

高绩效教练 (领导梯队建设)

作者：约翰·惠特默（John Whitmore）

高绩效教练（原书第4版）

[英]约翰·惠特默（John Whitmore） 著

林菲 徐中 译

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

目 录

[序 激发无限的可能](#)

[前言](#)

[让我们成长吧](#)

[第一部分 教练的原理](#)

[第1章 什么是教练](#)

[教练的体育起源](#)

[第2章 作为教练的管理者](#)

[管理者能否成为教练](#)

[命令](#)

[说服](#)

[讨论](#)

[放弃](#)

[教练](#)

[管理者的角色](#)

[第3章 改变的本质](#)

[从什么变成什么](#)

[新风格](#)

[参与](#)

[从推到拉](#)

[指责文化](#)

[压力](#)

[害怕改变](#)

[改变成为常态](#)

[第4章 教练的本质](#)

[提升觉察力](#)

[责任感](#)

[心态是关键](#)

[教练的品质](#)

[第5章 有效的问题](#)

[教练的核心](#)

[问题的功能](#)

[开放式问题](#)

[疑问词](#)

[专注细节](#)

[兴趣范围](#)

[盲点](#)

[引导性问题](#)

[关注答案](#)

[语调](#)

[身体语言](#)

[反馈](#)

[自我觉察力](#)

[移情](#)

[反移情行为](#)

[第6章 提问的顺序](#)

[正式或非正式](#)

[一对一教练](#)

[GROW模型](#)

[比GROW更重要的](#)

[背景与灵活性](#)

[第7章 目标设定](#)

[一次教练对话的目标](#)

[问题的目标](#)

[绩效目标是关键](#)

[目标的主人](#)

[教练案例](#)

[第8章 什么是现状](#)

[教练的体育起源](#)

[身体与心灵的联系](#)

[初期的解决方案](#)
[第9章 你有什么选择](#)
[最大化选择](#)
[第10章 你要做什么](#)
[完成](#)
[结束教练周期](#)
[第二部分 教练的实践](#)
[第11章 什么是绩效](#)
[尊氏威尔香肠](#)
[第12章 学习与快乐](#)
[不用费力](#)
[快乐](#)
[第13章 激励与自信](#)
[胡萝卜加大棒](#)
[激励与马斯洛](#)
[马斯洛谈领导力](#)
[地位和认可](#)
[第14章 目的和意义的教练](#)
[目的和意义的差别](#)
[目的和意义的教练问题](#)
[目标](#)
[现状](#)
[选择](#)
[意愿](#)
[第15章 反馈和评价](#)
[反馈](#)
[第16章 团队发展](#)
[高绩效团队](#)
[团队发展的阶段](#)
[第17章 教练团队](#)
[任务绩效](#)
[榜样教练](#)
[第18章 克服教练障碍](#)
[新视野](#)
[外部障碍](#)
[内部障碍](#)
[第19章 教练的多重益处](#)
[通过教练获取胜利](#)
[第三部分 高绩效的领导力](#)
[第20章 领导者的挑战](#)
[对企业进行教练](#)
[通过教练改变组织文化](#)
[第21章 领导力基础](#)
[第22章 领导的特质](#)
[价值观](#)
[愿景](#)
[真诚](#)
[灵活性](#)
[一致性](#)
[目的](#)
[未来的领导者](#)
[第四部分 通过超个人教练实现转型](#)
[第23章 情商](#)
[灵商](#)
[第24章 超个人心理学工具](#)
[成长的两个维度](#)
[危机管理](#)
[次级人格](#)
[内心冲突教练](#)
[深层理解](#)

[生命的山脉](#)

[其他超个人工具](#)

[第25章 未来教练的焦点](#)

[新领域的教练](#)

[变化的教练](#)

[个人成长教练](#)

[附录 九点练习的解决方案](#)

[致谢](#)

[参考文献](#)

序 激发无限的可能

近几年，中国越来越多的企业领导者和培训专家醉心于教练技术（coaching，商业教练和人生教练），他们每年花费相当一部分时间来学习、练习、交流和切磋，以期不断提升自己的觉察力、责任感和自信心，改善思维与行为，从而提升自己的专业能力和领导能力，成为高绩效和幸福的人。这种不断追寻和提升“正心诚意修身齐家治业走天下”境界与能力的努力正是中国经济和社会发展到一个高级阶段的必然选择。

说起教练，大家立刻会想到篮球、足球、网球教练。不错，教练技术的确起源于体育界，但与体育教练大不相同。20世纪70年代初，哈佛大学的教育学家兼网球专家蒂莫西·高威在他开设的网球训练课程上，意外地发现一位临时调来的滑雪教练教出的网球学员竟然比专业网球教练教出的学员进步更快。他对这个有趣的现象进行了一番深入的研究，发现原因是专业网球教练对学员的动作要求严格并且不断示范和纠正，导致学员注意力集中在自己的动作是否规范上，当网球飞过来时却手忙脚乱。滑雪教练对击球的动作没有特别的规定，只是通过开放式的提问要求学员把注意力集中在网球上，根据球飞过来的方向自行调整动作。由于学员自主抉择、身心放松、注意力集中，反而学习得更好，打出了更好的球。后来，高威把这个觉察延伸到了商业领域，通过研究和实践，撰写了《网球的内心游戏》等系列畅销书籍，帮助组织中的领导者创建学习型组织，经理人员通过教练技术辅导下属，进行个体高效学习和思考。

高威提出的一个核心概念是“内心游戏”，“内心”是指选手的内心状态，对于选手来说，“真正的对手不是比赛中的对手，而是自己头脑中的对手”。如果教练能帮助选手克服内心的障碍，使其专心致志于正确的目标，他将在学习与表现上释放出惊人的潜能，创造前所未有的奇迹。他指出，唯一能够限制我们的是目光的短浅和自我设限的观念。这个概念同样适用于个人和组织的潜能开发。

此后，《高绩效教练》的作者约翰·惠特默爵士和国际教练联合会（ICF）的创始人托马斯·罗纳德等人进一步深化了这个领域的研究和实践，将其广泛应用于个人和组织潜能开发领域，通过30多年的发展，逐渐形成了专业教练这个行业。

根据美国管理协会《教练：成功实践的全球研究，当前的趋势和未来的可能性》（2008—2018）报告，超过一半的公司已经在应用教练辅导，其中，北美公司比例为52%，国际其他公司为55%。ICF的2012ICF全球教练调查报告显示，全球教练行业正在以每年两三倍的速度高速增长。除IT行业，教练行业是成长最为迅速的领域之一。2011年，全球的专业教练人数约47500人，教练总收入有19.79亿美元，人气和收入甚至超过了律师、会计师、医生等职业，教练越来越成为各界关注的一个新兴领域。以IBM为例，几年前公司内的专业教练有600余人，而现在专业教练人数已突破1000人。如果说以前的成功企业家背后都有一位咨询专家，那么今天他的背后就多了一位CEO教练。

2003年，《财富》杂志对1000家企业调查显示，教练产生的成果是投入成本的6倍。ICF对接受教练的客户进行调查发现，87%的人认为教练帮助他们更好地认识了自己，60%的人认为教练改善了目标设定，57%的人认为教练更好地平衡了生活，57%的人认为教练有效消除了压力，52%的人认为教练帮助他们增强了自信心，43%的人认为教练帮助他们提高了生活质量，39%的人认为教练帮助他们改善了沟通。

彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中指出：20世纪管理学的最伟大贡献是将体力劳动者的生产力提高了50倍，而21世纪管理学的挑战则是如何将知识员工的生产力提高50倍。

21世纪，世界格局正在发生根本性改变，全球化、信息化、市场化、民主化以“十倍速”发展。达成德鲁克提出的知识员工生产力提高50倍的宏大目标，必须充分挖掘个人和组织的创造潜能，实现最大化的绩效。

詹姆斯·库泽斯的研究表明，领导者的行为是影响员工敬业度和绩效的最主要因素。但密西根商学院著名教授大卫·尤里奇的研究发现，改变行为并不容易。一个人的价值观、态度和行为大约50%是由DNA

和遗传决定的，另外50%是后天习得的。人们的表现大约90%来自于习惯（要么来自遗传，要么来自后天习得），而这些习惯很难改变。

教练技术正是顺应了知识经济时代对领导力的召唤发展起来的一门新兴的个人和组织潜能开发技术，它集积极心理学、神经科学和领导力研究之大成，聚焦于行为改变和绩效提升，帮助人们释放潜能，实现最大化的产出。

教练不同于顾问（counsel）的提供解决方案、教师（teacher）的传授知识和导师（mentor）的榜样示范。教练不提供建议和答案，教练是客户的一面镜子，让客户通过镜子看到自己。

ICF对教练的定义是：教练是客户的伙伴，通过发人深省和富有想象力（创造性）的对话过程，最大限度地激发个人的天赋潜能和职业潜力。知名教练大卫·洛克指出：教练帮助人们更好地思考。教练通过有效的提问方式帮助人们自己找到解决问题的答案。

教练从来源上可分为外部专业教练和内部领导兼教练（教练式领导）。从应用类型上可分为CEO教练、高管教练、人生教练、领导力教练、人际关系教练、职业发展教练等。

教练的基本理念是，世界上不存在无能的人。ICF的教练哲学是，教练相信所有人都是富有创造性的存在，拥有自主解决问题的丰富资源。

教练的目标是客户的行为改变。教练了解人的行为改变机制，通过有针对性的、关键的行为改变，领导者可以改变整个组织，并提升员工的敬业度。教练技术可以为组织变革提供新的助推力。在教练中，人们可以更好地把自己的行为与组织的价值观和愿景联系起来。通过帮助人们理解当他们的行为前后不一致时，人们会怎么看他们，以及让他们保持一致性，教练可以产生真正的作用并帮助建立健康的组织——从上至下，从下至上。

教练的基本流程包括找出问题（通过测评搜集原始数据），面对问题（通过反馈），解决问题（行动计划）和持续跟进（产生结果）。

教练工作的重点是培养客户的觉察力（感知、观察能力）、责任感（有权做选择）和自信心。一个人如果不觉察自己应该负责，就不会产生高绩效。要提升觉察力、责任感和自信心，最好的方法就是对他“提出有效的问题”。

教练的主要工作方式是“一对一”的双向对话，也有“一对多”的团队教练。教练作为客户的伙伴，提问、倾听、观察并激发客户，赋予其行为改变的意义与强烈的动机，支持客户自主解决问题。教练是使人自觉采取实际行动的辅助和责任系统。

高管教练第一人戈德史密斯认为，教练效果主要取决于客户的真诚意愿和全力投入。他从不为那些没有改变动力的领导者提供教练服务。实践表明，客户的准备度在很大程度上决定了教练效果。

教练是一种新型生存状态，一种新型的潜能开发模式，一种新型的上下级关系，一种新型的深度思维方式，一种新型的激发客户人生意义和价值实现的对话过程。

成为专业教练是一个严格的过程，不仅需要经过一系列严格的学习、考试和实践，而且需要有较为丰富的领导实践和人生阅历。优秀的教练能够在很短时间内赢得客户的信任，激发客户的意义感、觉察力、责任感和自信心，挖掘出问题表象背后的原因，促使客户采取积极行动，实现积极的行为改变和绩效提升。ICF认证教练分为三个等级，ACC（助理教练）需要完成一定时间的教练培训课程，100小时做教练的时间，至少8个客户；PCC（专业级教练）需要完成一定时间的教练培训课程，750小时做教练的时间，至少25个客户；MCC（大师级教练）需要完成一定时间的教练培训课程，2500小时做教练的时间，至少35个客户。

作为专业教练，ICF的认证标准要求掌握11项教练技术，国际教练学院（IAC）的认证标准要求掌握15种教练技术。此外，还需要涉猎广泛的积极心理学、神经科学、管理学、领导学、社会学等相关领域，

为应对不同背景和不同层级客户的需求做好充分准备。

最近几年，教练技术已经成为著名大学的热门课程，据2012年1月27日《纽约时报》报道，美国已经有30多所大学开设了教练项目，包括哈佛大学、耶鲁大学、哥伦比亚大学、加州大学、华盛顿大学等。英国、加拿大等国的大学也陆续开设了相关项目。

借鉴国际前沿和先进的教练研究与实践，推动中国企业和个人的潜能开发，帮助各级领导者成为教练式领导，助力中国教练行业的发展，是教练系列的宗旨。

教练系列包括三部著作：

《高绩效教练》（原书第4版）是教练领域首屈一指的“扛鼎”之作，作者约翰·惠特默爵士是教练领域的先行者，著有多部关于领导力和教练的畅销书。本书第一版出版于20年前，定义了教练专业，建立了教练专业的基本规则，分析了改变的本质和作为教练的管理者的角色，提出了教练的本质是提升客户的觉察力、责任感和自信心，领导者的任务主要是两条，一是完成任务，二是培养员工。特别是作者建立的GROW教练模型[目标（goal），现状（reality），选择（option），意愿（will）]成为教练的基本模型。第4版补充了作者及其同事为几千名客户提供教练的宝贵实践经验，增加了教练与领导力的相关内容，还广泛论及了情商与灵商，探索生命道路的超个人教练等前沿领域。本书可谓是学习教练的最佳入门书籍。

《领导力教练》（原书第3版）是高管教练领域的权威著作，领导力大师沃伦·本尼斯称之为高管教练领域的最佳文集。第3版主要针对聪明的年轻领导者和高潜力的新一代教练，反映了教练技术、心理学和领导力等领域的最新成果和前沿实践。本书包括教练基础、领导者的形象、改变所面临的挑战和阻力、识别和发展高潜力领导者、投入行动、教练模型与工具和领导力教练七部分内容，是了解高管教练前沿理论与最佳实践的必读佳作。

《领导力教练案例研究手册》是《领导力教练》的配套书籍。劳伦斯·莱昂斯主编这本书是为了帮助那些想要成为成功的领导者、商业教练和教练活动发起者理解组织生活，包括独一无二的组织行为、组织发展、组织复杂性与变革，领导力，教练和咨询技巧。这本书的独特之处在于，它以叙述形式讲道理，包括图解、练习和有趣的案例，使得读者可以轻松地掌握这些复杂的管理与领导理论和学习内容。

在翻译本系列著作的过程中，一位教授说，教练在中国有些超前。他的话不无道理。但今天的中国就是一个复杂的混合体，在新兴的互联网产业，我们与世界最先进的企业并驾齐驱，在传统的农业，我们却落后数十年。

这是一个创造奇迹的时代，奇迹建立在相信奇迹的基础上。在学习和实践领导力教练的过程中，有两件事情给我留下了深刻印象。

一是美国积极心理学之父塞利格曼2012年11月9日在清华大学第二届国际积极心理学大会上提出了积极心理学的“登月计划”，也就是到2051年，全世界的成年人中，有51%的人可以实现蓬勃人生（flourish life）。

二是在学习教练的过程中，一位大师级教练向学员提出的一个问题：“如果你现在可以做出一个决定，这个决定将影响1000年后的人类，它会是什么？”

这两个看似毫不相关的信息却有着共同特点，那就是无限的想象力，是跳出常规和现实约束的思维，以大宇宙观来思考人与社会的发展，激发人们找到生命的意义，勇于觉察和改变，从而创造无限的可能。

中国的教练行业还处于初级阶段，无论是优秀的教练、客户的认知还是成功的教练案例，都十分有限，这需要艰苦的努力、高度的悟性和坚韧的耐心。同时，还需要考虑中国特色的文化环境、社会背景，以及中国企业的发展阶段等实际情况，对发端于西方的教练技术进行适当的本土化完善，开发出一套适合中国国情的教练技术体系。

只要方向正确，就不怕路远。三十多年改革开放创造的中国奇迹，让我们有足够的理由对中国的教练事业充满信心。

徐中 博士

智学明德国际领导力中心

领导力教练，资深培训专家

于清华大学科技园创新大厦

2012年12月

前言

1992年，我写作本书第1版时，在体育界之外几乎没有如何运用新兴教练方法的书籍。我撰写本书的目的是对教练工作进行定义和建立基本原则，以免有太多人因为追求时髦而加入教练行业。有些人可能并不了解教练需要的心理学知识的深度和广度，以及它适用于广阔的社会情境里的哪些领域。缺乏这些理解，他们很容易曲解教练工作的基本目的与方法，因为不知如何有效应用而损害其声誉。

无论在英国本土还是在国际上，《高绩效教练》已经成为人力资源部门和教练学校在教练方法方面的必读书籍。现在，市场上涌现出了很多好的教练书籍，大致上都秉持一些共同的原理。在经历了初创期的各种困难之后，教练行业的快速发展已经超出所有人的预期。专业的教练协会越来越多，总体上它们之间的合作多过竞争。其中最大的协会之一，国际教练联合会在全世界有近20000名会员，协会对于认证、资格、标准和道德有着严格的审查和指导。教练已经从小行业变成一个受人尊重的领域，并且已经拥有多种专业期刊。本书现在已经翻译为22种语言出版，包括日语、中文、韩语、俄语及欧洲大部分语言，在全世界畅销约50万册。

本版中，我保留并完善了教练定义的部分，更深入地揭示了它的心理学根源，以期去芜存菁。不良的教练实践导致教练遭到歪曲、误解和忽视，例如，被误认为了无新意、没有什么差异化，或者无法兑现其承诺等。我的目的是通过描述和说明教练究竟是什么，可以解决什么问题，什么时候适合使用，如何有效使用，谁能够有效使用，谁不能有效使用等，还原教练的本来面目。

《一分钟经理人》（One Minute Manager）中的那些说法很打动人，但事实正好相反，商业中没有立竿见影的措施，卓越的教练技术是一种技能，甚至是一种艺术，要充分展现它惊人的潜力，需要深度的理解和丰富的实践。阅读本书不会让你马上成为一名专业教练，但它能够帮助你更好地认识教练的巨大价值和潜力，而且可以帮助你开启一段自我探索的旅程，这段旅程对你的事业成功、运动技能或者其他技能，以及你在工作和生活中与其他人交流的质量都会产生深远的影响。

原书第4版以通俗的语言更加充分地解释了教练原理，以简单的类比（不仅有商业方面的类比，还有体育运动方面的）对它们做出了清晰的说明。本书还从1992年第1版出版后我和同事为几千名参与者提供的大量培训中汲取了宝贵的经验，进一步阐明了教练流程和操作方法。

本书增加了教练与领导力的关系，以及领导力专题方面的内容。教练们经常问我，如何才能保持和提高教练技能。我的回答是实践、实践再实践，要保持对自我和他人更清楚地觉察，并承诺持续不断地提高自己。这是我在新的领导力章节中深入探讨的问题。

本版详细描述了情商（EQ）以及最近广受关注的心灵智商，即灵商（spiritual intelligence, SQ）的重要性，以及二者与教练的关系。现在，员工对公司有更高的期望，而且越来越多地追寻工作的意义和目的，这意味着人们希望教练具备更多处理这些人生问题的能力。我谈到了这些能力是什么，以及如何提高它们。企业也不得不承认它们的价值观和伦理道德在下降，有些时候低于员工和顾客的期望。教练技术在揭示真实的价值观、创造协同方面非常有效，而离开了这些，企业绩效是不可能实现最大化的。

同教育、激励和管理一样，教练需要与心理学同步发展，理解如何帮助人们表现最佳。从只有圈子内某些人士知道到获得广泛认同和应用，总是有一些时间差的。很不幸，教练也是这样。例如，体育运动教练仍然以行为心理学为基础，很多企业教练仍然局限于认知心理学，很多其他教练仍然局限于人本心理学，坚持自我觉察是主要的治疗方法。而内心游戏（inner game）反映的是超个人心理学（transpersonal psychology），更加强调意愿、意图和责任感的重要性。

超个人心理学产生于一个世纪以前，由卡尔·荣格（Karl Jung）和罗伯特·阿萨鸠里（Roberto Assagioli）创立，但他们远远超前于时代，所以遭遇了一些抵制，有些人把它和“灵性”（spirituality）联系起来，被误认为是一种宗教，从而遭到更严重的抵制。但是，今天人们有了更多的探索生命道路的意愿，教练需要发展为超个人教练（transpersonal coaching）。在本版中，我更多地涉及了超个人领域，但是我不希望教练们误认为本书涵盖了超个人教练的一切，所以我强烈推荐参加合适的超个人教练培训，这样的培训现

在越来越多了。

在本书最后一章，我谈到了未来的教练在学习转化和工作关系中的作用，以及影响教练发展的主要社会和文化背景。教练及其基本原理是永恒的、无国界的。它是从等级化管理到自我负责，从专制到真正的民主，从量化的顾客至上主义（quantitative consumerism）到可持续品质主义（qualitative sustainability）的重要桥梁。这些变化体现在今天的每一个领域。

在本书中，我更多地使用男性称呼，并非因为我是大男子主义者（我根本不是），也不是因为我讨厌“他或她”和“他的或她的”这种烦琐词语（我确实这样觉得），而是因为男性最需要教练。在我和同事开办的教练课程上，女性总是很天然地接受和运用教练哲学。这与她们的风格更相符，我自己的教练也是一位女性。也许越来越多的女性进入高管层将促进教练在企业中成为通用的沟通方式。我希望如此，也希望她们能够从本书的教练模式中获益。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《高绩效教练（领导梯队建设）》约翰·惠特默（John Whitmore） 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/504.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

