



企业教练

管理者辅导员工提升绩效的实战手册

[英]

萨拉·索普
(Sara Thorpe)

杰基·克利福德
(Jackie Clifford)

著

黄德海 周媛 陈新中

译

The Coaching Handbook

An action kit for trainers & managers

管理者要学会当教练



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业教练

管理者辅导员工提升绩效的实战手册

〔英〕萨拉·索普 杰基·克利福德 著

黄德海 周媛 陈新中 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2004-5063 号

THE COACHING HANDBOOK

Copyright © Sara Thorpe and Jackie Clifford, 2003, All rights reserved.

First published in Great Britain and the United States in 2003 by Kogan Page Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by **PEKING UNIVERSITY PRESS**.

Copyright © 2004.

该作品经由中国图书进出口总公司版权部代理.

图书在版编目(CIP)数据

企业教练/(英)索普,(英)克利福德著;黄德海等译.一北京:北京大学出版社, 2005.5

(时代光华经管大系)

ISBN 7-301-08783-7

I.企… II.①索…②克…③黄… III.企业管理:人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 018718 号

书 名: 企业教练

著作责任者:[英]萨拉·索普 杰基·克利福德 著 黄德海 周 媛 陈新中 译

责任编辑:林 克 熊少萍

标准书号:ISBN 7-301-08783-7/F·1057

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址:<http://cbs.pku.edu.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱:em@pup.pku.edu.cn

排 版 者:北京森江图文制作中心

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.375 印张 180 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

鸣谢

感谢那些曾给予我们支持的人，尤其要感谢杰夫（Geoff）、乔治（George）、玛吉德（Majid）、克莱尔（Clair）和彼特（Peter）等，感谢他们在本书后一部分的写作中所表现出的耐心。同时，我们还要感谢所有为本书第二部分提供过案例的人。

引言

在当今的企业界，人人都在谈论着教练以及教练过程。作为学习和人力资源开发领域内的从业者，我们发现自己不断被请求去培训教练技能并帮助某些组织引进教练项目。一些分级责任管理者也被不断地告知说其角色的一个重要部分就是充当企业教练。同时，另一些从事培训工作的人士也越来越多地被要求去教练他人。

在有关教练课程的学术研究资料中，我们发现现有的大部分培训与阅读材料都把重点放在教练的基本技能上，亦即：教练及教练过程是积极倾听、提出问题以及总结行动过程的一门艺术。技能固然是重要的，但是这里面却似乎缺少了某种统一的过程。也就是说，作为教练，我在什么地方可以使用这些技能？在被要求教练同事时，我又该从哪里开始？教练过程需要多长时间？我该使用什么样的教练方法？

在开始讨论教练过程时，我们发现人们对于教练是什么、它是怎样发生的等等问题始终是见仁见智。起初我们还曾假想过，由于许多人会在一起工作，他们会自动地对某些说法达成一致。然而事实却不然。虽然差异不大，但足以使人们表示疑问并进一步探讨如何定义这一领域内的某些概念。在多个组织内体验了教练过程，读了许多书并与不同的管理者和培训者交谈之后，我们意识到观点的不同并没有使自己倍感孤独。我们所接触到的“教练”定义五花八门，有的认为是在职培训，有的则认为是绩效管理。



在本书中，我们给教练所下的定义是：

陈述和分析人们如何使用一项具体技能和/或帮助人们提高或改善其工作绩效的一个过程。第一章不仅深入讨论了这一定义及其与学习过程的基本原理之间存在着一种什么样的关系，同时也使读者有机会思考教练与培训、顾问、咨询和分级责任管理之间有什么异同。

我们写作本书的目的是向读者提供一个直接的、切合实际的教练他人的过程。我们希望这一过程将有助于消除教练过程中的神秘感，并在不考虑过去经历的情况下始终有一个理论框架可供使用。同时，本书也有助于你在教练他人时树立信心，而不必顾忌自己是否有教练他人的资格。不论你是否参加过正规的教练培训课程，本书都将向你提供现成的线索和忠告，以便于你在需要的时候能够派上用场。

我们提供的教练模型，是我们从课堂培训走向分级责任管理岗位过程中工作经验的总结，其中教练是我们角色转换的重要组成部分。在转换的过程中，我们越发发现自己有必要协助客户制定并完成教练计划，或向团队以外的员工提供教练服务。我们坚信我们建立的模型富有灵活性并易于操作，因为对教练这一主题的讨论，完全是从实用而不是学术的角度进行的。对此，我们感到问心无愧。

本书由三个方面的内容组成（读者可采取灵活的阅读方式，或字斟句酌，或蜻蜓点水）：

◆ 在第一部分中，我们除了定义教练过程以外，还给出了一个内容较为实用的教练模型。然后，我们又详细讨论了该模型的每一个阶段，并在其后附有如何完成此一阶段教练任务的建议，以及用于指导你如何具体行动的、围绕技能本身提出的思想和观点。

◆ 在第二部分中，我们为读者准备了一系列案例。它们均由有着丰富的职业、体育或个人生活经历的教练者和被教练者精心提供。

◆ 在第三部分中，我们为读者提供了一系列教练活动和练习项目，分别供你在不同的教练阶段使用。

本书还添加了“推荐书目”，其中罗列了许多有较高参考价值的出版物。

我们希望读者能够喜欢这本手册，并期待你提供任何反馈意见。同时，我们也十分乐于倾听你的教练和被教练经历。若有可能，请通过 dear-trainer@btopenworld.com 与我们联系。

萨拉和杰基

目 录

鸣谢	(I)
引言	(III)

第一部分 教练过程

第一章 什么是教练	(3)
一、“教练”的定义	(3)
二、开发的必要条件	(4)
三、人力资源开发：核心价值和信念	(5)
四、培训	(6)
五、顾问	(8)
六、咨询	(9)
七、分级责任管理	(9)
八、教练的好处	(11)
九、总结	(11)
第二章 学习的理论	(13)
一、胜任能力理论	(13)
二、科尔布的学习周期理论	(14)
三、学习的障碍	(16)
四、个人工作风格	(18)
五、学习的范畴和层次——布卢姆 (Bloom) 的分类方法	(22)
第三章 教练模型	(24)
第四章 工作、技能及素质要求	(27)
第五章 教练过程的准备阶段	(30)
一、自己先做好准备	(30)



二、做好教练场所的准备工作	(31)
三、做好被教练者的准备工作	(31)
第六章 阶段1：教练需求和目标	(32)
一、教练做什么	(32)
二、容易出错的地方	(36)
三、所需要的技巧	(38)
第七章 阶段2：商定具体的开发要求	(39)
一、你应该做什么	(39)
二、可能出错的地方	(46)
三、所需要的技巧	(47)
第八章 阶段3：制定详细的教练计划	(48)
一、你应该做什么	(48)
二、可能出错的地方	(50)
三、所需要的技巧	(51)
第九章 阶段4：完成教练任务或开展教练活动	(52)
一、你应该做什么	(52)
二、可能出错的地方	(62)
三、所需要的技巧	(63)
第十章 阶段5：活动回顾与绩效改善计划	(64)
一、你应该做什么	(64)
二、可能出错的地方	(77)
三、所需要的教练技巧	(80)
第十一章 阶段6：终止教练过程	(81)
一、你应该做什么	(81)
二、可能出错的地方	(82)
三、所需要的技巧	(82)
第十二章 第三方发起的教练项目	(83)
起草教练合同	(84)

第十三章 教练技巧	(87)
一、分析性技巧	(87)
二、处事果断	(89)
三、冲突管理	(92)
四、促使教练过程顺利进行	(93)
五、施加影响	(94)
六、倾听他人的看法	(95)
七、观察的技巧	(99)
八、制定计划与安排优先次序	(102)
九、提供思想和信息	(104)
十、向被教练者提出问题	(104)
十一、建立亲密关系	(107)
十二、使用并解释非言语交际技巧	(110)

第二部分 案例研究

一、关于案例研究的说明	(113)
二、实际案例	(114)
案例 1: 国家律师事务所合伙人	(114)
案例 2: 斯格特 (Scout) 协会	(120)
案例 3: 为销售管理人员及其团队提供教练服务	(123)
案例 4: 新招募的都市警察	(125)
案例 5: 青年足球队	(129)
案例 6: 为两位总经理当教练	(131)
案例 7: 客户服务或其他面对面交流	(133)
案例 8: 不同领域内的不同人	(135)
案例 9: 帮助业务经理担当专家级人力资源管理者的角色	(140)
案例 10: 帮助资深培训师拓展培训技能	(143)
案例 11: 给一位经理和一位见习快艇运动员当教练	(146)



案例 12: 在培训过程中开发有效的人际交往技能	(150)
案例 13: 一日突破式的教练方式	(153)
案例 14: 足球队里的被教练者	(157)
案例 15: 在项目管理过程中接受教练服务	(159)
案例 16: 在特定信念或行为方面接受教练服务	(160)
案例 17: 在工作当中接受教练服务	(162)
案例 18: 生活教练	(164)
案例 19: 在教练过程中成为一名管理者	(166)

第三部分 教练活动和练习

一、关于活动与练习的说明	(171)
二、制定一个完整的活动计划	(172)
三、以往的成功与失败	(174)
四、蜘蛛图	(176)
五、“重力场”分析方法	(178)
六、在指导下完成的假想活动	(180)
七、未完成的句子	(182)
八、转向肢体语言	(183)
九、让被教练者换个胳膊戴手表	(185)
十、把东西还回去	(186)
十一、准备一份技能清单	(187)
十二、SWOT 分析法	(188)
十三、提出类似于“倘若……怎么办”的问题	(190)
十四、世界上最好的	(192)
十五、猫和冰箱	(193)
十六、评价被教练者的进步程度	(195)
十七、回顾过去的技巧	(196)
十八、我的失败日记	(198)

十九、积极地肯定自己	(199)
二十、你的人格就是你的实力	(200)
二十一、爱德华·德·波诺的六顶思考帽	(203)
二十二、重构个人思维	(206)
二十三、使用研究方式	(208)
二十四、提出富有挑战性和探索性的问题	(210)
二十五、一个解决问题的练习过程	(212)
二十六、调查问卷	(214)
二十七、示范性教练方式	(216)
二十八、扮演角色	(217)
二十九、案例研究	(218)
三十、有关“来函待办”的练习内容	(219)
参考文献	(220)
推荐书目	(221)

第一部分

教练过程

第一章

什么是教练

一、“教练”的定义

我们将教练定义为：**陈述和分析人们如何使用一项具体技能和/或帮助人们提高或改善其工作绩效的一个过程。**

教练的目标是指在当前基础上如何提升人的能力。在进一步讨论这一概念之前，也许首先我们应该用大众化的语言，谈论有关人力资源开发（以下简称“开发”）的某些内容。

“开发”对于个人和组织的生存都是至关重要的，它对于商业世界的意义就像是“进化”对于生物世界一样。很少有公司刻意制定一项会使公司走向毁灭，或丧失竞争力和成功机遇的开发计划。每个人都需要适应快速变革，适应越来越复杂的，同时又是我们时刻生活在其中的这个世界，不论我们的适应方式是主动放弃还是勇敢地去创新。

开发的定义是指：个人不断成长和学习的过程。亦即：通过开发，我们不断地超越自己。

开发的目标是指获取新的知识和技能，并在此基础上改进自己的行为，或说去应用我们已有的知识与技能（例如学习）。因此说，开发的本质就是变革；而变革是指时常发生在每一个人身上，但永远使人感到困难、压力甚至痛苦的一种东西。在马洛·摩根（Marlo Morgan）的著作《来



自永恒世界的信息》(Message from Forever)中,她说:“生命就是变革。有些变革来得剧烈,有些则微不足道。但是如没有变革,就没有成长;并且变革和成长既不一定意味着痛苦也不一定意味着牺牲。”

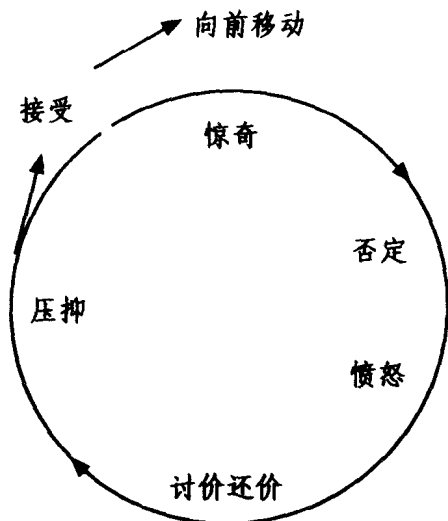


图 1.1 环形变革示意图

许多作者都曾绘制过这一图形,其中也包括伊丽莎白·库布勒-罗斯(Elisabeth Kübler-Ross)。他们强调说,应该在受训者向前移动之前确认其必须经过所有的阶段,之后才能到达下一个接受点。

教练是一套工具。它主要用于帮助人们开发自己,因此它也是一套支持变革过程的工具。如果这一工具得到有效使用,那么教练应该能够起到降低变革所带来的影响以及使成长机会最大化的作用。

变革是一个环形过程。作为一名教练,意识到这一点对你十分有用,因为它描述了我们对于变革所作出的自然反应,从而使教练能够帮助受训人员沿环形过程向前移动。

二、开发的必要条件

我们将开发的必要条件定义为:当前绩效与所要求的(或所渴望的)绩

效之间的差异。

搞清楚开发的必要条件是指搞清楚你从哪儿开始，以及你所渴望的终点在哪里。

实际上，我们可以通过许多方式来满足开发的必要条件——教练就是方式之一。下面，我们将简要叙述教练和其他开发活动，比如生产线管理、培训和咨询等之间的相互关系。

三、人力资源开发：核心价值和信念

假定说教练过程就是开发过程，那么我们确信，成功的教练必定相信以下几点：

- ◆ 每个人都有能力接受开发过程。
- ◆ 如果人们想变革并且准备好变革，那么他们就能变革。
- ◆ 那些发现我们潜力的人能够影响我们成功的水平。
- ◆ 如果我们能发现自己的潜力，那么我们就能成功。
- ◆ 如何定义成功将直接影响到我们要实现的目标。
- ◆ 我们可以通过有限的信念来为我们的潜力设定一个界限，比如我们相信某些事情是无法实现的，原因是受环境或情境所限。
- ◆ 人们只有在充分投入开发过程的前提下才会真正地去学习。
- ◆ 你可以从你所做过的一切事情中学到某些东西，但是只有在你下次进行反思并制定计划时才可以称为学习，参见第二章中关于科尔布（Kolb）的学习理论。
- ◆ 人们在帮助他人学习之前不一定是专家——事实上，有时候不是专家似乎更好一些，因为这样他就不会陷于一种“正确的做事方式”里。
- ◆ 为了帮助他人开发，我们首先应该不断地开发我们自己。