

COACH NEWSLETTER

教练期刊

第四十期（月刊）2016.08



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 | 教练技术如何促进领导力培育 |
| 05 | 教练式领导力：企业变革的关键 |
| 08 | 教练技术掌握的思考 |
| 09 | 一位 Harvard 心理治疗师分享 |

THE COACH INTERVIEW 活动分享 14-15

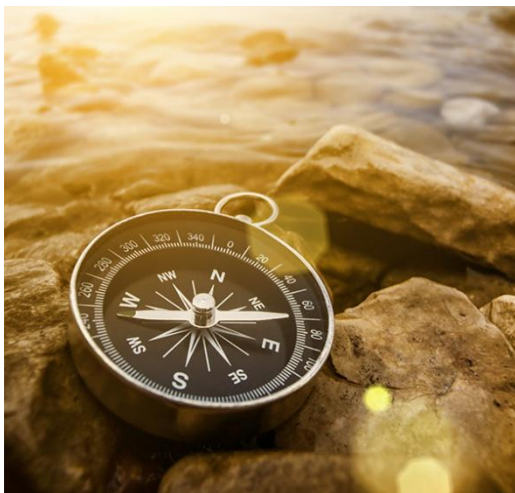
- | | |
|----|---|
| 12 | 2016 年 4、5 月 10 天《NLP 专业教练文凭课程》
学员分享 |
| 13 | 2016 年精彩课程推荐——20 天 NLP 专业教练文凭
课程 |

SPECIAL PROJECT 特别计划 16

- | | |
|----|----------------|
| 14 | 2016 年公开课计划总览表 |
|----|----------------|

教练技术如何促进领导力培育

企业教练（Corporate Coaching）是优秀领导者应该具备的关键能力，被誉为本世纪最具革命性效能的管理理念与技术。全球享有盛誉的原通用电气 CEO 杰克·韦尔奇高度认可教练式管理，认为企业队伍最好的领导人实际上就是教练。那么，教练是什么？为什么企业领导需要教练技巧？如何在教练基础上提高领导能力？近日，在香港大学 SPACE 中国商业学院 2015 年春季讲座日活动上，香港大学 SPACE 中国商业学院人力资本领导力中心学术顾问、香港人力资源管理学会前会长莫家麟先生对此发表演讲，通过理论讲解和案例分析，分享他对于教练技术如何促进领导力培育的真知灼见。



教练：授人以渔而非授人以鱼

教练有多种类型，常见的有运动教练、企业教练、绩效辅导教练、团队教练、个人教练、生命教练和职业教练，每一种类型之间都存在共通的地方。对于教练这一概念，莫家麟先生从教练的角色、作用、基本理念三个方面详细地进行了解释。

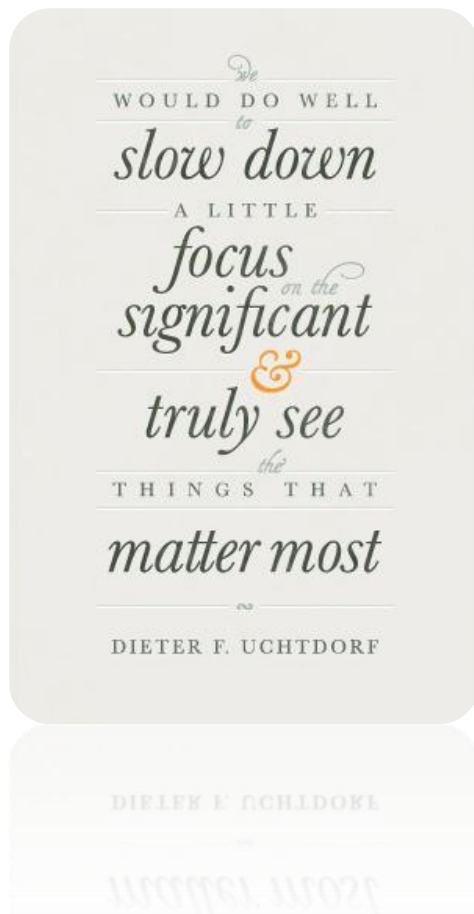
角色：支持自主解决问题

从教练的角色而言，教练陪伴、倾听、观察并激励受指导者，支持他们自主解决问题。例如，足球教练必须要熟悉足球这项运动项目，但踢球能力并不一定要比运动员好，重要的是，帮助运动员看到他们所没看到的，鼓励他们自主解决问题。马云曾找大师答疑解惑，但大师并没有直接给马云答案，而是需要马云自己的体悟。

作用：帮助发挥潜力，实现成长

教练的作用旨在帮助受指导者，使他们将已拥有的技术、资源和创造性最大程度地发挥出来，以此实现成长。例如，对于 90 后的管理，教练要了解他们的成长背景，他们大部分都是独生子女，在相对安逸

的环境中成长，他们较多地接触科技等新鲜事物，所以他们聪明，反应敏捷，但也会有很多想法，必须在了解事情原委之后才会执行任务。因此，教练就得从三个方面帮助他们发挥潜力，实现成长。第一，自主性，支持他们自主解决问题，推进变革，而不是强制对方服从。第二，满足感，让他们在职业发展方面实现最大的满足。第三，目的性，先为他们悉心讲解完成某项工作的目的和原因，再引导他们完成。



理念：无论是谁，都有成长和改善的空间

对教练而言，不存在一位无用之人、无能之人，任何人都有成长和改善的空间。教练应该因地制宜、因人而异地有效应用教练技巧对受指导者进行训练。有人咨询莫家麟先生，作为年纪较小的领导，如何与年纪较大、专业较强的员工进行沟通，莫先生以换位思考的方法进行分析，一个员工如能接受领导管理，肯定是因为他可以信任这位领导，领导能力很高，且能帮助他成长，只有通过公平、平等和互相尊重，才能稳固地建立起信任。

在企业管理中，“管事”容易造成公司的效率低下，“管人”容易形成官僚的体制，而“管心”则可形成一种聚合力的企业文化。

——摘自香港大学 SPACE 中国商业学院

莫家麟先生 (Mr. Francis Mok)

教练式领导力：企业变革的关键

有研究指出，导致 70% 企业失败率的原因并非管理者无能，而是并非把变革重点放在人身上。企业变革的核心其实是人的变革，即人的思维模式的变革，正所谓“先人后事”，而教练技术专为这种“以人为本”的变革模式而度身定做。那么，究竟如何运用教练技术来提升领导力，帮助和推动企业成功变革、实现突破、达成目标呢？国际教练协会（ICF）大师级教练、香港大学 SPACE 中国商业学院（港大 ICB）客席讲师、拓思管理顾问（香港）有限公司总裁、香港“愛·相信”非牟利组织发起人吴咏怡女士通过丰富的实战经验，以“教练式”的对话，引领听众找到企业变革的成功路径。

教练技术——成功企业的“香饽饽”

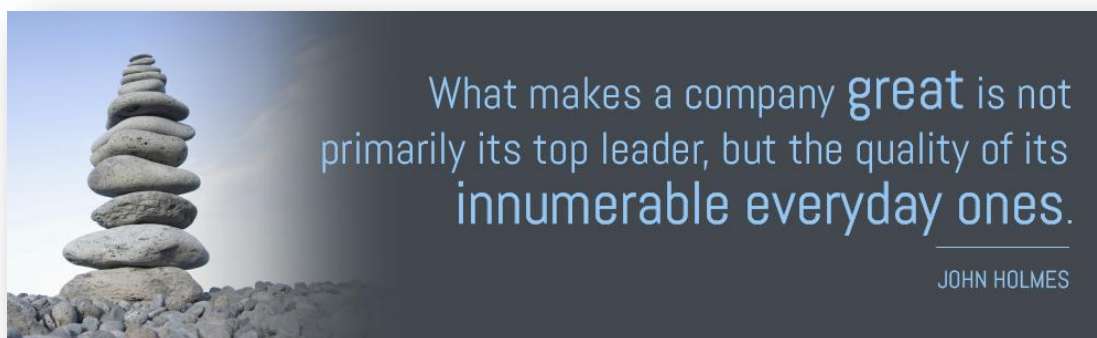
从商业教练概念在上世纪 80 年代

末诞生于美国起始，“企业教练”就在让员工以正确的态度去面对工作，提高企业生产力及竞争力等方面发挥着不可忽视的作用。在十多年的国内市场开发及教练培训工作经验中，吴咏怡女士整合企业管理经验，以“实践”及“成果”作为教练与顾问方向，支持成千上万的企业家及高管的领导力提高，让他们明白如何在人与系统中取得平衡，发挥团队潜能。

吴女士认为，国内企业由于市场细分以及客户、雇主要求的提高，变得越来越专业，不仅要求职位有一定的专业度，还同时要求跨界的应急能力和学习能力。

只有先搞定人，才能搞定工作

企业管理人员总是要做出很多的决定，除了需要面对老板的质疑，还需要主动和老板对话，懂得公司发展的规划、懂得自己的老板在想



什么。要让这些决定正确和科学，需要综合考虑全球经济发展环境、国内政治、经济、竞争对手、经销商群体、自身竞争力等等因素，这些指标都可用数据和标准来实现，但仅就这些外部综合数据的分析还远远不够。其实我们每个人做出决定，最重要的因素并非这些外部因素，而取决于自己的价值观。

“关键要看自己相信不相信，你是否决定冒险不冒险，你自己的经历是否支持你选择将来的道路”。让每个人都用自己的价值观去最后的决定，正是当下教练技术运用的一个重要着力点。

建立优秀企业文化，让“众口”不再“难调”

人的个体之间差异性是非常大的，这种差异不仅存在于东西方之间，在中国国内或是美国等等，不同个体之间都存在着非常大的差异，在一个企业中也是如此。尤其是伴随企业国际化、招聘的国际化、竞争的国际化，如何有效调和企业内部由于不同个体之间价值观的差异所引发的“离心力”，也是摆在教练眼前的一道难题。

要解决这一问题，最大法宝就是要耐心地建立企业文化体系，同时给员工以“危机感”和“归属感”。

“危机感”用来唤醒员工的竞争意识，激发斗志，保持昂扬的精神状态并珍惜来之不易的奋斗成果；

“归属感”用来在这个庞大而复杂的群体中听到员工的声音，在他们遇到很忙乱、很纠结的问题的时候，停下来做一次简短的对话，不指使他（她）去做什么，而是问他（她）需要什么，怎样找到自己想走的那条路，促使对方做出有效而正确的决定。通过二者的结合，能够最有效地将企业中由于个体差异引起的“离心力”转化为目标一致、情感相属的强大“向心力”，推动企业团队团结奋进，这也正是教练技术中“授人以渔”的道理。



想办法让“无知的小猫变成饥饿的雄狮”

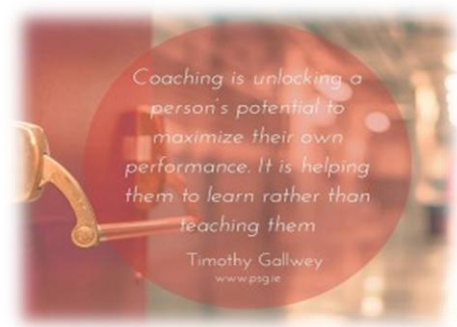
吴女士博学练达、旁征博引、跳跃互动的教学方式深受学员喜爱。她认为，好的企业教练首先需要持续学习，不断突破自我，用自己的生命去影响客户以及企业的生命。其次，教练技术是价值观影响价值观，所以一个好的教练心要正，以身作则才能正向支持他人。比如某君曾是吴女士的一名学员，曾经历了从努力奋斗到自满懈怠的过程。面对这种目标的不坚定，吴女士采用教练技术中的“激将法”使这名学员重拾目标、重振信心，并取得了迅速的进步。

这样的事例在吴女士的教练生涯中数不胜数，她之所以举这样一个例子，是为了告诉大家教练技术是一门“道”的学问，这区别于“业”的传授，因为教练技术专注于“心态”——“行为”的主动改变，而心理咨询则侧重于“行为”——“心态”的随动。

选择优质土壤，和“志同道合”的企业合作

“企业教练”的概念在国内还是一个比较新的概念，吴老师认为在引进教练技术时首先要考虑公司的文化及领导者的支持意愿度，所谓

“志同道合”，这是教练技术成长的土壤。外企和民企毕竟不同，外企更容易在中国承袭教练文化，而民企则会自主选择是否接受该文化，以此也可以评判企业是否重视以人为本的理念和文化。只有引进教练技术，在企业内部潜移默化地形成以人为本的文化，自主培养人才，才能够帮助企业更好地实践长期发展路线。”



吴女士非常赞同“修身、齐家、治国、平天下”这样的中国传统理念，认为做事要先从“修身”开始，仔细聆听自己的内心，明白自己的内心需求，时刻关注别人的感受，对爱的人负责，凡事增强预见性（先知先觉），方可做好一件事情。

——摘自香港大学 SPACE 中国商业学院

吴咏怡女士 (Ms. Catherine Ng)

教练技术掌握的思考



一位杰出发展心理学家曾经告诉我，作为一位教练，你需要对你的客户在个人/情绪/心理上/精神上的发展是同等或者有更高的标准，或者你可能会使他们退缩。他的观点是作为一位有效的教练，你需要做你的工作。

同样地，在多种的精神传统观念里，一位好的老师必须要摆脱所有限制来做一个“人”，意思是，能够交出所有的意见，身份，志向和附属物来保持我们概念上的或者虚幻的世界。

作为专业教练，我们被教导要发展核心竞争能力和与我们的客户临在构建信任和紧密关系的能力。要做到，我们需要“做我们的工作”，事实证明，这不是一次性的事。相反，这是一个持续的事情，就像剥一个洋葱。剥了一层然后你会意识到下一层。

一个非常实际的入口点对于“做我们的工作”可以马上被接受，通过简单的表现我们的谦逊。毕竟，我们是为了人的工作进步。对于谦逊，这会更简单地对于小我的欲望更完美的问题和答案，让它变成正确，使结果是可以实现，建立一个超级成功的实践，使它对每个人来说都是最好的教练，等等。这能够使我们更好的从根本上展现，从而更深入的和我们的客户联系。

这是在一个深层开放的精神，它真正的转变是可能的。

——文 | ICF Twitter Ambassador

译 | 哲道行

本文有略微调整，原文请参见 ICF 网站



一位 Harvard 心理治疗师分享

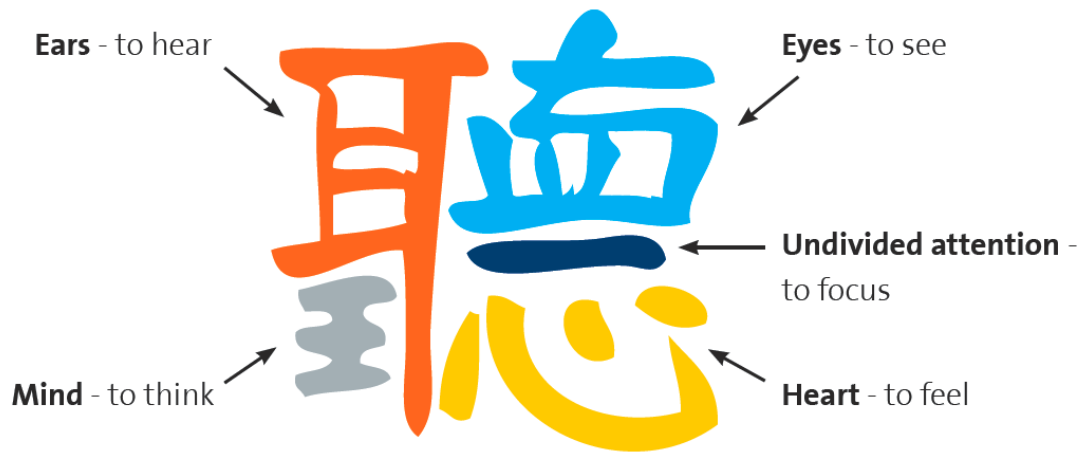


当你遇到一位新的潜在客户，一位潜在雇主，或者任何一位你想与之建立业务关系的人。哪个更重要：展示你熟练，有经验，有能力，或者展示你值得信赖和可爱吗？许多人认为，技能，专业知识，经验，能力最重要。毕竟，如果你要雇用我或者与我做生意，你需要知道我有天赋，对吧？这很自然的认为你应该尽快建立自己的凭证。自然，但却是错误的。根据 Amy•Cuddy 所说，人们最初评价你和你看上去是否成熟和有能力几乎没有关系。相反，人们会下意识问自己一个问题当他们第一次遇见你：我可以相信你吗？Cuddy 表示，诚信（意味着温暖和可爱）是一切。“从进化的角度来看，”她在她的书里写到，“对我们的生存更至关重要的是知道一个人是否值得我们信任。”

她的研究表明。当然自然的可爱的会很快失去其影响，尤其当没有物质从表面下表露出来。这就是天才的进入：一旦你显示你是值得信赖的，然后你就可以证明你是有才华的。简而言之，太快拿出你的简历，你可能是在浪费你的时间——首先，你需要证明你可以建立和维护好人际关系，持续影响（在一个好的方式）你周围的朋友，使他们有更良好的自我感觉。这些人是我们都喜欢的人，和想要成为的人。所以你怎么做呢？你怎么遇到一个更可爱的、更值得信赖的——通过一个真实可信的方式？

1.听的比你说的更多

保持眼神交流。微笑。皱眉。点头。——不要用太多言辞。只需要显示出另一个人他或她是非常重要的。当你说话的时候，不要提供建议除非你被询问。聆听显示你说话更关心谈话相对提供建议而言，因为当你提供建议的时候，你谈论的是关于你自己。你不相信我吗？当你说“这要是我就会。。。 ”是有关你还是另一个人？只在你有什么重要



的事情要说的时候说——总是定义问题另一个人来说重要的，不是你。

2. 焦点转移到其他人

没有人收到足够的赞美。所以先告诉人们，他们做得好。等等，你说你不知道他们做好了什么？你真丢脸——这是你的工作。你的工作就是提前发现。不仅人们会感谢你赞美他们，更会感谢你关心注意他们在做什么。然后他们会感觉他们完成了很多更重要的事，他们会爱你让他们有这样的感觉。

3. 永远不要练习选择性听力

仔细聆听每一个人会给别人留下一个绝好的印象，他让我们所有人，不管我们的位置或者社会地位和“水平”，觉得我们有些共同之处。

4. 把你的东西收好

不要检查你的手机。不要注视你的屏幕。或关注其他的东西，甚至只

有一会儿。给别人一个礼物就是你全部的注意力。这是一个很少有人给的礼物。这礼物本身就会让别人想要你记住你。

5. 给予在你收到之前——假设你永远不会得到

永远不要想你可以得到什么。专注于你可以提供什么。给予是建立一个真正的联系和关系的唯一方式。焦点，甚至一部分，甚至一会儿，你可以离开其他的人，向你展示唯一真正重要的人是你。

6. 不要妄自尊大的行动...

唯一会让人留下深刻印象的是你的古板，自命不凡，高傲和其他自我的，古板，自命不凡和高傲的人。我们剩下的人不会留下深刻印象。我们会生气、反感、不舒服。我们会讨厌当你走在房间里。

7. ...因为你开始意识到其他人更重要

你已经知道你所知道的。你知道你的意见。你知道你的视角和观点。这一切并不重要，因为它已经是你的了。你不能从你自身学到更多。但是你不知道别人知道的，和每一个人，不管他或她是谁，知道你所不知道的事。让别人比你更重要——因为你可以向他们学习。

8.选择你的言语

你的言语会影响别人的态度。你选择的言语可以帮助其他人自我感觉更好——这也会使你自我感觉更好。

9.不要讨论别人的失败…

当然，我们都喜欢听些小八卦，小丑闻。问题是，我们一定不喜欢——我们一定不尊重——那些被说

闲话丑闻的人。不要嘲笑别人。当你这么做，你周围的人会想知道你是否有时会嘲笑他们。

10.…但是承认自己的失败

你必须非常真诚非常有魅力和谦虚。分享你弄糟的事情。承认你的错误。警示和嘲笑自己。你不要嘲笑别人，你可以嘲笑你自己。人们不会嘲笑你。人们会和你一起笑。他们会更喜欢你——会想在你身边更久一点。

文| Jeff Haden/ICF Twitter Ambassador

译| 哲道行

本文有略微调整，原文请参见 INC.网站



2016 年为期 10 天的 NLP 专业教练文凭课程已经圆满地落下了帷幕，让我们一起来回顾课程的精彩片段！其中和大家分享两位学员对课程的收获和感想。

管培蒂觉得这次课程最大的价值是内容吸引，自我发现，能力提升。
最欣赏满意的是课程内容，讲师的时间经验，主办方的准备都很满意。

赵猛觉得这次课程给你最大的价值是更多的放下自己，才能收获更多。
最欣赏满意的是听叶老师的讲课十分轻松，感觉老师与学员之间的链接很好，互动非常有效，助教们都很投入。

非常感谢叶老师：



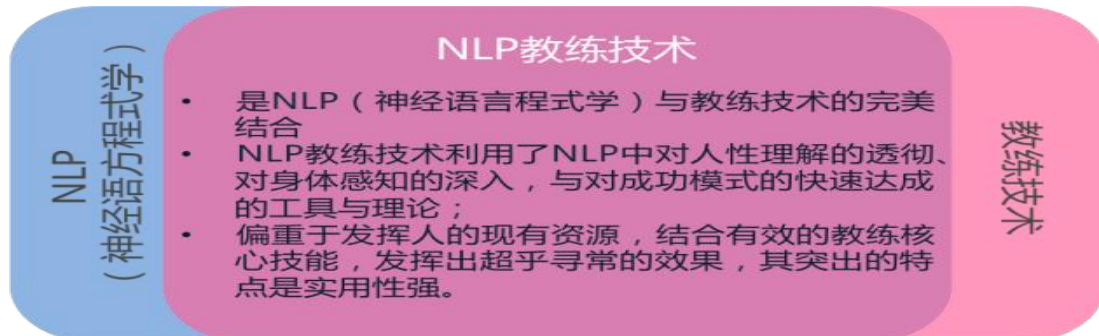
Mr. Ye Shifu 叶世夫先生 PCC



课程风采



2016 年 8 月精彩课程推荐—20 天 NLP 专业教练文凭课程



NLP教练技术文凭课程在十多年来在全世界范围内得到了广泛的传播。目前被誉为本世纪最具革命性和效能的管理技术，已经成为当今欧美企业界提高生产力的最新、最有效的管理方法之一。

第一模块：专业教练技术核心技能训练

2016年8月11日至18日（14日休）

- 关于NLP教练技术的基本信息
- 教练的深度好奇
- 价值观与教练
- 创造教练效果
- 发展行动力
- 语言的力量
- 人生故事和新模式的运用

本次课程导师：



A: **Ms. Jan Elfline**（珍·雅芬讲师）

* 教育系博士

* ICF 认证的 MCC 专业教练

第二模块：NLP教练技术的应用与深度教练能力扩展

2016年9月16日至22日（19日休）

- 生命与选择
- 人生策略
- 思维和身体
- 情感与教练
- 教练灵活
- 运用信念



B: **Ms. Suzi Smith**（苏茜·史密夫讲师）

* 在 NLP 专业教练领域，国际排名前五大名的大师之一

第三模块：NLP教练技术与人生平衡的整合

2016年10月20日至27日（23日休）

- 创造愿景
- 突破思维空间的视觉
- 清空干扰
- 整合
- 身份
- 评估
- 无知
- 持续与渐进



C: **Ms. Meryl Moritz**（梅莉尔·莫里茨讲师）

* 前 ICF 董事

* ICF 认证的 MCC 专业教练

如果你想报名：

朵拉：13817874408

电话：021-62278391

如果你想了解更多资讯：

E-mail: zdx@zhedaoping.com

网址: www.pemish.com

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 11 月 18 日 12 月 16 日	Juhree Zimmerman 讲师 陈萌讲师 陈萌讲师 陈萌讲师 陈萌讲师 讲师 讲师	上海天钥桥路327号G座502室 上海康柏苑大酒店 上海天钥桥路327号G座502室 上海市徐汇区龙漕路299号南区3A幢7楼 上海康柏苑大酒店 上海康柏苑大酒店 上海康柏苑大酒店	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) PCC	上海康柏苑大酒店	29800 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. Jan Elflene (珍·雅芬讲师) MCC Ms. Suzi Smith (苏茜·史密夫讲师) Ms. Meryl Moritz (梅莉尔·莫里茨讲师) MCC	上海康柏苑大酒店	45800 元 /人(不含 食宿)
教练项目的设计 与落地 (14 CCE)	10 月 29 日至 10 月 30 日	Ms. Meryl Moritz (梅莉尔·莫里茨讲师) MCC	上海康柏苑大酒店	6500 元/ 人(不含 食宿)
教练式经理人 (18 CCE)	11 月 16 日至 11 月 19 日	Damian Goldvarg (戴米安·葛德瓦讲师) MCC	上海康柏苑大酒店	9,800 元 /人(不含 食宿)
教练式父母	12 月 11 日至 12 月 13 日	Steven Ye (叶世夫讲师) PCC	上海康柏苑大酒店	待定
更多信息请联系: 朵拉: 13817874408 电话: 021-62278391 E-mail: zdx@zhedaoxing.com				