



有效 教练

EFFECTIVE COACHING

【美】马歇尔·库克 劳拉·普尔 著

杨杰 张韩烨 戚浩桢 译
王璐 褚靓

有效教练

EFFECTIVE COACHING

【美】马歇尔·库克 劳拉·普尔 著

杨杰 张韡烨 戚浩贞 译
王璐 褚靓

图书在版编目(CIP)数据

有效教练/(美)马歇尔·库克著;杨杰等编译

·一南京:江苏人民出版社,2017.12

书名原文:Manager's Guide to Effective Coaching

ISBN 978-7-214-21568-0

I. ①有… II. ①马… ②杨… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第302490号

Manager's Guide to Effective Coaching, 2nd Edition by Marshall Cook

Copyright ©2013 by McGraw-Hill Education

ISBN 0071771115

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Jiangsu People's Publishing, Ltd.. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright ©2018 by McGraw-Hill Education and Jiangsu People's Publishing, Ltd..

江苏省版权局著作权合同登记:图字10-2016-130

书 名 有效教练

著 者 [美]马歇尔·库克

译 者 杨 杰 等

出版 统 筹 杨 健

责任 编 辑 陈 茜 王 旭

责任 监 制 陈晓明

出版 发 行 江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号 A 楼, 邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 16.25

字 数 260千字

版 次 2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-214-21568-0

定 价 48.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序

教练理论与实践的发展，借鉴了心理学、哲学、组织发展学、成人学习理论、系统理论等诸多学科的理论探索与实践成果，是比较综合与复杂的发展历程。教练是支持和培育客户的伙伴，注重积极的措施、实时改变和长期收益，关注客户的深层次发展需求并推进追寻期望的结果。教练过程集心理辅导、咨询顾问和指导培训等功效于一体，致力于客户的自我发展，激发其自我效能，培养其系统思维及战略思维能力，提升其执行能力。作为教练，与客户建立充分的信任关系是首要的，利用对话和分享的方式，通过倾听、提问、厘清、反馈及其他一些结构化方法，帮助客户挖掘潜力，优化自身内外资源，成就最好的自己。

随着员工素质的提升，之前传统的指令型领导模式渐显缺陷，管理者更多地被期待成为能够帮助员工发展的教练型领导者，既要推进工作任务的达成，也要关注员工发展，要尊重员工、启发员工和培育员工，这都要在职场上体现较强的人际管理和领导艺术。管理既是科学，也是艺术；教练既是科学，更是艺术。管理者如果能够借鉴教练技术，更好地挖掘员工潜力，鼓舞员工达至最佳自我，也必能有效推进工作任务的完成和组织绩效的提升，同时提升自身管理能力与领导艺术。越来越多的管理者对教练技术予以关注，从接触教练技术，接受教练到自己研究、借鉴教练技术从而在工作中予以应用；越来越多的组织也对教练型领导者予以肯定并大力倡导。

《有效教练》一书简明扼要地介绍了教练的定义、技能、技术和陷

阱以及避免陷阱的最佳方式。开篇先介绍了教练的目标、特质、员工动机，解释了教练技能，如问好的问题、有力的倾听及聚焦解决方案，接着讨论了与教练相关的角色，如培训师、导师和纠错者，继而谈及了教练难点、有效教练的步骤、反馈以及教练与奖励，最后阐述了一些重要的教练原则。

《有效教练》聚焦职场中的教练技能，生动地描述了管理者在职场中如何应用好的教练方法，通过寻求承诺而非控制、结果而非责备，来帮助员工达成高绩效；浅显易懂地阐述了如何进行有效教练，促进员工参与并发展员工，不仅推动员工达到满意绩效，而且有效发展员工，促其进步和成长，同时有效塑造携手共进的企业氛围与文化，也提升自身管理能力与领导艺术。

《有效教练》就如管理者的一本教练简明案头手册，书中设置了关键术语、聪慧管理、生意诀窍、示例、警示、防误措施和工具等各类边框，便于读者理解有效教练的方方面面，掌握实际操作。全书以工作及生活中常见的例子入手，行文亲切流畅，娓娓道来，引人入胜，没有什么太过艰深的字句，却知微见著，富有启迪。如，通过研究员工薪酬之外的动机，学会激励员工去进取和学习；通过发出清晰的指令、提出有效的问题和听取回答，来进行有力的倾听和有效沟通；使用主导、精通和成长这些内在、无形的奖励，来激励员工达至最佳绩效，同时培养其独立性和主动性。

《有效教练》一书内容全面，行文简洁生动，相信书中所述不仅能在教练方面，也能在人生其他方面帮助读者，赋予读者职场之外亦可应用的技能。身为《培训》杂志社主编，在本书付梓之际，甚感欣慰，也很开心受邀为本书作序！相信开卷有益，请尽情阅读和思考吧！

朱伟正

2018 春于南京

前 言

如果你曾经在运动队待过，你就有过教练。一个好的体育教练能够给予团队制胜法宝，帮助他们发挥出最好水平，还在比赛的时候为他们加油。教练助你在失败中吸取教训，庆贺你的成功并且发现和利用你自身的所有资源。

教练作为授权、促进参与和发展员工及高端人才的方式，已经风靡商界。许多高管使用教练并将他们能如此成功归功于所持有的教练关系。2001年的两项研究表明，以生产力、质量、沟通、关系以及其他领域的提升来衡量，高管教练的投资回报是最初成本的五到七倍。教练还能显著提升无形效益（员工留任、团队合作、工作满意度）。一项对财富500强企业的调查发现，多达40%的企业使用过高管教练服务。另一项调查发现，86%的企业都使用高管教练。显然，教练是一种强大、有效的成长技术，今天的商界也认可这一事实。

在本书中，你会学到如何在职场应用好的教练方法，通过寻求承诺而非控制、结果而非责备，来帮助员工达成高绩效。

当我们描述教练在职场的主要作用以及检验一次有效教练会谈结构的时候，我们强调在过程中进行教练，这样你会真正做到最好。我们有两项简单的原则可资教练：“放手（把你的手拿开）”和“积极具体行动”。

我们讨论了优秀教练的技能、技术和陷阱，帮你理解避免陷阱的最佳方式。我们所谈包括了如何将教练方法应用于你作为管理者的其他职责中，比如作为培训师、导师和纠错者。我们提供了你可以直接使用的具体工具和方法。

通过研究员工薪酬之外的动机，你将学会激励员工去进取和学习。你也将学会通过发出清晰的指令、提出有效的问题和听取回答，来进行有效沟通和倾听。

你会学到使用内在、无形的奖励——主导、精通和成长——来激励最佳绩效，同时培养独立性和主动性。

第十五章中描述的奖励原则能在教练以及人生中所有其他方面帮助你，因为教练会成为你人生的关键部分，赋予你职场之外也可应用的技能。

你准备好了吗？让我们开始吧。

特点

公文包系列书籍的深意是给予你以一种面对面的友好风格写就的实用信息。章节的内容涉及策略性问题，包含许多示例。大量的边栏也是其特色，旨在给你不同类型的具体信息。以下是边栏类型及涉及内容的概述。

关键术语

每一主题都有一些术语，有关教练的这一主题也不例外。这些边栏提供了所介绍的术语和概念的定义。

聪慧管理

这类边栏如同它们的名称一样，给你运用书中内容的窍门和策略，通过有效教练原则和实践的应用实现明智管理。

生意诀窍

生意诀窍边栏给你提供精明管理者所用方法的内部操作提示，以便

执行书中描述的策略。

示例

用示例来说明书中原则如何运用总是有用的。这些边栏提供对工作场景中有效教练改善绩效和关系的描述。

警示

警示边栏对教练实践中可能出错的地方发出警告，并提示你需要注意的事情以防止问题发生。

防误措施

当你试图实施书中描述的技术时，你怎么能保证不会犯错误呢？你不能，但这些边栏给了你如何尽量减少出错可能的实用建议。

工具

这一图标确定了这类边栏，其中你能找到可以使用的具体流程、方法或技术，以便成功实施书中的原则和实践。

目 录

前 言 1

第一章 优秀教练的目标 1

为什么一位管理者应该是一位教练呢 / 1 你有利用自己最有价值的资源吗 / 2 可及性 / 2 优秀教练的益处 / 7 与此同时，回到排版团队 / 12 第一章教练清单 / 16

第二章 好教练特质 17

教练：定义和区别 / 18 好教练特性 / 21 化态度为行动 / 32 第二章教练清单 / 35

第三章 你的队员们想要什么 36

看到薪水之外 / 37 激励员工的三个驱动力 / 37 激励式教练的策略 / 46 第三章教练清单 / 50

第四章 好教练征兆 51

肢体语言 / 51 “会说话”的肢体语言 / 56 一次优秀教练会谈的要素 / 58 第四章教练清单 / 68

第五章 问好的问题 69

为什么问问题 / 71 有效教练问题的特质 / 72 七种主要的问题类型 / 80 提问的三个技术 / 85 第五章教练清单 / 86

第六章 有力的倾听 88

倾听的三个层级 / 88 有效倾听的七个关键 / 95 超越倾听 / 103 第六章教练清单 / 104

第七章 通过教练创造解决方案 105

有效问题解决的六步法 / 106 聚焦解决方案的教练 / 113 困难程度 / 116 第七章教练清单 / 125

第八章 教练身为培训师 126

教练培训指南 / 127 培训前、培训中和培训后 / 133 你是哪种培训师 / 136 学习的四个阶段 / 137 学员的视角 / 139 一个理想的培训课程 / 142 你如何知道培训是否有效 / 143 第八章教练清单 / 144

第九章 教练身为导师 145

辅导类型 / 146 有效辅导 / 149 辅导以明确工作 / 154 辅导以激励 / 156 尊重辅导的界限 / 158 第九章教练清单 / 159

第十章 教练身为纠错者 160

让其成为会面而非对抗 / 160 积极具体行动 / 162 清晰定义后果 / 164 建于可能之上 / 166 展望未来 / 167 绩效杀手 / 168 第十章教练清单 / 173

第十一章 教练难点 174

缺少真正目标 / 174 (你的) 焦虑 / 178 (他们的) 恐惧 / 不信任 / 179 抗拒改变 / 181 缺乏教练技能 / 182 语言障碍 / 183 教练障碍 / 186 第十一章教练清单 / 190

第十二章 有效教练的步骤 192

步骤一：建立密切关系 / 194 步骤二：明确问题或目标 / 196 步骤三：创建愿景 / 197 步骤四：头脑风暴方法 / 198 步骤五：建立行动计划 / 202 步骤六：承诺与责任 / 204 步骤七：认可 / 205 步骤八：跟进 / 206 第十二章教练清单 / 207

第十三章 再来一次，带反馈 208

有效反馈的要素 / 208 在你给予反馈之前 / 214 传达坏消息 / 216 对你反馈的反馈 / 220 第十三章教练清单 / 222

第十四章 教练与奖励 224

有形奖励 / 225 象征性奖励 / 227 无形奖励 / 228 奖励的规则 / 229 教练身为啦啦队 / 232 第十四章教练清单 / 233

第十五章 优秀教练（以及美好生活）原则 234

开始原则 / 234 控制的错觉 / 235 决策原则 / 236 改变原则 / 236 时间原则 / 237 提问原则 / 240 错误原则 / 241 愤怒原则 / 242 客观性错觉 / 243 全局原则 / 244 恐惧原则 / 245 行为榜样原则 / 245 生活原则 / 246 第十五章教练清单 / 246

后记 247

第一章

优秀教练的目标

桌面出版团队的士气低迷。一些员工看起来每天都在拼命工作，但是莫莉似乎还有闲暇。虽然莫莉在工作上没什么延误，但是那些勤奋工作的员工好像还是对懒散之人心存怨恨，并且莫莉在办公室游荡聊天或者坐在那玩她计算机里的纸牌游戏时也会影响到别人。有人向你抱怨过莫莉，而且你也有责任处理，那么你首先会采取什么行动呢？

当你学过好教练的目标以及教练式管理是如何帮你获取达至解决方案所需的信息后，我们再回到这个问题。

为什么一位管理者应该是一位教练呢

教练是相对比较新的发展领域（教练的定义和区别，请见第二章）。作为一项独立的职业和一套业务领导者的工具，教练很快就广受欢迎。教练在工作场所中能够营造一种员工被授权、接纳和认可的积极氛围。教练在团队中能够培育更佳交流、协同思考和生产力。好的教练能够为个体带来事业发展、智谋提升、个人授权、持续改变和提高，以及更宏大思考。

经理和主管们经常被期待为榜样、导师、领导，现在则是教练。在

你的技能包里加进教练不仅能够提升你的职场价值，而且为你的员工和组织整体而言带来新的机会。

你有利用自己最有价值的资源吗

员工提供了仅被部分开发的巨大的潜能。每个人在职场中都有份特定的工作，但是人们很少能被限于一个狭隘的分类，就其工作绩效而言，每位员工能够贡献很多可为组织以及个人成长和学习所用的创想、技能和力量。你在开发这个有价值的资源吗？通过教练连通你的员工会开启超出你想象的更多可能性。

盖洛普一项有关员工参与度和绩效关联性的研究（哈特，施密特，基勒姆，阿格拉沃尔；Q12 元分析，2009 年 8 月）显示，高参与度的业务或工作团队基本上可以倍增其成功率。员工参与度是战略基础而非仅为人力资源部门的空头支票。盖洛普业已揭示投入的员工更为高产、高利润、忠诚和关注客户。另外，他们的研究都发现，员工直接上级一贯地对其留任和满意度影响最大。

可及性

你的可及性系数就是你对员工观点的开放度（这也给出了员工参与度如何的一些洞察）。你的员工会如何回应以下陈述呢？请基于你认为他们实际上会怎样回应而非你希望他们怎么回应来答“是”或“不是”。

我的老板：

1. 经常询问我的观点。



工具

盖洛普

欲学习更多盖洛普有关员工参与度和卓越经理的广泛研究，请查看 www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx。畅销书《首先，打破所有规则》（马库斯·白金汉，柯特·科夫曼；西蒙与舒斯特出版社，1999）深入讨论了盖洛普的研究并描述了 Q12，也就是用来评估员工参与度的 12 道问题。

2. 倾听我的建议。
3. 认真对待我的想法。
4. 看重我的观点。
5. 在做影响到我工作的决策前和我商量。



关键术语

参与度

对组织的工作、目标和使命全心投入、富有激情并且予以承诺的状态。

6. 管理层会议中维护我。
7. 当交给我一项新项目时，清晰地解释目标。
8. 欢迎我就进行中的项目提问。
9. 在决定如何实施项目上给我一定空间。
10. 把批评留待与我一对一会面时再提出。

你的回应和你的管理风格

你在可及性测试中得到了 7 个或更多的肯定回应吗？如果是，那你已经展现出了作为一位好教练的很多特质。教练式管理的主要目标之一就是营造一种员工愿意也能够和上司分享想法的氛围。当员工感到被倾听和认可，他们就会对工作和组织更为投入。

如果你得到的正面回应少于七个，也不一定说明你是一个失败者。低分意味着你还有一些工作需要做。（低分也可能说明你比大多数管理者更加诚实，对自己要求更严格。）

让我们看看每条表述以及它表明了你和员工间什么样的工作关系。

1. 我的老板经常询问我的观

点。和你一起工作的员工已经知道你并非无所不知。当你询问员工的看法时，甚至在得到回应之前就有三项好处：（1）你展示出了对员工的尊重。（2）你表明自己并不认为自己独享智慧。（3）你对获得有价值信息的机会持开放心态。“你认为我们应该怎样处理这件事呢？”这个可能是你问员工的最好问题之一。



工具

更多观点

为了获取员工对你接近度评价的真实检测，你可以通过匿名问卷或者作为 360 度测评的一部分，询问他们这 10 个问题。



警示

当心态度

如果你在回答这些问题前犹豫，那可能揭示了你对员工的态度不甚确认。如果是这样的话，你要特别注意书中如何对包括书面和口头信息、肢体语言和其他信号的员工反馈变得更为敏感的小贴士。

2. 我的老板倾听我的建议。提问只是一半过程，倾听是另一半（更多倾听技能请参阅第六章）。充分关注员工。用话语和手势表明你听进了他们说的；问些问题；诚实地回应。

3. 我的老板认真对待我的想法。你说“嗯呐，哈，那有点意思”，员工听到的是“得了吧，现在我们还是按照我的方式做吧。”你没必要同意员工的看法，也不一定按照他们的建议行动。但是，如果他们认真地提出观点，你就应该认真对待。如果你认为其观点有价值就该如此说。如

果你觉得有瑕疵，解释为什么。对事不对人，不要让讨论变成一场“你的想法”和“他们的想法”之间的战争或者赢家和输家之间的较量。

4. 我的老板看重我的观点。你通过倾听、认真对待、奖赏的方式表明你看重这个观点。如果他们切实奖励员工绩效，大部分行业奖励的也都是结果，如，成功完成的工作，达成的目标，提升的底线。当你想要获得勤奋工作、合作和创造性观点时，就该更早开始在工作过程中欣赏。



警示

付诸行动

不幸的是，很多员工每天去上班却从没有被征询过观点。除非你问，不然他们不会期望你想知道他们的看法，甚至当你征询观点时他们可能心存疑虑。要有耐心，用行动支持语言，最终你会赢得他们的信任和坦诚。

员工需要勇气和主动性来大胆表达。问题和建议的备选都是积极贡献而非威胁，要用你的语言和行动奖励这种勇气。

5. 我的老板会在做对我工作有所影响的决策前和我商量。你是老板，你做决定。但是当决定影响工作环境，你应该先和员工商量，听听他们的看法，这样做不仅表明你尊重他们，而且有助于你做出最优决策。

6. 我的老板在主管会议中会维护我。你愿意支持员工，为他们抗争，保护他们免受不公平的攻击并且当事情出差错时承担应受的责备吗？

你的员工会说你是一位能挺身而出的老板吗？这是他们能给你的最高评价。

7. 我的老板在交给我一项新的项目时清晰解释目标。在揣摩你的心思方面，员工并不比你揣摩他们的的心思更强。当你安排任务时，你会花时间用清晰、简洁的词语精确概述要完成的内容吗？理解自己工作整体目的员工会干得更好、感觉更佳，并且你将彻底避免重大失误。



防误措施

做好准备，保持清晰

如果你曾试图向任何人解释任何事，你就知道清晰简洁地讲述一件事能有多么困难。下达指令之前做好准备。仔细考虑工作并预见潜在的阻碍和困惑。

8. 我的老板欢迎我就进行中的项目提问。大部分人问“你明白了吗？”这个问题时，他们期待一个快速的“是”。（同样的道理，当我们问“最近可好？”的时候，我们大都期待一个敷衍的回应“很好，谢谢。”）

除非你训练自己期待并欢迎员工的问题，否则它们看起来就会是打断和烦扰。提问常常是你真的弄清楚员工听到和理解到了什么的唯一方法。当员工知道不会因为显得“无知”而受到惩罚时，他们就会愿意向你提问而且也会把工作干得更好。



示例

给予指示

对你给出的教练的数量和性质要慎重。确保指示对实际情况而言是合适的。“我希望你在下一季度内提高5%的销售额”，这样的指示对于一位可信赖的销售员是足矣的。他有经验、产品知识和完成这项任务必要的权限（例如，订单条款的谈判或者为了达到更多促销确定花销上限的能力）。然而，形如“我要你把每份文件复印30份，我想你这么做，拿着这些文件去复印机那，将计数器设为30，每次放进一份文件”的指示可能比大多数人需要的或者认可的繁复太多。

9. 我的老板在决定如何实施项目上给我一定空间。

清晰准确地阐述目标，回答所有问题，但是不要总是具体说明如何