

凝聚教练智慧，点亮卓越人生

JIAOLIAN
CHENGJIU ZHUOYUE



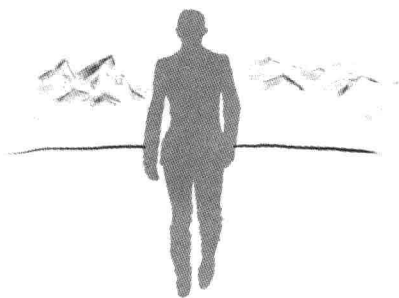
/// 什么是教练文化？///
教你洞察生命真相，明确人生目标和理想

/// 为何学习教练文化？///
练你感悟人生，产生与目标一致的卓越力量

教练成就卓越

张皓 著

北京工业大学出版社



JIAOLIAN
CHENGJIU ZHUOYUE

教练成就卓越

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教练成就卓越 / 张皓著. —北京: 北京工业大学出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5639-3625-0

I. ①教… II. ①张… III. ①职业培训 IV. ①C975

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第179137号

教练成就卓越

著 者: 张 皓

责任编辑: 姜 山

封面设计: 柏拉图

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1 / 16

印 张: 16.75

字 数: 182千字

版 次: 2013年9月第1版

印 次: 2013年9月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3625-0

定 价: 30.00元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

序言

作为一名职业教练，在多年的咨询、授课过程中，我感慨良多。每每看到身边的新老朋友包括自己的家人被生活中的困惑严重地影响了他们的生活质量，我就会感到我的教练生涯任重而道远。

其实只要是人，在生活中都会遇到各式各样的问题，而当每一个问题出现的时候，我们其实都有两种选择：一种选择是主动地寻找解决问题的方案；另一种选择是被问题所困扰，忍受问题的残垢固化在我们身上的不舒服。两种选择投射出两种完全不同的生活，投射出两种不同的生活状态。显而易见，一种生活状态是积极的，在不断的探索过程当中战胜困难，达成我们希望的结果；一种状态是消极的，问题不但没有解决，反而影响我们的心情，令我们出现各式各样负面的情绪，譬如沮丧、难过、痛苦、悲伤……目标就此终结。身为教练，我更关注第二种状态，因为这种状态的人需要支持，这也是我存在的价值。当第二种状态的主人公不情愿地放弃目标的同时，又不得不开始寻找新的目标，因为生活还得继续。可是就在这样的循环往复中，当事者期待的结果却始终遥不可及，严重的还会导致当事者产生逃避、恐惧、抑郁等心理障碍。

不知你对我所说的这些话是否感兴趣，其实这些都没有关系，重要的是你对自己生活的现状是否满意。人从降临到世间起，终生要面对的无外乎

两个问题：第一个问题就是活着，第二个问题就是怎样活着。在我的生命历程中，曾与很多朋友结缘，有些朋友清贫一生却安之若素，有些朋友富贵显赫，却终日愁眉。为什么呢？人到底怎样活着才是我们真正想要的呢？

生命短促若白驹过隙，在短暂的一生中，无论我们追求的是物质上的享受，还是群体里的影响，其实终极目标都是为了让自已喜悦和幸福。可是朋友，你喜悦吗？你幸福吗？每当我看到身边大多数人都在为外物、声名所累，搞得自己痛苦不堪，我就在想，我们所拥有的财富、名誉、地位、权势等到底有什么用呢？很小的时候，我们心中可能都有过自己的梦想，无论它是抽象的还是具象的，都对我们的生活产生过很大的影响。你可能憧憬过关云长的义薄云天，憧憬过陶渊明的洒脱不羁，憧憬过阿基米德的深刻睿智，憧憬过司马相如的才华横溢……这所有的憧憬、所有的期待，其实最终渴望拥有的，还是那份满足后的喜悦和幸福。在这个意义上讲，这些渴望和对物质的追求，没有什么本质的区别。

朋友，我在此真诚地问你两个问题：你喜悦吗？你幸福吗？

如果你愿意，我希望这本书像你的一个久违的挚友，与你在此刻重逢。一盏茶，一炉香，懒懒的阳光惬意地照在身上，关切的问候开始了我们心与心的交流：你是否依旧，一如从前？

张皓

2013年3月5日于津门

目录

第一章 成就卓越的教练

所谓教练，教之，练也。教练关注被教练者本身，关注被教练者自身能力的发挥而非被教练者的结果。教练不是授业解惑的师长，不是循循善诱的前辈，不是发号施令的领导，更不是拥有绝对权力的上位者。他更像是生活中的一位挚友，在你需要发泄的时候，他懂得倾听；在你茫然无力的时候，他懂得支持。教练会支持你在生活中坚定自己的目标，排除前进路上遇到的所有干扰，真实地看清自己的现状，调适自己的心态，制订出完整的行动计划，最终开发出自己的潜能，达成卓越目标，成就幸福人生。

- 003 第一节 我们为什么需要教练
- 012 第二节 教练的真实含义
- 018 第三节 变革中的教练
- 024 第四节 教练成就他人的卓越

第二章 教练的特质

作为支持者，教练要具备一些其他行业人员不具备的特质。教练首先需要为自己作一个准确的决策定位，找到与被教练者一致的方向，然后通过行动促使结果的产生，达到预期目的。在整个过程中，教练必须用自身所具备的职业特质来支持和影响被教练者，使得被教练者能够更加顺利从容地走向自己的既定目标，在遇到困难和坎坷的时候，能够平心静气地渡过难关，不偏离原本的轨道坚持走下去。被教练者通过教练的支持，能够将自己的行为加以改善，并将自己的计划实施到底。在此期间，教练需要充分地利用自己的专业知识和技术给予被教练者全方位的指导和支持。

- 033 第一节 教练的角色
- 042 第二节 教练的方向
- 048 第三节 教练的行为
- 054 第四节 教练的结果

第三章 教练的四大原理

教练的四大原理其实都是围绕着被教练者自身选择而展开的。每一个对自己都有一个非常自主的选择，在被教练者看到自己的现状之后，他需要建立一种信念，然后用实际而有效的行动来达到并完成自己的成果，成就自己的美好未来。

教练的工作就是要将现状、信念、行为、成果这四大原理，融合进对被教练者的支持中，通过自己的专业技能和知识，将被教练者对于自我成就的选择推到一个极致，使得他们能够登上人生的巅峰，成就卓越而理想的人生。

- 063 第一节 现状
- 069 第二节 信念
- 075 第三节 行为
- 081 第四节 成果

第四章 教练的三大概念区分

现实生活中造成我们无法实现目标的原因之一就是我们对于教练的某些概念无法理解，或者说无法正确地解读。这样的概念误区不仅让教练无法发挥自身的作用，更让被教练者无法顺利地接受教练的支持。唯一的解决办法就是让我们看懂并走出概念误区，让教练和被教练者的合作关系更加牢不可破，为了共同的目标而努力前行。

- 089 第一节 事实与演绎
- 095 第二节 目标与渴望
- 101 第三节 障碍与可能性

第五章 教练的七个工具

教练有七个不同的教练工具，它们都具有自己独特的特点和作用，教练在支持被教练者的时候会灵巧地运用这七个工具。它们分别是：情境，聆听，区分，发问，回应，嘉许，贡献。这七个工具会在整个教练的过程中对被教练者起到潜移默化的作用，充分地调动起被教练者的热情和积极性，并挖掘出被教练者自身潜在的能量，不仅让教练和被教练者之间产生神奇的默契和共鸣，而且会让两者之间的合作更加紧密、更加完美。

111	第一节	情境
117	第二节	聆听
123	第三节	区分
129	第四节	发问
136	第五节	回应
142	第六节	嘉许
148	第七节	贡献

第六章 教练的四大步骤

教练的四大步骤就是：一、厘清目标；二、反映真相；三、迁善心态；四、计划行动。这四个步骤是教练技术的综合体现，它不仅能够让教练的专业知识和能力获得最大限度的提升，而且能够让教练在这四个步骤中获得大量的资讯和信息，从而和被教练者形成良好的互动关系。这就为达到最终目标，也为更好地与被教练者合作，奠定了坚实的基础。因此，教练的四大步骤就是教练的核心技术。

157	第一节	厘清目标
163	第二节	反映真相
169	第三节	迁善心态
175	第四节	计划行动

第七章 教练的卓越空间（一）

教练的卓越空间是教练在成就被教练者的时候，需要具备的特质，其中包括：假象的无我、爱、尊重、付出、承诺、行动、榜样和影响。之所以要用两章的篇幅来说同一个问题，就是因为教练的卓越空间不仅是对被教练

者，而且对于教练也是同等重要的事情。教练要想成就被教练者的卓越，首先要成就自己的卓越，很难想象，一个自己都不成功的人会教练出成功的被教练者。

183 第一节 假象的无我

189 第二节 爱

195 第三节 尊重

201 第四节 付出

第八章 教练的卓越空间（二）

在前一章当中，我们讲到了假象的无我、爱、尊重和付出，它们之间是一种相辅相成、层层递进的关系，而在这一章中我们要讲到承诺、行动、榜样和影响，这些可以加强教练的卓越空间，它们是教练必须具备的卓越品德和素质。这八种品德和素质造就了教练的优秀和非凡，更能缔造出卓尔不群的被教练者。每一个人都希望自己是优秀而卓越的，那么就让我们把握好这八种品德和素质，早日成就自己的人生，成就自我的卓越。

209 第一节 承诺

215 第二节 行动

221 第三节 榜样

226 第四节 影响

第九章 教练的自我超越

教练是一种职业，而从事这种职业的人也需要不断地自我提升，充实自己的知识储备，增长自己的见闻，更新自己的观念。这就需要教练不断地自我挑

战、自我超越。一个优秀的教练不仅是做别人的教练，更是自己的教练，专注于自己的职业，获得更多更专业的知识和技能，通过不断的自我修炼完成一次又一次的自我超越。可以说，能够自我超越才是教练的最终目标，作为一个职业教练，对于已经确定的目标就要全力以赴，达成目标，超越自我。

233	第一节	自我教练
239	第二节	专注
245	第三节	自我修炼
250	第四节	自我超越

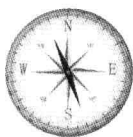
后记 / 255

第一章

成就卓越的教练

所谓教练，教之，练也。教练关注被教练者本身，关注被教练者自身能力的发挥而非被教练者的结果。教练不是授业解惑的师长，不是循循善诱的前辈，不是发号施令的领导，更不是拥有绝对权力的上位者。他更像是生活中的一位挚友，在你需要发泄的时候，他懂得倾听；在你茫然无力的时候，他懂得支持。教练会支持你在生活中坚定自己的目标，排除前进路上遇到的所有干扰，真实地看清自己的现状，调适自己的心态，制订出完整的行动计划，最终开发出自己的潜能，达成卓越目标，成就幸福人生。

第一节 我们为什么需要教练



当提到这个问题的时候，我们首先要清楚的是，教练能够带给我们什么。其实，教练与被教练者之间是一种纯粹的、平等的合作关系，之所以能够达成这种合作，是基于被教练者在自己的人生旅途中期待达成而没有达成的目标。当我们追求成功，渴望拥有财富、名誉、社会地位的时候，不就像赛场上运动员在追逐金牌一样吗？比赛是有名次的，只有第一名才能拿到金牌。您也一定希望在自己的生活中拿到一枚沉甸甸的金牌，这枚金牌可能是幸福的家庭生活，可能是宏伟的事业王国，可能是和谐广泛的人际关系，可能是卓尔不群的领导力，也可能是深厚的文化积淀……总之，当我们在生活中拥有了目标，拥有了明确的人生方向的时候，教练的意义就充分地体现出来了。人生的旅途中充满了激烈的竞争，每一个人都无法预测自己的未来，可惜的是大多数人无法清醒地认识自己。教练则有所不同，他可以看到你自身的盲点，最大限度地挑战你的潜能，让你在激发更多潜能的同时成就更加优秀的自己。教练是一名支持者，同时也是一面镜子，能够让我们看到完全不一样的自我。他就像在训练场上一样在生活中训

练我们，支持我们最终拿到内心期许的那枚金牌。教练不是教师，教练除了教以外，还有一个更重要的手段，就是练。被教练者只有在练的过程中，才能够不断地自我完善、自我强大、自我超越。

亲爱的朋友，如果你的生命中拥有一个一定要达成的目标，那么教练无疑是一位最佳的支持者。从这个意义上讲，几乎每个人都需要一位生命中的挚友——教练。

案例1 忘记目标的追求者

曾经有这样一名学员，在一次电话沟通中，他情绪激动、言辞激烈。事情的原委是这样的：他与他的合伙人发生了分歧，他感到合伙人对他不够信任，在逐步地分化、瓦解他手中的权力，本是他职责范围内的工作在逐项地减少，而且有一个要命的事实——年初承诺的分红在年底没有兑现。他不停地告诉我，他没有安全感，他感到董事长的每一项决议都是针对他的。平日里同事温和的目光在这一刻也变成了嘲讽，他受不了了。在创业初期，他掌握了企业很多的核心机密，他准备以此来威胁董事长，拿到他认为自己应得的报酬离职。他感到董事长是一个不守承诺的人，他感到自己这么努力却没有得到相应的尊重和认同。他觉得自己为企业付出的太多，为董事长承担了太多本不该由他承担的东西，然而随着企业的发展和壮大，自己在初期所做的那些工作、所创造的那些价值到现在却不被董事长认同。他感到自己在公司的地位急剧下降。他的思绪很乱，絮絮叨叨地说了好久。在他叙述的过程中，我并没有打断他，只是

耐心地听他讲。

整个过程中他不止一次地问我：“教练，您在听吗？”

我轻轻一笑，反问他，“我听不听对你很重要吗？你打来这个电话，是要我听你的悲惨遭遇呢，还是要听我的建议？”

他似有所悟，温和地说：“我要听您的建议。”

就这样，我开始讲：“请留意，当下你打电话的这个模式和生活中的你、工作中的你非常相似，你本来的目的是要听一听教练的建议，但结果却是自己讲了一个多小时。这一刻你发泄了，痛快吗？可是你有没有听到教练的建议呢？你此刻的目标有没有达成呢？你在企业里从事工作的时候，是为了什么呢？”

他思考了一下说：“为了实现我的价值。”

我再问：“那你的价值是什么呢？”

他答：“赚很多钱。”

我又问：“还有吗？”

这一次，他思考了将近一分钟，说：“教练，我一下子真的说不出来。”

我又问：“你赚到预期的钱没有？”

“没有。”

“那么，你的价值实现了吗？”

他开始思考。

我追问：“除了钱以外还有没有其他的内容能够体现你的价值？其实，金钱只是衡量个人价值的部分标准，它仅仅是其中一个标准而已。当你觉得你的权力被分解，当你感到同事对你不够尊重，当你看到董事长对

你某些行为不认同，你有没有发现你完全是向外在看别人？真正的智慧和力量是来自于自己内心的强大！你有没有问过自己，发生的这一切，到底是为什么？在你身上发生的这一切，只和一个人有关系，那就是你自己。”

这一刻，他无语了。沉默了一会儿，他问：“教练，我该怎么办？”

我笑着回答他：“你看，这一刻，你依然在问我。那个目标，那个当初和企业共同的目标，是你想要的吗？是你和企业一定要的吗？答案就在你自己身上。成功有一种表现叫接受，你想一想，怎样做才能达成你要的那个结果？”

一周以后，他开心地打来电话：“教练，我的问题解决了，我和董事长真诚地沟通了一次，谈了一下午。在这次沟通里，我真的理解了，身为董事长的他真的很不容易，我突然间发现，原来我从没有真正地站在企业的角度去考虑过。真的教练，我原先很奇怪，为什么这些倒霉事儿都发生在我的身上呢？”

我问他：“现在你明白了吗？”

他很开心地讲：“明白了，由于我的贪心和自私，我忘记了自己的目标，我在行为上却和目标相反。”

我非常开心地说：“恭喜你，成长了！”

在这个案例中，这个学员遇到的问题在于他忘记了自己的目标是什么。而人一旦忘记了目标，就会茫然无措，就会迷失方向，他更多的是