

招及收东

企业绩效最大化的商业引擎

中国铁道出版社



Super Coaching

超级教练

企业绩效最大化的商业引擎

[英]格雷汉姆·亚历山大 本·伦肖 © 著

中国铁道出版社

企业绩效最大化的商业引擎

超级教练

SUPERCOACHING

[英]格雷汉姆·亚历山大 (Graham Alexander)

本·伦肖 (Ben Renshaw) / 著

郭媛媛 索盈 汪彬 / 译

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2007-0189

图书在版编目(CIP)数据

超级教练:企业绩效最大化的商业引擎/[英]格雷
汉姆·亚历山大,本·伦肖著;郭媛媛,索盈,汪彬译.
北京:中国铁道出版社,2007.1

ISBN 978-7-113-07679-5

I. 超… II. ①亚…②伦…③郭…④索…⑤汪…

III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 159853 号

SUPERCOACHING by Graham Alexander & Ben Renshaw

Copyright © 2005 by Graham Alexander & Ben Renshaw

Original English language edition published in Great Britain by Random House Business
Books,2005.

ALL RIGHTS RESERVED.

书 名:超级教练

作 者:[英]格雷汉姆·亚历山大(Graham Alexander)
[英]本·伦肖 (Ben Renshaw)

译 者:郭媛媛 索 盈 汪 彬

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:郭 宇 朱策英

责任编辑:曾亚非

特约编辑:张艳霞

封面设计:大鹏工作室

印 刷:北京市兴顺印刷厂印

开 本:700 mm×1000 mm 1/16 印张:15.25 字数:234 千

版 本:2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-113-07679-5/F·469

定 价:29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:010-51873014 发行部电话:010-51873117

人生如梦
2010年10月

那个站在你身后的人

俞雷

著名营销专家

初读这本《超级教练》的时候，误以为又是一本“管理新概念”的书。通常每个月出版系统都会推出一些经过精心策划的新瓶装陈酒的管理书籍。这些书籍大多内容雷同，但却都有各自标榜的新式名词。

这些新式名词大多自我吹嘘发现了新的所谓“蓝海”，遗憾的是大多还是海市蜃楼。“蓝海”们惯用一些技巧性极高却冷冰冰的管理名词，但他们常常忘记了企业管理所要面对的是一个活生生的人。正如马斯洛说的那样，这些都是有血有肉有情感的人。这些人不仅受到来自企业内部的压力，也受到来自企业外部的压力。正如书中所说，绩效=内在潜力-妨碍因素，这个妨碍因素在很大程度上并非来自工作本身，而是来自家庭或是社会。企业人不是孤立的，他（她）同时也是家庭人和社会人，他们的问题也是作为一个多重角色的人的问题的综合。

一个人无论多么风光，总有他脆弱的一面。歌星张国荣曾经站在演艺事业之巅，却用自杀来结束了自己的一生；克林顿曾贵为美国总统，却也曾深陷“拉链门”丑闻；戴安娜王妃也曾经是英国的偶像，却也有着不幸的婚姻。

一个人无论多么卑微或有多么地困难，只要能发挥出自己的潜能，依然可以获得成功。被称为“推销之神”的日本保险销售大师原一平，身材矮小，容貌丑陋，刚出道时数次被保险公司拒之门外，但他通过坚忍的努力终于成为了现在无数销售人员的精神偶像。阿加西复出网坛的时候，年纪已经32岁，但他在著名教练吉尔伯特的帮助下，不到一年就重新回到世界第一。阿加西复出后总共获得过6个大满贯冠军，29个职业冠军头衔和1枚奥运会金牌，赢得了职业网球界前所未有的傲人成绩。吉尔伯特后来还写过一本关于如何做教练的书，他更是有这

没有希丁克的韩国,在 2002 和 2006 年上的世界杯足球赛上完全判若两队。也正是蔡振华,让在走下坡路的中国乒乓球队捍卫了昔日的荣光。

商业和体育是一样的,我们面对的都是目标和挑战,我们都是由人在起着决定性的因素。而教练,正是那个永远站在你背后的人,给你指导,给你激励,给你方向。所有你和你的公司的伟大成就也并非教练达成的,达成绩效的是你自己。但教练,让你走在了正确的道路上。

目录 contents

阅读贴士 001

开篇 002

第1章 超级成功|准确的教练定义 007

超级教练是一个训练别人提高能力的过程,从而使企业业绩、发展和成就最大化。

第2章 超级时机|紧迫的教练需求 035

在这个时间永远不够用的世界里,教练却能让你更加充分地利用时间。

第3章 超级风格|正确的教练方法 055

教练工作从本质而言是一种非指导型发展形式。

第4章 超级投入|务实的教练精髓 069

超级投入道出了教练的精髓所在,教练投入的程度将直接表现在教练的效果上。

第5章 超级关系|重要的教练哲学 089

信任、尊重、坦率、诚实、支持和提点是教练关系迈向成功的基础。

第6章 超级行动|独到的教练技巧 113

放弃自我、放弃控制谈话方向和结果的愿望,让谈话自然展开,这是一名出色的教练所应具备的特点。

第 7 章 超级模式 | GROW 教练模式 135

目标 (Goal)、现实 (Reality)、选择 (Option) 和最终行动 (Wrap-up)——
GROW 模式概括了教练的全部内容：加速成长、提高能力、实现高绩效
和取得成就。

第 8 章 超级工具 | 渐进的教练能力 159

教练工具箱里备有多种待选方案是十分有用的，这有助于另辟蹊径，
用意识之光照亮问题所在。

第 9 章 超级效率 | 最佳的教练实践 183

外部教练活动直接与企业战略和运营目标挂钩，直接与整体业务管理
和人力资源进程相结合是十分重要的。

第 10 章 超级价值 | 双赢的教练过程 203

把教练活动的理念融入到工作和生活中，能让个人和企业取得更大的
成功和成就。

尾声 222

辅助材料 | 超级教练的核心能力 223

| 超级教练自我评价表 229



1. 教练：①名词；②动词。教练不是倾听受训者发牢骚，简单地开解他。教练也不是咨询服务，不是解决受训者管理中发展上遇到的问题，而是引导他发现问题，找到问题的根源。

2. 本书中有很多两位作者（格雷汉姆·亚历山大和本·伦肖）亲身经历的超级教练故事，在阅读之前，先来认识一下他们吧！



格雷汉姆



本

3. 出于保护隐私的需要，作者隐去了书中所有教练故事中的人名而使用化名。

4. 每章末尾设置的练习题是专为读者准备的，一个训练有素的教练会让学员在练习中激发灵感而从中获益。

开 篇



格蕾汉姆

怎样才能让一个害羞的、考试中总也拿不到“优”、在一家小公司上班的人创造出世界上最著名的商业和生活教练模式呢？这个人怎样才能最终与许多大型企业联手，成为我们这个时代最杰出的人才呢？有时我也会狠狠捏自己一把，看看这是不是痴人说梦。

20 世纪 60 年代末，我对在美国西海岸兴起的心理学以及东方的哲学和宗教产生了浓厚的兴趣。这成为推动我探索古已有之的重大问题的激情和动力：生活的意义何在？上帝真的存在吗？我究竟是谁？我涉猎广泛，在各种研讨会上都能看到我的身影，我不仅渐渐了解了完形疗法、精神综合症和交友小组，而且还在不断追寻各个时代哲学家和宗教领袖教义中的真谛所在。我会一连好几个小时保持一个瑜伽姿势不变，集中注意力，冥思苦想。

与此同时，我在 IBM 的第一份工作也喜获丰收。在第一年工作结束后，我以相对年轻的身份登上了经理的宝座，并醉心于发掘手下员工最出色的一面，当时这还算不上一种时尚。然而这种双管齐下的作法却既兼顾了生活的乐趣，又推动了职业生涯的发展。

在到 IBM 工作满 5 年后，我休息了两年时间，并为一家名为特里丹特信托机构(Trident Trust)的慈善机构效力。特里丹特信托机构为临近毕业的残疾青年提供接触社会的机会，包括工作体验、社区服务和探险活动，有点类似于拓展训练，旨在让他们开扩视野，为毕业后的生活做好准备。把走人文主义心理学和东方路线的自我探索、原来当领导时的心得与年轻人一起工作时的体会相结合，我发现人的内心深处除了蕴藏着巨大的潜力，还隐藏着阻碍潜力释放的干扰因素。

在与特里丹特信托机构合作两年之后，我没有再回到 IBM，而是决定继续探索有关提高人员绩效、增长学识才干的各种方法。杰出的体育

教练会怎样做呢？商业培训能带来增值吗？如果能，增值又是如何实现的呢？全球领军人物层出不穷，在他们身上又有着怎样的共性特点呢？这段时间，我与一个朋友创办了一家慈善信托机构，就像跳水一样，我深吸了几口气，站上跳板，然后一头扎进了拓展自我意识的计划中去。该计划为公众提供了一个前往漂亮的乡间别墅（是我们借来的，实在是买不起啊！）参加研讨会，实现自我拓展的机会。参加研讨会的有过度操劳的商人、努力实现收支平衡的单亲妈妈，还有与父母和学业做斗争的学生们。就这样，也没经过什么培训，我就正式上岗了——在一个私密的空间里，与这些人一起探讨他们在工作 and 生活中遇到的问题。

出乎意料的是，这些研讨会大获成功。让我觉得我似乎拥有一种帮助别人的天赋。我发现，创造一个安全的、不予置评的环境，只需稍稍插上几句话，比如提出一个问题，或略微回应一下，我就能让一切大为改观。在人们情绪激动时保持冷静，倾听他们诉说，帮助他们，甚至一个关怀的表情，都会产生巨大的作用。他们马上就会找到我，问我能否单独辅导他们。我会告诉他们“那现在就开始吧”！于是我就开始与他们推心置腹地交谈，看看怎样能助他们一臂之力，帮他们走出困境或迎接挑战。我所做的也就是目前大家所熟知的生活教练。

就在此时，一本书给我的教练生涯带来了巨大的影响，这就是提摩西·加尔韦(Timothy Gallwey)的《网球的内在诀窍》(*The Inner Game of Tennis*)。初读之下，我的心底立刻涌现出一种似曾相识的感觉。摆在我面前的这本书，完全说出了我在应该如何帮助人们提高自我意识、确定目标、排除干扰并释放潜能方面的发现和想法。教练工作成为我生活中的前进动力。体育界使用这本书中的教练法取得了丰硕成果，而且本人筹组的、名为“无限结果”的“生活教练”公司也出现了快速突破，考虑到这些，我开始思考企业中是否也缺少教练的问题。于是，在20世纪80年代初，应职场引入教练工作的需求，我有幸成为第一拨吃螃蟹的人，时至今日教练工作已经在商业界遍地开花了。

1986年，我决心干出一番事业来，于是成立了亚历山大公司，成为欧洲企业教练市场的领头羊。公司业务范围广泛，包括一对一教练、团队教练、经理和主管教练能力培养以及帮助各个公司建立教练文化。我们以大型企业的高层领导为目标，把我们的工作与他们的战略日程和可衡量

的绩效结果相结合。接下来,1999年,在征得股东们同意之后,我们把公司卖给了一家美国咨询机构。从那时起,我带着一班能臣干将创建了一支组织严密的小型团队,继续探索和提供各种各样的教练服务。



我对高绩效的最初印象是能给人带来欢乐,因为在1972年足总杯决赛中利兹联队凭借“嗅觉灵敏器”艾伦·克拉克(Alan Clarke)有力的头球破门战胜了阿森纳队。由于父亲在利兹大学工作,所以当时我们全家就住在利兹。不幸的是,20世纪70年代那些令人兴奋的日子已经一去不复返,虽然我仍然热爱利兹联队,但是现在我却不得不接受球队表现一落千丈、管理失常的现状。然而,当我搬到萨里南部地区,我的父母接管了慕尼黑黑胡迪—梅纽因音乐学校之后,我对追求高绩效再次怦然心动。

我和妹妹分别从6岁和5岁时开始学习小提琴,此时我们已经可以表演家庭四重奏了。上这所学校并不是父母的主意,但在这一年中我们结交了许多新朋友,并决定参加试演。在经过标准入学程序之后,我们终于成为这所学校的学生。回想起来,我真的很高兴能有这样一个独特的学习环境。现在我意识到,在当时的一些著名音乐家面前表演给我带来了极大的影响。然而在一个“温室般”的环境里长大,也会产生其他一些不易察觉的后果。暗箱操作、永无止境的比较和高度期望都在我身上留下了印迹。当我看清音乐这条路的真实情况后,在职业的问题上,我萌生了其他想法。

我不具备成为顶尖学者的巨大动力和激情,但我也无法碌碌无为地靠担任乐队乐师终老一生。18岁时,我觉得在音乐方面的造诣已经够用了,于是就想换个职业。我的心指引着我进入了心理学这个领域,我这才意识到原来我真正感兴趣的是与人打交道,特别是帮他们解决困难。于是我来到美国,开始研究折中法以求实现个人发展,不再瞻前顾后。回到伦敦后,我以“解决问题专家”的身份成立了一家私人机构,如果有人对我说,他们很幸福、很成功,我会告诉他们,他们只是拒绝承认痛苦的现实,而痛苦很快就会过去的!幸运的是,1995年,我遇到了罗伯特·霍尔登(Robert Holden)博士。他在这个领域里出类拔萃,堪称积极心理治疗的开路先锋。在分享了彼此的故事之后,我们发现我们的观点和看法十分

相近。除了以为人分忧为最终目标之外,我们都认识到通过探索人人渴望的结果,比如成功、幸福和高绩效,我们将得到更好的结果。

1996年,BBC邀请罗伯特·霍尔登作为心理学家,参与一档名为《如何寻找快乐》(*How to be Happy*)的纪录片节目,介绍三个人参加为期八周的快乐计划的情况。纪录片产生了一定的效果,此后不久我们推出了“快乐方案”栏目,专门介绍如何利用积极的心理和幸福的状态在工作和生活中取得出色表现。接下来我们创造出“成功智商”项目,作为公司的武器,并与众多蓝筹股公司进行了合作,比如埃森哲、BEA系统有限公司、美体小铺、博姿(Boots Plc)、英国电话公司、足协、捷豹、翠鸟(Kingfisher)、陆虎、劳斯莱斯、壳牌国际、英国西电通信(Telewest)和联合利华,帮助他们创建以成功为中心的企业文化。

2001年,我得到了与格雷汉姆合作开展全面教练项目的机会。和他合作时,他渊博的知识和丰富的经验让我受益颇多,我的工作也随之更上一层楼,同时我也更加确信,发现他人的潜力、相信其内在能力,这将为实现高绩效提供最佳条件。

为了进一步说明这一点,我们按照逻辑顺序编写了《超级教练》这本书。然而在现实生活中,教练并不是一个线性过程。教练工作并不是按固定顺序出现的,而且往往难以预测。因此,无论你是浅尝辄止,还是深入细读,我们的目标都是:不管你是领导人、经理还是教练,你都会有所感悟、有所认识、有所依据,从而激励你把教练作为一种领导方式:成为世界一流的教练,并且永远保持高绩效。

《超级教练》采用了翰德高绩效中心(Hudson Highland Center)苏珊·露西亚·阿农齐奥(Susan Lucia Annunzio)及其小组的大量最新研究成果,并结合了伊利诺斯州伊云斯顿的理查德—戴研究所(Richard Day Research)的调查结果。后者对全球脑力劳动者进行了调查,并找到了促进或妨碍工作组取得高绩效的因素。与其他调研相比,此项调查不仅涉及范围广,而且对调查过程的要求也十分严格。翰德高绩效中心和理查德—戴研究所共同制定的调查方案,系统地接触了大量脑力劳动者,其受访者人数之多在此类调查中堪称凤毛麟角。

本书第1章解释了什么是教练,讨论了教练适用的各个主题。第2章着眼于教练现象,并说明了为什么在这个充满变数的时代,教练具有十

分重要的意义。第3章阐述了教练方式及其独到之处。第4章揭示出教练是怎样成为一种关系模式的,并简要介绍了创建具有建设性的教练关系所需具备的要素。第5章说明了教练的实质,并阐述了成为一名世界一流教练需要具备哪些特质。第6章介绍了一些重要的教练技巧。直到这一章才开始介绍这些技巧是因为只有建立了教练关系,教练具备了特定的素质,这些技巧才能产生显著的教练成果。我们在第7章里要与读者分享世界上最流行的商业教练模式——GROW模式的创建故事,并告诉大家应该如何使用这一模式。第8章提供了一系列高级工具,进一步提高你的教练能力。第9章讲述了应该如何保证最佳实践,监督教练效果。最后在第10章中,我们讨论了应如何利用全面教练观取得最大的利益。

《超级教练》总结了我30多年来有关激发潜能、实现最佳绩效的教练专业知识。我们希望大家在读过之后绩效都能有所提高,《超级教练》将鼓励你在走上领导岗位、担任经理之职后也能在工作中,更重要的是在生活中运用这些教练方法。

Super Success

What is Coaching?

第 1 章

超级成功

准确的教练定义 >>>

超级教练是一个训练别人提高能力的过程,从而使企业业绩、发展和成就最大化。



在我教练生涯的早期，一家处于全球领先地位的管理咨询公司曾经找到我，请我在公司下一届全球合伙人年度会议上发言。这可是一项艰巨的任务，要面对一大群善于分析、苛刻的听众。

为了让整个会场活跃起来，我仔细地准备好幻灯片，要给他们上一堂教练示范课，如果有人愿意充当受训者的话那就更好了。我刚刚开讲没有多长时间，就看见台下一位合伙人举起手来。本希望他能顺着我的话题说下去，可他却大声嚷嚷着，“简直就是一派胡言！”我深吸了一口气，请他继续说下去。“我们雇佣的人都是最聪明、最优秀的，他们进取心强而且特别能干。我们把他们扔进无底深潭，让他们自己选择，要么沉下去，要么游上来。我从未接受过这样的训练，但我知道他们游得如何。你所说的全都是废话。我们要做的就是告诉员工们要做些什么，让他们自己干下去，要么取得成功，要么被淘汰出局。”

我尽量让人觉得我不是在驳斥他的话。我问这位叫彼德的合伙人，他是否喜爱体育运动。他给了我一个肯定的答复，我们总算有了共同语言。我又问他，他最崇拜谁。他告诉我是尼克·法尔多(Nick Faldo)。当时法尔多是世界上顶尖的高尔夫球选手。我接着问道，“那么法尔多有教练吗？”

“当然有啦。”

“他为什么要请教练呢？”

“帮助他克服困难，让他的球技更上一层楼。”

“这正是我的重点所在。在商业界，教练并不仅仅是为那些表现不佳的人准备的，也适用于那些精英分子，让他们飞得更高，帮助他们学习、成长和进一步发展。这并非一项无足轻重的活动，它直接关系到外在业务需求，让人们能换个角度来思考问题。”

这番类比吸引了他的注意力，但我心里也知道口头说教远没有亲身体验效果显著。于是我决定冒个险，问他愿不愿意在现场接受教练。大家都露出了期待的目光。我感到命运就掌握在我自己的手里。他会如何