



Excellent
LEADER

卓越领导力丛书

SUCCESSFUL COACHING



教练式管理

[英] 马特·萨默斯 (Matt Somers) 著

侯永山 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

Excellent Leader

卓越领导力丛书

Successful Coaching

教练式管理

[英] 马特·萨默斯 (Matt Somers) 著

侯永山 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教练式管理 / (英) 马特·萨默斯(Matt Somers)
著; 侯永山译. —杭州: 浙江大学出版社, 2016. 10
(卓越领导力丛书)
书名原文: In a week—Successful Coaching
ISBN 978-7-308-16156-5

I. ①教… II. ①马… ②侯… III. ①管理学 IV.
①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第204873号

SUCCESSFUL COACHING IN A WEEK

First published in UK 2002 by Hodder Education.

First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

A previous edition of this book was published by Hodder in 2002. This edition published 2012.

Copyright © 2002, 2012 Matt Somers

The moral rights of the author have been asserted.

Simplified Chinese edition copyright© 2016 by Zhejiang University Press

All rights reserved.



“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许, 不得擅用。

封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2016-293

教练式管理

[英] 马特·萨默斯 著 侯永山 译

责任编辑 黄兆宁

责任校对 余月秋

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/32

印 张 4.875

字 数 62千

版 次 2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16156-5

定 价 22.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>

前言 Introduction

近年来，教练（coaching）的理念和教练员的作用已经从运动领域渗透到人力资源领域，变为日常管理活动的一部分。“教练员”和“教练”两个词已经被用得很普遍甚至很流行，但都被广泛地误解了。如果你让别人给“教练”下定义，会得到很多不同的答案。

从某种意义上说，教练活动已经成了大多数人工作经历的一部分。经理被期待教练他们的团队成员，不管指定的教练员是否也在提供教练活动。团队成员被期望接受来自各方的教练，并完全参与到教练活动所需的交流之中。

教练活动的最终目的是提高员工的绩效，因此，教练与教学、培训、咨询和指导（mentoring）有关，但是，我们也要了解它们之间的一些微妙但很重要的区别。

从本质上来讲，教练活动有两个主要的方面：首先，教练活动注重绩效，也就是说，它关注的是帮助个人在完成任务的过程中将能力发挥到极致。其次，教练活动是围绕人来进行的，被教练的人通常都具有重要的洞见。

从根本上讲，教练是引出，而非输入，不是让聪明人把忠告塞给不太聪明的人，而是帮助人们以他们自己的方式从自身的经历中得到智慧。

通过教练活动，我们能挖掘出大多数人具有的处于休眠状态的巨大的天赋和潜能储备。作为经理，我们应该开发人的潜能，而不是传授自己的知识和技巧，况且这些知识和技巧可能已经过时了。通过在教练活动中运用技巧，人们只需要掌握一些职业所需的基本技巧，便可以帮助他人实现自身能力的运用。如果没有教练能力，我们就依赖于陈旧的教学教练方式。实践证明，这些方式在当今不断变化的世界中作用越来越小，我们必须做出调整。

本书旨在为你提供足够的教练常识，并让你意识到教练活动的好处，使你能够开发出你自己的教练方法。

每章最后的事实核查可以帮助你做到这一点。通过一周的学习，你将深入了解到成为高效教练所需的方法和技能。第一章“星期日”解释“什么是教练”（而什么不是），以及教练同其他开发人潜能的方法的比较。从“星期一”到“星期五”，你将学到作为经理如何为你的团队提供教练活动。在“星期六”，你将看到在你的团队中如何把教练变成人员管理和发掘的组成部分。

了解更多有关开设你自己正式及非正式教练班方面的实用问题，请点击网站获取额外章节“实践教练”，网址：www.mattsomers.com/extrachapter。

更多信息亦可查询：

Matt Somers Coaching Skills Training

The Old Coach House

Castle Eden

County Durham

England

Tel: 01429 839 266

Matt Somers

目录 Contents

星期日

什么是教练? 1

星期一

经理当教练 19

星期二

教练的主要原则 39

星期三

教练之“箭”第一部分 61

星期四

教练之“箭”第二部分 85

星期五

具体环境里的教练活动107

星期六

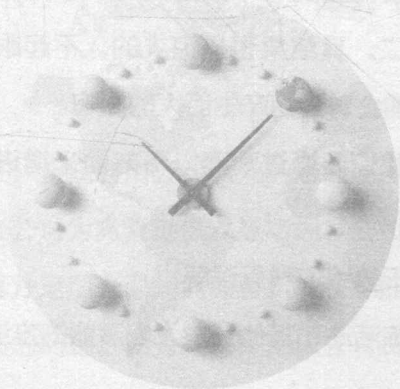
公司里的教练127

逆境生存法则144

小测试答案149

星期日

什么
是教练？



大多数人想到教练时，他们的脑海里都会浮现出这样的情景：一个教练对运动员大喊大叫，努力帮助他们成功，但并不直接出现在竞技场上。

在体育界，教练的角色至关重要，他能帮助运动员将潜能发挥到极致。连最有成就的体育明星也都能从他们的教练那里受益匪浅，如罗里·麦克罗伊和纳达尔。这些教练本人没几个是有天赋的运动员，他们的本领在于挖掘出别人最大的潜能。

如此看待教练，我们发现，如果公司里有这样一批人，他们有能力 and 技巧挖掘出别人的潜能，这对该公司大有裨益。

如果公司里的每个人都提高了绩效，哪怕只有百分之一二，其结果也是惊人的。不起眼的个人变化和进步都会对公司产生巨大的影响。

今天我们要通过观察以下方面来增进对教练的了解：

- 关于教练的常见误解；
- 教练活动和其他开发人们潜能的方法的区别；

为开发潜能而进行教练活动

教练活动是支持个人实现某一目标或解决某一难题的实践过程。现在许多公司都开始正视教练活动的威力，安排专人从事具体的教练工作。经理可能有很好的教练技能，但他们经常事务缠身，没有时间进行有效的教练活动。



(一! 二! 三! 一! 二! 三!)

现在，企业利用公司以外的培训越来越多。许多小型咨询公司高管提供教练培训，公司的高管可以每周或每月定期上课，训练有素的教练能够帮助他们解决现实的问题。因为教练不是该公司员工，不涉身

同一问题当中，所以拥有这样的教练往往是很可贵的。

同样，现在很多人正在找寻个人教练服务，以帮助他们解决个人难题，实现目标，有效实现工作和生活的平衡。

不管内容如何，教练都旨在用多种方法帮助他人进步，在某些方面有所发展。

对教练活动的误解

因为教练的概念经常被误解，许多围绕教练活动产生的误解也就不足为奇了。你听过以下说法吗？

- 一切都好，我们真的没有问题，所以不需要教练。
- 我不是经理也不是团队领导，所以我没有人可以教练。
- 我没有时间去进行教练活动。
- 我不会教练——我没有教练方面的专业知识。
- 我学过教练方面的课程——但当时叫反馈，其实就是教练。
- “教练”不过是一种时髦说法，其实就是我们

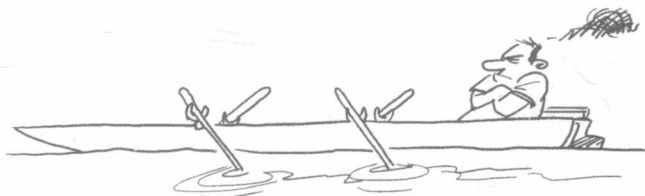
做了很多年的“培训”。

一切都好，我们真的没有问题，所以不需要教练

许多人认为教练活动就是把错误的东西纠正过来。他们辩称，如果一家公司需要一大帮人去解决别人的问题，那么，这个公司的情况肯定很糟。即使进行教练活动真的有必要，那也是短期解决方案，问题解决后，教练者就可以“扬长而去”了。

我不是经理也不是团队领导，所以我没有人可以教练

我们已经知晓教练技能是开发人们潜力的工具。根据定义，我们必须有人可领导才行。那么，如果我们不是经理、管理者或团队领导，也没有人向我们汇报，开发良好的教练技能意义何在呢？



我没有时间去进行教练活动

现在我们知道教练活动的内容比原以为的多得多，那么思考一下，如果一个典型的团队构成里有六至八人工作，那么团队领导的任务就没有希望完成了。

因为如果每隔六周左右，所有人都要接受教练，以每课时一小时计算，我们还有时间干工作吗？

我不会教练——我没有教练方面的专业知识

如果我们自己都不会做，怎么去教练别人呢？我们怎么做才能跟上人们工作方式的变化呢？如果没有做好准备或者干不了那些要求别人来干的事情，我们又怎么能妄想让别人把我们这些经理当回事呢？

我学过教练方面的课程——但当时叫反馈，其实就是教练

大多数人以为教练活动是一个公司绩效管理和评估系统的一部分。在一些公司里，教练者往往坐在某位同事身后，当同事接待顾客时，教练者就把他的表现记录下来。事后，他们到一个安静的地方，教练员通过浏览记录，提出改进意见。

教练不过是一种时髦说法，其实就是我们做了很多年的“培训”

我们真的能区分教练活动和其他开发人潜能的方法吗？教练活动的最终目的是让人们把现在的工作做得更好，而教学、训练、指导和咨询的目的亦然。

不能改变自己头脑的人无法改变任何东西。

——萧伯纳

来做个简单的自我评估，看你认为下列说法是真是假。记下你的回答或者在你认为最合理的一项内打钩。

自我评估

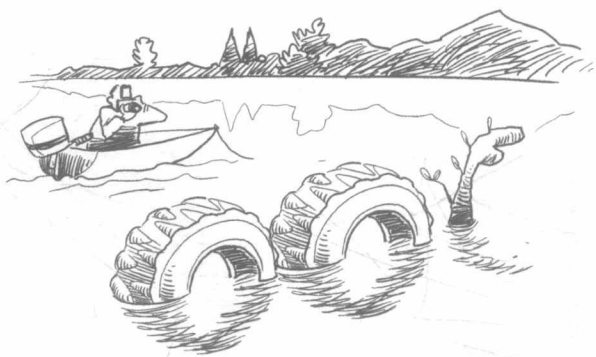
这是真的 这是谣传

一切都好，我们真的没有问题，所以不需要教练。

我不是经理也不是团队领导，所以我没有人可以教练。

	这是真的	这是谣传
我没有时间进行教练活动。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我不会教练——我没有相关方面的专业知识。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我学过教练方面的课程——但当时叫反馈，其实就是教练。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
教练不过是我们多年来所从事的“培训”一词的另一种说法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

在深入探讨教练活动之后，我们会在本书“星期五”那一章回顾以上这些说法。



教练活动与其他人力管理技巧的区别

- 教练与教学 (teaching)
- 教练与培训 (training)
- 教练与指导 (mentoring)
- 教练与咨询 (counselling)

教练与教学

从我们在校的经验可知，教学倾向于群体上课。虽然学生能力参差不齐，但教师遵循准备好的教案，尽其所能开发他们的理解能力。

当然教学可以一对一，这种方式让很多人受益匪浅。但是在这种教师与学生的关系中，占主导地位的是教师。教师传授知识，学生被动地吸收知识。我们不仅不能设立或遵循自己的议程，还要把老师所讲的课程消化吸收，并且对照我们自身的经历悟出其中的道理来。

教练活动则不仅仅是一对一的传授，而且是由被教练者订立议程并决定所讨论的问题。作为教练者，我们不负责输出，也不提供忠告或做事的方法；相反，我们的任务是探究和鼓励，让被教练者自己悟出道理。