



教练领导力

不懂带人，你就自己干到死

COACHING
FOR
LEADERSHIP

陈恒霖 著
台湾咨询心理学博士

全球第一CEO杰克·韦尔奇不止一次强调：“最伟大的领导人，一流的，是教练。”



未来高管第一必备技能

90% 的全球 500 强企业正在推行的教练型管理模式

Facebook 创始人之一马克·扎克伯格的教练史蒂夫·乔布斯（苹果公司联合创始人）
通用电气公司第八任总裁杰克·韦尔奇的教练盖瑞·兰柯（高管教练之父）

诚意推荐教练领导力！

教练领导力

不懂带人，你就自己干到死

台湾咨询心理学博士 陈恒霖 著



ARTIME
时代出版传媒股份有限公司

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

教练领导力：不懂带人，你就自己干到死 / 陈恒霖著. -- 北京：北京时代华文书局，2014.7

ISBN 978-7-80769-695-7

I. ①教… II. ①陈… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 126690 号

中文简体版通过成都天鹰文化传播有限公司代理，经大雁文化事业股份有限公司大雁出版事业部授予北京时代华文书局有限公司独家发行，非经书面同意，不得以任何形式，任意重制转载。本著作限于中国大陆地区发行。

北京市版权局著作权合同登记号 01-2014-1784

教练领导力：不懂带人，你就自己干到死

著 者 | 陈恒霖

出版人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 胡俊生

执行编辑 | 李 荡

装帧设计 | 未 氓 段文辉

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267120 64267397

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 787×1092mm 1/16

印 张 | 18

字 数 | 290 千字

版 次 | 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-695-7

定 价 | 39.80 元

版权所有，侵权必究

一本全面解决人才问题的经典书

陈定川

本书是陈恒霖教授最新的著作，5年前我在“国际基督徒工商人员协会”（CBMC）的聚会上认识了陈教授，之后我也听过他多次的演讲，每次都让我受益匪浅；我相信他这本谈论教练主题的专著，也会让读者拥有崭新的视野。

本书点出一般经营企业常遇到的人力资源问题；面对当前速度愈来愈快、问题更多也更复杂的经营环境，就如同本书所强调的：现在这个时代，“投资‘人’是最好的投资！”，其实，企业最需要克服的就是人才的问题！

在书中，陈教授由理论与实务两方面着手，探讨教练或教练式领导力如何帮助组织及企业，创造更多更好的领导者，并且让经营的质量因此提高；由于陈教授有心理咨询的专业背景，他在书中点出的问题与解决方式，也颇为符合我们在企业与职场中面临的真实情境。

我经营企业一向专注于员工的专业能力、人际能力及理念能力之培育，并推动品格教育，追求道德与能力均衡发展，鼓励团队合作，曾邀请陈教授到大陆苏州永光公司演讲。这本书不同于市面上很多讲求“速效”或“捷径”的管理“秘诀书”；而是来自一位我所敬重、并拥有组织管理与心理专业背景的学者，用心设计并经过多年经验总结才得以面世的新领导技术。

这本书告诉我们如何“看待人”“评估人”“带有潜力的人到下一个更棒的舞台”；如果有更多的企业主与领导者能看见陈教授这本书，相信会让更多的人才帮助企业更上一层楼！

从教练兼球员谈起……

吴道昌

当陈恒霖教授要我为这本书写序时，我收到书稿后，在几天之中就爱不释手地一口气看完，几乎忘了要写序言，还让出版商催稿催了好几次。因为这本书除了内容吸引我以外，陈教授用浅显易懂、非专业用语来写作，还有很多他多年来在教练领域的实例和有趣的故事，很自然就一直看下去。我知道陈教授平常就非常忙碌，居然能写出这么专业又易读的实用书，真是了不起！

华人世界很多人对“教练”（Coach）的认知，只停留在体育运动项目的教练，例如我们所熟悉的，让台湾棒球投手王建民发迹的投手教练盖瑞·拉维尔，以及靠“林来疯”（林书豪）翻身的教练麦克·德安东尼。但是其他领域方面，我们就不用“教练”一词。我在企业界多年，很多人对“教练”如何运用在企业中并不了解，公司的职称中也很少有教练这个职位。或许企业界较习惯用“顾问”，如法律顾问、技术顾问等；企业界较习惯针对事务性的问题，直接请顾问协助解决。但企业教练不会直接跳下去处理问题，所以老板们总觉得教练只是隔靴搔痒，搔不到痒处。没错，教练不是球员，但他们会先协助人，再由“受教练者”（Coachee）自己去解决问题。其实一件事情被解决只是一件事，然而一个人被“教练”后再去解决事情，以后他就可以再去解决其他类似事情，这是具有长久性且广泛性的加乘效应。书中的观念对我来说非常新颖，难怪让我看了爱不释手！

在西方世界，教练就常常在各领域帮助人。大概5年前，台湾冠冕真道理财协会引进美国冠冕财务事工的教材，这个协会的愿景是“看见全世界的基督信徒，在生活的每个层面，都遵行神的财务原则”。也就是教导人用圣经中的原则理财。其中一种教材是训练“财务教练”，这些被训练出来当教练的，他们的辅导方式是一对人

※吴道昌，财团法人台南企业文化艺术基金会董事长。

教导被教练者，目的就是帮助财务陷入困境的人，通过教练的陪伴与教导，最终让对方得到财务自由。

“企业教练”（也就是本书中常见的“组织教练”），更是被广泛运用在西方的企业里，就像书中所提，美国波音公司早在1999年就聘请12名全职教练和45名兼职教练，对波音公司的2000名高级经理进行领导力的开发。

反观台湾企业，多数中小企业老板身兼管理者，自己带头处理一切事务。我看到很多总经理，天天还忙着业务上的事，处理各种具体事务，难怪台湾的公司都是半大不大。看完这本书猛然发觉问题所在，就是台湾的老板或总经理们都是“校长兼敲钟”（台谚语），教练兼球员，事实上都阻碍了公司的发展。台湾的企业界或是相关的政府部门，应该多关注培育企业教练！所以陈教授要读者诚实回答自己两个问题：

（1）身为领导者的你，花多少时间栽培人才？

（2）贵公司年度预算中，有多少比例，花费在栽培领导者身上？

我想本书的作者陈恒霖教授，就是看到华人世界在这方面的认知差距，花了几年的工夫，将“教练”这个角色的观念及运用介绍给我们了解。又因为陈教授是双重认证之心理咨询师及组织教练，特别将这几种不同的角色，如：教育训练、咨询顾问、导师与教练、咨询与治疗，说明得非常清楚。也将台湾这几年来，有关“组织教练”的发展过程作了历史回顾，更对企业界提出非常建设性的建言，可谓用心良苦。

相信这本书会对华人世界带来很大的影响，特别对台湾企业西进大陆，面对广大的市场需求，很多公司由小变大，如何培养教练团队，来解决日渐扩大的人才荒。期待这本书所带来的最新观念与实务教导，将成为根本解决之道。

“人”永远是最该关心的事

蔡青如

从投入“休闲产业”至今，对这份要在“休闲产业”做生意的事业，我始终知道，产品固然重要，“人”才是更重要的关键。

我与本书的作者陈恒霖教授并不相识，有幸听闻他是因为某次我们公司内部刊物的报道中，他是我们同仁特别专访的人物；我也因此在纸上初见了陈教授多年来为企业与组织界深耕“人才竞争力”的成果与用心。有幸为陈教授这本书写序推荐，我在阅读后，也深有所感，姑且说说我对人才的想法。

陈教授在这本书中从最基础的“教练基础”到如何对员工及有潜力的人才（也就是在这本书中所称的“受教练者”）“探询”再到“引导改变”，这段美妙的历程也跟我看待企业内的员工一样——好的、能以教练技术带领人的领导者会远比短视的管理手段或策略创造出更好的长远效果！而反过来说，一家企业若是长期不能让人才充分发挥及发展，往往也会使自己在经营上面对更大的困境。

就像陈教授在书中前言举出的真实例子（那也是他亲自处理的个案）：一个自身再有才能的工作者，如果被提升到要带领团队的位置时，要是他没准备好领导“人”，自然就不理解旗下团队对他的抱怨、或者计划好的工作为何无法推动等；企业毕竟是个集众人之力才可成的事业，组织中一旦少了对人的关注或是缺乏对领导力的用心训练培养，这个“众人之力”是发挥不了效用的！

我特别推荐这本书，不为别的，实在是因为它有用，也切中太多企业最该转身关注的事。陈教授以专业理论与多年的企业教练与企业咨询经验累积而写就本书，真的值得每位正在从事领导，或将来有志于领导的人研读！

※蔡青如，太平洋翡翠湾渡假饭店执行董事。

专业教练者的必读修炼

纪淑漪

1990年代，我在美国初接触到“教练式领导”时就非常认同，并在2000年将这样的概念训练方式引进台湾，开始推广教练式领导的课程，2008年陈恒霖博士加入加州管理学院（CMI）组织教练研习课程，通过课程学习理论跟架构再加上具有心理学博士学位，并从事高级主管教练的实务工作背景，预期本书中的教练的理论与技术应用，来自咨询理论与技术，可以提升有意从事教练工作者的专业水平，及组织领导者学习教练式领导，以培养中高级主管领导力，大幅提升领导效能与企业竞争力。

有关教练的书籍在2010年之前多是外文书，中文书籍不多。目前国内出版的书籍，以实务经验分享居多，专业深度不足，作者陈恒霖心理学博士出版的新书融合理论架构、教练技术与实务经验，具有专业深度与广度。编写重点有理论的阐述、实际案例说明、教练的技巧、教练的工具、问题的思考等。希望以深入浅出的方式让读者从中学习。这也是一本学理与实务兼顾的专著，适合阅读的对象除了专业教练跟即将成为教练者，还包括：企业的首席执行官、中高级主管、人力资源主管、政府部门的高级公务员、学校校长及行政主管、其他组织的中高级主管、心理师或社工师等专业人员。

本书大纲架构分为四大部分：“领导≠管理，你知道吗？”“教练基础从头说起”“教练领导学”“教练的技术”。针对知识经济时代领导者与管理者的省思与定位，说明教练的发展历史与演变，及目前受到重视的趋势。再提供教练理论的架构、观点与假设。运用教练的技术、使用的工具等。带给领导者省思及认清组织中你看重的是什么价值，然后去发掘部属的兴趣与能力，教练对组织的正面影响又是

如何?接受教练对个人、组织及企业界有何益处?教练做些什么?为什么要接受教练服务?哪些人需要接受教练服务?在本书中教练目标、教练的角色、教练的功能及运用趋势跟影响力加以应用均一一详述,包括了:

教练的基本核心价值是什么?对人的假设与改变的机制在潜意识中开启潜能,在自我塑造中创造命运,在应对变化中超越自我,在学习历程建立新行为,在非理性信念中找出改变动能,在理性中建立行动思维,在选择中建立成功认同,在内外在和谐中实现自我,在自我觉察中展现决定能力,在积极思考中实现愿景,教练的发展过程运用正向心理学的趋势跟影响力,无非是希望建立关系与信任感,共同设定目标,发展改变计划,达成组织预期目标。

特别是本书强调“教练的态度”更甚于“教练的技术”,我非常认同。因为教练历程是以生命影响另一生命。有志成为专业教练者,应当将之视为志愿而非职业,教练的角色看似利他其实是利己,成为教练者必须经历时时自觉及安顿心灵的过程,培养专注、探究和察觉力,并拥有灵活而开阔的心胸,达到心灵禅动来调息、让身心灵处于正面能量,则必能修炼成一位优秀的专业教练。

持续经营的关键密码

郑晋昌

本书可以说是在坊间第一本书,从学术理论的角度,系统地探讨教练的本质与角色,完整地运用实例翔实解说各种教练模式与技术,清楚地提供并呈现教练型领导的“专业形象”(professional image)。

从本书中我们可以了解教练最重要的工作,就是要扮演伙伴的角色,从旁协助并激发当事人寻求自我突破与改变的动能。透过教练的角色与专业技术,企业领导者可以用以培育下一代的企业经理人,同时可以酝酿建立组织的教练式文化,鼓励

※郑晋昌,台湾中央大学人资所教授兼所长。

无私地传承与扩散个人的专业与技术给组织中的其他成员，让企业可以成为学习型组织并持续保持竞争力。由此可看出，教练型领导力就是企业获取竞争优势的主导力量。我个人十分乐意在这里推荐本书给那些“寻求企业持续经营关键密码”的企业领导者们！

MBA没有教的一堂课：人才资本经营学

陈朝益

我们常听到老板们说：“人才是企业最重要的资产”，可是在企业的年度计划里，对人才的投资还是停留在“心灵层次”，资源的投入还是有限；同时我们也看到一些令人兴奋的典范，比如说一个老总说他有三分之一的时间投入在人才培育上，另有个老总说“他出门一定邀请人力资源主管同行”，为的是在互动中能更深入认识企业的高潜力人才。

陈教授，他有“教练、导师和咨询师”的多重专业和深度的实务经验，让这本书读起来特别亲切和实用，它有广度高度和深度，对企业“为何找不到人才”提供引导，同时也能“唤醒每一个人心中的巨人”，让有心学习教练的个人和想建立教练能量的企业有另一个学习的模板，这是华人教练界珍贵的资产。

※陈朝益，ICF国际教练联盟台湾总会理事长。

人才培育的心法：教练式领导

王金珠

企业内高级主管与首席执行官都知道目前企业获胜的要素在于如何培育与留住优秀的人才，但遇到世代交替与巨变的世界如何掌握人性及激发冰山底层的潜能，是每个高级主管注目的焦点！而教练式的领导就是这个关键点！

这本书翔实介绍了上面所述的知识 / 态度 / 技术面；在台湾这是唯一结合教练与心理学理论和实务面探讨企业组织内的领导学，如何协助组织内的人，改变心态与心智模式去达成人才培育，并让人才具有自主性与使命感，（从What到Why到How）让领导者能从心去领导，达成“个人—组织—客户”的三赢。

这本书更将教练学从基础概念，到教练学与心理学运用模式均有翔实的介绍，最难得的是，也提出企业内如何去评价教练学，举出个案供读者参考，非常具有实务性，让主管对教练学可以更得心应手运用在组织内的人才培育上！是一本值得收藏的教练学工具书！

※王金珠，国际教练联盟认证专业教练(PCC)、国际教练协会(IACI)台湾分会会长、中华专业教练发展协会创会理事长。

多年前我有一位接受中高级主管教练方案的资深的优秀工程师，因表现优异而升任经理，以下是他的真实经历。他在升任中级主管半年后，由公司安排接受教练服务。在首次教练面谈时，他对我抱怨升任经理后所做的一切努力，非但没有得到部属的认同，反而遭到连串的抱怨而感到不解。

他告诉我：“当我担任工程师时，我与其他同事们，都看到公司内部管理与制度上的问题，如果这些问题能够改善的话，将能激励这群工程师，并大幅提升效率与绩效。幸运的是我蒙公司的提拔，升任为部门的主管，我上台后的首要任务，就是改善部门内当初所遭遇的种种问题。我以为当我改善了这些问题，会获得昔日同事们热烈的反馈与感激。没想到事与愿违，我努力做了一切我认为应该为他们考虑的事情，没想到他们竟然对我抱怨连连，实在出乎我的预料?!我做错了吗?为什么这些问题改善了，却没有获得正面的回应?”

当主管容易吗?这不只是他个人所面临的问题与困境，多数的管理者或领导者，也会碰到类似的问题。你想扮演好管理者，却又处处危机;你想当一位备受敬重的领导者，却发现不是那么简单?

除此之外，有些问题还涉及角色扮演，例如：“你想扮演先知卓见的领导者，还是短视近利的管理者?”“你能恰如其分地扮演好领导者或管理者的角色?”“你上台之初是否做好下台的准备?”有些则涉及领导管理理念的问题，例如：“你想当威信领导者还是威权管理者?”“你想进行效率管理还是人性管理?”“你宁愿花大钱购买设备，还是投资在发掘潜在的优秀人才上?”。

自2008年9月15日“雷曼兄弟银行”倒闭，引发全球经济崩盘以来，到2011年的希腊债务问题所引发的金融危机，迄今似乎方歇却又未止，短短三四年，全球局势不明，处处充满不确定性，时刻在挑战各行各业，企业的经营更是战战兢兢，如临深渊、如履薄冰，稍一不慎即可能出现经营危机。看来旧有的经营手法，似乎被环境逼得不得不做弹性的调整；昔日的领导风格与管理方式，面临重新思考或改革。因此，新一代的领导者，必须要有新思维。

这个时代，领导必须不同

古希腊哲学家苏格拉底曾说：“没有经过反省的生活，是不值得活的。”我们所做的一切均需经过反思。杰克·威尔逊曾被《财富》(Fortune)杂志赞誉为“20世纪最佳经理人”及《产业周刊》(Industry Week)赞誉为“最令人尊敬的首席执行官”。他曾说道：“如果领导者本身不愿意去改变，那什么都不用说了。改变不是从下而上(bottom-up)的，改变是从上而下(change occurs top-down)的。”

致力于野生动植物的研究保育者珍古德(Jane Goodall)说：“我们变得自私，其实不是故意自私，而是不思考(unthinking)。”处于知识经济时代的企业领导者，需要花心思，“从心”并“重新”思考领导者的角色与定位。

华人首富李嘉诚小学毕业，白手起家，目前的事业版图横跨全球55个国家和地区，他是怎么做到的？他是典型运用知识改变命运的人，他接受媒体访问时特别强调，领袖必须善用知识：“经济的竞争，是以知识为基础的战斗；知识的创造与应用，是企业成败的关键”。

新时代的领导人与管理者，需要学习新的领导方式，以应对新的趋势与环境，“教练领导力”(Coaching Leadership)正是此趋势下，可以借力使力的领导新法，我称这种新的领导趋势为“后彼得·杜拉克时代新领导观——教练领导力”。

教练的眼光

本书出版前夕，有个最火的话题刚出现，就是：“林来疯”(Linsanity，意为迅速

成为时尚、潮流的人)^①。林书豪(华裔美籍球员)在2010年选秀会上,没能获得各队青睐,但2012年2月4日起,从板凳球员一夕成名,掀起美国职业篮坛(NBA)一阵超级风。在此之前他不曾获得NBA球队任何教练的青睐,甚至不屑多看他一眼(可能因种族身份及哈佛书呆子的刻板印象),当初与他签约又很快解约的金州勇士队和休斯敦火箭队的教练,也看走了眼,后悔莫及,连尼克队也差点造成遗珠之憾。

——是谁发现了林书豪?是谁有远见看出他的潜力?既不是球探,更非NBA专业教练。而是一位送货员,一位播报体育新闻的球评,及他的经纪人。

51岁的“联邦快递”集团送货员魏兰德(Ed Weiland),早在两年前就独具慧眼,预测林书豪将成为NBA明星控卫。《华尔街日报》中文网报道,魏兰德说,自己分析“林书豪的水平足以在NBA打比赛并有可能成为明星球员”,“当时有种感觉或许林书豪已经开始爆发”。

另一位美国有线电视体育专业频道ESPN球评阿诺特,两年前曾说过:“林书豪就像是富人版的杰佛森,或是穷人版的哈理斯,绝对值得各对投资。”这句话如今看来,不但印证勇士队与火箭队的失策,更凸显尼克队捡到瑰宝。

小牌的经纪人蒙哥马利(Roger Montgomery)在认识“林书豪”这名字是在2009年1月初,当时林书豪率领哈佛大学篮球队击败波士顿学院,登上全美雅虎运动网新闻头条。2010年,这位经纪人决定在林书豪大四时到现场看比赛,他说:“我喜欢他打球的方式,充满韧性,还有传球天赋与判断比赛的能力,这小子可以在NBA获得一席之地,这是我对林书豪的第一印象。”

他们三位都非专业教练,却有独到的眼光看出林书豪的潜力,他们也非凭空臆测林书豪未来的发展,而是实际观察林书豪打球的情况,分析一些统计资料,而得出预测的结论。反观这些NBA的专业教练,不知带领球队经过多少战役,累积无数的实战经验,看过不少的明星球员,也有球探协助球团寻觅优秀的潜在球员,为什么这群有专业眼光的人,竟然看走了眼?是否他们只凭外在条件来评断他,却忽略了他潜在的心理素质与爆发力。

^① Linsanity已获“全球语言观察”(Global Language Monitor, GLM)组织认定为英文单词。

企业组织的领导者，是否也会犯NBA教练的偏失与错误呢？是否也会陷入经验与专业的盲点，而与潜在人才失之交臂呢？林来疯能带给我们什么反思与启示呢？媒体报道：“林书豪创造了一个公式：B咖人才+B咖组织=A+表现。这个公式的关键在人。即使外在条件输给别人，即使加入一个成绩不好的球队，新人还是具有扭转乾坤的潜力。这个公式的另一个关键，在于组织。用对一个新人，可以让组织产生不可思议的成效……对企业来说，如何找出板凳上的林书豪，给他磨炼的机会，让他发光，是当前最迫切的工作。”

谁站在好人才的背后？

领导者好比教练，而教练就像伯乐，但千里马多，伯乐难寻。自古文人就有此叹！唐朝大文豪韩愈的《马说》就已点出觅才困境之关键：“世有伯乐，然后有千里马；千里马常有，而伯乐不常有。故虽有名马，只辱于奴隶人之手，骈死于槽枥之间，不以千里称也。马之千里者，一食或尽粟一石。食马者不知其能千里而食也。是马也，虽有千里之能，食不饱，力不足，才美不外见，且欲与常马等，不可得，安求其能千里也？策之不以其道，食之不能尽其材，鸣之而不能通其意，执策而临之，曰：‘天下无马。’呜呼！其真无马邪？其真不知马也。”

高级主管的成长，特别是教练能力的培养，对企业持续经营极为重要。例如，美国波音公司早在1999年聘请了12名全职教练和45名兼职教练，对波音公司的2000名高级经理进行领导力的开发，经理人被要求必须通过“国际教练联盟”（International Coach Federation, ICF）的证书课程。到2002年，有鉴于教练在协助主管提升工作业绩上，取得了非凡成果，现在波音领导层培训中心的每一个课程都会规划一项关于教练的培训。

2001年，Google创始人拉里·佩吉（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）从诺勒（Novell）公司聘请艾瑞克·施密特（Eric Schmidt）博士担任首席执行官。施密特在2009年，接受美国有线电视新闻网论坛（CNN Money.com）采访时就表示：“每个人都需要一位教练。”

他说：“当我第一次被告知，我应该有一个教练。我本能地抗拒回应：‘为什么我

需要一个教练？我做错了什么事吗？’然后，创办人告诉我：‘没有，只是我们都需要一个教练。’从那时起，我有一位教练，他一直帮助我在谷歌执行业务。有一件明确的事是，我们是不是客观地看到自己的优点。有一个教练，为我们提供了一个全新的视野，你可以从其他人的观点看到自己，接受教练是非常非常有用的。”

你知道苹果（Apple Inc.）创办人之一乔布斯（Steve Jobs），在马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）大学时代创办脸谱网（facebook）时，曾经是他的教练，在背后激励他吗？马克·扎克伯格问了乔布斯许多有关技术上的问题，让马克·扎克伯格从一个大男孩转变成为大企业的首席执行官。乔布斯在过去35年，对于激励年轻人这件事显得非常有兴趣，提供他自身的经验给年轻的创业者，他所关注的不是是苹果，而是整体的革命性技术。乔布斯无疑扮演了一个关键性的教练角色。

被赞誉为“高级教练之父”（A Father of Executive Coaching）盖瑞·兰柯博士（Dr. Gary Ranker），曾于2011年底，到台湾参加第三届华人教练年会。他曾被《福布斯》杂志（Forbes）评选为全球五大知名最佳高级教练，也曾被英国《金融时报》选为50位全球思想领袖之一。他于1989年担任通用电气公司（General Electric）第八任首席执行官杰克·威尔逊（Jack Welch）的教练，协助威尔逊经营治理通用电气公司。他也是著名搜索引擎Google公司首席执行官施密特的教练，他们两个月面谈一次，每周30分钟通过视频会谈方式来进行教练。

这些国际知名的首席执行官都接受教练服务，教练好比伯乐在寻找千里马。身为领导者，你应该扮演伯乐，在组织中寻找高潜力的千里马。当你还没当上高级主管之前，是否也曾渴望有了解你潜力的伯乐来提拔你？你对人才的定义是什么？你具备识人的眼光吗？你如何挑选具有潜力的下属呢？你要培养一位青出于蓝的下属，还是宁愿找一位凡事听命于你的下属？

教练应用的时代

本书撰写的目的即着墨于此，是为企业内部（或政府部门，或非营利组织）的领导者或管理者，或潜在优秀人才在未来有机会升任中高级主管者而写的。如果你不是主管，但是对教练有兴趣的人，本书仍然深具可读性；如果你是一位专业教

练，你可以用来审视自己的专业水平，对比过去的实务做法与经验，或者解答实务过程中曾出现的疑惑。由于教练的应用范围非常广泛，可以进一步延伸至不同的议题，例如组织议题、职业生涯议题、心灵议题、生命议题、亲子议题等，都可以由本书延伸出去。

这几年我一直构思撰写一本理论与实务、广度与深度兼顾的书，同时将我个人在企业提供员工心理咨询及对中高级主管培训教练领导力的经验融入书中，内容具有故事性，而且浅显易懂，更具有专业的深度，有教练技术的说明、案例的讨论，更有教练面谈逐字稿的解说，让你轻松阅读，自行演练后应用于你的职场中。你可以依本书的架构顺序逐一阅读，也可以按着你的需要弹性调整阅读顺序。本书架构说明如下：

第一篇 领导≠管理，你知道吗？ 对领导者与管理者的角色、任务、能力、条件及思维重新思考，回到领导与管理的根本源头，试图厘清及重建新的领导思维。

第二篇 教练基础从头说起 让你了解教练的发展历史？教练的意义和定义？教练与常听到的教育训练、咨询顾问、导师、心理咨询与治疗之间有何差异呢？教练提供什么样的服务？教练目标有哪些？教练有哪些角色与功能？哪些人适合接受教练服务与培训？本篇将为你一一说明。

第三篇 教练领导学 领导与管理永远都要回归到人性的探讨与了解，尤其是对人的假设及人是如何改变？改变的关键与机制何在？我简略叙述十种不同的改变机制观点（从最早的精神分析观点、新精神分析学派观点、行为学派观点、人本学派观点、现在备受瞩目的后现代学派观点）。教练的理论基础与概念又是什么？我为你介绍组织教练的理论（绩效教练、领航教练、整合教练）、还有我将鹰架理论的概念应用到教练领域，以及正向心理学在教练中的应用。同时我也介绍了12种不同的教练模式，除了耳熟能详的成长模式（GROW）之外，其他的模式都能让你大开眼界，从中学习轻松掌握教练的实操要领。

第四篇 教练的技术 本篇为你介绍组织内部导入教练时要注意的事项，例如：教练的发展历程有哪些？如何建立信任的教练关系？如何有效并妥善地处理双重关系（同时身兼管理者与教练者的角色）？如何共同设定教练目标？教练要介入的层次