

情绪

期待

观点

看不见的 沟通

渴望

激发员工潜力的萨提亚教练模式

(台) 陈茂雄 林文琇 著

ommunication

看不见的 沟通

激发员工潜力的萨提亚教练模式

(台) 陈茂雄 林文琇◎著



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

看不见的沟通：激发员工潜力的萨提亚教练模式/陈茂雄，林文琇著. —北京：华夏出版社，2017.9

ISBN 978-7-5080-9179-2

I. ①看... II. ①陈... ②林... III. ①企业管理—人事管理—激励—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 079844 号

看不见的沟通：激发员工潜力的萨提亚教练模式

作 者 陈茂雄 林文琇
策划编辑 朱 悦 马 颖
责任编辑 马 颖

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 三河市兴达印务有限公司
装 订 三河市兴达印务有限公司
版 次 2017年9月北京第1版 2017年9月北京第1次印刷
开 本 880×1230 1/32 开
印 张 6.75
字 数 90千字
定 价 39.80元

华夏出版社 地址：北京市东直门外香河园北里4号 邮编：100028
网址：www.hxph.com.cn 电话：(010)64663331(转)
若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。

推荐序①

智慧与耐心的细活

■ 陈圣德

2013年我和两位朋友一起成立私募基金，投资台湾成熟期的中型公司。这些为数众多、面临世代交替的家族企业，在第一代创业家非凡的个人能力领导下，经过多年辛苦地耕耘、把握住成长年代的机会，逐渐站稳了产业的一席之地。然而如今面对全球成长趋缓、产业竞争加速的外在环境，及创业老臣逐渐凋零的内部压力，需要投入新的资金、新的人才及提升管理技术，才能带动下一轮的发展；但家族中却常常缺乏有意愿及适任的接班人能够领导这个转变，因而踌躇在策略的十字路口。面对这样的需求，我们的基金希望能够提供一个阶段性的解决方案。除了提供新的资金之外，还能通过董事会协助发展新的成长策略，并带进专业经理人，提高管理质量，让公司能

够顺利启动以促新的提升，重回成长之路，再年轻一次。

这个任务艰巨，毋庸置疑；而培养公司的领导班底更是其中的通关重任。在基金成立之初，我就请教过茂雄有关这方面的意见。茂雄是我的高中同学，他太太杨梦莱又是我在花旗的同梯好友，多年来彼此关怀。知道他在IBM工作时接触到领导人培育计划，对这个议题产生兴趣，于是中年转业，放弃外资龙头企业的高阶管理职务，重拾书本修习心理学，投身做一个理论与实务兼具的领导人教练，是真正专业辅导领导人的专家。他当时就和我分享了他的辅导理念，并给了我很多宝贵意见，也答应在我们投资案例需要时给予协助。后来我们一起拜访过潜在的投资对象，并讨论如何协助辅导这些公司的领导班底，把公司再变成一个学习性的组织，激发每个成员的潜力，让团队能相辅相成、发挥乘数效应，开创新的局面。经过这些讨论，我也渐渐了解他的辅导方法——从问问题中协助辅导当事人自我觉察、找到管理上的惯性及盲点，再调整领导模式、创造高效能组织。

很高兴看到茂雄把他这些年来辅导的理念、方法及案例写成这本书。读完这本书也让我更加了解支撑茂雄辅导策略背后的萨提亚理论，对我个人来说获益匪浅。书中理论与实践并重、文字洗练、浅显易懂，读起来一气呵成。我觉得书中所包

含的理论与方法，不仅对领导统御有用，细细体会后，也可以运用在与朋友家人的交往上。

让我们一起给这位投注心力、深耕台湾的人一声喝彩！

（本文作者为卓毅资本董事长）

推荐序②

心理学界与企业界的美好结合

■ 王浩威

因为工作的关系，经常遇到像林先生这样的状况。林先生目前是家族事业里的核心干部，他的状况让家族里的长辈不得不直接要求他来到我的心理治疗工作室。

林先生是通过秘书帮忙联络的，电话里也不多说，就约好了心理治疗的会谈。等到终于出现的时候，才明白他是被逼着来的。

这样的情形有很多可能。也许是他的家庭或婚姻问题，已经影响了整个家族事业。而这些问题又来自于他童年的成长经历，因为创业而过度投入事业的父母，他们当年的教养，严格说起来是一点也不及格的。

关于这一部分，心理治疗是可以帮上忙的。然而，要妥善

解决一切问题，经常也需要咨商心理专业的协助。因为这样的个案，我有好多次和陈茂雄先生合作的经验。

认识茂雄已经是许多年前的事了，之前，缘于我们一位共同好友，也是家庭治疗师，她的先生跟茂雄是某个知名跨国企业的同事。因为茂雄是从企业商管跨界而来的缘故，我特别对他感到好奇，自然是多问了几句，有关他离开原来的企业而走向咨商心理专业的想法。

这是我第一次听到企业高阶主管的教练工作（Executive Coach）。

后来有一位企业界的朋友也提到了这件事。她是在受聘成为某个跨国公司的亚洲主管以后，被总公司要求接受这样的课程，所谓的“企业主管教练服务”（Executive Coaching）。她觉得获益良多，所以向我询问是否了解这一类的资源，想要提供给她公司里的高阶主管。

我当时质疑这样的费用似乎太高了，公司果真愿意负担吗？这位企业界的朋友知道当时的我对企业的了解并不多，立刻告诉我，企业经营的心智结构（Mindset）是和我们一般的思维相当不同的。

“你想想看，站在公司的立场，既然已经付给这些高阶主管这么高的薪水了，如果再加上你们心理专业的帮助，这些人

可以提高百分之五的生产力，更重要的是可以避免潜在的重大错误，怎么会觉得这个投资是不值得的呢？”

有了这样的概念以后，这些年不知不觉地，也和茂雄合作许多个案了。对于高成就或高阶主管的心理协助，往往是和MBA这样的专业知识相当接近的。也就是说，从企业管理顾问专业的立场来说，在他们的专业之中，不论是对企业本身的相关评估分析，还是高阶主管专业能力相关的问题，不免会涉及心理专业。同样的，身为心理专业的我们，面对这些高成就的来访者，往往对他们的事业所涉及的专业知识不甚了解，而需要其他专业协助。因为这样的缘故，在欧美国家，管理专业和心理学专业这两块领域就发展出许多合作的模式。

在台湾或大陆都有进行这方面工作的杰出人士，有管理背景出身的，也有心理背景出身的。虽然风格各不相同，但也都吸引了对这方面有不同需要的对象。

而“企业主管教练服务”则是属于一对一的工作，也同样有这两个背景出身的。陈茂雄本身是企业界人士，后来又有咨商心理硕士兼咨商心理师的专业资格，是相当不容易的。尤其其他熟稔于萨提亚取向的模式，也是台湾萨提亚中心的重要师资。这方面更是难得。

今天他能够抽空出来，完成这本书，实在是相当难能可贵。

这本书所涉及的范围，虽然只是“企业主管教练服务”的一部分，是初步关系建立跟工作展开的部分而已，但可以一窥其中的奥妙，对有兴趣从事这方面工作的专业人士是相当有帮助的。

心理学界与企业界的结合，这本书将是一个美好的出发。

（本文作者为华人心理治疗研究发展基金会执行长）

作者序①

人生下半场的转变

■ 陈茂雄^①

我出生于 1955 年，如果晚一年出生，就刚好可以成为第一届不用参加联考的“国中生”，因为我是通过联考而升学的，所以上的是“初中”，而不是“国中”。只不过差一年、差一个字，我就成了旧时代的人物！

我的求学生涯很顺利，于台大经济学系毕业后，仅短暂工作一年，就到美国德州休士顿大学，攻读企业管理硕士学位，也顺利地于两年后拿到 MBA 的学位。1980 年毕业后，旋即回国进入 IBM 公司工作，从基层的工程师做起，一路做到大中华地区一个事业群的总经理。

① 作者陈茂雄在国内外讲授本书相关内容多年，其“领导力教练”公开课之信息，可查询美国管理协会（中国）之官网：www.amachina.com

有一阵子我很自豪，在不到 40 岁的年纪，就爬到高阶主管的位置，但如今看来，其实“时势造英雄”的成分比较大，我幸运地在台湾经济起飞的年代，进入高速成长的资讯业工作。另一部分的原因则是，我继续保持着参加联考的精神，不断地学习，也很努力地将工作做好。因此，这段在企业里工作与发展的日子，可以以“按部就班、努力不懈”来总结，所谓典型旧时代的精神！

然而，就在四十几岁的壮年期，我却发觉无法继续“按部就班”，也不知道该为什么而“努力不懈”。我发现，自己居然对原本热爱的公司与工作，逐渐失去热忱，也察觉到自己的价值观在转变：不想再继续汲汲营营地追求更大的事业，也不再把“不断地升迁”当作唯一自我实现的方式，而想透过其他的方法，找到人生的意义。经过反复的挣扎，终于痛下决心，离开工作 18 年的 IBM，期望在离开熟悉的环境后，能够有些新的发现。但在尝试了两份不同的工作后，我发现自己还是回到了原点，仍然找不回以往那份对工作的投入与热忱。

顿时，我陷入不知所措的困境，甚至开始怀疑自己的价值。之后就开始到处找寻意见，甚至求神问卜，希望有人能告诉我，到底什么样的工作，才能让我重拾热忱？困顿了许久，终于在朋友的建议下，转而寻求专业咨商的协助。咨商师带领

我重新认识自己，从内在去挖掘自己究竟对什么样的工作有热情。透过咨商，我对自己有了新的认识、对人也产生了新的兴趣，原来，答案就近在眼前。我对着咨商师说：“我要做你做的工作！”

经过一番尝试与确认后，我在2003年辞去企业界的工作，成为心理与咨商学系硕士班的全职学生，把人生下半场转入咨商领域。犹记得，入学报到填写资料时，我望着“家长”一栏，心想该填谁呢？年纪一大把重新上学，难道还要劳累白发母亲？于是我把老婆大人的名字填进去，让她成为我的监护人，和一双儿女一起交由她管束。50岁成为校园的新生，和30年前读书应付联考是完全不同的心态，这次，我全心投入，为自己而读。

企业管理和心理咨商的结合

投入心理与咨商的学习后，由于过去的管理经验，我注意到“企业主管教练服务”（Executive Coaching）在美国和欧洲风行的报道。经过进一步的认识，发现教练服务（Coaching）强调的是“答案在当事人身上”，所使用的方法和咨商很类似。因此我对它产生莫大的兴趣，有如一片新大陆展现在我面前，

这不正可以结合我对心理咨商的兴趣和过去的企业管理经验？

回顾生涯的重新定位，最大的关键莫过于心理咨商的帮助。它协助我进行自我探讨，找到自我实现的新方法。并使我这个旧时代的一员，可以用新的思维、新的动力，继续成长、融入新的时代，同时也有了事业的第二春，得以重新呼吸工作及生命中的新气息，在热忱中展现无限喜悦。

所以我想，如果通过“企业主管教练服务”，把心理咨商协助个人成长的诸多方法带入企业；把自我实现及成长的新鲜空气注入职场，相信可以让台湾企业及更多人受益！于是，我以《咨商辅导的新领域——“企业主管教练服务”的行动研究》为论文题目，取得硕士学位。同时在求学之余，也开始从事教练服务，从当时的兼职工作，到现在的全职工作，已经有十多年了。

所谓的教练服务是近年来在全球各地盛行的一种概念与方法，简单地说，是“以非指导的方式协助他人发挥潜力、提升绩效的方法”。应用于企业的情境中，就是企业教练（Business Coaching）；若是运用于个人的情境中，就是个人教练（Personal Coaching）。因为过去的经验和专长，所以我将重点聚焦在企业管理的应用。

成为专业教练（Professional Coach）的这些年来，我服务

的对象皆以企业的中高阶主管为主。运用教练方法，协助这些主管自我觉察，看到自己在管理上的惯性模式及盲点，并调整领导模式。

之后我将这样的教练方法发展成训练课程，这个课程一方面适用于有志成为专业教练的人，另一方面协助企业主管，把教练方法运用在领导统御的工作中。如果企业主管也拥有教练技巧及知识，运用在员工身上，作为管理的工具，便可以产生很大的效果。因此在领导统御的工作中，使用教练方法的主管就叫作“教练型主管”。

我相信，“教练型主管”能改变一个公司的文化，让企业不单是一个让业绩成长的场所，同时也是主管及下属的成长园地，是一个双赢的快乐境地！

教练方法和萨提亚理论的结合

在实际操作上，教练方法主要是以引导式、开放式的提问，协助当事人找到自己的盲点。然而，什么样的提问可以有效达到目的，往往必须从当事人的外在行为，溯源到内在的思维及心理因素，需要有心理学的理论为基础。在各种心理及行为的探讨学理中，我认为心理学大师萨提亚女士（Virginia Satir）

发展出的理论与实务工具：萨提亚模式（The Satir Model），非常适合运用在教练方法上。

萨提亚模式着重于探索行为模式和内在心理因素的关联，并且检视哪些“模式”是健康且具成长性的、哪些模式则会限制人的成长。借由这样的探讨，可以帮助当事人负起自我调整的责任，改善自我限制的因素，进而释放出潜能。前面提过，教练方法是“协助他人发挥潜力、提升绩效”，所以教练方法强调的并不只是“解决眼前的问题”，还要着眼于“人的发展”，也就是从“改变模式”得到成长及提升，这和萨提亚模式的理念是一致的。因此我结合教练方法和萨提亚理论，实际运用在专业教练的工作中，也有相当的成效。

60 岁的里程碑

这些年来，在实际的教练经验及教学中，我不断摸索着要如何把教练方法和萨提亚理论更好地结合在一起，并且尝试将它形塑成为一个易懂实用的架构，让有心带领下属成长的主管们，可以深入学习并运用。随着这个架构渐趋完整，我决定将它集结成书，因此找来大学同学文琇一起进行这个工程。在经济系毕业近四十年，人生半百之后，她和我都不约而同地对人

本精神及个人成长产生兴趣。我们用将近一年的时间共同讨论并付诸文字，终于告一段落。正好这也是我人生中的第60个年头。

12年前做的一个重大决定：将人生上半场归零，并在人生下半场从头开始投入助人的行业。当时我不知道是否能够完成这个梦想，然而我知道只要有热情，我一定可以往前走；而12年后，我仍然走在这条路上，不但热情日益提高，而且可以说已经走得蛮远的。希望这本书能成为一个见证，记录这些年来学习与进展；也是个戳记，在往下一站迈进前，留下足迹与纪念。更希望借由这本书，介绍并推广我这些年来的所学，让更多人能使用它，让更多人能得到帮助。

我相信，一本书的影响力，会比我一个人的亲力亲为，大上许多倍！