

企业教练 带你站上更高的地方 一览众山小

编辑 / 王菲 特约撰稿人 / 董瑾

在目前的企业管理中，随着环境变化的加快，竞争压力的加大，客户个性化要求的提高，传统的管理方法在很多管理领域已经越来越不适应，越来越难以有效地实现经营目标。特别是在企业决策、市场营销、产品研发、供应链等关键领域，环境总在动态的变化之中，需要考虑的因素数量也越来越多；在这些领域中工作的是大量的知识工作者，对其管理的特点和复杂程度与对生产线上的员工管理完全不同。

企业教练衍生于体育，是将体育教练的方法与技术应用到企业管理实践而产生的一种全新的管理方法、技术和顾问流派。据国际权威机构欧洲公众人事管理调查显示：企业教练对企业业绩的提升在 30% 以上，培训和教练技术相结合可以使绩效提高 88%。据美国调查显示，在所有实行“教练”制度的公司，其中 77% 认为，采取有系统的教练能够降低员工的流失率及改善整体表现。目前，企业教练已经在欧美企业界广泛运用，美孚石油公司、IBM 公司、宝洁公司、爱立信、英国航空公司、柯达公司等多家国际著名企业都在内部推行教练文化。

而在今天的澳洲，大量的中资企业进驻，很多人在对澳洲企业文化和经营管理方式的认知上尚有欠缺；而在我们创业的老移民中，经过几十年的发展，如今已具有一定的规模，却面临着继续上升的瓶颈……今天的领导者如何能够带领好自己的团队，设定正确发展的轨道，这是企业管理者不得不面对的问题。OBQ



董瑾，前普华永道高级顾问，现任泓植集团创始人兼董事长。董瑾现在是国际教练联盟学员，致力于高管教练和人生教练领域的研究和实践。



PRACTICE
goals DEVELOP
COACHING
INSPIRE
skills ABILITY training
METHOD SUCCESS
motivation



企业教练： 从运动场上的教练方式到企业管理

从企业教练的起源说起…



一说到教练，许多人会马上联想到体育教练。其实教练概念被引入管理和商界已经有 30 年了，关于它的起源，一个众口流传的故事是这样说的：

1971 年，美国加利福尼亚州中西部自由艺术学院的创始人之一帝姆斯·高威（Timothy Gallwey）在暑期开设了网球和滑雪训练课程。他除了亲自授课外还分别聘请了几名网球和滑雪教练。有一天，有名网球教练临时因故不能授课，而此时许多付费学员都在等待教练，帝姆斯·高威于是决定马上调用一名滑雪教练来教打网球。可是那位滑雪教练偏偏不会打网球，帝姆斯·高威对滑雪教练说：“你只要教他们把注意的焦点集中在网球上，千万不要给他

们做示范动作。”滑雪教练依计行事。一个月后，帝姆斯·高威惊奇地发现，滑雪教练教授的学员普遍比正式网球教练所教授的学员进步快。

帝姆斯·高威于是对这个有趣的现象进行了一番深入的研究。他发现：传统的网球教练训练的主要方式是教练做示范动作，学员模仿动作，教练纠正学员的错误。很多学员把注意力都集中在自己的动作是否规范上了，而当球飞过来时手忙脚乱。滑雪教练因不会打网球，所以无法做示范，只好要求学员把注意力集中在网球上，而对学员击球的动作没有特别的规定，同时对学员提出一些开放式的问题诸如：“你的身体如何调整才能接住飞来的网球呢”等等。由于

学员把注意力集中在网球上而不是自己的动作是否标准上，他们竟然自动对自己的动作进行了调整以接住飞过来的网球。事实上，当教练发现学员的错误并提出建议来纠正他的时候，学员的表现反而降低，假如他放松，脑海里有了优良表现的想象，身体有了感觉，那么他的表现就会改善，在没有意识到自己有问题的情況下不自觉地改正了错误。

1975 年，帝姆斯·高威对外界宣称，他可以让一个完全不会打网球的人在 20 分钟内基本熟练地打球。美国 ABC 电视台以“质疑者”的身份组织了 20 个从来没有打网球的人，要求帝姆斯·高威教他们，并现场记实。结果完全出乎人的意料，其中一位叫 Molly，是一个体重 170 磅，

教练在现实生活中的运用

从上面的故事中，我们可以看出教练和运动员的关系不是上下级之间那种指令和执行的关系；不是运动员对教练负责，而是教练对运动员负责；双方为了同一个目标，共同研究，平等对话。教练的指导，针对性强，辅之以具体措施，可以根据发展现状随时修正，收效快。教练的理念也开始慢慢被运用到生活中的方方面面，例如：

- 1. 工作方面：例如企业的发展方向，人际关系，沟通，解决难题，危机处理，冲突处理等；
- 2. 前途方面：例如职业规划，技能培养，就业指导，事业转型，适应新工作环境等；
- 3. 生活方面：例如夫妻关系，理财，健康，子女教育，跨文化挑战（主要指外派经理人）等。

自 20 世纪中后期起，“教练”在西方成为咨询行业的一个分支，在中国虽刚刚兴起，但也发展很快。现在“教练”进一步普及并演变，成为一种颇受推崇的管理风格。管理者摒弃以往的“指令式”或“监工式”的方法，而采用师傅辅导式的管理方式，不仅交代任务，还教方法，对下属进行全过程指导，帮助他们完成任务，从而更好地体现了团队精神。

教练采用的方法同培训不同，不是“介绍”、“讲解”、“传授”，而是倾听、提问、启发，引导对方挑战传统观念，跳出思维定式，打破局限，超越自己。教练不给答案，而是分享方法，引导对方自己寻找答案。教练能达到的最理想的境界是对方的“悟”。“悟”是认识的转变，标志着变化的开始。典型的教练过程有以下几个步骤：

- 1. 双方商定要解决的问题、要达到的目的、要遵循的规则；
- 2. 教练引导对方分析、辨别、判断，理出头绪；
- 3. 教练引导对方提出解决方案，或制定行动计划；
- 4. 教练监督过程，协助执行，跟踪结果。

此时，教练和工作对象不是师生或师徒关系，而是教练和运动员式的平等关系。教练和工作对象有相同的发言权，整个过程充满质疑、探讨、探索、互动。教练的任务是用他的经验和睿智，引导对方自己分析、自己判断、自己解决自己的问题。

教练和运动员的关系不是上下级之间那种指令和执行的关系；不是运动员对教练负责，而是教练对运动员负责；双方为了同一个目标，共同研究，平等对话。



多年不曾运动，穿着一条像木桶一样长裙的女人，在帝姆斯·高威的指导下，在 20 分钟内不断减少偏球的机率，最后连续三次击中中心！

故事到此并没有完全结束。这个过程在电视上播放之后，引起了 AT & T 公司高层管理者的兴趣。他们把帝姆斯·高威请到公司来给经理们讲课。在授课过程中，经理们不停地在笔记本上记录着。下课后，帝姆斯·高威发现经理们的笔记本上找不到和网球有关的字眼，反而满篇都是企业管理的内容。原来，AT & T 的管理者们已经将运动场上的教练方式转移到企业管理上来。于是，从此之后，一种崭新的管理技术——教练技术诞生了。



谁来缓解高管的负面情绪



■ 采访对象
陈品璇 ICA 大中华区的总监

这是一个急流勇进的时代。商业环境已经发生了深刻的变化，而且这种变化还将在我们身边演变发展。今天的领导者如何才能成为明天的领导者，这是企业管理者不得不面对的问题。

关于高管面临的挑战以及障碍，我采访到了陈品璇女士。品璇曾在外资银行担任副主席的职务，有 16 年的管理经验。她在 2006 年选择离开人人羡慕的工作而开始学习瑜伽及其教练。经过几年的学习和修炼，品璇完成了一个从公司高管到高管教练的转型。品璇有着丰富的高管教练的经验，现在担任 ICA（International Coaching Academy）大中华区的总监。品璇带给我的启发更多的是从一个教练的角度分享她看到的许多高管存在的迷惑以及困扰。比如她提到，在她所 coach 过的许多高管中，许许多多高管都会面临的一个问题就是不知道如何授权和扩张。很多企业无法迅速扩张，因为他们把所有的决策权都收集在一个人的手中。许多员工的成长速度也会非常缓慢，因为他们没有足够的空间得到锻炼。品璇认为高管不授权和内心对员工不够信任，以及内心深处对自己不够相信有密切的关系。在下面一篇文章里，我们会通过盛甦铭的具体案例来进行分析。

高管的需求

高管虽然是一个听起来很高端也很响亮的职位，但同时也面临着高处不胜寒的巨大压力和心理负荷。品璇和我分享了一个很有趣的案例。她的一个客户是公司的高管，受公司的安排来接受 Coaching。他在一开始就对品璇非常开诚布公的说他没有任何兴趣来学习 Coaching，因为他打算下周就辞职了。于是，品璇就用所有的时间让他打开心扉地说自己为什么要辞职，对工作和上级哪里不满意。几天之后，品璇意外地接到他的电话，要求继续增加他的 Coaching 课程，而且说他已经决定留下继续工作，心情比之前好了很多。他说，在把内心里憋了很久的话说出来后，觉得负能量一下子倒了出来，他从来没有这么没有顾及的畅所欲言过，说出来身体一下子轻松了，回去上班看看同事和上级也没有那么的可恶了。

这个例子让我想到《杜拉拉升职记》里面的故事。看过《杜拉拉升职记》的都

罗马不是一日建成

陈品璇和我分享到在她所 Coach 的许多客户中，一些董事会把他们想重点培养的对象送来接受 Coaching，目的在于让他们能够具备成为领导的领导力和战略性的思维模式。品璇指出，这样的教练任务非常的困难。因为这些董事们选中了的未来领导层培养对象，往往是已经在一个固定的专业岗位上做了很多年甚至十几年，专业领域非常出色的人。而且这些人由于长期生活在同一种企业文化中，在很长一段时期内被关注和强调的素质只局限在专业领域，他们的思维模式在无数次的重复中变得固定而刻板，很难在短期内变成发散性思维。而董事会希望把一个多年只有专业技能、受到培训就马上变成一个具有多方面软实力的领导，也是一个不切合实际的想法。所以从最开始在公司里鼓励教练文化是非常重要的。让员工一开始就在这样的文化中成长而不是到后来需要花大力气去改变一个长期行程的行为和意识。

这里资深的总裁教练提出的一些建议是：首先，教练服务的定位是公司高管发展的一项投资，而不是惩罚。当高管们接到教练服务的通知时，应该将此服务视为一种荣誉而不是羞辱。第二，将其当作高管发展计划的一部分，给予支持并拥护。让大家主动去参与进来而不是把它规定成一个必须参加的培训。同样重要的是保密到位并严格执行。如果保密不到位，信息会在参加者之间散播开来，这样就会妨碍彼此间的坦诚交流。任何违反保密规定的行为都将会影响教练工作的进行。

如果做得好，高管教练就如同为领导者找到了思想伙伴。高管们可以坦诚地交流工作中的挑战和机遇，这对很多高管来说是非常有帮助的，肯·布兰佳公司全球教练技术研究中心的 Linda Miller 分享说：“每当我们问客户今天最大的收获是什么，80% 的时候他们都会这样回答：最大的帮助就是可以深刻思考问题。我们过去也曾

想过，但从来没有思考得如此深入彻底。”优秀的高管教练可以教给企业高管们所需要的处理信息的方法，加速高管的成长，帮助他们创造高绩效。这样也有利于留住人才。这对于企业而言具有双重意义。既满足了公司留住并且发展领导层的要求，同时高管们又能与其他员工分享他们学到的知识，帮助公司获得成功。

认识自己才能挑战自己才可以最终超越自己。领导要一直与时俱进，而不断的审视自己并打破自己的老化的行为模式是作为一个真正的领导一生的功课。

知道，企业高层那是忙到一定境界，如剧中的王伟，天天坐飞机开大会看业绩表，约个会还要特别抽时间安排。其实这还算小 CASE，真正的企业高层，他们不止忙，还要时刻想方设法保住自己的地位，并且扩大自己的“地盘”。因此，他们很少陪伴家庭，拼命工作。而许多时候公司的上层会认为，自己的高管如果专业知识更多，技能更出众，就可以更好地克服这些挑战。但是很多时候，一个高管需要的可能仅仅是在一个安全而放松的环境里面畅所欲言，把自己内心所有的负面情绪宣泄出来。这听上去很简单，但是其实能够有意识地认识到自己有负面情绪或者过大压力并主动寻求宣泄，是一件需要自我认识的高情商行为。这需要高管有强大的心智认识到自己情绪上的波动并有勇气深层挖掘带来负面情绪的根源，而不是单纯的生气或者消极压抑或抗拒。这需要他们有足够的主人翁和领导力去找渠道解决自己的心理负担，而不是被动地

等待上级的怜悯和救赎。而这不是简单的知识和技能的培训能够带来的。

在陈雪频先生的著名的关于私人董事会的文章中就清晰的阐述了高管的需求。他之所以提倡私人董事会的概念，就是因为他发现大部分公司的“一把手”都接受过商业教育，也参加过咨询公司的各种名目的培训。但他们逐渐发现，领导力问题和自我的问题不是单靠学习知识和技能就能解决的。它与每个人的情息息相关，而这主要得靠自省和行动来解决。正如做不同工作的人或多或少会有职业病一样，企业高管也有“职业病”。他们需要有人帮助他们看到自己不易察觉的做事习惯以及可能已久不适当当前发展的想法。陈雪频先生所提倡的私人董事会和 Coaching 的概念非常类似，不向学员传授管理知识和技能，而是致力于学员领导观念和行为的提升。另外，私人董事会也不讨论著名大公司的案例，而是讨论学员自己的真实问题和真实感受。再有，它的学习周期

也比商学院长得多，有的甚至超过 10 年。他让高管们认识到自己需要的不是短期的培训，而是一生的修炼和提高。正如领导力领域的权威、全球最畅销的《领导力》一书的著者巴里·波斯纳与詹姆斯·库泽斯所言：“领导应着眼于未来。领导者做出的最大的成就不能用今天的眼光来评判。领导者唯一的遗产是创造能经过时间的洗礼保留下来的有价值的制度，它关系到人们和组织的长期发展。”我认为人可以被训练来做任何事情。你可以选择一个能力超群的人，也可以选择一个人你认为心智非常成熟，有发展潜力的人，最终你可能选择的还是后者。因为只要一个人能够接受严苛的训练，懂得学习，他自然就会获得发展。所以更重要的是，他是否是一个心智成熟的个人，是否具有领导力可以带领团队。作为一个成员在那样的组织环境、人际关系中是否适合。

高管们需要知识技能，但是高管更需要指导，可以宣泄的渠道，可以沟通的思想伙伴。

认识自己才能挑战自己才可以最终超越自己。领导要一直与时俱进，而不断的审视自己并打破自己的老化的行为模式是作为一个真正的领导一生的功课。



■ 采访对象
盛甦铭 资深高管

员工可能来自世界各国，即便是在本地，他们也可能来自各自不同的部门。在这样的情况下，领导者如何才能把如此分散和不同的人团结起来？永恒变化的各种内部与外部的不确定性为领导者带来了更多的挑战：如何在飞速变化的时代保持前瞻性；在不可意料的情况下，怎样形成对未来愿景的看法，并号召大家向共同的目标奋进；怎样才能创造出一种有利于革新和冒险的环境；怎样才能铸造一支团结向上的团队；怎样才能在分享权力和信息的同时保持人们的可靠性……

盛甦铭在一家大型日资公司担任行政部部长，也是一位非常资深的高管。她通过 CoachA——一家拥有 100 多位国际注册教练和 30 多位国际教练大师的公司的安排，第一次体验了教练的学习。她热爱自己的工作并不断的把自己从教练学习中的心得运用到目前的工作中，为公司带来更好的效益。如果说品璇带给我的启发更多的是从一个教练的角度分享她看到的许多高管存在的迷惑以及困扰，那么甦铭则是从自己学习教练的角度分享她的学习心得，以及教练学习对她工作的改变。

跳出固有模式， 看人生的多重选择

家长式管教和师傅型指导

甦铭评价自己曾经是一个家长式的管理者，她会非常关心自己的下属，而有的时候由于过分保护而不敢给他们空间去试错。作为资深高管，甦铭做事雷厉风行，喜欢以高效率解决问题。当她被安排去接受 coaching，她最深的体会就是认识到管理和领导是不同的两个概念。管理是简单的安排工作，接受报告，指导工作然后评定绩效；而领导却是以指导性为主，以欣赏和肯定代替单一的绩效评定。是不把员工当成一个螺丝钉，而是真正尊重员工的多样性和不同的行为和思维方式。甦铭提到，她对这些心得的体会在她意外摔伤住院治疗的那段时间尤为深刻。

最开始的住院的时候，甦铭是不得不把之前自己亲历亲为的工作交给手下

的团队。她最开始有很多担心，但是后来惊讶地发现大家不但没有懒散，反而更加团结。那种被委以重任的感觉让员工意识到自己的重要性，工作反而更加主动，责任感也更强。由于甦铭住院的原因，工作的汇报会也从办公室搬到了医院。由于自己没有能够亲历亲为地跟进每一件事情，从而对事情的细节并不最了解，甦铭在开会的时候会更加专心地听取员工的反馈和意见。于是会议从之前的“一言堂”风格变成观察，聆听，认可和指导。而这样的方式给了员工莫大的鼓励，员工也更有信心发表意见并根据经验给出建议。这个过程也让甦铭看到了他们每个人的潜力，从而有了更多的信任。甦铭说，当指导代替了发号施令，当认可代替了评判，当倾

管理者为什么不愿做教练？

其实我们不难看出管理者若能成为员工的教练，其优势是相当明显的：更自信，工作热情更高，实现更佳绩效表现。如此优势之下，你必定认为管理者都愿意使用教练技术来对待他们的下属。然而事实上，许多管理者并未对员工施与应当的教练辅导。肯·布兰佳公司全球教练技术研究中心的 Linda Miller 表示，管理者不愿当教练的原因有三个：

原因一：有更重要的事

一提到教练技术，管理者首先想到的就是太耗费时间。开始阶段也许确是如此，特别当管理者同时还须应对大量的重要事务，比如完成他们的业绩数字，实现工作结果，还有他们自身需要完成的任务和职责。相较之下，发展员工虽然也很重要，却与他们的薪酬没有直接联系。管理者的薪酬一般都与目标数字或业绩成果挂钩，而是否发展培养员工则不在这些成果范畴之内。

然而，公司确实需要管理者大力发展他们的员工。若公司希望员工成长进步，那么就需要找出方法来鼓励管理者花费更多的时间与他们的团队成员沟通，并给他们教练辅导。虽然短期内需要花费时间，但是从长远来看，教练技术能节省大

量时间，因为管理者与员工之间的交流和对话更能推动工作，更有效，且关注度更高。

原因二：自认为已是教练

大多数人不了解究竟何为教练。假如你把这个问题的提给 100 个人，那么你将获得 100 种不同的回答。许多人认为，管理者所充当的教练身份，就像运动场上的教练一般，站在场边，大喊大叫。

肯·布兰佳认为，采取教练模式实际上是一种管理方式的转变，从命令员工做，转变为询问员工的意见。若管理者认为所有思考只能由自己去完成，或者所有想法只能由自己提出，那么他们永远也得不到他人的贡献，员工不会提自己的建议或想法。假如管理者认为启发员工开动脑筋想办法才是自己的职责时，他们就能从员工所提出的新点子中获益，员工接受的不再是命令，而是一种询问。

原因三：没有裨益

从命令到询问的转变往往是最困难的过程。Miller 说：“对很多管理者而言，解决问题才是最有价值的。因此很难使他们将过去的直接命令方式转变为询问和启发。若只给指令，只看重解决问题，其

结果是造成此类经理的下属员工无法得到足够的成长和发展机会。这些员工无法具备足够的技能去应对工作中的其他任务，他们只能被牢牢困住。”

Miller 还说到，这种管理方式带来的更为严重的问题是，员工根本无从选择。“假如经理由于种种原因不肯放手，那么员工就丧失了进步的机会。这也同时阻碍了整个公司的发展，因为员工被束缚，无法实现独立自主。唯一还能在这种情况下受益的人就是管理者本身，因为毕竟他们的员工仍旧在岗位上工作着。我猜想这可能是人们辞职时抱怨‘此处没有发展机会’的原因之一吧。”

甦铭也和我谈到学习教练课程对她生活和思想上的一些改变。她说自己曾经为了出色的完成工作，为了争取更高的职位一直停不下来。即使在旅游的过程中也会带着电脑，也会直接听电话。一路走来，现在的她会给别的高管的意见就是要时不时地停下来，听听自己的声音，多和信任的人交流心情，做一些照顾自己的事情，观察一下自己多年习惯了的思维模式，通过教练的帮助多一些自我觉察。这样才可以让自己一直走在对的道路上，并跳出固有的模式看到人生的多重选择。



判，当倾听代替了指挥，当授权代替了监督，她觉得自己团队的气氛更加的积极，而且大家更喜欢和她一起工作了。

甦铭感慨说，自己内心强大后更能去相信别人，才会有心胸去接受别人的想法，而不是简单将自己的想法强加给对方。甦铭现在已经把教练的方法带到了工作中并开始更多地去影响他人。她给自己安排了 5 位部门主管作为实践对象，定期和他们谈心，把自己的所学和心得分享给他们，然后大家一起来实践。大家不是上下级的关系而是相互支持的同伴，相互帮助发现自己在领导力上的不足，换位思考，想想自己理想的领导的样子。甦铭说，她开始想给自己的员工建立一个数据库，用他们适应的学习和思维方式来进行指导。

