www.pemish.com

COACH NEWSLETTER

教练期刊

第三十八期（月刊）2016.02

P.E.M.I. 哲道行

ACSTH ACTP CCE

教练是一种与客户建立伙伴关系，在这种关系中，教练通过激发思考、创造性的过程，去激励客户最大限度地挖掘其个人及职业上的潜能。

目 录

SPECIAL COLUMNS 教练专栏 03-13

03 教练技术之妙用 A→B 策略

07 让情绪成为教练的助手

10 信念系统——BVR 概论

12 教练的步骤与教练的能力

THE COACH INTERVIEW 教练访谈 14-15

13 Mr. Damian Goldvarg 分享《教练式经理人》&《团队教练》教授心得

14 成为 ICF ACC 认证教练必修之课——2016 年 4、5 月 10 天《NLP 专业教练文凭课程》

SPECIAL PROJECT 特别计划 16

15 2016 年公开课计划总览表

“A”指现状，“B”指的是目标或者想要达到的理想状态。而中间的“→”指的是方法、战术、资源、通路以及各种可能性。该策略是指由 A 到 B 进行全面而系统地思考。

资源（Resources）/ 通路（routeway）/ 可能性（Possibility）/方法，战术

A 点指的是当事人的现状、目前所面临的问题、各种困惑表现与已拥有的资源。

中间 A 点到 B 点的距离称之为可能性通路。主要指由 A 点到 B 点的各种方法、解决问题的策略、达成目标与理想状态的方式方法、行动策略等。

B 点通常指的是方向、目标以及目标对自己的价值、意义。

上述中，整体的 A 到 B 过程就是教练型领导的基本教练策略，是关注全面的、整体的、系统的，是教练型领导的工作方向与重点。

教练型领导需要通过动力对话、聆听与发问的技巧帮助当事人厘清 A 点、确认 B 点，并且取得当事人的行动承诺，愿意为自己所发现的更多通道去尝试、去挑战、去行动，最终实现目标，取得卓越成果。

A 是现状，也可以理解为所拥有的所有资源、自身所具备的条件、优势与劣势等。领导人在 A 点上要多下功夫，多发问，只有将 A 点的问题搞清楚，B 点才会更清楚，而中间的通路就自然浮现于当事人心中。

在企业管理中，很多领导人将 B 点设定得非常清晰，一味只让员工千方百计达到 B 点，可是对于企业实现 B 点的现有资源与条件，尚未盘点清楚就冲上前线了。结果往往是要么无功而返，要么功亏一篑。这就好比打仗，目标是拿下敌军的山头，但总得清点自己有多少

战士，有多少可以正常使用的武器，除了这些硬件之外，还要清楚我们都有哪些资源与优势，比如，是擅长地道战，还是远距离发射跑弹等，只有将这些搞清楚了我们才有可能打胜仗。否则就有可能走冤枉路，甚至会付出惨重的代价。

领导人运用教练技术时，重点就是要支持团队明确目标，去除演绎、加工、判断，看到真实状况。

很多时候，员工所看到的所谓现状很大程度上只是存在于他们脑中的主观演绎和主观假设。教练型领导的价值在于面临重大决策时，让自己跳出事件之外，以旁观者的角度支持员工看到工作中的“事实真相”，而非他们眼中所谓的事实。建立在了解真相基础之上的行动才是符合实际的行动，才会少走弯路。

现状≠主观演绎≠主观意愿

现状=现时真实状况=现时实际状况有助于领导人厘清 A 点（现状）的教练问题：

① 你现在的情况是怎样的？

② 再多说一点你现在的情况。

③ 除了你刚才说的……外，还有什么？

④ 我复述一下你刚才讲的 A，是这样吗？

⑤ 问题 A 背后真正的起因是什么呢？

⑥ 为了达到或实现你的目标，你都做了些什么？

⑦ 阻碍你实现目标的因素是什么？

⑧ 为有效实现这个目标，你认为还欠缺些什么？

⑨ 你是怎么知道这些的？

⑩ 你对你现在的这些情况是怎么样一个看法？

有助于领导人挖掘员工 B 点（理想状态、目标）的教练问题：

① 你想要实现的目标是什么？

② 具体来讲都是什么？

③ 实现这个目标对你的价值和意义是什么？

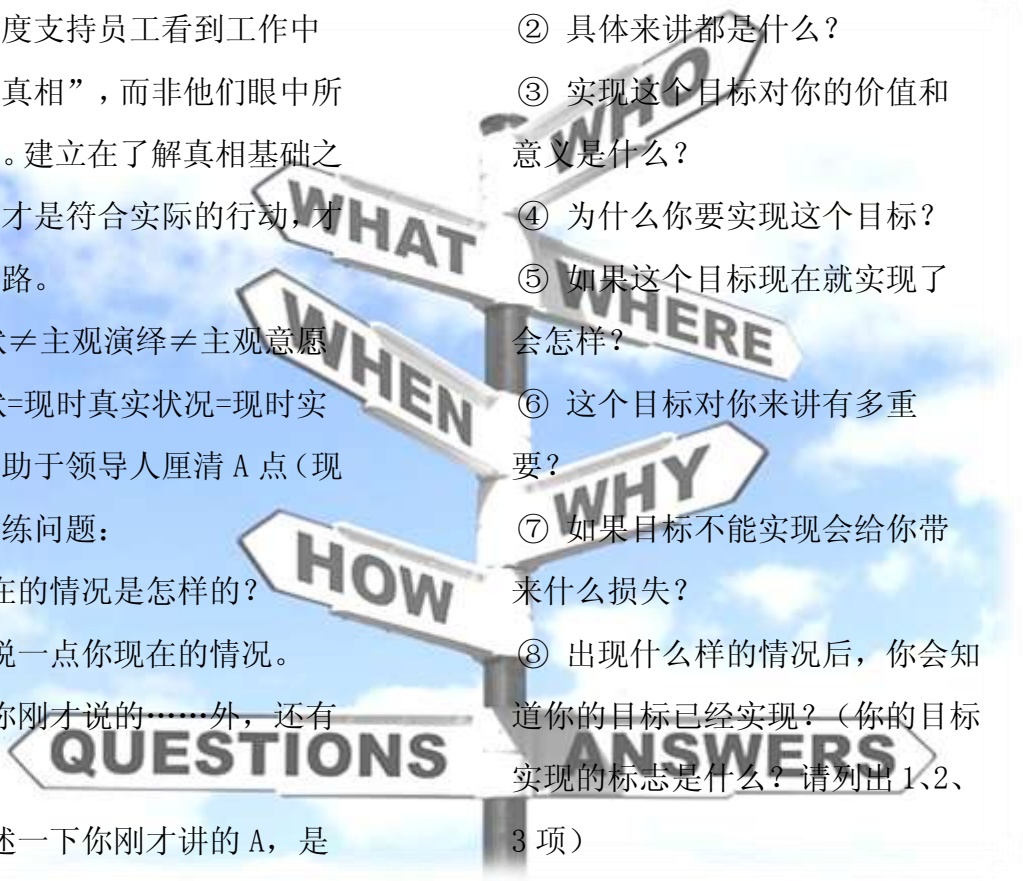
④ 为什么你要实现这个目标？

⑤ 如果这个目标现在就实现了会怎样？

⑥ 这个目标对你来讲有多重要？

⑦ 如果目标不能实现会给你带来什么损失？

⑧ 出现什么样的情况后，你会知道你的目标已经实现？（你的目标实现的标志是什么？请列出 1、2、3 项）



⑨ 当你见到什么、听到什么或感觉到什么的时候，你会知道你已经实现了你的目标？这样问的目的是引发对方的内视觉、内听觉、内感觉。当事人内在的清晰度越高，行动的推动力就会越高，实现的概率也会越高。关于这方面的详尽内容请参照本章的“VAK 解码术”。

有助于领导人引发员工实现目标的教练问题：

① 对于你刚才说的那个问题，你打算怎样去解决呢？

② 你觉得你怎样做可以更好地实现你的目标？

③ 如果你刚才那样做没有实现你的目标，你还会采取怎样的策略和步骤？

④ 你接下来所要采取的行动是什么？

⑤ 你打算自何时开始？

⑥ 通过刚才教练之后，你认为实现目标的可能性有多大？

⑦ 为实现你的目标，你都想到了哪些方法？分别是什么？

⑧ 支持你实现目标的资源都有哪些？

⑨ 如果你现在的资源不能支持你达成目标，你认为还需要那些资源？

⑩ 为了使你目标实现的把握性更大，你还会开辟哪些通道？再多准备哪些资源？

A→B 策略在 GE 企业的经典应用

核电项目是 GE 在 20 世纪 60 年代上马的，在当时它与飞机引擎和计算机并称为三大风险项目。后来，飞机引擎业务逐步发展壮大，而计算机业务被出售掉了。

核电项目在当时看来充满了希望。该项目位于圣何塞市，那里集中了那个时代最优秀、最聪明的精英，他们把自己的全部生命和希望投入到了核能利用这一前景辉煌的事业当中，1979 年宾夕法尼亚州三里岛的核事故丝毫没有影响他们的信心。

1981 年，韦尔奇上任伊始，参观了这身价几十亿美元的业务部门。

在此次行程中，核能部门向韦尔奇展示了颇具前景的乐观计划。他们预计每年得到三个核反应堆的新订单，在他们滔滔不绝地向韦尔奇乐观地描述这一令人兴奋的目标时，尽管韦尔奇十分尊重他们的热情，但还是硬生生地打断了他们的陈述。

“现在的状况怎么样？”

韦尔奇的问话，将业务经理从盲目乐观拉回了现实。

事实是 1980 年亏损 130 万美元，1981 年亏损 2700 万美元，1979 年的三里岛核泄漏事件把公众心中残存的一点点对原子能的支持都打消了。对公用事业管理部门以及政府来说，核电的安全是最优先考虑的事情，而 GE 公司已经有 72 个反应堆在运转，使这些项目保留下来并安全运转才是头等大事。

基于以上对客观现状的认识，业务部门重新制定了新的计划。

到 1981 年秋天，他们将反应堆业务部门的雇员从 1980 年的 2410 名减少到 1985 年的 160 名，将绝大部分建设反应堆的基础设施都拆掉，把力量集中到对先进反应堆的研究上，以备将来有一天世界对核能利用的态度可能会发生转变。由于服务业务的成功，这个核能部门的净收入从 1981 年的 1400 万美元增加到 1982 年的 7800 万美元，1983 年则增长到 1 亿 1600 万美元。

核能业务部门的成功改革正是韦尔奇基于现实的教练领导艺术的绝妙一例。只要一有机会他就会把这个故事向每个 GE 的员工讲述，借以把自己的理念传递到整个 GE。

他在其最新自传中说：“面对现实听起来简单，但事实上恰恰相反。我发现，让人们从现实的实际出发，而不是从过去的实际或者自己的主观愿望出发来看待某种形势，实在是一件很不容易的事情。”

——文章摘自网络

让情绪成为教练的助手

教练与情绪的关系，对整个心态教练过程的影响非常巨大。一是因为教练要善于管理自己的情绪，才能成为一面中立的镜子；二是能洞察和善用被教练者的情绪，会让教练过程事半功倍。

情绪是一种能量，同时情绪也是一种选择。可以选择用在正面积极的方向，也可以选择用在负面消极的方向，不同的选择会有不同的结果。选择正面积极的情绪会让人有创造力产生，选择负面消极的情绪也会让人有破坏力产生，而放任情绪也会使人偏离了目标与方向。《庄子》一书中有则事例：有一大舟顺流而下，差点把小舟撞翻。小舟见大舟无人，也没生烦恼。后见大舟有人出来，于是小舟的人烦恼大作，而大吵大骂……故事中的"小舟人"显然是没有意识到自己对于情绪的选择权，反而把情绪的控制权交给了环境，所以他是被情绪控制着，而不是管理情绪，处在这种状态下的人就不会有创造力产生。

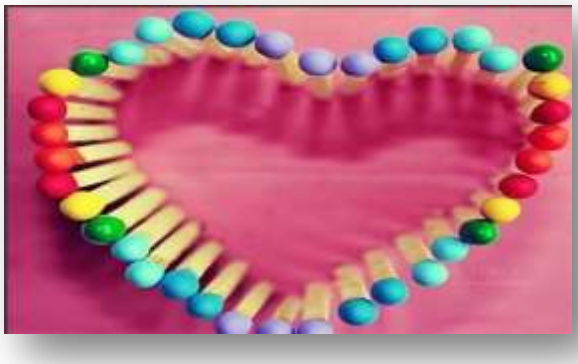
作为心态教练，关注人的心态，为什么还要善于管理情绪呢？人的情绪到底与心态有什么关系？深入了解这一层是至关重要的。

古人讲"正心修身"就是在说"情绪"和"心态"的关系。《大学》中记载：身有所愤怒，则不得其正；有所恐惧，则不得其正；有所好乐，则不得其正；有所忧患，则不得其正。意思是"人在愤怒、恐惧、喜好、讨厌、忧患的时候，心态都不能做到中立"。人与生俱来就有情绪，这不容质疑。而如果一个人的行为被情绪控制的话，心态就难以做到客观中立，在行为中就会出现偏差，智慧也很难发挥出来。就会有眼如盲、有耳如聋、有智如愚！

为了能区分情绪能力的高低，国际上把情商（EQ）分成若干项指标来评价它的高低。在日常生活中，每个人的 EQ 指数是不一样的，EQ 指数越高越能掌管自己的情绪，生活态度也不容易被情绪拖垮，应付压力和环境变化的能力才越高。所以，情商高的人不容易受外界干扰，

做事的成功率也很高；情商低的人很容易受到外界环境的干扰，经常节外生枝，结果做事的成功率也很低。我们不会评价情商高低的好坏之分，反而会从创造力的角度去看它的价值。我们得出的结论是，情商的高低会影响智商的发挥，也会影响被教练者的执行力，因此，我们要运用心态教练的能力支持被教练者提升情商，打造成功的素质。同样，教练的情商也会影响教练技巧的发挥，只有心态教练自身的情商达到很高水平，才能从容不迫、洞悉先机，才能客观中立、反映真相。因而，作为心态教练先修炼好自己的情商是一个至关重要的课题。

另一方面，心态教练在教练过程中，从情绪角度切入既能真实准确，又能快速有效。教练时，除了听客户的说话内容外，同样重要的是区分客户的情绪。客户的情绪能告诉你他此刻的态度是怎样的，他的心情和感受如何，他的话里有没有别的含义，以及他对人对事的看法，为教练提供了更多的信息，让你能及时作出回应。



情绪像是一匹烈马，需要良好的驾驭能力。驾驭的好情绪会让人增加感染力，充满激情，对人热情，很容易帮助你建立良好的人际关系，也更容易成功；驾驭的不好，情绪泛滥也会破坏人际关系，造成许多负面影响，甚至影响人的行动力，导致失败。成功的领导人一定是情绪管理的高手，他们不但能管理和调动自己的情绪，而且还有能力管理和调动了别人的情绪。

所以，成为一个教练式的领导不仅是掌握一些教练技巧和工具，更重要的是拥有情绪管理的能力。情绪管理的最高境界是既能认识和管理自己的情绪，也能认识和管理别人的情绪。

因此，教练对情绪的认知和管理可以分为以下四个层次：

其一，认识自己情绪的能力。人的情绪是对外界的事情、观念、经历或其他刺激的反应。教练要提升洞察力，先要有能力洞察自己的情绪。

其二，管理自己的情绪。作为教练需要随时可以迁善自己的情绪，因为教练的焦点是在被教练者身上，教练的情绪要以支持对方为中心，不能及时迁善要么遗失战机，要么会破坏双方的教练关系。

其三，认识别人情绪的能力。教练要对客户的情绪反应有高度敏锐的洞察力。高水平的教练能随时发现对方的情绪变化，以此洞察心态变化。

其四，管理别人情绪的能力。不能管理别人的情绪就不能成为心态教练，也不能叫做教练型的领导。心态教练的第四步骤"创造心态张力"，就是要把被教练者的心态从不协调、甚至消极调整到积极有创造力的一面。心态的迁善，也是情绪的迁善。所以，情绪管理是心态教练的重要工具，高情商会让教练从容进退、游刃有余。

此外，情绪管理还能加强教练的能量与感染力。能在教练低沉的时候自我激励，及时自我调节，与对方达致和谐的教练关系。

如果要更具体的识别情绪，还要再进一步区分，人的情绪大致的分类无非是喜、怒、哀、乐、忧、思、惊、恐八大类，而落实到对待工作生活的具体细节中，教练需要调动的积极情绪有哪些呢？

以下是列举的引发正面情绪的几个方向：

坚定：永不放弃，不达目的誓不罢休的气概，对目标坚定不移的信念；

挑战：面对困难勇敢地挺身而出，即使胜算不高依然冲劲十足；

热忱：对自己的公司、产品、理念和想法感情强烈且兴趣浓厚；

激情：具有旺盛的活力和忘我的创造力；

付出：对自己的工作有使命感，愿意无条件去做到最好！

决心：无论遇到任何挫折和困难，都不会动摇，不会退缩；

乐观：在任何境遇下，都能微笑面对人生，并从生活和工作中发掘乐趣；

爱心：与人为善，真诚的关怀，博大的包容，无私助人的情操；

自豪：对自身价值或团队成绩深感认同，以之为荣耀；

斗志：旺盛的企图心，无畏的竞争意识。

————文章摘自网络

信念系统——BVR 概论

1. BVR 代表信念、价值观、规条，是 Beliefs，Values&Rules 的缩写。

2. BVR 是一个人的人生观，所有意念行为的思想基础，它们操纵着我们人生里的每一件事，是做或不做任何事的基本决定原因。

3. 信念是事情应该是怎样的，是事情的原因；价值是事情的意义，其中什么重要、可得怎样好处等；规条是事情怎样安排才能取得价值，实现信念。其实，价值和规条也是信念的一部份，是具有特别性质的两个信念部份。

4. BVR 是生活经验总结出来的处世模式，让我们无须事事从新再学而只是运用过去经验的心得，有效率地处理手上的情况，因而使我们有更多时间去做更多的事。

5. BVR 的数量极为庞大，但是绝大部份储留在潜意识里。在任何时间中，一个正常的人，只有极少数的 BVR 存在于意识层次。

6. BVR 有一个外壳，就是态度（Attitude）。所以，态度其实是 BVR 的表征。因此，只有当一个人的 BVR 有所改变时，他的态度才会改变。

7.一个人的 BVR 加上态度（=BVR+A），便是此人的性格。

8.一个人在出生时是没有 BVR 的。所有的 BVR，都是在他成长的过程中经由生活体验而产生的。因为永远都有新的生活体验，所以一个人的 BVR 也从不停留静止，而是不断地在改变之中。因此，一个人的性格是可以改变的，亦因为没有两个人的全部生活经验会一样，因此没有两个人的 BVR 是一样的。

9.信念的形成，有四个途径：

（一）本人的亲身经验，例如曾被火烫伤而知道火能伤人。

（二）观察他人的经验，例如见到同学顽皮而受罚，因而知道怎样的行为不可以在上课时做的。

（三）接受信任的人之灌输，例如父母说要提防陌生人，所以我们对不熟悉的人有抗拒之心。

（四）自我思考做出的总结，例如某人总是拒绝我的善意，苦思之下，终于决定是因为他妒忌我升级比他决。

10.大部份信念都能帮助我们成长和处理生活中出现的情况，但亦有少部份是因为我们接收时没有好好地理解和消化，或者欠缺全面的定位（与其它信念契合），故此在某些情况出现时，发现有冲突的存在。我们称这些信念为“局限性的信念”(Limiting beliefs)。

11.信念必须有价值的支持。信念的改变，来自价值的改变，例如价值的等级定位改变，或者某些新的价值的出现。

12.所有人的内心的困扰，都是来自一些 BVR 的冲突。而人与人之间的冲突，亦是起源于两者内心的 BVR 的冲突。

13.没有任何信念在所有的情况里都绝对有效。

14.信念可以改变，但亦不一定要改变，因为信念还可以修正、扩阔（兼容），甚至暂时挪开，改用另一个信念，直到在效果上有了突破，才再捧出原来的信念奉行。

15. BVR 使我们的脑能自动地去思考和行动。自动的意思是潜意识完全控制，以便空出意识去注意环境出现的信息。

16. BVR 是我们对事物做出判断的基础和依据。

————文章摘自网络

教练的步骤与教练的能力

按照教练步骤完整地去进行是成功教练的唯一标志。掌握了教练技术中的四个基本能力。可问题是当我们只是去运用教练能力的时候，我们会发现一个新的问题，那就是很多时候，我们已经有倾听、发问，也有区分、回应，通过这些能力的单独运用，我们并不能真正有效地让客户去拿到成果。换句话说，我们没有有效去组织、发挥我们已经学习到的教练能力，未能将这些教练能力真正发挥出来。

教练步骤在理论上似乎非常简单的，但在整个教练技术的理论架构中却是至关重要的。它在整个教练技术中起着中心枢纽般的作用。与他相比，我们之前学习的教练能力则是教练的基本功。因此当我们进行具体教练过程的时候，我们是用 5 个教练步骤去指导我们铺排整个教练的过程，而在具体的每个步骤[不论哪一个]当中，我们则需要综合地应用基本的 4 种能力来实现。所以，教练的 4 种基本能力与 5 个教练步骤之间是一个"战术与战略"的关系：教练能力是具体的战术动作，我们需要掌握这些具体的战术动作才能够展开具体的教练细节；教练步骤是宏观战略，有了这些战略步骤，我们才能每时每刻知道自己该做什么、方向是什么，要达到什么效果是什么。只有这样，我们的教练才不会是"东打一枪，西放一炮"，想到什么说什么，或者完全被客户带着跑。换句话说，教练的策略性就是这样体现出来的。另外教练工具、教练能力与教练步骤之间存在更为重要的关系。教练能力、教练工具和教练步骤三者构成有机的教练系统，首先每个教练步骤中都要交替用到各种教练能力，而四种教练能力中区分是指导其它能力的中枢，每个教练步骤中都要用到特定的区分模型[理论]，这种区分模型就是教练工具，形象地说就是区分芯片。所以每个教练步骤对应特定的教练工具，特定教练工具[区分芯片]装入区分器，由这个区分器主导教练的发问、倾听和回应。总之，区分是连接教练能力和教练教练工具的中枢，间接地连接了教练步骤和教练能力。

————文章摘自网络

Mr. Damian Goldvarg 分享

————《教练式经理人》&《团队教练》教授心得

-戴米安 葛德瓦 Mr. Damian Goldvarg （**MCC**）
-前任 ICF 国际教练联合会全球主席
-组织心理学博士，大师级教练

大家好，我是戴米安，我想和大家介绍一下，教练式经理人的课程。那么教练式经理人让我们的经理人能够在课程当中去发展自身的教练技能，能够更有效的培养，我们的员工。在课程当中有很多的体验和练习，让经理人能够练习到很多的教练技巧和技能，然后在课程结束之后，可以学习到，怎么用教练的方式去支持到他的员工。在这个过程中，我们会学习到，怎样去积极有效地聆听，怎样提问，怎样提升我们的觉察力，怎样让我们更有效地去管理。在课程中，我们会有体验，演示和练习。在离开课堂之后，我们的经理人会带走很多的工具，这些工具可以帮助他们如何更有效地去管理。这样的课程，我在过去的 15 年里，在超过 30 个国家，去传授。我也很高兴，这是我第五次来到上海。这个课程每次的反馈都非常好，希望有更多的经理人能来学习。

团队教练这个课程，能够帮助经理人更好地去教练整个团队。在 3 天的课程中，会让我们的经理人学习到，怎样有效地和团队一起工作。整个课程中，会有很多的演示和联系，能让经理人如何更有效更有意愿去和他的团队一起工作。我们将会涉及到很多团队教练过程中经理人的一些行为，同时发展经理人的能力，调整到更好的状态与团队一起工作。如果你正在与团队一起工作，这个课程能够帮助你如何领导团队更加有效。

成为 ICF ACC 认证教练必修之课

——2016 年 4、5 月 10 天《NLP 专业教练文凭课程》

-国际教练联合会认证的PCC专业教练
-国际教练联合会（ICF）会员
-专长于组织人才发展与高管领导力发展教练及培训，
拥有16年企业高级管理工作经验
-国内企业家专属教练

课程目标

对于个人，不管你处于何种人生状态，你都可以：

从更高、更远的视角看待世界，活出轻松幸福的自己；
探索并发现自己无限的可能；
掌握实现人生生活、事业目标的最佳途径；

对于企业：以效果为导向的教练技术可以帮助你：

懂得如何跨越障碍达成目标，
知道如何有效地激发团队的最佳状态；
探索发挥团队最佳绩效的途径

对于专业教练：

掌握快速突破的教练技巧，收获一套高效的教练工具；
系统专业地帮助他人及团队进行内在探索和快速提升；
掌握教练行业的国际标准、行为模式和操守要求；

课程大纲

学员反馈：

制药企业培训副总监 Grace G：
从此以后我与我的孩子有了更加亲密的连结，我的改变能够让我的孩子有更加灿烂美好的人生和未来。

外语培训机构校长 Joanna H：
作为一个老板在决策的过程当中，我更愿意，和更耐心地去聆听我的团队，对这样子的一个决策是什么样子的一个想法。这个非常有利地帮助到我，对企业也好，对团队中的每一个人也好，我们怎样的决策是最有利并且最有效的。

2016 年公开课计划总览表

课程	时间	老师	地点	费用
教练魅力之旅	1 月 17 日 3 月 11 日 4 月 7 日 6 月 17 日 7 月 15 日 8 月 4 日 11 月 18 日 12 月 16 日	Juhree Zimmerman 讲师 讲师 讲师 讲师 讲师 讲师 讲师 讲师	上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室 上海天钥桥路327号G座502室	免费
第三届 NLP 专业教练 ICF 资格文凭课程（60 ACSTH）	4 月 14 日至 4 月 17 日 5 月 1 日至 5 月 3 日 5 月 27 日至 5 月 29 日	Steven Ye （叶世夫讲师）	上海康柏苑大酒店	29800 元/人（不含食宿）
教练式经理人（18 CCE）	6 月 16 日至 19 日	Damian Goldvarg （戴米安·葛德瓦讲师）	上海康柏苑大酒店	9,800 元/人（不含食宿）
第十二届 NLP 专业教练 ICF 资格文凭课程（130.5 ACSTH）	8 月 11 日至 8 月 18 日 （8 月 14 日休息） 9 月 16 日至 9 月 22 日 （9 月 19 日休息） 10 月 20 日至 10 月 27 日 （10 月 23 日休息）	Ms.Juhree Zimmerman （朱丽尔·齐默尔曼讲师） Ms. Suzi Smith （苏茜·史密夫讲师） Ms. Meryl Moritz （梅莉尔·莫里茨讲师）	上海康柏苑大酒店	45800 元/人（不含食宿）
教练技术如何让企业产生利润/业绩（CCE）	10 月 29 日至 10 月 30 日	Ms. Meryl Moritz （梅莉尔·莫里茨讲师）	上海康柏苑大酒店	6500 元/人（不含食宿）
更多信息请联系： **朵拉：13817874408** **电话：021-62278391** **E-mail： zdx@zhedaoxing.com**				