



LEADERSHIP  
TEAM COACHING  
IN PRACTICE

DEVELOPING  
HIGH-PERFORMING TEAMS

# 高绩效 团队教练

( 实战篇 )

[英] 彼得·霍金斯(Peter Hawkins)◎著

韩玉堂 徐崛 罗涛◎译

黄学焦 陈丽民◎审译

教练大师、巴斯咨询集团创始人兼名誉董事长/彼得·霍金斯  
将系统性教练技术付诸实践的倾心之作

清华大学经管学院领导力研究中心研究员/陈生民  
著名团队管理专家、创业家兼专栏作家/玛格丽特·赫弗南

作序推荐



**LEADERSHIP  
TEAM COACHING  
IN PRACTICE**

DEVELOPING  
HIGH-PERFORMING TEAMS

**高 绩 效  
团 队 教 练**

( 实 战 篇 )

[英] 彼得·霍金斯(Peter Hawkins)◎著

韩玉堂 徐岷 罗涛◎译

黄学焦 陈丽民◎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. 实战篇 / (英) 彼得·霍金斯 (Peter Hawkins) 著; 韩玉堂, 徐崛, 罗涛译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2019.1

书名原文: LEADERSHIP TEAM COACHING IN PRACTICE: Developing High-Performing Teams

ISBN 978-7-300-26432-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 264774 号

## 高绩效团队教练 ( 实战篇 )

[英] 彼得·霍金斯 (Peter Hawkins) 著

韩玉堂 徐崛 罗涛 译

Gaojixiao Tuandui Jiaolian ( Shizhanpian )

---

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 2019 年 1 月第 1 版

印 张 18.75 插页 1

印 次 2019 年 1 月第 1 次印刷

字 数 280 000

定 价 79.00 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

当今愈加复杂化、全球化和互联化的世界，越来越需要集体的、共享的、协作的领导力。而几乎所有的企业都面临着如何“用更少的资源，更高效地做更多的事”这一难题。特别是全球化公司需要团队能以统一方式跨部门、跨文化和跨国家运作，为客户提供附加价值而不只是提供产品和服务。因此，如何打造高效团队就成了企业迫切需要解决的问题：

◎如何打造一支在功能上整体优于局部之和的团队？

◎如何促进团队的学习和进步？

◎如何使团队成员在从各自为战向协同作战的转变中取得更大的成就？

◎如何召开团队会议以达到预期效果，让团队更加专注、更加团结、更加精力充沛？

◎如何让团队成员奉献更多创意，而不仅仅是相互交换现有的想法？

◎如何实现团队内个人之间、组织内团队之间的合作？

◎如何使团队协调一致，让每个成员都能代表团队与利益相关者进行沟通？

霍金斯教练团队通过涉及诸多领域、成体系的团队教练案例分析为团队教练如何挖掘团队每个人的潜能，帮助他们发展壮大，并让他们在相互合作和彼此支持中成长为最好的自己提供了实战指导。

**LEADERSHIP  
TEAM COACHING  
IN PRACTICE**

DEVELOPING  
HIGH-PERFORMING TEAMS



阅读成就思想……

Read to Achieve



## 卓越教练技术系列丛书序

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，还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，但却很快成为每一家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。随后我便邀请陈焯女士、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。

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

## 推荐序一

在国际教练联合会北京分会与多家教练培训机构联合主办的“2018 企业教练国际峰会”上，彼得·霍金斯教授通过视频连线与现场的参会者进行了交流，他提出的两个问题是：

- 你的工作是为谁服务？
- 你今天有机会来到这里，如果可以为你的 100 位利益相关者提供价值，你最想学习什么？

我心中不禁产生一种困惑，难道霍金斯教授认为我们服务的对象不是一家企业或一个组织吗？是否还包括了它们的利益相关者？那，这还是“团队”吗？

在他紧接着又抛出一个问题后，我就明白了个中的用意。他问道：“2008 年，当银行体系崩溃时，教练们在做什么？”

霍金斯教授在《高绩效团队教练（第 2 版）》的最后一章中有如下的阐述：

当团队服务于一种超越自身的需要，并有利益相关者需要它们交付超越团队成员单独可以提供的东西时，团队才算成功，才具有存在的意义。

“道可道，非常道；名可名，非常名。”团队教练，名为团队教练，其实不只是团队教练，这正是霍金斯教授将“系统性团队教练”设计为团队教练顶层概念的意图。这也与老子所说的颇有相通之处。

霍金斯教授所论述的团队教练并非传统意义的团队教练，他所论述的团队教练

共有三个层级上的超越。

1. 方法论的超越。教练被定义成一种技术，有明确的方法论可以执行，如他所言“系统性团队教练”像俄罗斯套娃一样，涵盖了“团队引导-团队绩效教练-领导力团队教练-变革型领导力团队教练”诸多层级的教练技术（这些技术也扩充了一对一的教练技术），每一层级的方法都是教练可以运用的。
2. 教练对象的超越。教练对象是企业、组织的成员，但身处 VUCA 时代的团队，要达成高绩效，不仅要满足自身的需求，还要考虑多个层级的利益相关者的需求的整合与综效，并对共同的目标形成共识，进行教练。
3. 意识的超越。任何系统都存在相依与相克性，某个系统发生的变化，可能就会因蝴蝶效应而影响到其他系统。系统性团队教练提出了一种“共生意识”，让教练对象的本体和它的利益相关者都能共存共荣，这也是人类演化的意义。

由此来看，我们就能理解在《高绩效团队教练（实战篇）》的前言，霍金斯教授为什么要特别谈到“林地人”：

“林地人”，也就是那些生活和工作在林地中的人们，从他们的林间生活中了解林地。每一天他们都和林地一同呼吸，了解林地的具体表现和变化规律。而外来的人是永远不会完全了解林地的，但是我们可以开动所有的感官，帮助我们了解林地是如何存活的。

如果不了解前述的共生意识，我们会错失他提出团队教练的真谛。

然而，我们在应用团队教练时，还是会遇到践行的困惑。面对存在于企业组织内外复杂、多元的系统，我们该如何进行团队教练？本书以两种方式帮助我们理解：一种方式是霍金斯教授提出的 5C 模型，也就是团队教练的五大驱动力，包括了委任（Commissioning）、明确（Clarifying）、共创（Co-creating）、联结（Connecting）和核心学习（Core Learning）；另一种方式则是在书中引用并整理了在许多国家和不同行业中应用 5C 的案例，分析如何在各类或大或小、或国际化或本土化的组织展开团队教练，包括了全球化公司、专业服务机构、政府部门和非营利性机构等。

即便如此，我认为同时作为讲师、顾问咨询、引导者的教练朋友，还是应该问自己一个问题：“教练与上述角色有什么不同？”我们在不同的领域可能学到相关的方法和技术，但教练要时时觉察自己的教练意图和状态。我们既不是组织的成员，

也不是决策者，因此，我们须陪同但不介入，聚焦于他们的内部关系以及他们与利益相关者的关系，协助他们厘清共同的目标，共同探询和探索团队在内部和外部是如何运作的，团队及其生态系统需要团队如何发展。

20多年前，我开始协助一家大型企业进行转型。那是一家台湾的城际客运公司，因为剧烈的环境变化导致该公司年年亏损，社会形象一落千丈。在教练后成功转型为一家具有竞争力并受民众信赖的长途汽车客运公司。当时虽然没有一对一教练，也没有团队教练的方法指导，但我深信做对了几件事，包括：厘清团队的共同使命；建立变革的目标；重组变革团队；与利益相关者（工会、行政管理机构、社会大众）持续对话；共同制定为期三年的变革方案（后来花了五年的时间才完成）；开办变革学习的课程与工作坊；最后将重资产的场站运输、维修一条龙系统公司转变为轻资产的纯交通服务公司。这些做法正好符合霍金斯先生的5C模型。书中的一些案例也和我的实践心得类似，有的是实践检验真理，有的则是真理指导实践。

我觉得这本书的价值在于，霍金斯教授提出了一个容易理解又有体系的团队教练模型、理论和方法。更重要的是，他还提出“系统团队教练”的意图，即系统性团队教练不仅视团队为系统，也将其视为总会处于更大的系统中（通常是更大的组织中），并服务于组织利益相关者的整个生态系统。

现在，我们走到了可持续发展的关头，经济的可持续性有赖于生态的可持续性。我认为，霍金斯教授提出“系统性团队教练”的意图在于阐述“共生意识”，这正是指导未来可持续发展与人类演化的思想指南，相信这也是社会各界领袖、教练及学习者的关注，因此乐于为之序。

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

## 推荐序二

组织并非一台机器，而是一个充满活力的有机体。自工业革命以来，人们习惯性地认为，商品和服务一直都是从工厂生产出来的。商科或管理院校是从工科院校的组织中成长起来的，因而传承了这些组织的运行模式和语言风格。但是彼得·霍金斯和同事们证明，这种思考方式，如果它曾经是对的，现在也不再是对的。公司是不会有思想的，只有其组织中的员工才会有思想——正是员工间的互动影响产生了组织的创新力、洞察力和价值观。组织要尽其所能发展创新力、洞察力和价值观，而领导力就是要为其创造有利条件。

本书已然证明了上述的观点。这个才华横溢、经验丰富的教练团队，付出了艰苦的努力，结合他们的案例研究，形成了一套高度连贯、实用、系统的团队领导力教练方法。书中优秀的合著者分享的经验证明（如果需要证明），团队不应是领导者打压落后队员，而是能帮助所有成员积极向上、共同迎接挑战。多数 CEO 现在认识到，他们不能独自实现组织变革，而要紧紧依靠经理层的大力支持，因为经理层懂得如何挖掘每个人的最大潜能。认识到这一点很容易，如何实现这样高层次的合作，却是实现领导力最难的部分。当公司收缩重点业务熬过了经济危机后，领导者们现在面临更大的难题是，具有个人英雄主义的领导者如何被能力全面、持续提升的团队所替代。

转变需要时间。许多领导者希望，组织内有才干的人会自然而然实现良性互动，其实这几乎从来没有发生过。管理者常常受关键业绩指标、企业目标和股价困

扰，他们中很少有人有时间或有能力来开发社会资本，而组织的适应力、生产力和创造力离不开这些社会资本。工作中唯一最大的激励因素，可能就是员工彼此间的联结——但日常的工作要求会影响或消磨它。团队领导力教练的切入点就是，帮助优秀者将时间、精力投入其专长之外的社会资本，使其复合型成长。

麻省理工学院的托马斯·马龙（Thomas Malone）在研究群体智慧时发现，高水平的社会敏感度（良好协作的群体）、平等的贡献（既不主导也不被动）以及更多女性参与，会使群体特别擅长解决问题。实质上，这些都是杰出团队这座大厦的基石。而基石间的相互垒叠变得更加精妙：在巧妙催化中共度美妙时光，将观念冲突转化为深入思考和使命忠诚。否则，就如同工作缺少协作时才会注意到团队出了问题，并且不清楚问题出在何处。

霍金斯及其同事都是专家型教练。研读这些案例，从他们教练介入和几十年观察的经验中可以感觉到，他们对个人和团队的深邃理解。你会发觉本书不是抽象的学术探究，而是作者对工作所需的直觉反应。一般人常觉得团队领导力教练过程往往令人困惑甚或沮丧，但他们巧妙且实用地将其结构化、制度化和人性化。

我一直觉得所有组织，无论商业还是非商业的，它们对团队这一概念都很不明晰。在崇拜个人英雄大行其道的时代，人们担心协作定会削弱个性，为集体慷慨奉献的人日渐式微。霍金斯的例证会彻底消除这种焦虑。了解这些案例定会使你深信，卓越的团队不仅能挖掘每个人的潜能，还能帮助他们发展壮大，并让他们在相互合作和彼此支持中成长为最好的自己。

玛格丽特·赫弗南（Margaret Heffernan）

著名团队管理专家、创业家兼专栏作家

## 译者序

当获悉我们几位译者共同翻译的这本书即将付印的时候，内心百感交集。回首一路坚忍、共同奋进换来的这一译著，就犹如孕育生命的艰难过程。忘不了字斟句酌、反复推敲带来的头晕颈痛，忘不了夜深人静仍穿梭于中英文的字里行间，也忘不了春节家人团聚时仍坚持在电脑上敲击着键盘……

所有那些过往只是汇成了记忆中的点滴片段。始终激励并给予我们力量的是，本书作者彼得·霍金斯先生带给人们系统性思维的宏阔视角，他让我们站在系统的高度上看待高绩效团队。这套体系和方法在全球范围内久经验证，而且能有效地整合很多其他的相关方法和工具。书中收集的案例涵盖领域广泛，从大洋洲到北美洲，从医药行业到建筑行业，从团队领导者、团队成员个人到系统性团队教练的不同角色，都呈现给读者大量丰富的鲜活例子。

有些案例不但详述了教练的流程和工具，还介绍了其中易出现偏差的关键环节；有些案例呈现了教练利用系统性思维带给企业巨大变革的具体效果；有些案例分析了个别企业漠视重要利益相关者造成严重后果的背后原因；有些案例介绍了教练者自己接受教练督导带来的较大效果差异。特别是彼得·霍金斯先生还给出了系统性团队教练应该具备的13项核心技能等，这些是我们各类组织、领导者、教练从业者难得的宝贵财富。作为译者，能有机会把这些世界教练领域的最新进展传递给中文读者，既是我们的荣幸，更是一种深刻学习理解的难得机遇。这是一个里程碑，未来我们还会持续学习和实践高绩效团队教练。无疑，这将是一段非常美好的旅程。

如果您是组织的领导者，您可以从书中了解到霍金斯先生如何利用系统性团队教练技术，有效整合组织的所有利益相关者，形成更大的生态系统。

如果您是组织的人力资源管理者，您可以从书中了解到将员工培训与企业绩效提升如何深度融合，带来组织的持续创新与发展。

如果您是教练从业者，您可以从书中了解到在系统性的维度上，如何有机整合团队引导、组织学习、绩效改进、领导力提升等相关方法，形成独具个人魅力的系统性团队教练风格。

本书前言、第2章、第3章、第6章、第11章、第13章、第15章由韩玉堂执笔翻译，致谢、第1章、第12章、第14章由徐岫执笔翻译，第7章、第8章、第9章、第10章由罗涛执笔翻译，第4章、第5章及附录由陈丽民执笔翻译。此外，特别感谢黄学焦和陈丽民对全书稿进行了审译工作。

由于译者水平所限，不能完全再现原作者的真实愿意，恳请广大读者批评指导。更希望有更多的教练从业者从更高的实践高度给予修正。

期待本书能帮助开启您新的学习旅程！



## 致谢

如果没有如此多的读者对《高绩效团队教练》( *Leadership Team Coaching* ) 第 1 版和第 2 版积极的反馈, 尤其是许多企业高管和团队领袖在应用了书中的模型和方法后慷慨地分享他们的经验, 《高绩效团队教练( 实战篇 )》这本书很可能就不会与大家见面了。

这是由来自不同国家和不同行业的案例集合而成的、一本阐述了系统性团队教练在实践中如何应用的图书。尽管本书封面上的作者署名是我本人, 但这部作品出自团队成员之手。我要感谢我们团队中的所有人, 是他们使本书的出版成为可能, 是他们分享了各自工作中的故事, 并且通过反思把经验教训传授给了大家。

除了在本书中撰写相关章节的作者之外, 团队中还有不少人也为本书的出版付出了很多心血, 诸如世界各地开办的四个系统性团队教练项目、硕士学位班及短期工作坊的培训团队成员。我要特别感谢约翰·利里-乔伊斯( John Leary-Joyce)、希拉里·莱恩斯( Hilary Lines) 和玛丽昂·吉利( Marion Gillie), 他们是非常棒的培训搭档, 也是很有创造力的共同开发者。

我代表参与本书编写的所有作者向上述团队和组织深表谢意, 他们不仅兑现了承诺, 而且勇气可嘉, 用开放的心态从事着团队教练的工作, 探索如何让团队变得更加高效、如何在其组织层面上及利益相关者层面上有所创新。特别要感谢书中提及的企业 CEO 和高管们, 感谢他们在团队建设中独到的经验分享。

在准备书稿的过程中, 我们得到了来自革新协会( Renewal Associates) 的菲奥