教练工具,将能从根本上解决企业家的两大困境:正确决策及有效执行。

这本书是成为一名专业企业教练的必备教材;

这本书为企业领导成为教练型领导提供了方法、指南、技术和工具;