

普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH



洞悉人心、引领他人的**领导力法则**

3大教练技术环节、12项实战工具  
让你深入他人内心，快速**建立信任**、  
厘清问题、达成目标

# 教练式 领导力

斌 魏婕 西楠 著

acing  
Distinguishing  
Leading



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 教练式 领导力

余斌 魏婕 西楠 著



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

教练式领导力 / 徐斌, 魏婕, 西楠著. —北京:  
人民邮电出版社, 2012.9  
ISBN 978-7-115-28869-1

I. ①教… II. ①徐… ②魏… ③西… III. ①领导心  
理学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 156110 号

## 内 容 提 要

本书以整个教练访谈的过程为主线, 系统地介绍了一名合格教练者所应掌握的倾听、询问、分析和引领技巧, 详细讲解了各个教练环节中用到的工具、方法和思考模式, 并在全书最后附有各类情境下的教练技巧实战应用案例。

本书适合所有希望洞察他人心理、改善沟通质量、提升自身影响力的人学习阅读。

## 教练式领导力

◆ 著 徐 斌 魏 婕 西 楠

责任编辑 王飞龙

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 14.5

字数: 180 千字

2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28869-1

定 价: 32.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

## 前言

# 教练式领导的后发优势

除非我们先学会接受自己，否则没有一点是可以改变的。

——谢尔登·柯普（Sheldon Kopp）

笔者有着丰富的外资、国企、民企、大学的实战经历，在与美国、英国、德国资深教练的研讨中，萌发了写作《教练式领导力》的想法。经过近6年的研究，笔者和所领导的团队总结了近10000小时的实战体会，借鉴了国际上著名教练的有效方法，为这本书的成形奠定了坚实基础。在为上百家企事业单位、政府部门提供教练式培训与咨询的过程中，我们的教练式实践也一再证明了本书所述方法的实用性和有效性。

教练，这个已经为当代所关注的新领导方式，越来越多地被国际和国内的有识之士用于突破企业发展的瓶颈：如何引领客户的新需求？如何提升下属的业绩？如何提高家人或同事的幸福指数？掌握了教练技术，你会发现，这些问题都能在我们的探索中找到新的解决方案。

教练，最早来源于体育的概念。显然，最优秀的教练是善于用专门知识和方法激发他人热情和大幅度提升效能的激励者，其优异独特的心智（思维）方法、行为激发方式已经广泛地应用在各个行业的人才成长、团队成长和领导力提升中。

笔者咨询、研究、培训的中国移动、中国银行、中国电力、中国石油以及一些民营企业，很多都在实施教练式的人才培养计划和领导力优化计

划，这说明了其强大的生命力。

可以说，现在的新经济时代，跌宕起伏、瞬息万变的信息数据和人际表现（个人、家庭、团队、社会、客户等），颠覆了所有人的心智。崭新的人才标准、工作内容、领导者认知都在发生令人吃惊的变化，多数组织都在经历好奇、困惑、探索的特定时期，而清晰敏捷的新型领导力正在成为驱动个人与团队成长的最强劲动力。

无论是竞技场还是职场，教练都起着至关重要的作用，在很多时候，我们只有做到洞察他人的心理，把握问题的关键所在，并成功引领他人，才能实现既定的目标。因此很多人认为，教练一定是专业出身，一定从事过多年的专业工作，积累了丰厚的经验才可以引导他人达到目的、取得成功。但本书将向你证明，人生处处都需要运用教练能力，而且只要掌握了基本的技巧并反复加以练习，人人都可以成为一个合格的教练。

在教练过程中，教练不提供具体方案，也不会直接去帮助被教练者解决问题；教练所做的，是从被教练者本身出发，通过与其沟通，提高其解决问题的意愿，纠正思想偏差，从而通过被教练者自己的改变来解决问题。

教练工作虽然听起来有些复杂甚至神秘，但其中包含的思维方式、沟通技巧和处世原则，在我们工作和生活的很多方面都会用到。当你的客户、同事、下属甚至家人遇到困惑或问题时，你都可以运用教练技术，洞悉他们的内心活动，帮他们厘清思路和问题，引导他们做出改变，激发他们的潜能，使他们靠自己的力量走出困境、解决问题、达成目标。由此可以看出，掌握了教练技术，将会大大提升我们的人际交往能力，使我们在与各类关键人物的沟通过程中，能够游刃有余地轻松应对。

本书将教练过程细分为三个环环相扣的步骤——与被教练者同步、厘清问题和引领被教练者达成目标。针对每一个环节，笔者都给出了细致的思维导图，使读者对于该环节所需掌握的技巧和知识可以一目了然；以思维导图为线索，我们汇集整理了国内外最为成熟和实用的教练技术分析工具，对其详加讲解，并配置了丰富的实战案例，使读者可以按照书中内容

一步一步理解教练的具体过程，领会教练技术的运用方式，并在工作和生活中反复实践练习，提升自己的沟通质量和教练水平。

感谢参与本书书稿策划和编写的各方面优秀人士：席崇庆、田红锦、赵喜刚给予了积极指导；王硕、白京红、乌兰托娅、房春杰参与了策略分析；张士成、郭琳收集了关键信息；孙晓蕾、肖扬、王蕊、刘宇汇集了案例；马冬雪、辛愿、尚晓烨组织了文献资料；洪双、郑玉立进行了信息管理；张帆、张潇、段敬义、池颖、范丹阳主动参与编写剧本，并主演教练短片。在此一并感谢，没有他们的参与，就不会有本书的出版。

本书得到了首先经济贸易大学劳动经济学院公共管理专业建设经费的支持，在此表示感谢。

在写作中，我们参考汇集了各方面的已有资料，有些列在了参考文献中；也可能有些遗漏，对此我们表示歉意。在此，对各位提供的参考表示感谢！

在这信息复杂多变的时代，我们都会成为自我领导和领导他人的优秀人才，我们彼此尊重、互相学习、拓展空间，保持充沛的活力，我们庆幸生活在这个时代，我们高兴与大家一起分享快乐！

# 目 录

## 第一章 教练前奏 / 1

---

有效倾听 / 3

合理归类 / 7

有力提问 / 11

灵敏直觉 / 18

深入观察 / 22

## 第二章 教练三步曲——PDL 法则 / 29

---

PDL 法则之同步 (Pacing) / 31

PDL 法则之厘清 (Distinguishing) / 32

PDL 法则之引领 (Leading) / 32

## 第三章 序曲——与被教练者同步 / 35

---

VAK 技术 / 38

梅塔模式 (META) / 46

九型人格鉴别法 / 58

六帽法 / 73

同步技巧小结 / 80

#### 第四章 展开——厘清问题/ 83

- 米尔顿语言 / 86
- 检定语言模式 / 97
- 换框技术 / 105
- 照镜子法 / 113
- 如何让反馈变得有效 / 118

#### 第五章 呈现——引领被教练者达成目标/ 123

- 目标设定法 / 126
- 六步逻辑引领法 / 134
- 对比模仿法 / 139
- 心锚设置法 / 144

#### 第六章 教练实战/ 151

- 选对技巧，事半功倍 / 153
- 暗中读心，火眼金睛 / 159
- 巧用抽离，处理情绪 / 179
- 正反案例，对比总结 / 180
- 经典案例，祝君之力 / 193
- 实战演练，运用自如 / 212

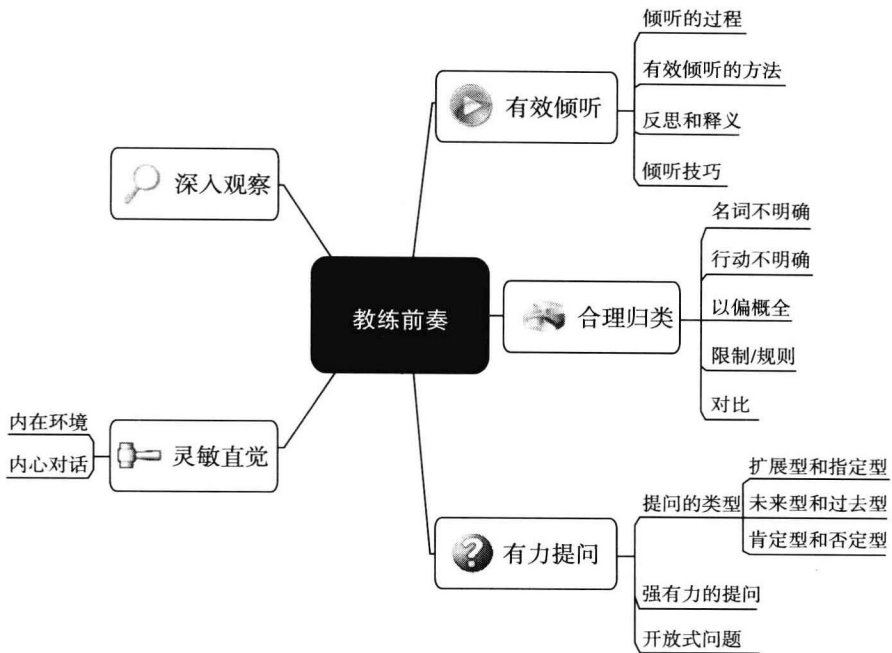
结束语/217

参考文献/219



# 第一章

# 教练前奏





在介绍本书的核心——“三步教练法”之前，我们先来探讨教练所需具备的基本素质。教练不同于培训、顾问或咨询，因为教练并非通过为被教练者提供方案达到目标，而是通过引导其改变固有的心智模式，使其突破传统心智的束缚，通过自己的努力和改变达到目标。因此，对于教练来说，找到问题根源、提供解决方案并非其主要任务，教练的核心工作是“引领”，因此，教练需要在沟通能力、语言模式以及心理洞察等方面进行特别的训练。在本章，我们将向读者展示教练所需的基本技能。

## 有效倾听

倾听是教练技术中最为重要的基本技能。倾听可以满足人的自尊心，给人以认同感，使人得到继续说下去的鼓励。在教练过程中，倾听分为三个层次：用耳去听、动口去问以及用心倾听。

用耳去听，是指教练要能听进对方的想法。虽然这很容易理解，可是大多数情况下，很多人难以做到。对待任何事情，每个人的态度都会有所不同，能够听得进去别人的意见，是教练的基本素质。在教练过程中，切忌以自我为中心，以教练自己的价值观来对被教练者的观点进行评判，这样会导致教练的无效。

在动口去问阶段，教练需要以提问的方式与被教练者进行沟通。“提问”之所以重要，是因为这个过程是在告知被教练者：“我在听你说话，并努力理解你的心境。”这会让被教练者感受到尊重。此外还需注意，提问要围绕被教练者进行，要以对方为中心。

用心倾听的过程，需要教练时刻思考“怎样最大限度地发挥对方的潜能”这个核心问题，谈话要围绕被教练者展开，倾听被教练者希望表达的

内容。如果教练真正做到用心倾听，他们的思维坐标会自然转向被教练者，如此，会大大提高教练的有效性。

## 倾听的过程

倾听的基本过程包括四个部分，即听见、翻译、评价和反应。

听见，是倾听过程的第一部分，即双耳感觉到声波的生理活动。除此之外，倾听过程还有其他三个同样重要的部分：首先，“翻译”所听到的内容，其结果有可能是正确的理解，也有可能是曲解或误解；其次是评价，即教练对所听到的信息进行权衡并决定如何使用；最后，教练需基于所听到的和所评价的内容做出反应。这四个部分结合在一起，便是倾听的全过程。

## 有效倾听的方法

集中精力倾听对方的意见时，教练一定要全神贯注。如果认为有必要记笔记，那么最好向对方解释你在做什么、为什么那么做，这样才不会让被教练者产生误解，进而影响教练效果。

营造舒适的环境，使对方与教练在一起时感到舒适并愿意真心交谈。因此，建议教练在适当的时候点头或微笑以示同意，并就听到的内容提出富有建设性的相关问题。

除了像上一点那样作出细致入微的反应外，教练还要显示出对所听到的内容经过了认真思考，并使用下列言语来表达诚意：“我所听到的是……”“你好像是在说……”以及“我觉得你所说的……”等。

教练的肢体语言通常也会让被教练者意识到教练是否在认真倾听。看对方的眼睛，表示对对方的言谈感兴趣。切勿盯着对方，但要在大多数时间内保持目光接触。同时，教练还应该对双方之间的交谈持开放式的、颇感兴趣的姿态。如果教练移开目光或抱起胳膊，这会向对方传递出你有不

同看法的信号，从而使对方不愿意继续深入沟通。

在倾听时，尽可能保持客观和中立，避免把个人的经历与所听到的内容联系在一起。在注意听对方讲述其经历时，问一些像“我曾记得有同样的一件事情……”之类的问题，实际上对教练获取信息并没有多大帮助。

注意听被教练者重复的话题。他或她是在重复一个术语，还是在引述一个过去的特定情境？对此，教练应该多多留心，因为对方重复的语言很可能来自于其深层次的内心。

以下 10 种方法（如表 1-1 所示），为教练更好地倾听被教练者提供了一个参照物。事实上，这 10 种方法也是每个人养成良好倾听习惯的核心。

表 1-1 10 种有效倾听的方法

序号	有效倾听的方法	表现较差的听众	表现较好的听众
1	发现感兴趣的地方	终止内容平淡的话题	善于抓住机会询问：“与我有什么关系”
2	判断内容而不是口才	一旦对方口才不好就中止话题	判断内容，跳过表达上的错误
3	克制你的激动情绪	倾向于争论	在没有充分理解时，决不急急于做出判断
4	注意听观点	只听感兴趣的事实	注意听主题思维
5	灵活处理	仅仅使用一种方式记录对方所说的话	只记要点
6	思考所听到的	无精打采或心不在焉	努力在听并且全神贯注
7	不受其他事情干扰	很容易受到外界干扰	排除外界干扰，容忍说话者的不良习惯并且知道如何集中精力

(续表)

序号	有效倾听的方法	表现较差的听众	表现较好的听众
8	多动脑筋	不愿听内容复杂的, 只愿听轻松的、娱乐性的话语	愿意倾听并思考有分量的材料
9	保持头脑灵活自由	对挑动情绪的言辞容易做出反应	阐释有情绪色彩的言辞, 但不纠缠于此
10	想一想听到的事实, 因为思考的速度比说话快	在语速慢的人说话时容易想入非非	质问、期望并且在脑海中不断总结, 善于听弦外之音

## 反思和释义

有效倾听并非仅仅停留在获取信息的层面上, 反思和释义都是向被教练者提供反馈意见的有效方式。反思所听到的内容, 实际上是指教练正在向对方传递一个整体性意见, 其大致内容不仅取自于被教练者使用过的言辞, 同时也取自于说话者的声调或肢体语言。

用自己的话重述所听到的内容, 在语言学中也叫做释义。当教练想检验自己是否真正理解对方所说的话时, 释义是一个十分有用的工具, 例如, 被教练者正在向教练描述遇到困难的情境和心情, 如果倾听之后想对对方的语言重述一遍, 那么教练就必须用自己的话把自己的理解讲给对方听。

### ◆◆◆ 教练秘笈 ◆◆◆

#### 九个倾听技巧

1. 让被教练者说他们要说的;
2. 当他们讲话时, 用点头或“唔”、“嗯”或者其他方法让他们知道你

是在倾听；

3. 当他们说完时，用简短的话语重复你所听到的，不作补充，只是说出他们实际说出的；

4. 停一停——让他们纠正或者补充你的复述；

5. 表达你所感受到的对方的感受——比如“我明白你所感受到的沮丧”；

6. 停一停——让他们纠正或者补充更多资料；

7. 重复你刚刚听到的话；

8. 停一停——让他们纠正或者补充更多资料（要补充资料总是可以的，你可能需要重复你所听到的和你感受的话，这就是慷慨之所在，也就是我们倾听者为他人做出的服务）；

9. 问他/她，你怎样能帮助到他/她，并且在适当的时候开始解决问题。

### ◆◆◆ 教练箴言 ◆◆◆

一个有效的教练过程意味着教练要保持说与听之间的均衡，即被教练者在大部分时间内是在说，而教练则是在倾听。

## 合理归类

在沟通过程中，被教练者使用的语言很有可能与其想表达的意思不匹配。在运用语言时，我们会不经意地通过某一类型的语言模式来表达某个特定的情感。因此，教练需要对被教练者的众多语句进行分拆和归类。

分拆是指将事物、行为和概念分成大小不等的种类。在进行教练时，分拆代表着教练是否有能力在普遍现象和细节之间转换注意力，而对被教练者的问题进行分类的能力，决定了教练是否能够选择恰当的教练步骤和干预方式。教练要对被教练者的问题进行判断，“这是个什么类型的问题”。

做出判断后，教练才能够对下一步进行安排。

被教练者最常出现的问题有以下几类。

1. 标准。被教练者尚未意识到对他而言到底什么是重要的。
2. 内在冲突。被教练者想要的是 A，但事实却是 B，或不同结果或标准出现了互相冲突。
3. 目标不明确。被教练者不确定自己想要什么。
4. 策略。被教练者不知道如何做或者需要进一步学习技能，如沟通技巧、思考方法、任务技能等。
5. 信息不足。被教练者需要更多的信息才能作出行动。
6. 限制性信念。被教练者坚持的某些限制性信念阻碍了他达成目标的行动，这一限制性信念往往储存在潜意识里，又或者被教练者已接受它们是真实的。
7. 行为模式。被教练者需要学习一种新的行为模式，才可以达到目标。

请注意，这些问题与内容本身无关，而是与过程相关。绝大部分问题的解决都取决于被教练者是“如何”思考和行动的。

表 1-2 运用精准模式图表进行分拆

种类	范例	提示性问题
名词不明确： 事件的主要当事人、主要事物或主要结果尚未阐明	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 这些事行不通</li> <li>2. 人们就是不理解</li> <li>3. 如果你现在做会好些</li> <li>4. 他们不知道他们在干什么</li> <li>5. 它需要移到别的地方</li> <li>6. 我们到星期五再处理这些</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具体来说是哪些事？</li> <li>2. 具体来说是哪些人？</li> <li>3. 对谁来说会好些？</li> <li>4. 具体来说他们和他们是指挥谁？</li> <li>5. 具体移到哪里？</li> <li>6. 具体什么时间？都有谁？在哪里？</li> </ol>



(续表)

种类	范例	提示性问题
行动不明确： 某个重要举动 或关系的具体 细节尚未确立	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 他就是不让我静一静</li> <li>2. 赶快作出补救</li> <li>3. 你的态度需要变得好些</li> <li>4. 那样做太荒谬了</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 他的何种行为让你觉得不安静?</li> <li>2. 发生了什么需要补救?</li> <li>3. 具体的态度是什么样的?</li> <li>4. 具体来说是哪件事情让你觉得荒谬?</li> </ol>
以偏概全： 笼统、概括地 下定论或假设	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我们一直都是按这个方式做的</li> <li>2. 我从未得到你的支持</li> <li>3. 这里的人都不关心</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一直? 从来没有例外吗?</li> <li>2. 从来没有? 你的意思是一次都没有吗?</li> <li>3. 没有任何一个人关心吗?</li> </ol>
限制/规则： 句子显示行为 的规则与限制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 你应该把它完成</li> <li>2. 我们必须用这样的方式完成它</li> <li>3. 你得马上把它收拾干净</li> <li>4. 我不可能那么做</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如果没完成, 将会发生什么事情?</li> <li>2. 如果不按这种方式进行, 将会发生什么?</li> <li>3. 如果现在不收拾, 会有什么事情发生?</li> <li>4. 是什么妨碍了你这么做?</li> </ol>
对比： 进行比较或评 估的关键部分 被忽略或未加 以说明	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 最好是这么做</li> <li>2. 如果你按我的方法去做, 你会觉得容易些</li> <li>3. 那样做的话会太昂贵了</li> <li>4. 他是做那件事的最佳人选</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 与什么相比这么做最好?</li> <li>2. 和什么方法相比更容易?</li> <li>3. 和什么相比太昂贵了?</li> <li>4. 对哪群人来说他是最佳人选?</li> </ol>