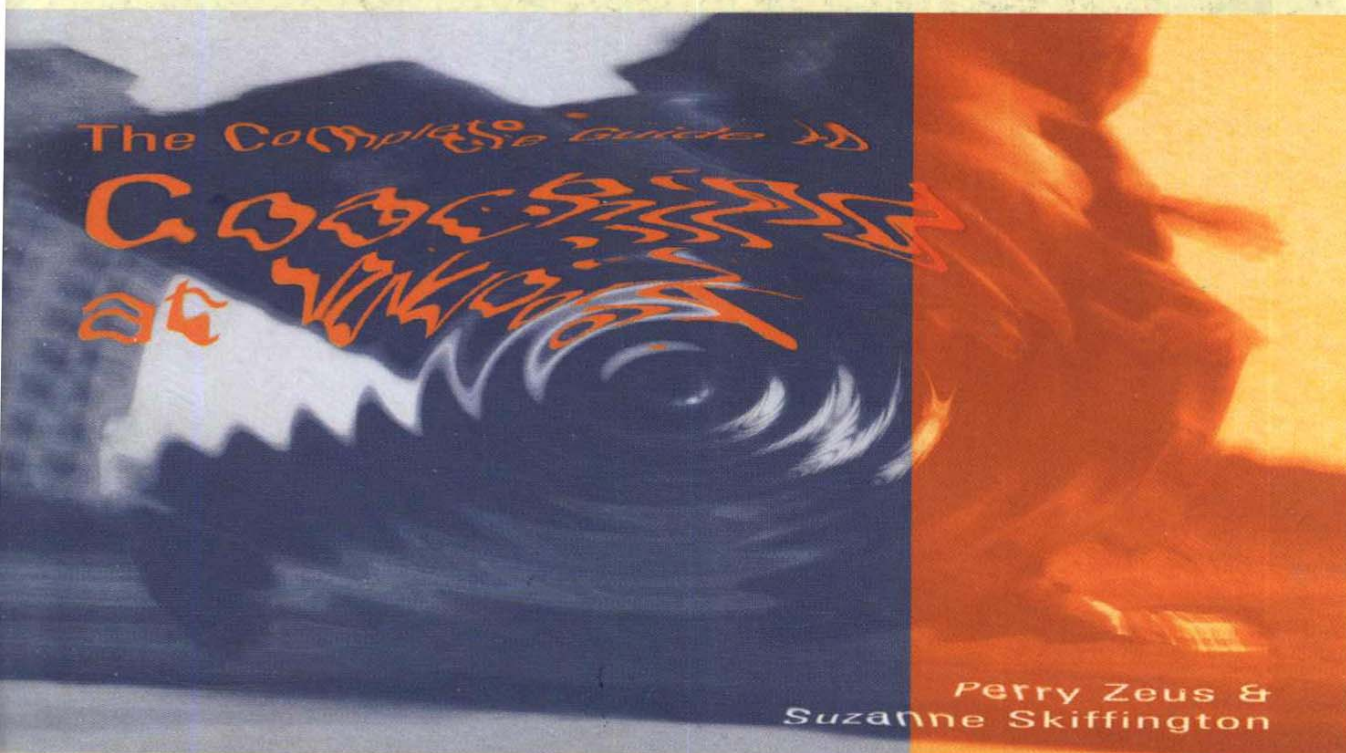


The Complete Guide to Coaching at Work

人力资源训练 完全指南



(澳)

佩里·佐斯 (Perry Zeus)

著

苏珊娜·斯基芬顿 (Suzanne Skiffington)

王莉等译

现代人力资源管理实务

The Complete Guide to Coaching at Work

人力资源训练 完全指南

(澳) 佩里·佐斯 (Perry Zeus) 著
苏珊娜·斯基芬顿 (Suzanne Skiffington)

王莉等译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Perry Zeus, Suzanne Skiffington : **The Complete Guide to Coaching at Work**

ISBN: 0-074-70842-2

Text © 2000 Suzanne Skiffington and Perry Zeus.

Illustrations and design © 2000 McGraw-Hill Book Company Australia Pty Limited.

Original language published by The McGraw-Hill Companies Higher Education Group. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Mc-Graw Hill 公司激光防伪标签,无标签者不得销售。
版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-4954

图书在版编目(CIP)数据

人力资源训练完全指南 / (澳)佐斯(Zeus, P.)著,斯基芬顿(Skiffington, S.)著;王莉等译. —北京:电子工业出版社, 2002.6
(现代人力资源管理实务)

书名原文: The Complete Guide to Coaching at Work
ISBN 7-5053-7623-3

I. 人… II. ①佐… ②斯… ③王… III. 企业管理—职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 032525 号

责任编辑: 李海凤

特约编辑: 张 程

印 刷: 北京东光印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 11.875 字数: 220 千字

版 次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 9 月第 2 次印刷

定 价: 24.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。
若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077

译者序

随着“以人为本”的管理理念为越来越多的管理者所接受，人力资源开发力度大大加强，对管理者的要求也越来越高。管理趋势的这种变化要求管理者必须充分调动员工的积极性、开发员工的潜能，培训机构必须找到一种比传统培训方式更有效的学习模式。要真正实现“以人为本”的管理，最终为企业赢得竞争优势，需要的不仅是管理理论知识，更需要实际操作指导。训练就是这样一种符合成人学习特点的学习模式，一种最新的、民主式、参与式的管理技术。

训练在国外也是一个新兴的专业领域，在国内更是鲜有介绍这方面知识的书籍。应当感谢电子工业出版社的编辑，能够适时地将这本书介绍给国内的读者，让我们及时地了解国外在管理技术方面的最新进展。我相信，随着我国管理水平的提高，训练也必然会越来越受到人们的重视。

该领域是一个新兴的领域，人们对其了解还很有限。为避免人们仅仅将其理解为体育界所说的“教练”，在翻译的过程

中，我们修正了对“coaching”一词的译法。目前，国内对这个词的翻译，要么采取直接的译法，翻译为“教练”，要么在前面冠以一个定语，翻译为“教练式训练”。我们几位译者和编辑进行了多次讨论，最后决定将其译为“训练”。有别于传统意义上的课堂讲授型的培训（training），训练更注重训练双方的参与和互动，更注重被训练者的练习和实践。对于“coach”一词，则根据其内涵直译为“教练”。

本书有许多非常突出的特点，比如，结构清晰，语言流畅，内容系统。而本书最重要的一个特点是两位作者能够运用其丰富的训练经验和知识积累将训练实践与理论结合起来，深入浅出地论述了训练的基本原则和实施步骤。几乎每一章都为实际工作者给出了富有建设性的操作指南。对于对“训练”这一新兴领域还比较陌生的中国读者来说，这是非常有帮助的。

本书不仅对从事实际管理工作的管理者、从事教学工作的教育工作者及培训咨询界的培训师和教练有帮助，对于任何一个愿意将自己的才能发挥到最大限度并想在获得事业成功的同时也获取生活乐趣的人，都是有帮助的。正如本书的几位译者在翻译的过程中所感受到的，翻译这本书的过程，就是自己在接受一次训练的过程。

本书的翻译出版，凝聚了许多人的心血，是团队合作的结晶。翻译的具体分工是：我翻译前言、第1章和第3章并负责统稿；李霞负责第2章、第4章和第5章；张华负责第6章和第9章；易婷负责第7章和第10章；古丽娜负责第8章；赵

庆先负责第 11~13 章。

特别需要提到的是,电子工业出版社的刘露明老师和本书的责任编辑李海风女士为本书的顺利出版做了许多具体工作,在此向她们一并表示感谢。

北京师范大学心理学院博士生导师金盛华教授对本书的出版给予了特别的关注,北方交通大学经济管理学院院长王稼琼教授和中澳商学院院长关忠良教授为我们提供了大量的与澳大利亚、加拿大和美国的同行进行深入交流的机会,在此向他们表示感谢。在本书的翻译过程中,原书作者与我通过电子邮件和电话就书中内容进行了多次沟通。他们对本书能够在中国出版感到非常高兴,我也期待着不久之后在澳大利亚和他们进行面对面的交流,将他们的更多作品介绍给国内的读者。因为译者的知识水平和阅历所限,翻译中难免会有错误,我们恳请广大读者能够给以批评指正。

联系方式:北方交通大学经济管理学院工商系

邮编:100044

电子邮件地址:lilywang@center.njtu.edu.cn

王 莉

2002 年春于北方交通大学思源东楼

关于本书作者

苏珊娜·斯基芬顿

苏珊娜·斯基芬顿 (Suzanne Skiffington) 博士是一位咨询心理学家，也是 S·M·斯基芬顿及其合伙人公司的主要负责人。她是世界一流的处理工作环境中的个人发展问题的专家。在她早期的实践中，她致力于开发提高雇员绩效的技术。她在一所大学关于人类情感研究的项目中担任了一个研究职务，并且任教于澳大利亚的许多顶尖大学。苏珊娜一直担任澳大利亚和美国的许多商界人士的个人技能教练。她现在自己开办了全球性的训练机构。在她的客户当中，许多都是澳大利亚知名的商界人士，他们向她寻求帮助，以获得个人和职业生涯的进一步发展。

佩里·佐斯

佩里·佐斯 (Perry Zeus) 从 1983 年开始从事项目和商务发展咨询的工作。近几年来，他担任私人教练，帮助客户提高

个人能力和工作绩效水平。佩里曾为高层管理者做过领导能力开发训练，为保健工作者、体育教练、教育工作者、销售管理人员、管理者、培训师和管理顾问提供过“如何成为一名成功的私人教练”的培训。他曾经在美国开展训练工作，是澳大利亚和美国的许多商界人士和团体的私人教练和导师。他的主要训练领域包括财务会计、商务管理和咨询等。

一对一训练学院

由佩里·佐斯和苏珊娜·斯基芬顿共同创办的一对一训练学院（总部设在悉尼）是一家全球性的训练培训和服务公司，专门为全球范围内的企业高级管理者和组织提供指导。公司的宗旨是致力于帮助企业、员工个人、政府机构、教育界人士、学校和地方人士获得持续性的成功。

该学院提供的服务包括：

- 训练课程研讨会和小组活动。为客户提供多种形式的、个性化设计的训练项目，以便让公司提供的指导能够带来名副其实的、持续长久的绩效结果。同时，公司还提供“训练教练”的研讨会和小组活动。

- 全球商务训练资源网络。该网络对于任何一个组织（不论其规模和类型）来说都是一个很好的工具。该网络为其成员提供训练支持、训练服务和训练资源。该网络其他的一些服务包括：学习和发展审核、对现有训练项目的审核、根据效果计费的专家级训练大师、远程会议、远程录像、在线聊天和书面

交流训练。

- 讲座。苏珊娜和佩里的演讲主题涉及训练、管理和领导等许多方面，根据听众或团体的需求取舍内容，以笔记或演示的方式进行，每次为期两个小时。

- 教练资格认证。这个资格证书授予那些已经或将要跨入训练行业并希望提高自己的训练技能的有资格的专业人员。教练培养计划的目的是将训练作为一个专业领域来提高其研究和实践水平。成员权益包括获取训练支持网络、最新的有效的训练工具。

欲了解更多信息，请登录 [www.1 to 1 coachingschool.com](http://www.1to1coachingschool.com)

前

言

训练 (coaching) 是一种交谈和对话。在此过程中, 教练 (coach) 和被训练者 (coachee) 之间进行动态的人际互动, 达成一定的目标, 提高绩效并最终使被训练者获得更大的成功。

训练过程有其内在的逻辑性, 而采用训练这种方式的组织之所以这样做, 也是有其逻辑性的。

几乎从人类出现在地球之日起, 训练就存在了。许多世纪以来, 世界上的运动员、画家和艺术家雇用私人教练来提高他们的成绩。我们大家都很熟悉体育训练, 事实上, 商务训练、管理训练和生活技能训练中的许多原理和规则都来自运动心理学。20 世纪 60 年代, 体育训练的模式开始被商界所采纳, 特别是在美国。

在过去大约 15 年的时间里, 各类组织面临着全球市场的迅速变化, 学习和发展成为组织的一个重要特征。传统的训练模式由于不能导致行为的持久变化而遇到了挑战, 基于心理学

和教育学原理的新的训练模式被发展出来以满足世界范围内的各类组织的需要。这些新模式和训练干预措施已经逐渐渗透到商界。现在，针对小企业所有者、大公司和公共机构的训练正在以非常快的速度增长。

宽泛地讲，这本书包括3种类型的训练：商务训练(business coaching)、管理训练(executive coaching)和生活技能训练(life skills coaching)。之所以加入生活技能训练内容，是因为它影响工作绩效的某些方面。虽然在第1章中会对这3种训练之间的区别做详细的论述，但在这里对它们之间的区别做一个简短的介绍还是很有必要的。

商务训练不仅包括在大型企业中进行的个人和管理团队训练，还包括针对中小型企业和其他机构的所有者和管理者所做的训练。在本书中，我们将采用“商务训练”这一术语表示在各种组织里所进行的训练，不论该组织是营利性的还是非营利性的，是政府机构还是非政府机构。管理训练是指专门针对大型组织中的行政官、管理者或团队而进行的人际交往训练或领导能力开发训练。而生活技能训练则是针对处在转型时期的个人所进行的个体、人际交往技能和精神生活发展方面的训练。

但是，将生活技能训练和商务训练、管理训练完全区分开来并非易事。有些教练只喜欢处理和工作有关的事情，而有一些教练喜欢在商务训练和管理训练中加入生活技能方面的训练，还有一些教练干脆就把个人生活技能训练作为专攻领域。

从定义上来说，生活技能训练比其他两种类型的训练更全面，所以生活技能教练所做的一些工作和被训练者的职业生涯发展和工作绩效有很大的关系。它包括价值观、愿景、目标、生活与工作的平衡、关系和健康。物质和精神生活的许多方面都和商务与管理有关。基于对它们之间这种交互作用的认识，在讨论商务训练和管理训练的时候，我们就将和它们有关的生活技能训练加了进去。

本书的价值

我们在本书中提到了一些和训练有关的重要内容，它们包括：训练的历史、训练的不同种类、和自我意识有关的一些问题、和自我暴露程度有关的持久性的行为变化所需的内容、教练必备的技能、不同训练进程的渐进性模型。

本书可以作为参考教材或是训练方法的指南。我们将相关的研究以一种非学术性的、易于理解的风格整合起来，将不同类型的训练模式和一个典型训练周期（针对个人的和团队的）的结构以一种易于模仿、可参照执行的风格展现出来，同时，书中大量的练习和案例研究告诉读者如何将理论和实际联系起来。

本书的模型和练习基于一些关于训练的前提条件、观念和价值观等重要内容，它们包括：

➤ 人类有能力去改变自身的观念，但必须承认，这种改

变是很困难并且会遇到抗拒的；

➤ 人们总是在他们所能够获得的选择中做出最佳选择；

➤ 训练并非是一种权宜之计，它是一个过程。在这个过程中，学习过程本身和最终获得的知识和技巧是同等重要的。

本书的读者

本书可以成为以下一些潜在的读者的指南：

1. 个人

因为训练这种方式可以在工作场所、教育机构、运动领域和个人生活的各种相关方面加以应用。

2. 小型企业的所有者

因为他们没有时间参加正式的管理或训练的培训，而本书介绍的内容中包括如何在家庭生活和工作之间获取最佳平衡，如何处理员工关系，如何在工作中扮演一种教练的角色（而不是管理者的角色）等在正式的管理或训练的培训中所包括的内容。

3. 在本国经营或跨国经营的公司管理者

这些企业管理者试图创设并且保持一种训练文化，行政官、管理者、主管和团队领导者可以应用本书来发挥他们在工作场所的作用。

4. 专业工作者

他们试图将训练加入自己的服务领域或是试图提高他们已经具有的训练技能。

5. 培训师、管理咨询师和人力资源工作者

他们可以参考本书中关于职业指导的内容,以便提高自己的工作技巧,同时帮助他们的客户在工作场所使用这些技巧。

本书还可以适用于商业管理、心理学、教育学、人事或人力资源管理专业的学生。

本书的结构

第1部分是训练介绍。在第1章中,我们略述了训练的历史及训练的不同种类。我们也就训练与其他一些类似领域(如指导、培训和咨询)的区别做了说明。第2章介绍了一个典型的训练过程并对成功的教练应该具备的素质进行了阐述。

第2部分是关于商务训练的内容。第3章主要讨论21世纪的商务和商务训练的应用和益处、商务教练应该具备的能力及一些典型的商务训练的干预措施和形式。重要的是,本章为那些打算“购买”商务训练服务的客户提供了一个选择合适的商务教练的检查清单。第4章讲述一对一的训练和管理团队训练。我们回顾了有关管理教练应该具备的能力的文献,并且提出了一个可以在整个训练过程中循序渐进地实施的模型。本章对一些典型的训练干预措施(如领导能力训练)进行了详细的讨论。在第5章,我们讨论了担任教练的管理者的作用。我们关注了管理者或教练的一些特殊作用,包括给予积极的反馈、管理冲突、授权和职业生涯发展训练。我们讨论并且提供了一个关于如何进行管理部署的指导,以便在组织中建立起一种训

练文化。我们还重点强调了为了使管理者成功地成为教练而设计的一个“训练教练”的小组活动。第6章讲述了商务和管理训练中的团队训练。我们讨论了高绩效团队的一些特征及团队训练的一些方针。本章还包括一个循序渐进的团队训练干预措施的模式。在实际的团队训练方面，管理者的作用也是本章讨论的内容之一。

第3部分是关于训练技巧和训练要点的内容。第7章是指导性的一章，用于帮助教练对价值观、愿景、目标及其在目标设定方面的重要性进行探索。这些内容对于战略性地设定目标和制定行动计划具有实际的指导意义。第8章详细介绍了一些沟通技巧，比如聆听、询问和理解非言语信号。这些人际交往和沟通交流技巧对于成功地开展训练是至关重要的。由于训练和学习有关，第9章介绍了学习的几种模型，并且强调在组织中创设一种学习型文化是很必要的。在拥有这种文化的组织里，学习和发展被看做很有价值的活动。我们讨论了学习的一些特征及我们在一些大型组织中用来审核其学习的优势和劣势的方法。本章还讨论了被训练者的学习风格偏好及教练应如何去处理这些学习风格偏好的问题。第10章讨论在训练过程中“改变”所处的中心地位、被训练者对改变的抵制和阻碍及教练应该如何去应对这些抵制和阻碍。

第4部分讨论了训练的3个特殊领域。第11章讨论呼叫中心训练要点和干预措施。第12章讨论的是销售训练并且集中于将销售看做销售教练的一种心理技巧和训练技巧。最