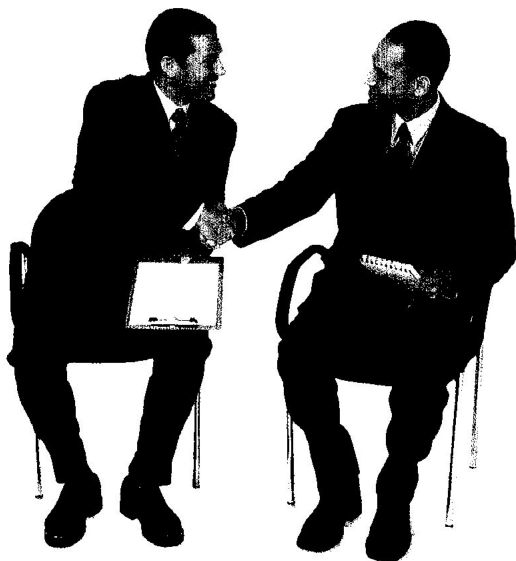


管 理 技 巧 丛 书



教练技巧



约翰·伊顿 罗伊·约翰逊 著
潘晓芸 译



上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

教练技巧 / 伊顿, 约翰逊著; 潘晓芸译.

上海: 上海科学技术出版社, 2001.11

(管理技巧丛书)

ISBN 7-5323-6303-1

I. 教... II. ①伊... ②约... ③潘... III. 企业管理:
人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第077843号

责任编辑 孙庆安

管理技巧丛书

教练技巧

约翰·伊顿 罗伊·约翰逊 著

潘晓芸 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张2.25 字数50 000

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

印数1-20 000 定价: 15.00元



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

COACHING SUCCESSFULLY

Copyright©2001

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright© John Eaton, Roy Johnson

目 录

4 引言

认识教练法

6 什么是教练法

8 为什么要教练

12 决定开始教练

16 选择一种教练风格

18 情感智力与教练法

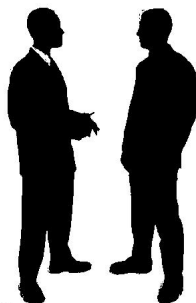
22 发展教练关系

开始教练

24 准备研修会

26 开始研修会

28 教练研修会具体化



30 确定目标

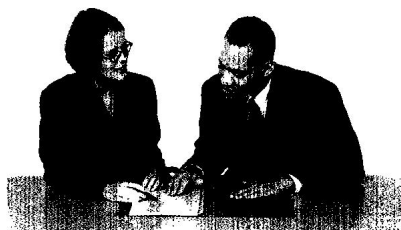
32 检查现实

36 寻找对策

38 创建新的整体观念

40 采取行动

44 继续探索



从事教练工作

46 教练理念

48 解决教练中的障碍

50 解决纷争

54 解决组织障碍



精炼教练

56 团队教练

58 远程教练

60 教练和评价

62 通过授权进行教练

66 评估你的教练技巧

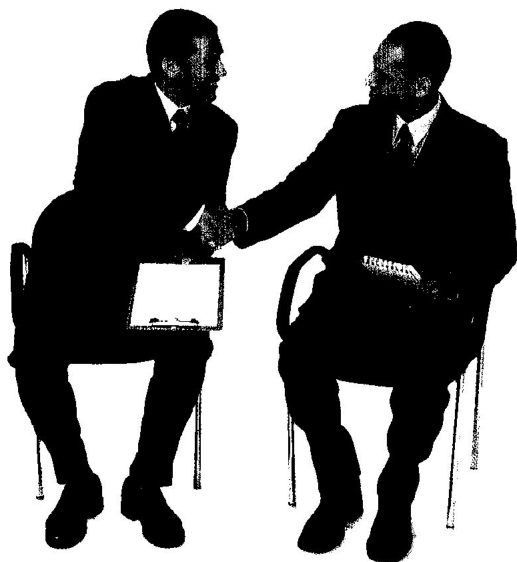
70 索引



管 理 技 巧 丛 书



教练技巧



约翰·伊顿 罗伊·约翰逊 著
潘晓芸 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

COACHING SUCCESSFULLY

Copyright©2001

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright© John Eaton, Roy Johnson

目 录

4 引言

认识教练法

6 什么是教练法

8 为什么要教练

12 决定开始教练

16 选择一种教练风格

18 情感智力与教练法

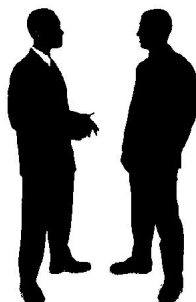
22 发展教练关系

开始教练

24 准备研修会

26 开始研修会

28 教练研修会具体化



30 确定目标

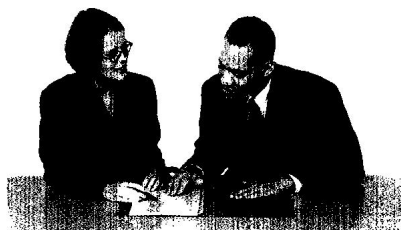
32 检查现实

36 寻找对策

38 创建新的整体观念

40 采取行动

44 继续探索



从事教练工作

46 教练理念

48 解决教练中的障碍

50 解决纷争

54 解决组织障碍



精炼教练

56 团队教练

58 远程教练

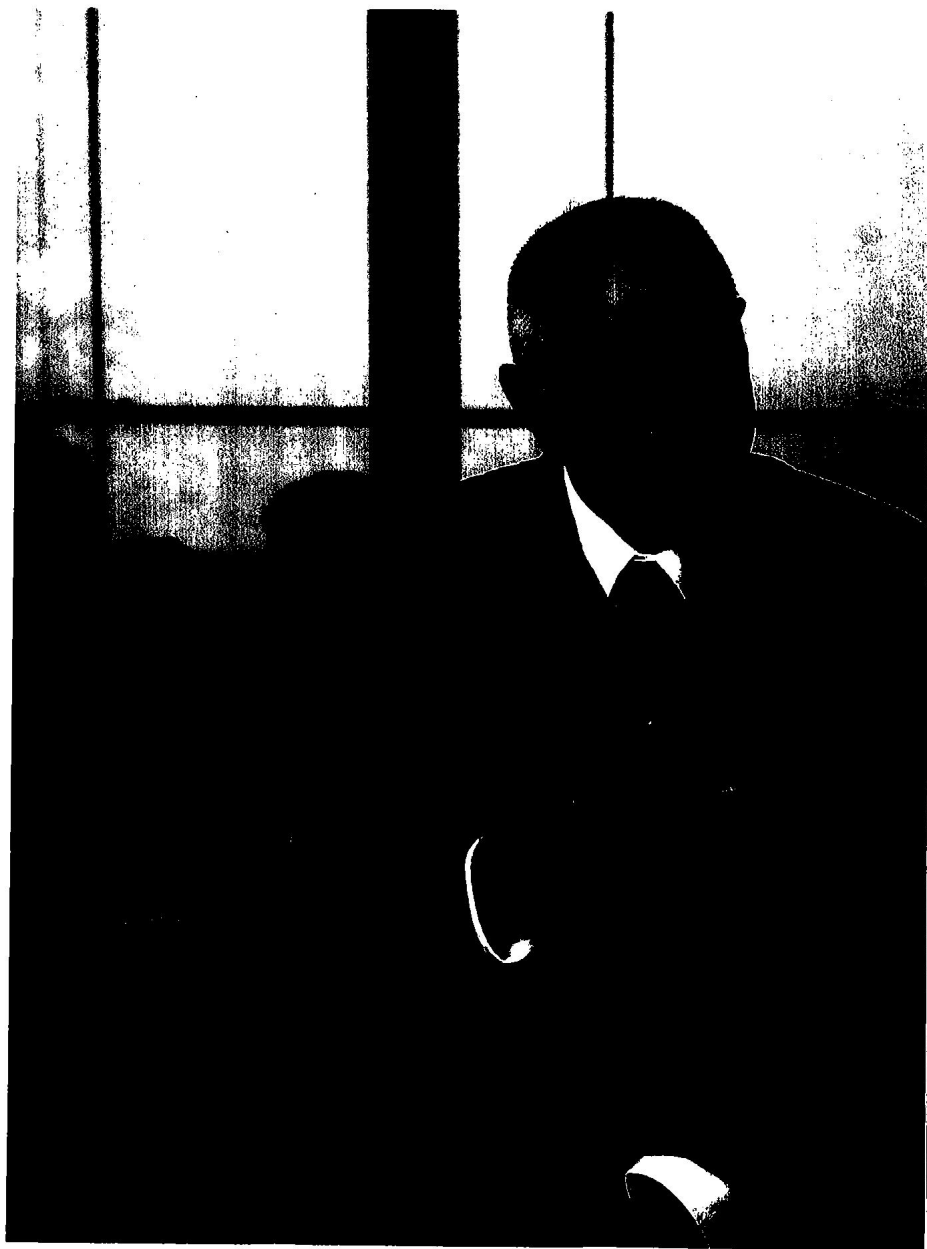
60 教练和评价

62 通过授权进行教练

66 评估你的教练技巧

70 索引







引言

提升雇员的绩效并为他们寻求长期工作目标，这种能力是成为一名优秀经理的重要要素。通过教练，你可以促使雇员承担更多的责任，并使你自己的时间做好经理工作。《教练技巧》能帮助你的团队获得最好的成绩，并使你可以专注于更好的组织工作。实用的经验，包括101条简明提示，告诉你如何发展你的教练法。本书最后的自我测评使你评估自己作为一名教练的技能。如果你正在试图向你周围的人灌输教练法的价值，那么这本书将向你提供非常有价值的参考和建议。



认识教练法

教练法帮助你开发员工的潜能。作为一种建设性的、有助于员工长期发展的方法，请用它来解决当前的问题。

什么是教练法

教练法是一门提升他人绩效的艺术。使用教练法的经理们可以激励他们的团队从工作中学到更多，并更愿意接受工作的挑战。创造这种环境，使你的员工持续不断地设定目标、完成目标。

1

用教练的方法来
提高你的团队的
才能和技巧。



▲ 教练的品质

好的教练首先是好的听众。他提出探索性的问题，提供建设性的反馈，并时刻准备着激发出富有创造性的主意。

教练法如何发挥作用？

教练的过程能够缩小个人或团队的近期绩效水平与期望绩效水平之间的差距。无论是单个的教练研修会还是一系列教练研修会，都能起到上述效果。作为一名教练，通过互相评估绩效，讨论眼前形势，设定可达到的目标，开发新的创意，以及支持受教练的行动计划等，你将帮助你的雇员进一步发展。教练法是指一系列在日常使用以及更多地创造性会议上使用的特殊技巧，以及对长期学习的激励。

教练的过程

设定
设定绩效目标

分析
分析当前现实

寻求
寻求不同的对策来达到目标

行动
表明工作何时完成

学习
执行达成共识的行动

反馈
在下次研修会上回顾取得的进展

教练的过程

教练是一种永无止境的过程——每一个新的成就都是迎接下一个挑战的平台。当然，对任一单个教练目标来说，从设定目标到完成，它是一个包含了六个步骤的循环。

第一步，教练和雇员就教练目标达成一致；

第二步，讨论当前的形势；

第三步，寻求各种可选择的对策；

第四步，确定并执行一系列行动。

以上步骤通常可以在一次教练研修会上完成。而后受教练者在教练的支持下完成这些达成共识的行动，并持久地提高其绩效水平。

最后一步，教练和受教练者举行下一次会议，总结学到的东西以及建立这种知识的办法。

2 利用本次教练循环的最后一个步骤来设定下一个要达到的目标并启动下一个教练循环。

教练法的基本原则

要使教练法取得成功，并不需要知道员工工作的每一件事。事实上，许多好的教练实例往往是在经理们能够客观看待雇员们的目标，并且不拘泥于细节的时候发生的。好的教练帮助雇员从他们的错误中学习，设定他们的绩效目标，并承担完成第一步骤的职责。作为一名教练，要避免告诉人们去做什么，而是要帮助他们选择成功完成目标的最佳路线。鼓励你的雇员说出他们所思考的，用教练法来使他们以积极的态度去学习。

牢记要点

- 有着积极态度的团队更能面对新的挑战。
- 好的教练鼓励团队成员讨论他们的创意。
- 员工们要有完成他们目标的必需的资源。

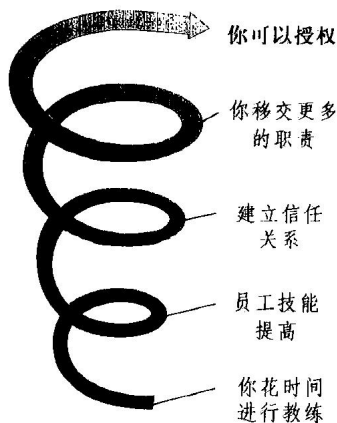
3 鼓励员工们得出他们自己的结论。

为什么要教练

通过教练，经理们腾出了自己的时间，提高了雇员的绩效，并提升了组织的生产力。教练和授权越多，监督越少，就越能提高生产力并使团队成员更好地发挥他们的潜力。



在人们身上的短期投资，得到的是长期的回报。



你可以授权

更多授权

你移交更多的职责

建立信任关系

员工技能提高

你花时间进行教练

渴望成功的经理通过教练来提高员工的技能和培养员工积极的态度。保持绩效要花力气，更别提高绩效了。因此要准备在开发员工方面投资时间。一旦你对员工的技能有了信心，并且发展了建立在信任基础上的良好关系，你就可以将你的一部分职责授权给他们。

职责的良性循环

花时间提高员工的技能和信心，当你可以授权给他们，而自己则专注于长期的运营时你就获得了一种良性循环。

更少监督

如果你不开发你的员工，他们就无法胜任那些你本打算授权给他们的职责。教练法提供了解决方法。教练你的员工承担他们自己项目的责任，这就减轻了你的压力，你可以专注于更长期的战略和发展。同时，你的员工获得了更多的工作成就感，因为他们被允许做出自己的决定并获得了某种程度的独立。

开发的恶性循环

如果你不在提升员工技能方面花时间，你就需要监督他们以保证工作得以完成。这使你和你的雇员要花更多时间并带来了更多的压力。

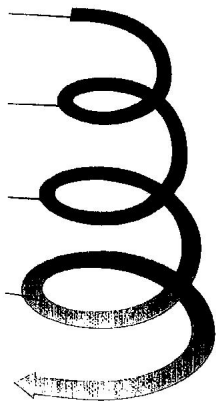
你不花时间教练

对员工信任不够

工作量增加

压力更大

你无法授权

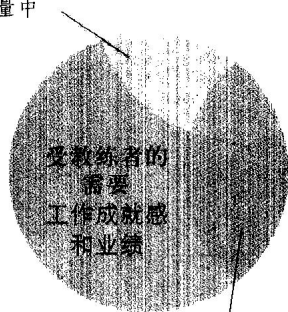


发挥潜力

提出探索性的问题并提供建设性的反馈意见会激励员工更好地认识他们自己的强项和弱点。帮助他们确立自己的强项并发展新的技能，这样他们就可以应付新的挑战。教练他们从成功和失败中学习。随着他们的竞争力和自信心的提高，他们也获得了自尊，从而在达成目标的会议上更加积极。逐渐地，通过充分发挥他们的能力和潜力，你的整个团队都会受益。

受教练者在团队中扮演了自信的角色，团队从共同力量中受益

团队需要彼此支持并发展技能



教练的需要更多的时间来关注结果

教练从有效率的团队中得益，团队从关注长期发展的经理们那里受益

◀ 大家都受益

教练的角色对于团队需要来说是关键。通过教练法，受教练者在个人职业发展方面受益；团队因为有目的明确和技能高超的员工而变得强有力，教练则有更多时间去关注经营和结果。

教练和受教练者达成一致目标

行为准则

7

通过对整个计划的职责的授权来提高业绩。

- ☒ 让教练成为你最重要的优先权之一。
- ☒ 通过授权工作来开发员工，提高他们的能力。
- ☒ 告诉员工教练活动如何起作用。
- ☒ 不要把教练工作拖到无事可干时再做。
- ☒ 不要仅仅授权那些你不愿意做的工作。
- ☒ 不要害怕花时间进行教练。

以人为本

商业团队要表现出色，就需要高昂的士气。研究表明，当人们参与决策时，他们对最终决定会更投入。要保证人们是在寻求完成目标的途径，而不是给他们有准备的答案。记住，教练是一个双向的过程，所有涉及其中做出选择的人们，反过来也会受到这些选择的影响，包括他们的工作和个人发展。你的员工会从教练中受益，因为那种有权做出决定的感觉是很激励人的。

8

发现你的员工在工作中的最大价值。

9

让你的员工参与对他们有影响的决策。

关键词

培养员工的积极态度

- 那些参与决策的团队成員会感到更有力量完成更多工作。
- 团队和个人都应该学习认识和利用彼此的能力。
- 每个团队成员都应该感到自己在团队中扮演了必不可少的角色。
- 团队成员应感到自己可以自由地为团队的目标和达成目标的方法提供自己的见解。

当人们的自信心和动机增强时，他们会接受更多的分配给他们的具有挑战性的工作。他们试图证明自己可以承受这些挑战，并且有能力解决许多随之必然发生的问题。他们知道，如果遇上麻烦，你作为他们的教练，会支持他们。这就形成了面对变化时的积极态度。并且当你的员工面对进一步的挑战时，他们更倾向于接受挑战，而不是寻找他们做不到的理由。

案例分析

某家欧洲最大的食品制造商的子公司有一个雄心勃勃的目标，要使它的股票价值每四年翻一番。它执行了一项决策程序来估计和选择产品和市场活动，市场也给公司带来了更大的价值。尽管如此，他们的组织发展经理意识到，要达到最终的战略目标要依靠员工，他们的理解能力、技巧和执行能力要适应不可避免的新挑

战。这反映了董事会主席公开宣传的观点即达到战略目标80%要依靠员工。为了使员工具备这种技能，运营发展经理训练并鼓励所有的生产线经理教练他手下的员工。结果该组织达到了它所期望的生产力的提高。

在雇员身上投资

在本案例中，该组织的领导者发现，培养员工的技能对于促使他们积极应对新市场的挑战和越来越多的竞争是非常必要的。教练法被用来发展员工的这种技能和态度，从而导致生产力的增长。

生产力增长

通过教练，你的团队成员的技能提高了，从而其工作能力得以有效提高。达成一致的教练目标告诉了涉及到的每个人良好的绩效是什么。有了这种认识，团队就能够更快地找到并纠正错误，并运用他们的技能按要求的質量完成工作，结果就是更高的生产力。只有教练带来的注意力增加才能够提高绩效。因此，通过教练，你从两方面影响了员工绩效：首先是通过他们的职业发展，其次是通过教练法的积极注意和反馈。



▲ 一个好教练的品质

一个教练需要拥有许多重要的品质来发挥员工的潜力，只有这样，才能提高团队的竞争力和生产力。

10 要制定一致而明确的绩效标准，这样团队成员可以有评估自己的尺度。

霍桑实验

19世纪20年代，生理学家埃尔蒙·梅奥在美国霍桑电子工厂做了一个实验。他想证明他的理论——较好的照明条件能带来较高的生产力。一开始，梅奥在工厂的地板上开灯，如他所期待的，产量上升了。梅奥证明了他的理论。但他真的证明了吗？在进一步思考后，他决定把灯关掉看看会发生什么。令他惊奇的是，产

量再次上升了。他发现无论他如何改变照明情况，产量都上升了。梅奥和那些工人讨论了他的发现。他们说梅奥对他们的兴趣和实验使他们感到自己是有价值的。在此之前，他们感到自己是不受重视的。士气的提升带来了生产力的提高，这种影响被称作霍桑效应。

决定开始教练

教练法有很多应用。你可以开始教练自己或用教练法来对别人请求的帮助作出反应。寻找机会对诸如解决问题、职业发展、目标缺乏以及团队工作等进行教练。

11

寻找每一个合适的机会去教练你的员工。

构建技能

工作满意需要有持续不断的新目标和新挑战来最大限度地发挥雇员潜力。当你在团队中把个人开发作为第一位时，雇员们就会自然而然地寻找机会发展他们的技能。训练后接着自然就是教练。要发挥团队的潜力，把训练、在职学习以及教练结合起来，就使你的团队战无不胜。

强化步骤 ▶

帮助确定一步接一步的目标，这样员工可以学习、理解、实践，并在迎接新挑战时检验以前学到的技能。



员工通过学习和构建技能而逐步迎接新的挑战

自我提问

- Q** 我有否通过给予员工实践的机会，使他们能够把受到的培训用于实践？
- Q** 我有否给那些授权从事挑战性任务的员工以支持？
- Q** 我是否知道每个雇员的目标和期望？

推进计划

将一些计划的职责授权、支持员工的工作以及确认计划的完成令人满意，这是你经理角色的一部分。教练法是保持每个人前进方向而不需要破坏其职责的理想方法。在计划的全过程中都运用教练研修会可以使你得到进展报告、知道问题的解决以及了解监督标准。当你的员工带着困难来找你时，教练他们去寻找解决之道。

解决问题

你的某位员工可能会向你寻求帮助，或者你决定指出某位员工的绩效的关键。这些时候，教练法都可用于帮助寻求解决之道。这并不意味着要你成为解决之道的源泉。如果你这样做，你马上就会没有时间管理。通过教练你的员工自我思考问题和自己想出把事情做好的方法，可以减少化在“救火”上的宝贵的管理时间。

12

避免从你的员工那里接手问题。

13

运用教练来探求解决问题的方法。

14

训练你的代理人时刻准备接受你的计划。

定义里程碑▼

在追求这些目标时，运用教练方法确定雇员职业生涯的下一个里程碑，给出反馈，建立新的培训需要，并设定可获得的目标。

职业发展

如果雇员感到他们在组织中是有价值的，那么职业发展的方向感是最基本的。正因为如此，许多组织的标准实行方式是经常性的绩效检查。通过检查确认雇员的发展目标并支持他们达成该目标，教练方式可以很好地和检查结合起来。有了具有特殊能力的员工，教练就能成为一种使其不断前进和上升的理想方式。

教练

反馈

设定目标

克服冲突

个人之间的冲突，如经理和员工之间或者雇员和顾客之间的冲突，确实存在。通过鼓励开放、高标准的责任感以及创造性的解决问题的方法，来减少你的团队中的冲突。当你的注意力被吸引到争论上时，要教练他们寻找问题的根源来消除误解。

15

鼓励员工尊重对立观点以缓和争论和异议。

