

# HOW TO DISCOVER AND ACCEPT THE BEAUTY IN IMPERFECTIONS BY OURSELVES



认清自己，  
世界也会为你让路

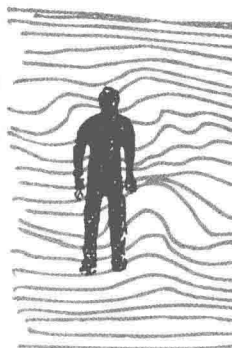
乔丽芳 V 著

自察力训练手册

# 认清自己， 世界也会为你让路

## 自察力训练手册

乔丽芳  
> 著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

认清自己, 世界也会为你让路: 自察力训练手册 /  
乔丽芳著. -- 北京: 新世界出版社, 2016.10  
ISBN 978-7-5104-5986-3

I. ①认… II. ①乔… III. ①心理学 IV. ①B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 221887 号

## 认清自己, 世界也会为你让路: 自察力训练手册

---

作 者: 乔丽芳

责任编辑: 冀 晖

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: [nwpcd@sina.com](mailto:nwpcd@sina.com)

印 刷: 北京亚通印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 202 千字 印张: 15.5

版 次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5986-3

定 价: 42.00 元

---

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

## 赞 誉

我所认识的乔丽芳乔导是这样的一个人——业内人称“乔帝”，由于深受学员们的喜爱，她也被称为“女神”。也许是从小的体育运动造就了她越挫越勇的性格，她敢于挑战、善于探索和学习。读完这本书，我深受启发，从广度上来说，教练技术可以应用在各个领域；从深度上来讲，这种技术对于人们成长潜力的挖掘大有裨益。我相信《认清自己，世界也会为你让路：自察力训练手册》这本书会为你带来相当多的收获。

——刘吉川，秦皇岛华电测控设备有限公司董事长

教练能帮助人们更好地思考，我们的工作就是支持被教练者看清自己，重塑信念，实现人生的目标。作为最早进入甲子团的一群人，小乔十几年实战经验凝结成的这本书，一定会帮助人们跳出常规和旧有思维的束缚，找到生命的意义，促使他们勇于觉察和改变，去创造无限的可能。

——徐正华，人本教练研究中心中级训练师，高级企业教练师

在这本关于自察力的书中，乔导总结了她在生活和工作中实际运用教练技术的经验和心得，我觉得这是从另一个角度更加证明了“教练生活化，生活教练化”的意义。老乔当过运动员，做过企业，现在是教练业的训练师，一个有着丰富生活体验的人，才能写出真正生活中的教练技术。相信这本书能够给喜

欢教练技术的人一些落地的启发。

——李军，深圳市翔能强电力设备有限公司董事长

“老乔”是“武能上马定乾坤、文可提笔安天下”的奇女子。她在过去的十多年中，为了所热爱的人本教练付出了许多，放弃了原本安逸的生活，是非常值得我学习和尊敬的前辈。如果你也是一个对人生有更高追求的人，她在本书中所展示的，一定可以对你有颇多启发。

——徐英，北京华盛邦宁教育科技有限公司总经理，资深企业教练

认识乔导三年，她的个人魅力一直深深吸引着我，我感觉自己乃至家庭的生命和幸福感都被重新唤醒。不仅如此，公司团队的力量也爆发出来了——我们用两个月时间创造了以往半年的销售业绩。这些惊人的奇迹都来自乔导极为专业的训练。

——胡伟，北京神笔马良持久文饰化妆艺术研究机构创始人

因为是同行，我曾数次与老乔一起探讨，教练技术在现实生活中该如何切实帮助人们成长；如何从理论层面向应用层面转化，而非一味将其提升至“道”的高度而偏废“术”的应用。于是，我向热爱教练技术的老乔提议，把我们的一点经验总结出来以飨读者。本书里有我和老乔在实践中遇到的真实案例总结，希望对大家有所启发和帮助。

——刘海峰，企业训导师，国家二级心理咨询师

## 自序

一个很偶然的机会，我与教练技术结缘。在那之前，我是一名企业人，在内蒙古当地经营一家女子高档俱乐部，同时兼顾一份与药品相关的事业。整日奔波在各个城市之间，虽然收获着忙碌中创造的满足感，但内心并不快乐。对我而言，奋斗所争取回来的每个胜利似乎都是理所当然的，而争取不回来的，则证明了自己的无能与懒惰。我感到自己是在用能力应对和适应生活，做不了生活的主人，被迫消耗着时间和生命，却找不到多少自我价值。

就在这时，我遇到了教练技术，遇到了足以改变我一生的另一扇“门”。“教练（coaching）”一词源于体育，后来发展为一种全新的管理技术——通过完善心智模式来发挥潜能，提升效率。在这个过程中，教练会通过一系列有方向性的提问，洞察被教练者的心态，引导他们向内挖掘潜能，向外发现可能性，从而有效达到目标。

对我来说，教练技术是一位志同道合的朋友，它积极的生活态度无时无刻不在感染着我，令我恍然大悟：原来人生还可以活得这样张弛有度，仿佛上帝为我打开了一扇充满智慧和光明的大门，里面有许多不可思议和感动。逐渐地，我了解到生命的意义与本质，看清了自己内心的恐惧和不足，看清了自己的价值。我庆幸终于可以快乐地走自己的路了。其实，心灵总是需要找到一个站点休息、整饬，教练技术这种无为的补给，是我心身疲惫时的最好补药，让我可以蓄积力量继续向目标迈进。

随着对教练技术理论有了相当程度的了解和实践，我越来越多地体悟到自我觉察的神奇力量，通过自我觉察、自我调整、自我行动，实现自我改变，看到环境与世界的不同。人生没有对错，只有因果。当自己焕然一新时，才会站得更高，才能领略到世界的美好。于是，我开始进行深入学习，逐渐认识到运用这样的方式可以点燃更多人的生命。就这样，我成为了一名训练师，支持更多生命路上相遇的伙伴，与大家一起前行。

教练观点带给我很大的启发，这也正是我写这本书的初衷：分享自己的收获，支持更多人在生活和工作中成为教练，最终实现自我教练；鼓励更多人不断进行自我探索与觉察，摒弃各种干扰，找到提升表现的方法，用信念与行动将理想变现。当我们学会自我觉察，找到帮助自己激发可能性的方法，成为一名合格的教练后，就会为自己做出最好的选择。遗憾的是，我们常常以为无法完成这一过程，就像当初的我，被旧有的心智模式所束缚，无法探寻生命新的可能性。

教练是一面镜子，帮助我们觉察，同时也是一位伙伴，通过发人深省的提问，协助我们看清自己的思维模式和行为模式，找到潜意识里的“真我”，最大限度地激发我们的天赋潜能，提升表现。

我很欣慰能从我的学员身上亲历到这种改变。他们将教练技术的方法运用到人生的很多方面，包括企业管理、子女教育、夫妻相处、自我激励、兴趣爱好等。他们的成果让我看到，教练技术已经成为了我们生活的一部分，被越来越多的人视为一种人生态度和思维方法。它是一种能让我们在个人层面、组织层面不断提升自我表现力的方法学。作为一种高效的成长途径，教练技术日益受到人们的重视和青睐，逐渐从企业重点培养对象的专有特权转向普通人生活的方方面面。

如同培养任何新的信念、心态一样，在运用教练技术的过程中，我们需要具备这样的素质：同理心、客观，以及在大多数情况下愿意采取一种不带任何

主观判断和预设的方式去观察、倾听。具体来说，就是具备聆听、发问、区分和回应四种教练能力。这四种教练能力是教练技术中令人着迷的一个领域，它带领我们直接进入思维过程的核心。

本书呈现了大量的实践方法、练习以及案例。如果你已经接触过教练技术，并且正准备深入学习，我希望这本书能提供一套教练实践的指导，带给你新的发现；如果你过去不熟悉教练技术，我希望书中提到的思考方式和生活态度能对你有所启发，带你开启一段自我探索的旅程。



2016年6月17日

## 推荐序一 | 发现自我，在探索中不断优化生活质量

两年前我要求徒弟们出书，作为人本训练师成长的里程碑，在芸芸徒弟之中，李军以《极地人生》第一个脱颖而出，当时我曾让助理去检视丽芳的进程，并已经帮她物色到合适的出版社，没想到丽芳回复：“一切已经安排好，内容也在定稿过程中。”这就是身高 1.74 米乌发及腰的丽芳，运动员出身的她，总是习惯于默默地提前做好一切准备，一点儿都不让师父操心……

丽芳的书稿不期然把我的思绪拉回到 21 年前，当时全球只有区区几十人试图把“教练”（coaching）普及化。英语中，“教练”一词最早出现于 16 世纪，最初是指一种特定的马车（这一含义沿用至今），因此它作为动词的最初含义是将一位重要人物从其所处地点送往其想要去的地点。在牛津大学，“教练”在口语中特指与牛津大学无任何关联的私人教师，其职责是帮助学生应对考试。可是这些定义都不足以表达我们所赋予 Coaching 的含义——提升意识，明晰内在诉求并自觉选择和行动。1995 年，我决心把“教练”这个概念引入中国，帮助祖国发展人力资源，奈何当时国内无人知晓什么是 Coaching，只认识传统的教练含义。我和外子梁立邦苦苦思量，决定把 Coaching 这个关键词翻译为“教练技术”，并且投入全部精力研究如何将这种新兴的管理方法应用于企业及生活当中。从 1995 年到 2012 年，教练业迅速发展，全球参与推动教练业的人士已经从培训机构发展到高等院校，这意味着“教练技术”这个关键词已经到了重新定义的时刻。

犹如教练业中一位先行者——Rey A. Carr 博士（加拿大 Peer Resources 首席执行官）所说：“与学术学科不同的是，教练技术的起源和演变更加复杂，同时还夹杂着误导信息，至少到目前为止是这样的……”对于他的感想我们深表认同，为了推动教练业在国内健康发展，外子花了一年半的时间翻译并出版《教练学发展史资料大全》，这是一本能够深入了解教练领域发展根源及其最初20年发展模式的巨著。其间，他对于翻译 Coaching 这个重要关键词作了缜密的思考，并将之重新定义为“教练学”。我们希望通过这本教练学史诗，帮助大家更透彻地理解教练学的起源，清楚区分心理学者、商务顾问、个人成长训练或励志演说与教练的界线。教练专业日益精细化是行业演变的必然要求和趋势，但缺乏对行业历史的认知和认同会导致从业者无法实际获知有效学习和从事教练工作的方法，学员也不能有效选择自身需要的教练类型。

教练学很大程度上是观察我们所做的事情并探求其如何与我们内在的诉求相对应，从而发现差距，在探索中不断优化生活的质量。作为中国教练学的先驱，人本教练探索和优化的步伐从未停止过，丽芳可以说是人本教练发展的见证人之一。2010年，人本教练模式的理论背景从人本心理学发展到以脑科学、身心免疫学和正向心理学为框架。对于在2007年之前经历过人本教练培训的教练们，最新的人本教练培训是一个翻天覆地的转变。丽芳拜师后，面对的是人本训练师都要经历的严格锻炼——从自身的修行到研读人本教练变革后的理论。每周的读书会，每周的整合健康锻炼检视，总结读书心得，写论述文，上台实习，然后灰溜溜地在后台被师父点评，再上台磨练，跟随师父出国学习、游历、做训练，丽芳一点一点地成长，回想当初她对着一大堆竖版繁体字的参考书露出尴尬的表情笑说“这咋整啊”，到今天她汇集多年的学习和经验成书，这本书可以说是锤炼人本训练师的记录。

我很欣喜看到丽芳的成长，相信她陆续会有更多不同类型的著作问世，犹如丽芳的师弟刘海峰借用人本教练模式的九点领导力，用《三国演义》的故事

解读并出版了《九点领导力使用手册》，以此方式发扬光大人本教练，但愿他们铭记师父给予的座右铭：人本训练师是一群高素质、知识渊博、儒雅和谦卑的终身学习团队。人本训练师站得比别人高、处得比别人低、做得比别人多、取得比别人少。人本训练师以利他作为利己的基础，关注社稷，以“老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼”为人生坐标。

随着我的人生经历，对人性以及教练的理解，教练学于我而言已经不仅仅是一门学科或是一种职业，它是一种生活态度，是一种自我砥砺修行的工具。教练的尊贵精神养成是教练学从业者的磐石，更是百年幸福企业的钥匙。



2016年7月10日写于加拿大慧能市 以此序言赠予今天生日的你

## 推荐序二 | 激扬生命，创造可能

老乔，教练江湖中人称“乔哥”“乔帮主”“乔帝”。我一开始也把她当一汉子看，一米八的身高，十项全能，早年在商界叱咤风云，武二、唐伯虎、女驸马的形象全都适合她。人物形象鲜活生动、风流倜傥，挥斥方遒，每每看她在课上、教练尾周、分别时刻哭得梨花带雨我就微觉诧异。时间长了，成了阿赖，感受着春有百花秋有月的悉心关照，才终于摸清了她一张狐狸皮下的少女心。

2004年我去上教练技术，那时我还在山西创业卖酒，一年1000万的销售额。有闲钱上课，精力充沛，跃跃欲试，无比向往更加高大上的生活，李嘉诚是我的人生榜样，做梦都想成为伟大的企业家，《商界》《企业与销售》每期必买必读，想象着自己成为封面人物。

上完教练技术课，我如获至宝植入企业，训练员工、经销商，年入千万的企业一年培训费用就投进去200万。得益于教练技术的强大作用，第二年企业销售破亿，截止到2008年，企业年销售额近10个亿。2009年，酒仙网创立，我再次走进教练课堂，学习三代教练技术。2015年9月，酒仙网新三板挂牌，今天酒仙网市值过百亿。教练技术对企业的巨大作用无处不在。2012年6月，我想给采购部下半年定1个亿的广告任务，采购部上下没信心只报了5000万，全部门经过100天的教练技术培训后，部门自己主动请命把任务指标追加到1.2亿，最后实际完成1.53亿。

但是如果把教练技术的功能简单定义为助力销售就狭隘了，我一直认为

其最重要的核心要素是“厘清目标，排除干扰”。自察自知的过程就是挖掘自身能量的过程。在教练的理念中，世界上不存在无能的人，人生就是一场挑战和修行，并在不断觉知、修炼、激励、超越的过程中实现自我的价值。教练技术鼓励我们跳出常规和旧有思维的束缚，激发人们找到生命的意义，勇于觉察和改变，去创造无限的可能。

从一个传统酒业的“无名小卒”，到一个酒类电商的“传奇酒仙”。我曾经对电商“看不懂”也“看不起”，我的“触电”，仅仅是因为梦想。然而6年，我却靠电商创造出一个酒类行业的神话，公司估值100亿，抢占超过51%的酒类垂直电商份额，完成7轮融资13.5亿，帮助国内外400多家酒厂开设1000多家网络电铺。

当初，伙伴的漠视、同行的误解、渠道的抵制，都没有阻挡我颠覆酒业销售格局的雄心。从起步时备受质疑的“孤家寡人”，到今天中国最大酒类电商的领航者，我实现的是别人嘴里从传说中的“土老板”到“产业化电商”的完美逆袭。

老乔的《认清自己，世界也会为你让路：自察力训练手册》出版正当其时，教练技术最大的帮助是自我意识的提升，一个人唯有自知，才能开悟和进步。我16年经营企业的经验，恰恰验证了“小胜靠智，大胜靠德”这个理论。智的境界修谦卑心，海至低而江河归流，德的境界修慈悲心，水善利万物而不争。

给老乔发微信的时候，再次违和地发现微信名其实是“小乔”。致“小乔”——我生命中最重要的老师和朋友，希望她的作品因插上理想和爱的翅膀，成为天使，播撒我们每一个人的心田，激扬生命，创造可能！



酒仙网董事长兼总裁

2016年4月22日

## 前言 | 发挥正向教练力量

激扬禀赋，启导宏才，是人本教练的核心理念。在这核心理念的背后，隐含着正向心理学的思想和哲学，即有意识地发挥人的正向能力；挖掘被教练者身上的长处和美德，用正向的情绪引导被教练者，关注对方的成长，而不仅仅关注去除障碍。

**启示一：挖掘被教练者身上的美德与长处，产生持久的行动张力。**

在传统教练技术的运用中，是什么阻止了人达到最后成果？根据企业教练先驱添·高威提出来的理论，他有一个经典公式：

$$P(\text{表现}) = P(\text{潜能}) - i(\text{干扰})$$

教练的工作都会体现在这个公式中，即向内挖掘潜能，降低心态干扰，从而提升对方的表现。一个人的表现不佳，并不是他没有这个潜能，而是有更多的干扰存在，从而降低了他的表现。应该说，在这个公式的指导下，诸多教练取得了不错的成绩。人因为有各种欲望，所以有各样恐惧，当教练将被教练人从恐惧中解放出来，就大幅度提升了被教练者的潜能。

正向心理学的理论让专业教练又打开了另一个天空。我们可以通过激发被教练者的优点和长处，支持被教练者提升表现。

正向心理学的研究成果表明，正向的能量来自长处和美德，即人的24种长处和美德激发了内心真正的喜悦，并能调动起人的深层潜能。

在教练过程中，我们首先要想到如何激发对方，使之建立并发挥其个人长处和美德，而非把大部分的出发点都设定在如何去改变对方的弱点，或者消除对方恐惧上。

在以往的教练过程中，教练往往为了深入挖掘被教练者“内在障碍”，用各种发问和回应冲击对方的信念。这里面内含一种假设：被教练者内心一定有某种障碍、恐惧，一定有“混账”的一面。因此当教练没有挖掘到被教练者的内心障碍和恐惧，以及由此而形成的固有心智模式时，那么就可能认为没有打开被教练者的空间，或者被教练者不够坦诚。

不可否认，这种教练模式在被教练者遇到内心干扰（i）时，或者负面的心智模式时，可以帮助到对方；然而这种教练模式也容易招来被教练者的抵触情绪。

那么我们能否在问题没出现之前，通过正面力量来支持被教练者呢？正向心理学的观点是：教练更需要通过挖掘对方的长处和优点，建立正向的心智模式，从而提升对方的表现。

有一位被教练者曾对我说，他有一个信念，就是做生意要讲信誉，所以总是按合同约定期限把应付款付给对方。然而他却很少能从合作方得到相同的待遇，总是有人赖账，千方百计推迟付款时间。这位被教练者感到很受伤，觉得自己做人的理念很吃亏，为此纠结。如果是没有学习正向心理学之前，我想我的习惯教练方式应该是厘清对方的目标（在行业中做老大），然后去区分他的信念，比如“守诚信就会吃亏”，进而激励他找到既诚信又能规避赖账风险的可能性。我相信问题也能得到一时的解决，然而，对方的美德和长处并没有得到加强，也就是说对方的内心没有得到成长，只是区分了一些道理和增加了一些合理的避险术而已，以后依然会陷入困境。

然而当把正向心理学作为方向时，我对他说：“正如你所言，你所在的行业整体商业信用状况不佳。在当今这样复杂的物欲红尘中，诚信守信

是一种多么难得的美德和长处，在你身上体现出这种美德，而你却开始怀疑自己了。你可以放弃这一美德，在狡诈的商业环境中取得一种心理平衡，但那时，你自己都瞧不起自己。当大家都这样开始了，想象一下你周围环境将如何？”

这位被教练者开始沉默了，其实他可以通过一些方式规避这种商业风险，而不是放弃自己的长处和美德——恰恰相反，我挑战他发挥和扩大自己身上的这种美德，影响整个行业的风气。就像田里种庄稼，除草是一种重要的方法，但比除草还重要的是施肥，让禾苗更加的壮大！

**启示二：真实的快乐来自于提升自己的精神层次，内心的修养。**

做事先要目标清晰才能焦点集中，凝聚人的资源、精力和时间，避免能量无谓损耗。这的确没错。然而如果教练的工作仅以“目标的建立、目标的分解、目标的检视、目标的达成”为全部内容，会有什么问题？

在当今社会环境下，如果人处于焦虑状态，目标只是徒然增加更多的焦虑；如果人的心态处于过分贪婪的状态下，目标就会成为一种毒药。即使目标完全符合 SMART 系统（目标醒目系统），如果不关注正向心理能量建设，教练技术也可以成为让人们更多地争名夺利的指南针，成为促使人们更加贪婪的催化剂，成为人们忘掉自身提升、一味反映别人缺点的镜子。如果没有帮助人的内在成长，尽管教练技术支持人达到既定的目标，也不能算是出色的教练，更谈不上有使命感的教练。

正向心理学倡导要找寻生活的意义和目的：真实的快乐来自于提升自己的精神层次，内心的修养，而非与他人比较。我们相信只有当人的内在素质发生了改变和成长，自然而然就会导出正向的成果。

#### 启示三：如何在教练的过程中去建立被教练者的长处和美德？

当人处在正面情绪和能量时，就较容易地与他人建立信任、友谊、爱情或者合作关系；而当人处在烦恼忧郁时则恰恰相反。教练过程亦是如此。

然而，如何建立长处与美德，则要从教练自身开始去探索、修炼并拥有。诸如正直、勇敢、创意、仁慈等人格在人本主义的理念里，都是我们与生俱来的特质，只要不断灌溉，滋养，翻土，给予阳光，它们就会在内心的福田中茁壮成长，开花结果。当教练得到这些长处时，也就会更快乐，就更容易影响到他人。

一个教练长处的展现，会使被教练者被这个美德行为激励或者振奋。当我们修炼自己的长处和美德，教练就会发现自己和身边人都有这样的长处，这些长处可以在工作和生活中展现出来，令我们的生活更加成功。

“九牛之人”的故事亦是正向心理学的经典案例。两兄弟都到了试婚的年纪，哥哥为自己挑选了一位相貌平凡、才学普通的女子，并以当地最高规格的聘“九头牛”礼迎娶了她。尽管这项举动令所有人惊诧不已，但哥哥不但坚持如此迎娶，并在婚后也一直遵从最初的信念——视妻子为世上最美丽、最优秀的女人。多年后，弟弟看望哥哥时，被眼前的一幕惊呆了：当年那个毫不出众、相貌平平的女子竟出落得如此漂亮！她身段婀娜娇美，秀发乌黑发亮，皮肤如羊脂玉般白皙，与之前简直判若两人。究其原因，嫂子说：“在没遇见你哥哥前，所有人包括我的父母都认为我是很普通的女人，顶多值三头牛，我也觉得自己没什么特别之处，可是你的哥哥一直坚信我值九头牛，婚后更是善待我。于是，我也相信我值九头牛，并以九头牛的标准来要求自己，慢慢地，我就变成了今天的样子。”

让一个平凡女子完全活出自身魅力的力量来自哪里？来自她身边的那个男人对她的欣赏！让一个人建立正向的素质，最有效的方法就是去理解对方，欣