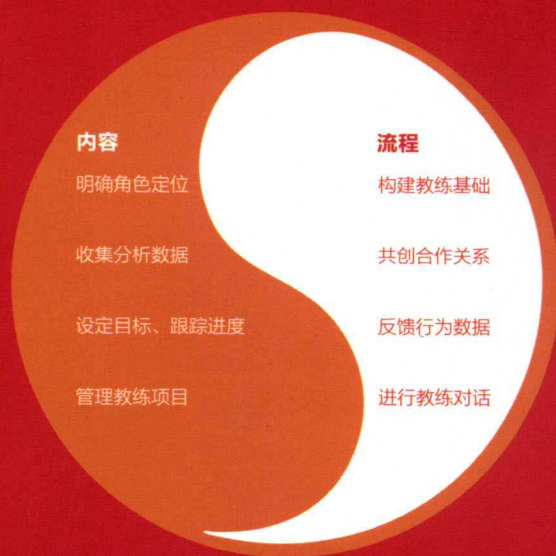


| 美国人才发展协会 (ATD) 教练认证参考书 |

[美] 弗吉尼亚·比安科-马西斯 辛西娅·罗曼 莉萨·内伯斯 著
(Virginia Bianco-Mathis) (Cynthia Roman) (Lisa Nabors)

徐中 胡金枫 译

企业教练指南



ORGANIZATIONAL

COACHING

BUILDING RELATIONSHIPS AND PROGRAMS THAT DRIVE RESULTS



机械工业出版社
China Machine Press

[美] 弗吉尼亚·比安科-马西斯 辛西娅·罗曼 莉萨·内伯斯 著
(Virginia Bianco-Mathis) (Cynthia Roman) (Lisa Nabors)

徐中 胡金枫 译

企业教练指南

ORGANIZATIONAL COACHING

BUILDING RELATIONSHIPS AND PROGRAMS
THAT DRIVE RESULTS



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业教练指南 / (美) 比安科 - 马西斯 (Bianco-Mathis, V.), (美) 罗曼 (Roman, C.), (美) 内伯斯 (Nabors, L.) 著; 徐中, 胡金枫译. —北京: 机械工业出版社, 2015.1

书名原文: Organizational Coaching: Building Relationships and Programs That Drive Results

ISBN 978-7-111-49020-3

I. 企… II. ①比… ②罗… ③内… ④徐… ⑤胡… III. 企业管理 - 指南
IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 304890 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-7063

Virginia Bianco-Mathis, Cynthia Roman, Lisa Nabors. Organizational Coaching: Building Relationships and Programs That Drive Results.

Copyright © 2008 the American Society for Training & Development.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2015 by China Machine Press.

This edition arranged with ASTD Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 ASTD Press 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

企业教练指南

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 杨 明

责任校对: 董纪丽

印 刷: 三河市宏图印务有限公司印刷

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 10.75

书 号: ISBN 978-7-111-49020-3

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

关于教练的书已经有很多。最近，我们在谷歌上搜索关于商业教练的书籍，找到 50 多万条结果。那么，我们为什么还要再写一本关于教练的书呢？这本书有哪些独特之处？

作为人类行为的研究者，我们已经成功地运用教练作为一种组织发展工具，提高了个人、团队和组织的绩效。经过多年来在私营部门、政府和非营利性组织的实际应用，我们仔细地回顾了教练的成功和失败之处，并对这些经验进行归纳整理，形成了一个代表多方面最佳实践的教练模型。

第一，我们将教练理论与组织学习及成人学习理论结合起来，提供了一个理论框架，帮助读者将此书中的观点和建议放在人的行为与改变这一大背景下思考。第二，我们提供了具体问题、工作辅助、模板和资源等来帮助读者设计、研究、演示、实施和评估一个能为组织带来价值的教练项目——从管理组织政治到建立教练准则等各个方面。第三，我们描述了一个流畅的教练流程，帮助建立教练关系、收集支持数据、设立目标、应对阻碍，向着明确的成果迈进。

那么，我们没有做什么呢？我们并没有为教练编写手册，没有对相关书籍进行穷尽搜索，也没有为某个教练学校或某种教练风格做广告。在本书中，我们没有讨论组织之外的个人教练或生活教练，也没有具体讨论工作场合中多元文化元素的效应。我们鼓励读者搜寻更详细地谈论这些话题的其他文章。

在本书中，我们整合了所知道的关于组织和教练的最好的东西。我们在很多成功进行了教练实践的组织中已经看到了巨大的成果——清晰的目标、动态的关系和明确的成果。我们诚邀各位读者阅读这本书，运用其中提到的方法，并亲身体验其效果。

弗吉尼亚·比安科-马西斯

辛西娅·罗曼

莉萨·内伯斯

2008年8月

帕特是一位经验丰富、训练有素的职场学习专家。在经历了 20 年成功的公司职业发展后，有人告诉她，应该把教练加入“工具箱”中。她所做的第一件事就是购买了一些有关教练的最新书籍。所有这些书都提到，主动倾听对于教练是很重要的。因此她学会了如何倾听。一些书讲到好的教练会问一些好问题，但是帕特很疑惑：什么是好问题？她应该什么时候问这些问题？还有一本书建议她在进行教练时要保密。好吧，显然这位作者不了解帕特公司的一些管理人员！

我们从事了 20 多年的企业咨询顾问和教练工作，希望总结出一个能涵盖企业多方面需求的教练模型，提供给帕特这样经验丰富的企业学习专业人士使用。本书展示的是一种**结果驱动、聚焦未来、基于数据、行动导向**的教练方法。我们描述了教练的具体行动步骤；同时，我们也将企业教练与更为人们广泛熟知的生命教练或其他教练区别开来。与生命教练不同，企业教练需要一个系统化的方法，帮助企业学员有效地教练个人和团队，甚至创造组织的教练文化。本书提供了大量可供教练使用的建议、清单和评估方法。我们这个全面的教练模型能帮助职场学习与绩效专业人士在组织目标不断变化的情况下，达到预期的教练结果。

目标读者

那些想要学习教练技术的职场学习与绩效（WLP）专业人士将会发现本书十分有价值。职场学习与绩效专业人士一般负责以下工作：

- 高管教练 / 领导力教练；
- 职业生涯发展；
- 领导力发展；
- 职业或技能发展；
- 绩效提升；
- 继任计划；
- 工作和生活平衡；
- 压力管理；
- 团队发展；
- 退休规划；
- 高管团队教练。

在本书中，我们提出了一个组织教练模型，能够为 WLP 专家担任的任何教练角色提供指导。该模型中的要素可以应用于任何教练关系——个人、团队和整个组织。

本书综述

本书能帮助你设计组织教练的方法。每一章都描述了组织教练模型中的一项具体步骤，以及在具体的教练中应用的技巧和策略。

第 1 章

本章比较了教练与其他四种不同但容易混淆的行为改变方法：治疗、培训、指导和咨询。在这一章中，我们定义了什么是教练，并且讨论了教练的理论基础，这将教练与流行心理学区分开来。

本章回答了以下问题：

- 什么是教练？
- 教练与治疗、培训、指导和咨询有何不同？
- 教练属于流行心理学吗？
- 我如何在教练中运用有效的理论？
- 什么是基于证据的教练？

第 2 章

本章展示并阐述了组织教练的整体模型，既提供了一种教练能理解的结构，也提供了教练所需要的灵活性。这种组织教练模型包括八个流程与内容步骤，能用于个人、团队或者整个组织的教练活动。本章将详细讲述第一步——角色定位。

本章回答了以下问题：

- 教练的步骤是什么？
- 教练如何运用这种教练模型？
- 教练活动中每一步骤是如何联系起来的？
- 完整的教练模型的作用是什么？
- 在实际教练中，这些教练步骤是怎样进行的？

- WLP 教练有哪些不同角色？
- 组织教练的三种类型是什么？
- 如何将教练服务与我理想的客户要求匹配起来？

第 3 章

本章主要讲述了如何建立起一种良好的教练关系。在本章中，我们选取了部分由国际教练联盟给出的道德准则，将其与有效教练协议中的一些要素一起进行了分析。我们提供了教练协议样本、小提示以及建立牢固的教练关系需要注意的事项清单，这些对于个人、团队和组织教练都适用。

本章回答了以下问题：

- 我如何知道我是客户合适的教练？
- 在预订的教练对话中，我应该为哪些问题的回答做好准备？
- 我如何知道我的客户是否为教练做好了准备？
- 教练的道德准则有哪些？
- 我与客户的教练协议中应该包括哪些内容？

第 4 章

本章对成功教练所需要的对话技巧进行了具体的描述，并给出了示范以及建议。通过本章，你将了解教练对话和日常工作场所交流有何不同，以及如何使用对话技巧来取得理想的效果。案例能帮助你学习在不同的情境中合理地使用这些技巧。

本章回答了以下问题：

- 我能使用哪些强有力的方法来突破心理防卫？
- 倾听的三个层次是什么？
- 我能掌握的 10 种最佳的对话技巧是什么？
- 我该如何平衡提问与陈述？

第 5 章

本章对客户行为收集的来源和方法进行了概述。本章从讨论你为什么要收集数据开始，综述了各种方法（比如自我评估、360 度测评、定性访谈等）的优点和缺点，然后讨论了各种方法如何适用于客户的组织。在本章中，你将看到对数据进行分析 and 分类、找出主题和形成假设的过程。本章讨论了数据的可信度、目的和获取途径等话题，也探究了信念、行为和结果之间的关联。

本章回答了以下问题：

- 为什么要收集数据？
- 我有哪些可用的数据源？
- 我如何选择数据收集方法？
- 为什么要进行数据分析？
- 数据分类会如何影响客户的学习和行动？

第 6 章

本章探讨了 WLP 教练的一项关键技能。在本章中，你将学到如何分析和反馈数据，从而激励客户建立和坚持一项行动计划，并不断提高。通过范本和案例学习，你会知道该如何总结不同类型的数据，并以一种能够激励客户改变的方式呈现这些数据。

本章回答了以下问题：

- 背景和有效反馈之间是什么关系？
- 我如何鼓励客户进行反思？
- 我如何帮助客户以新的方式看待其行为？
- 什么是知情选择？我怎样帮助客户做出知情选择？
- 有效反馈技巧的例子有哪些？

第 7 章

本章讲述的是 WLP 教练和客户设定可衡量的目标、创造工具来跟踪实现目标进度的过程。在本章，我们给出了一些跟踪进度的方法和策略。我们提供了一些案例学习和模板，来说明教练和客户如何创建一个最有可能实现客户和你的组织目标的教练行动计划。

本章回答了以下问题：

- 教练行动计划如何帮助客户改变？
- 我如何帮助客户确定行为改变目标？
- 有效教练计划包含哪些要素？
- 我如何帮助客户确定行动的先后顺序？
- 我能使用哪些技巧来评估客户的进步？
- 客户能用哪些方式使教练过程与其工作环境联系起来？

第 8 章

本章讲述了如何在整个教练合作关系中保持十足的动力。无论教练过程持续 3 个月还是 12 个月，教练都需要知道如何进行每次

会面，包括在客户没有任何进展时该做些什么。在本章，我们介绍了 COACH 模型，这是一个关于在教练会面和教练关系中如何使用对话技巧的模型。

本章回答了以下问题：

- 我如何与客户进行每次的教练对话？我应该使用什么模型？
- 我如何帮助客户朝着目标不断前进？
- 我如何帮助客户找到克服困难的策略？
- 我如何帮助客户发现成功和挫折的意义？

第 9 章

本章能帮助你有效规划和成功管理组织教练项目。我们使用了一种系统性方法，并提供了清单和其他工具，用于对组织教练项目进行设计、推广、开发、结果衡量及成果宣传。你还能学到如何将教练计划与组织商业需求紧密结合，并成功地应对一系列常见的挑战。本章还讲述了如何以一种管理者能够使用和理解的方式，衡量教练项目的投资回报率。

本章回答了以下问题：

- 教练准则应包括哪些内容？
- 在规划教练项目时，哪些利益相关方应该参与进来？
- 在销售和谈判教练项目时，有哪些有用的技巧？
- 如何应对项目中的挑战？
- 教练项目应该包括哪些评估标准？
- 如何建立一个完整的教练架构？

如何读这本书

在你读这本书之前，我们建议你先要明确组织教练的角色。你是教练个人、团队还是两者皆有？你将要做什么类型的教练？何种类型的架构比较合适？这些问题的答案能帮助你从本书的每章内容中学到最多的东西。

你可能想从头到尾地读这本书，尤其是当你是第一次在组织教练中担任这样的角色时。大体上，各章节顺序是按照我们的组织教练模型线性排列的。如果你知道模型中的哪些要素对你来说最具挑战性，你可能需要重点学习这些章节。记一些笔记，想一想这些方法如何应用到你的教练关系中。完成每章末尾的“将想法付诸行动”部分，来练习每章的概念和方法。

请记住，教练是一种合作关系。询问你的客户，你正在做的事情是否对他们实现目标有所帮助。根据客户的反馈，确定将重点放在教练模型的哪些步骤上。最后，请记住，每种教练关系都是不一样的。我们希望，当你在从事教练活动的过程中，感到需要做一些改变的时候，你可以回过头来看看这本书。祝你在组织教练过程中享受无尽的乐趣！

序言

导言

第 1 章 1 教练与其他组织改变方法 / 1

- 什么是教练 / 1
- 教练的理论和实践 / 4
- 将想法付诸行动 / 7

第 2 章 2 明确角色定位 / 9

- 组织教练模型 / 9
- 教练与系统一体化 / 18
- 教练角色 / 19
- 将想法付诸行动 / 24

第 3 章 3 构建教练基础 / 27

- 引言：珍妮弗的例子 / 27
- 恰当匹配 / 29

- 教练与客户的面谈 / 31
- 客户准备情况 / 32
- 道德行为 / 34
- 教练协议 / 35
- 将想法付诸行动 / 37

第4章 共创伙伴关系 / 39

- 引言：拉杰的案例 / 39
- 教练空间 / 42
- 教练语言 / 43
- 更多对话技巧 / 48
- 对话练习 / 49
- 将想法付诸行动 / 54

第5章 收集与分析数据 / 55

- 引言：乔斯林的案例 / 55
- 数据收集 / 58
- 方法和工具 / 61
- 做出选择 / 66
- 数据分析 / 68
- 将想法付诸行动 / 75

第6章 反馈行为数据 / 77

- 引言：泰的案例 / 77
- 将数据置于情境中 / 79
- 支持反思 / 82

- 建立新联系 / 83
- 做出明智选择 / 87
- 将想法付诸行动 / 89

第7章 7 设定目标并跟踪进度 / 91

- 引言：马特的案例 / 91
- 设定教练目标 / 95
- 选择可行方案 / 97
- 撰写支持行动的 SMART 目标 / 98
- 将目标整合到教练行动计划中 / 99
- 跟踪进度 / 103
- 运用恰当的衡量方法 / 106
- 选择衡量工具 / 107
- 将想法付诸行动 / 111

第8章 8 举行教练对话 / 113

- 引言：胡安妮塔的案例 / 113
- COACH 模型 / 117
- COACH 模型中的提问和表达 / 118
- 困境中的客户 / 121
- 将想法付诸行动 / 125

第9章 9 管理教练项目 / 127

- 引言：教练工作小组案例 / 127
- 运用系统方法 / 132
- 创建愿景 / 133

- 评估企业准备度 / 135
- 项目的设计 / 136
- 推广项目和协调角色 / 138
- 衡量过程与结果 / 140
- 公布成果 / 144
- 培养教练 / 145
- 驾驭挑战 / 146
- 将想法付诸行动 / 149

后记 / 150

参考文献 / 151

作者简介 / 153