

管理者终身学习
且学·且思·且行

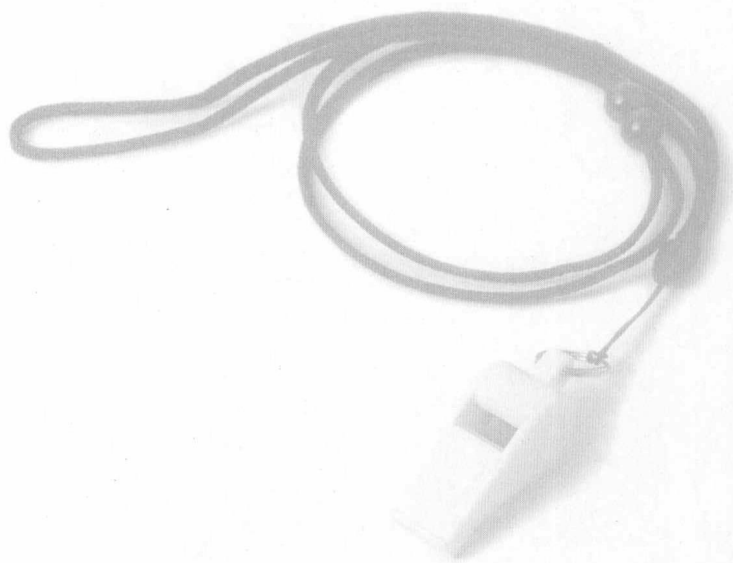


企业 教练 宝典

玛丽安·J·蒂尔 (Marian J. Thier) 著

桑筱莉 刘华文 译

COACHING CLUES



企业教练宝典

COACHING CLUES

玛丽安·J·蒂尔 (Marian J. Thier) 著
桑筱莉 刘华文 译

图书在版编目 (CIP) 数据

企业教练宝典/蒂尔著;桑筱莉,刘华文译.
北京:中国人民大学出版社,2009
(管理者终身学习)
ISBN 978-7-300-11212-1

- I. 企…
- II. ①蒂… ②桑… ③刘…
- III. 企业管理-职工培训
- IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154620 号

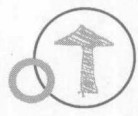
Coaching CLUES—Real Stories, Powerful Solutions, Practical Tools/Marian J. Thier Copyright
© Marian J. Thier 2003
This edition of Coaching Clues first published by Nicholas Brealey Publishing
This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew
Nurnberg Associates International Limited.
Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Renmin University Press

管理者终身学习
企业教练宝典
玛丽安·J·蒂尔 著
桑筱莉 刘华文 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	175 mm×250 mm 16 开本	版 次	2009 年 9 月第 1 版
印 张	12 插页 1	印 次	2009 年 9 月第 1 次印刷
字 数	135 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者序



全球市场化导致商业竞争瞬息万变，学习与发展的能力对于商业组织和个人的成功不可或缺，于是一个新兴职业——企业教练应运而生。根据国际企业教练联盟（ICF）的统计，其会员从2002年的5 500名增加到2007年的11 000名。美国的多项调查表明，有超过70%的经理认为聘请企业教练是非常值得的投资。《经济学》杂志曾预测，全球企业教练市场价值将高达10亿美元。

对大多数国内的读者来说，企业教练还是个新名词。它到底是什么？企业教练是通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察学员的心智模式，挖掘其潜能，开拓其职业发展空间，譬如帮助学员增强领导力、时间管理能力或者决策能力等，从而提高其工作绩效、团队成就甚至职业幸福感。

企业教练和培训是两个完全不同的概念，它们分别具有不同的价值。培训是根据企业的需要，传授有关实物如产品、公司目标、工具（包括硬件和软件）的知识。教练则是一种动态关系，它从客户自身的角度和目的出发，由专人教授他们采取行动的步骤和实现目标的方法。培训的对象比较广泛，可能有生产线员工，也可能有消费顾客。企业教练的对象通常是企业里的管理人员或者某个项目团队。

全球最优秀的CEO杰克·韦尔奇曾说过：“在你成为领导者

之前，成功就是做使自己成长的事，在你成为领导者之后，成功就是做使他人成长的事。”受杰克的鼓舞，不少管理者把企业教练视为自己职业生涯中一个更高的层次，可以通过担任教练而获得更大的成就感。在不久前澳大利亚人力资源协会的培训项目中，安永会计事务所的人力资源总监雷切尔担任我的导师。在我们见面的第一天，雷切尔就微笑着告诉我，她今后的目标是做一名企业教练。

随着企业教练在中国管理界的兴起，我相信，国内将会有越来越多的经理人和专业人士加入企业教练这一行。针对这样的趋势，我认为玛丽安·蒂尔撰写的《企业教练宝典》是一本引进及时的入门书籍。玛丽安是美国的资深企业教练，曾是广播主持人、电视节目剧作家、大学系主任以及 EXPANDING THOUGHTS 教练培训集团的创始人。在本书中，她没有阐述深奥的理论，而是将自己 15 年来的教练经验和智慧凝集成一个个生动的案例，使初学者可以轻松掌握实用的 CLUES 教练模型。

我和刘华文第一次合作翻译，非常感谢他在百忙之中多次校稿。由于企业教练是一项充满创意的管理艺术，作者使用了一些独创的术语，我们虽几经推敲仍然觉得其译文艰涩。另外由于译者水平和知识有限，错误和疏漏在所难免，敬请批评指正。

桑筱莉

于悉尼

2009 年 6 月

企业辅导是一种新兴职业，它为个人或团体服务，帮助人们提高社交能力和工作效率。这个新兴职业由管理咨询领域发展而来，至今已有 20 多年的历史。我的职业生涯也随它而成长。

与很多教练一样，我开始从事企业辅导的职业是因为市场的需要，而非预先规划。20 世纪 80 年代末，受大型机械设备生产商富伦姆公司邀请，我为其高层经理进行领导力培训。其中一部分内容叫作“360 度考评制度”，即每位经理都将接受公司里同级和上下级同事的考评，然后由我们帮助他理解考评的结果，找到问题及业绩上的差距，并制定相应的行动方案。

对于大多数受评经理来说，这是他们第一次得知同事们真实的意见。他们希望就考评结果展开讨论，也想知道自己的行为引起了别人什么样的反应，以及如何改进自己不良的行为模式。他们还希望知道如何来判断他们的改变有效与否。我的任务就是推动这些工作的开展。



很快便有人请我利用业余时间辅导他们提高个人能力和领导能力。当时的我虽然没有任何心理辅导的工作经历，但拥有成人教育专业的硕士学位，一群乐于助人的优秀同事，还有纽约市立图书馆里可供随时参考的资料。

此外，在我的早期项目“培养智囊团：创造性解决问题的游戏”（1985）中，我请到了布朗克斯动物园的一位灵长类动物学

家辅导我提高观察力。他教导我：既要观察明显的行为，也要注意细节之处，因为每种行为都能让我们更深入地了解研究对象。他也提醒我：从一系列行为中推断出的普遍性，并不一定适用于每个个体或者不同的环境。

对于我来说，最重要的启示是那位灵长类动物学家总是尽量遵从事实，简单记录下他的观察内容，他对所观察到的动物的行为进行解释，却从不妄加评论。我想，如果我也如此对待每一名企业员工，让他们注意到自己的言行举止，询问这些言行举止是否与他们的初衷相符，就有机会帮助他们主动改变自己，提升能力，从而更加有效地进行自我管理。于是我冒着风险尝试成为一名企业教练，为企业的经理进行辅导。

对于我来说，学习做好企业教练如同学习烹调艺术：两者都要求学习者具有好奇心，拥有乐意传授经验的师傅，以及大量的练习、实验和指导目标。两者都要经历从学习基础原理到掌握独门技能的过程。直到辅导了多达上百名的客户后，我才在该领域成为一名经验丰富的资深教练。

过去，企业辅导这一行业只有少数自学成才的教练和特殊的客户，如今它却不断成长壮大，有了专门培养企业教练的院校和行业协会。1999年，国际企业教练协会首次提出了职业教练的标准，于是，我获取了高级企业教练的资格。

在一次访谈中，主持人要我概括一下如何才能成为优秀的人或团队教练。通过认真思考，我认为有三点应牢记在心：

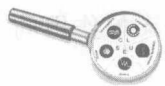
- 教练不是生意伙伴、心理治疗师、朋友或知己。辅导是一种建立在相互尊重的基础上，局限于职业范围内，协商和合作的伙伴关系。
- 细微的改变可能会产生巨大的变化。你在本书中读到的人



物，有些人看上去好像只是发生了细微的变化。我和客户特地选择了一两个必须改进的关键行为，这类行为往往可能产生广泛的影响。此外，很重要的一点是教练和客户都要愿意尝试不同的改进方法。世界上并没有可以使一个人在一夜之间改变长期以来形成的习惯的尚方宝剑、快速疗法或魔法仙方。

- 真实性是该职业中必须遵守的原则。许多经理独自做事，忙得没有机会与别人进行真诚的交谈。我观察客户的行为，告诉他们我的所见所闻，并且询问那些行为是否有利于实现其工作目标。我让他们了解别人对他们的态度。假如镜子里出现的不是他们内心想去塑造的自身形象，那么我会帮助他们改变自己。换句话说，我会给予客户足够的关心，使我们能够彼此真诚相待。

后来经常有人请求观摩我如何辅导别人，这好比是想进入我烹饪的厨房。我向他们解释这是不可行的，因为这样做会侵犯客户的隐私，而保护隐私恰恰是我与客户的辅导关系中重要的一环。不过，我的确积累了将近 15 年的辅导知识和经验，为了与大家分享我的知识和经验，我撰写了《企业教练宝典》一书。书中介绍了我设计的一种辅导模型。作为人际交往活动的观察者，通过该模型，我既能够见到森林——完整的个人或团体，又能够见到树木——个体的具体反应和行为。



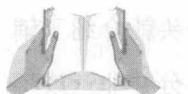
本书讨论的是人而不是事物。尽管我在本书开头就介绍了辅导模型，并根据模型撰写了案例，但模型的五个部分并非一成不变、相互排斥的。相反，我们可以把它们看作个体之间或者团体内部之间交往的参考维度。在第一部分即《企业教练宝典》的核心部分，我将讲述 11 个案例，这就如同带着你和我一起去会见

某人或某个团体，一起分析案例、设计辅导方法，最后来评估结果。第二部分介绍了多年来我认为富有成效的 12 种辅导方法。

案例的叙述采用了第一人称和现在时，我希望读者能够感同身受。案例中的人物尝试着采取新的行为模式，也许有些行为模式与他们的旧习惯相冲突，但是对大多数人来说，这不仅是一个勇敢的举动，而且也会给予他们一种奇特的体验。我尽可能完整地记录下书中人物从自己意识到不良行为，然后进行自我改变，到最后获得一种或者一系列技能的全过程。你会注意到，无论其中的过程多么艰难，我选进该书的案例都有好的结局。我相信，如果案例没有好的结局，它对读者是毫无帮助的。尽管对于每个问题世上都没有现成的、完美的解决方法（这也使得企业辅导成为如此具有创造力和挑战性的职业），但书中的方法和技巧是我在辅导工作中使用起来最有效的。亲爱的读者，我希望你能够充满信心地去尝试这些方法和技巧。

建议你采用以下方法来使用《企业教练宝典》一书。

- 请将本书从头到尾通读一遍，无须带有特定阅读策略或计划。全面了解管理与工作生活方面的问题、解决方法及改进的过程。
- 找出令你感兴趣的技能或方法，集中精力阅读相关案例。
- 分析案例。首先阅读情景部分，然后找到问题所在和解决办法。
- 运用辅导模型来帮助自己分析具体情景中起支配作用的原因。
- 自己设计“工具”来分析案例，并且将它与书中描写的情景进行比较。
- 思考书中列出的方法为什么会取得成功以及其他方法在类



似的情景中又会取得怎样的效果。

- 使用书中比较有效的方法来帮助你应对可能遇到的挑战。

虽然书中案例的背景和人物是虚构的，但都源自现实生活。如果你在案例中看到了自己、同事或客户的影子，请不要感到奇怪。对每一个人来说，我们都会在生活中和工作中遇到类似的困难。

无论你是培训项目的教练还是期望提高能力的从业人员，是想掌握管理诀窍的新任经理还是想提高领导力的高级经理，是自由职业者还是企业家，我都希望你觉得这本书的观念和内容有意思并能从中得到启发。总而言之，我希望这本书对你有所帮助。

Contents 目录

第1章 CLUES 辅导模型 1

个性 (characteristics): 性格、偏好及行为

语言 (language): 口头、书面和肢体语言

潜在动机 (underlying motives): 影响制定目标、选择和行动的因素

能力 (energy): 降低、提高或激发我们能力的因素

故事 (stories): 本人的讲述和别人对自己的看法

第一部分 真实案例和有效方案



个性

第2章 沉默非金 9

技能: 勇于发言

方法: 索引卡片

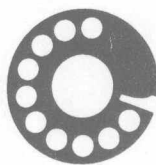
CLUES 辅导模型分类: 个性

第3章 处乱不惊 16

技能: 条理性

方法: 春季大扫除日

CLUES 辅导模型分类: 个性, 能力, 故事



语言

第4章 引导与提问 27

技能: 询问与主张

方法: 关于主张的角色游戏

CLUES 辅导模型分类: 语言, 个性

第5章 反复交流 40

技能: 聆听

方法: 反复聆听

CLUES 辅导模型分类: 语言, 潜在动机



潜在动机

第6章 会山会海 50

技能: 会议管理

方法: 时间管理矩阵表

CLUES 辅导模型分类: 潜在动机, 能力

第7章 老家伙新头脑 66

技能: 扩大与顾客的接触

方法: 以新手的头脑处理事务

CLUES 辅导模型分类: 潜在动机



能力

第8章 被工作淹没 78

技能: 授权

方法: 关于授权的三角形图表

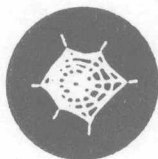
CLUES 辅导模型分类: 能力, 故事, 个性

第9章 听你说, 听我说 94

技能: 头脑风暴法

方法: “写、说、粘”头脑风暴

CLUES 辅导模型分类: 能力, 语言



故事

第10章 创意, 新鲜又可口 104

技能: 隐喻式思维

方法: 可视性文章和隐喻式思维

CLUES 辅导模型分类: 故事, 能力

第11章 真正的问题, 请站出来! 112

技能: 发现真正的问题

方法: 话语杖、讲故事

CLUES 辅导模型分类: 故事, 个性



CLUES 的全部种类

第 12 章 口袋里的硬币 132

技能: 人际交流

方法: 硬币转移

CLUES 辅导模型分类: 个性, 语言, 潜在动机, 能力, 故事

第二部分 工具箱: 五种辅导方法的使用说明

索引卡片 144

春季大扫除日 146

关于询问的角色游戏 148

反复聆听 152

时间管理矩阵表 154

新手的头脑 156

授权三角形 158

“写、说、粘” 头脑风暴法 163

可视性文章和隐喻式思维 165

话语杖 168

讲故事 170

硬币转移 174

CLUES 辅导模型

无论是为个人还是为团体进行辅导，企业教练的最高目标都是帮助客户解决可能会影响其在职场中或生活中发挥潜力的难题。辅导的第一步是仔细观察：客户认为自己的问题是什么？他们设定了什么样的目标？他们如何谈论自己和别人？此外，最重要的是，他们在现实中有着什么样的行为和反应？

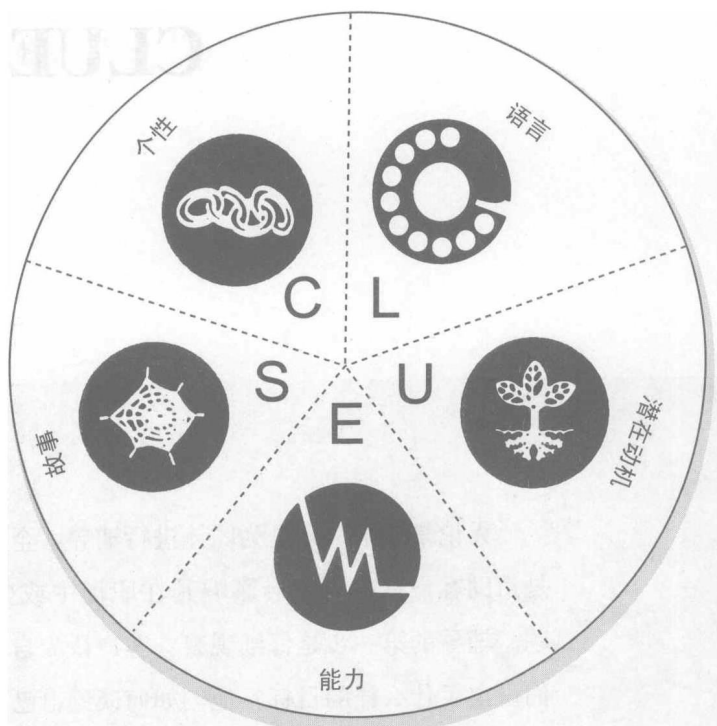
教练的角色首先是个观察者。但是，人际交往是个很复杂的过程。我们如何才能排除外在因素，准确观察到可能妨碍个人或团体成功的态度、习惯和行为呢？

CLUES 辅导模型提出了一种系统的观察方法，它从以下五个主要方面来观察人的行为。



- 个性 (characteristics): 性格、偏好及行为。
- 语言 (language): 口头、书面和肢体语言。
- 潜在动机 (underlying motives): 影响制定目标、选择和行动的因素。
- 能力 (energy): 降低、提高或激发我们能力的因素。

- 故事（story）：本人的讲述和别人对自己的看法。



以上五个方面在所有特定的情况下都会产生一定的影响，该辅导模型可以帮助我们发现最重要的因素，使我们找到最佳的改进方式。

在探讨案例之前，让我们先细读一些通过辅导模型进行观察的例子。暂时不考虑教练会对此提出什么样的建议。

个性

每个人都有独特的性格、偏好和行为。个性可以从一个人與人交往的行为方式中反映出来。这些个性会影响其对组织贡献的大小。

某公司的一个部门因决策效率低致使整个公司受到影响。通过以下线索可以看出该部门某个重要岗位的员工个性：保守和害怕冒险。



- 他在决策前必须有大量有说服力的事实和数据。
- 上班经常早来晚走。
- 办公室墙上贴着信息雷同的各式图表。
- 办公桌上及四周文件堆积如山。
- 在征询别人的意见时很少表明自己的想法。

语言

一个人的书面、口头以及肢体语言会极大地影响别人对他的行为和动机的理解。因为个人形象是由他的措辞、语言风格、声调以及手势动作等构成的。



如果一名管理者给人的印象是在上级面前缺乏自信，那么从他的言谈中你会看到：

- 他在与同事或直接下属相处时很健谈，但在上级在场时却常常一言不发。
- 和别人交谈时言语甚多，但与上级交谈时言语简单。
- 和上级交谈时很少与对方进行目光交流。
- 和上级一起参加会议时总是静静地坐着，似乎不愿引起别人的注意。

潜在动机

有人也许会说他是为了某些目标才工作的，但是事实上他的