

成就卓越教练的经典行业指南
凝聚众多教练领域专家成果的奠基之作

卓越教练 技术指南

[美] 乔纳森·帕斯莫 (Jonathan Passmore) ◎主编

龙红明◎译



EXCELLENCE IN COACHING



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

教练技术 经典译丛

卓越教练 技术指南

[美] 乔纳森·帕斯莫 (Jonathan Passmore) ◎主编

龙红明◎译



EXCELLENCE IN COACHING

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

卓越教练技术指南 : 第三版 / (美) 乔纳森·帕斯莫 (Jonathan Passmore) 主编 ; 龙红明译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2018. 4
(教练技术经典译丛)
ISBN 978-7-115-47928-0

I. ①卓… II. ①乔… ②龙… III. ①企业管理—指南 IV. ①F272-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第032940号

内 容 提 要

《卓越教练技术指南》(第三版)汇集了25位具有影响力的行业专家的成果,为读者呈现了备受教练行业所推崇的丰富的实操知识,将经典的实操理论、方法和工具有序结合,是教练技术的集大成者。全书分为三大部分:第一部分揭示教练的本质,包括教练该如何建立和管理自己的业务,如何与客户和受训者一起工作;第二部分介绍教练技术的模型和方法,提供了一系列模型供读者参考,包括行为模型、认知行为模型、NLP教练技术模型、超个人教练技术模型、解决方案聚焦型教练技术模型、赏识教练技术模型、整合教练技术模型等;第三部分以教练为研究对象,主要介绍了压力、伦理、跨文化的教练技术以及教练资格证书等问题。本书旨在全面指导教练帮助个体和组织发挥最大潜力,实现自我突破,最终实现自我成长和提升绩效的目标;同时本书可以帮助教练不断提升教练技术水平,早日成为卓越的教练。

本书能够帮助教练或者想进入教练行业的人士深入地了解教练技术前沿,全面探索自身潜能。

◆主 编 【美】乔纳森·帕斯莫 (Jonathan Passmore)

译 龙红明

责任编辑 曹延延

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆开本: 700×1000 1/16

印张: 20

2018年4月第1版

字数: 300千字

2018年4月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2016-9633号

定 价: 79.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

教练——开启生命成长之旅

我们的生活确实存在诸多问题，但是未来总是充满希望，有着无限的可能。或许你会问，无限的可能性从哪里来？有时候，如果一个人无法面对困难，寻求他人的帮助是个不错的选择。换句话说，当你局限于某个小圈子，局限于某种观念和想法，感到失望、沮丧，甚至绝望，孤孤单单一个人找不到任何希望时，你可以找“教练”，或者你可以同他人一起学习，成为管理自己成长的“教练”。这就赋予了“教练”两种内涵：一方面，教练是一种职业，你可以通过购买服务得到自我提升，你也可以致力于做一名职业教练，为他人服务，成为他人的教练；另一方面，教练是一种生命成长的状态，或者是生命成长管理的手段。做自己的教练，意味着你的所学终将内化成你成长的动力，为自己服务。不论是当作职业，还是当作手段，教练，均可以帮助你开启生命成长之旅，这便是我翻译本书的感悟。

本书系统梳理了教练专业知识。从教练技术的内涵、特征、作用、意义，到常见的经典教练技术模型及其适用范围和操作方法，以及教练行业关注的重点问题，诸如跨文化现象、教练导师现象、教练评估、教练资格认

证、团队教练技术等都做了详尽的介绍。将本书比作教练专业领域的指南完全不为过。可以说，一名专业的从业教练，通读本书，将系统掌握教练从业所需的操作流程和规范、技术模型和工具，懂得作为教练应该把握的关键点和应该避免的失误。对于专业教练而言，本书既包罗万象，又深入浅出，它如同一位循循善诱的长者，指引着教练在成长之路上前行。若你是希望改善目前生活的学习者，希望改善亲子关系的父母，希望改善婚姻关系的个体，或者是公司的领导者、团队的管理者等，本书将帮助你树立改变与成长的信心，懂得自我管理的技巧。你会发现，书中的细节似曾相识却又扣人心弦，那是你曾经经历过却一直找不到出口的路，是你曾经感受过却一直无法释放的情怀。或许你会不自禁地问：“我需要什么？我的目标是什么？我经历了什么？我有什么选择……”你会意识到，这些看起来简单的问题正在帮助你自我觉察，在自我觉察的过程中，你正在慢慢改变，并且是无意识地改变，或许这也正是本书的魔力所在。

在翻译本书的过程中，我也在慢慢改变。我开始自觉地运用书中的关键问题和技术反观自己，觉察自己，针对自己的一些反应，进行思考和改变。有一次，我和孩子一起吃杨梅时，弄脏了客厅的地板，我让他把地板打扫干净。可是孩子竟然拒绝了我，他认为弄脏地板我也有份，所以不肯打扫，于是我和孩子起了争执。当时，我很气愤，心想孩子怎么能这么没有责任感呢？而刚巧那些天，我的翻译进行到了超个人教练技术和积极教练技术的章节，因此，我试着运用书中的技巧平复自己的情绪，反观自己的行为，思考我是否是仅仅依据自己的价值观和标准来评判孩子的行为的？我是否有考虑孩子也有追求平等的权利？于是，我试着运用书中的关键问题和模型与孩子对话，赞赏了他追求权利的勇气，并跟他一起探讨为什么妈妈需要他的帮助，由此避免了矛盾的升级。还有一次，我和朋友们在餐厅点餐，同伴们一直在看菜单，迟迟下不了单，我就有些不耐烦了。这时，我又试着运用书中的关键问题和模型帮助自己，回到自己的“内在”，问自己为什么这么不耐烦呢？我在期待什么？事实上，我只是想早点吃完饭出去散步而已。类似这

样的例子非常多。翻译本书的过程，便是我开启生命成长之旅的过程，在翻译中学习，在学习中成长，希望最终能达成“自我教练”的境界，并在有朝一日，能更好地服务他人。

本书不仅适合职业教练或者希望发展成为教练的个人，也同样适合在亲子、夫妻关系中成长中的个人阅读，适用于公司和组织中的人力资源服务与管理人员，甚至适用于公司的每一位员工，教练技术是员工成长的指南，公司应该将其作为员工援助计划的一部分。

掌握卓越教练技术，服务自己，服务他人，同我一起开启你的生命成长之旅吧！

龙红明博士

目前市面上关于教练技术的书籍，都是从某一个特定的领域或者视角来阐述教练技术的作用和影响的，我写的《高绩效教练》(Coaching for Performance)一书采用的研究视角也是如此。这类书籍不仅丰富了教练技术研究领域的知识，同时也为作者带来了收入和荣誉。

但是本书不一样。本书将目前在教练技术领域有影响力的、最好的作者召集到了一起，希望从更全面的视角来阐述教练技术，并且不对任何一种技术进行评判。这样对于读者而言，就有了更多的选择性，你可以选择其中一种技术进行深入学习和运用，也可以选择几种技术将它们结合运用，但是你必须对你的选择负责。而对于想成为一名专业教练或者已经成为专业教练的读者，将从本书中获得更多的实操案例、建议，以及教练技术在实践应用中涉及的一些重要的标准、道德观念或者管理哲学。总之，对读者而言，这是一本包罗万象的方法论书籍。

最近，教练技术行业让人们对企业与客户之间的关系有了一种新的认知。过去，人们把企业与客户之间的关系看成纯粹的商业关系。可是现在，人们意识到，相对于彼此独立的利益而言，企业与客户之间事实上有着共同的利益，有着合作的需要。本书的写作也是基于这样的视角。比如，主编和

编者们的到目前为止，没收到任何报酬，但是他们都愿意合作编写本书，因为他们相信，集体智慧的力量远超过个人的力量。

“教练技术”这一概念的提出至今已经超过 20 年，现在已经进入成熟期，其应用也更有深度。现在，教练技术在更高的层面上帮助人们对目标进行分类，对行动进行规划，进而让人生和工作变得更加丰富。它帮助人们学会更好地自我觉察，变得更富有责任心、更自信、更有担当。而从更深层次来说，一旦人们更加自信、更富有责任心，他的人生旅途就将更加开阔，他也将更加主动、更富有创新精神，他将惊喜于自己潜能的开发，从而对人生充满憧憬。这是一段心灵的旅程，就像达尔文的生物进化论一样，具有普遍的和面向未来的意义。

现在，这些理论和实践还只是人们从微观层面的选择，我们憧憬着，将来的教练技术能够拓展到宏观层面。虽然教练技术还只是一个新兴行业，但是，正像人类学家玛格丽特·米德（Margaret Mead）所说：“不要相信那些骗人的鬼话，说什么‘一小群愿意自我牺牲的人，无论怎么奋斗也是无法促成世界的’。世界历史的发展证明，人类社会各个阶段的进步正是由这样一小群一小群人的努力而促成的。”那么，教练技术协会是不是正是这样一个小团体呢？让我们抛弃那些自我设限的信念和障碍，设定更高的目标，团结一致，朝着更美好的愿景而努力吧。这就是本书的价值所在。

约翰·惠特默尔
《高绩效教练》一书作者

前言

本书得以出版源于 2005 年教练技术协会举办的一次会议上的谈话。凯瑟琳·塔尔帕（Katherine Tulpa）和我当时觉得有必要整理出这样一个指南：将当时所有有关教练技术实操的理论和方法、工具等整合到一起。

记得当时，我们都在国王十字车站等车，可是火车晚点了。我们天南海北地聊天，从咖啡开始聊起，聊着聊着就聊到了写书。我们当时把这次的谈话记录在了信封的背后。就是这样一次简单的聊天、一个简单的创意，使得我们将当时英国教练技术培训和演讲领域顶级的专家们凝聚到一起。可以说，本书汇集了 25 位最有影响力的专家的成果，他们都已经 在教练技术领域的不同方向深耕多年，发表过多篇相关的论文，或者出版过多本相关的书籍。本书甚至涵盖了一些还从未出版过的理论，比如教练伦理和教练监督等。之所以如此安排，是因为这些新的理论对教练技术的职业化发展非常重要。本书的目的在于给读者提供最受欢迎的教练技术模型，每一个章节和模型都是由在本领域最有影响力的专家撰写的，希望本书能成为你进入教练技术领域的指南书。

自第一版以来，本书到目前为止已经成为一本名副其实的畅销书，世界各地的高校和教练甚至将本书用作教材或者教学参考书，他们对本书的专业

性和有效性赞不绝口。现在，本书也已经被改版和重译多次，这一版已经是本书的第三版。

本书由三个部分组成。第一部分阐述“教练技术业务”，包括“什么是教练技术”“组织内的教练技术”“教练技术的实践”等主题。如果你是一个刚开始了解教练技术的读者，希望将来从事教练技术实践工作，那么你或许会对本部分感兴趣。第二部分重点阐述了目前颇受欢迎的教练技术模型、工具和方法，由在该领域非常有影响力的专家撰写。事实上，现在大部分教练只使用一种单一的模型进行教练技术实践，本书希望通过提供一系列可供选择的模型、方法和工具帮助教练们拓宽教练技术实践的视野。你可以通过通读本书选择自己感兴趣的领域，也可以在将来进一步参与相关领域的教练实践，从而帮助你在认知、动机访谈等领域变得更加专业。第三部分主要阐述了目前比较热门的一些主题，包括教练伦理、教练监督和教练技术的多样性等。本部分大多数的理论、观点有可能会进一步引发你对这些理论的思考和争论。

本书的成书过程有两方面的困扰和矛盾。一方面，作者们希望在自己的领域发挥出创造性，以创新的视角带给读者不一样的体验和启发，而我作为主编，则希望本书各个章节之间能够有某种程度的衔接性。另一方面，出版社希望我们加快成书的进度，而我则希望在成书的期限范围内，大家精耕细作，不要急躁。当然，没有任何一本书是十全十美的，那么，本书也不可能臻于完美。但是，我们还是希望，本书是你书架上教练技术类别的书籍中最特别、最有用的一本。

本书适合不同的人群，无论你是教练还是受训者，无论你是刚接触教练技术这个行业，还是已经在这个行业深耕多年，无论你是组织内的员工，还是愿意为此付费成长的个人。

本书各个章节的观点和理论都属于各个章节的作者，不代表我本人的观点，也不代表教练技术协会的观点。作为本书的主编，我拥有注册心理咨询师证书，同时既是教练技术的实践者，也是教练技术的研究者，非常希望能

够聆听你对教练技术实践和研究方面的看法，也希望得到你的反馈和建议。

在编写本书的过程中，我特别感谢凯瑟琳·塔尔帕（Katherine Tulpa）和亚历克斯·萨博（Alex Szabo），他们与我一起探讨本书成书的创意和设想，并且全程参与了本书的编撰过程，各自撰写了本书的一个章节。感谢本书的所有编者，他们不计报酬，不辞辛劳，多次修改书稿，在百忙中抽出宝贵的时间为本书付出了巨大的努力。

感谢我的妻子和两个女儿，他们支持我占用陪伴她们的时间，没日没夜敲打键盘，讨论、修改书稿，感谢他们的支持和理解。

目 录

导 论 // 1

教练技术的未来 // 1

教练工作 // 2

幸福教练技术 // 3

教练技术培训的标准 // 3

教练胜任力 // 3

第一部分 教练技术与企业实践

第 1 章 什么是教练技术 // 10

教练：一个新的职业 // 10

教练技术的定义 // 11

教练资格、能力及胜任力 // 16

教练技术、心理咨询、心理治疗、导师制 // 27

教练技术的作用 // 29

第2章 如何在组织内导入教练技术 // 32

以人为本的需要 // 32

组织内的教练机制 // 33

教练项目准备 // 36

找出关键点 // 39

确定并调整目标 // 42

签订合约 // 46

成功交付 // 49

第3章 教练技术投资与组织绩效提升 // 52

外部教练项目运营战略框架 // 53

教练技术成功实施的环境 // 54

界定教练需求 // 56

教练选拔和任用 // 60

外部教练项目实施方案 // 63

如何激励各利益相关方共同参与 // 66

企业外部环境的变化趋势 // 68

第4章 如何创建和开展教练技术服务业务 // 71

成功的实践方案 // 71

开启教练技术实践之旅 // 72

你的实践方案 // 78

财务管理 // 80

销售和营销 // 83

定位 // 84

自我管理 // 88

第二部分 教练技术模型和方法

第 5 章 行为教练技术——GROW 模型 // 94

GROW 模型的提出 // 94

GROW 模型的内涵 // 95

GROW 模型有效应用的条件 // 98

运用 GROW 模型时可使用的工具和技术 // 100

FLOW 模型 // 105

十个关键问题 // 105

第 6 章 解决方案聚焦型教练技术 // 108

解决方案聚焦型教练技术模型及解析 // 108

解决方案聚焦型教练技术模型的核心特征 // 109

解决方案聚焦型教练技术有效应用的条件 // 113

运用解决方案聚焦型教练技术时可使用的工具和技术 // 116

解决方案聚焦型教练技术的战略视角 // 119

十个关键问题 // 122

第 7 章 认知行为教练技术 // 126

认知行为教练技术（CBC）模型解析 // 126

CBC 模型有效应用的条件 // 132

运用认知行为教练技术时可使用的工具和技术 // 132

十个关键问题 // 137

第 8 章 NLP 教练技术 // 140

NLP 教练技术模型解析 // 140

NLP 模型有效应用的条件 // 141

运用 NLP 教练技术时可使用的工具和技术 // 142

十个关键问题 // 147

第 9 章 超个人教练技术 // 152

超个人教练技术模型解析 // 152

超个人教练技术模型有效应用的条件 // 154

运用超个人教练技术时可使用的工具和技术 // 155

十个关键问题 // 163

第 10 章 赏识教练技术：通往繁荣之路 // 167

积极转变 // 167

面向“对的事情” // 168

赏识教练技术模型的发展 // 170

赞赏的态度 // 172

运用赏识教练技术时应遵守的原则和工具的应用 // 173

第 11 章 整合教练技术 // 178

整合教练技术模型解析 // 178

整合教练技术模型有效应用的条件 // 186

运用整合教练技术时可使用的工具和技术 // 187

十个关键问题 // 190

第三部分 教练技术关键问题探讨

第 12 章 跨文化教练技术 // 194

教练技术中的文化现象 // 194

拥抱多样性 // 197

跨文化视角的意义 // 199

跨文化教练技术流程 // 202

跨文化教练技术实践 // 204

第 13 章 教练技术与压力 // 209

为什么要关注压力 // 209

教练技术在压力管理中的作用 // 213

全面压力管理 // 213

如何预防压力 // 222

第 14 章 教练伦理：选择真诚 // 224

为什么要强调教练伦理的重要性 // 224

什么是伦理 // 226

伦理思想的基础 // 227

教练技术实践中的伦理原则 // 228

现代社会与新伦理 // 230

教练行业的伦理主题和场景 // 232

第 15 章 教练导师 // 235

什么是教练导师 // 235

导师的角色和目的 // 237

心理咨询和心理治疗导师的异同 // 240

导师工作的不同阶段 // 240

七目教练导师工作模型 // 243

导师系统教练技术 // 247

像导师一样训练 // 248

第 16 章 教练方案评估 // 249

为什么要评估 // 250

如何评估 // 251

避免错误 // 254

关键案例 // 255

第 17 章 教练资格认证 // 260

教练资格认证精选案例 // 261

教练资格认证的历史和发展趋势 // 265

教练资格认证体系的现状和发展 // 266

教练技术和教练心理学 // 272

教练资格认证的未来 // 277

第 18 章 团队教练技术 // 280

团队教练技术的三个关键层次 // 281

团队教练技术发挥作用的三个核心视角 // 282

团队教练技术方法论——六个基本原则 // 283

团队教练的六项核心实践 // 289

附录 1 教练协会简介 // 293

附录 2 编写者简介 // 295