

www.pemish.com

COACH NEWSLETTER

教练期刊

第三十三期（月刊）2015.4



什么是教练——建立合作伙伴的关系，通过提问的方式，挖掘来访者的潜力和资源，达成个人生活及工作上的目标。

目录

SPECIAL COLUMNS 教练专栏 01-10

- 01 | 教练技术引领企业化管理未来
- 04 | 21 种快速判断伪教练和教练的方法

THE COACH INTERVIEW 教练访谈 11-12

- 06 | 2015 精彩课程推荐——NLP 专业教练文凭课程
- 07 | ICF 前任全球主席教练式经理人课程、教练式化解冲突课程导师戴米安葛德瓦——导师专访

SPECIAL PROJECT 特别计划 16

- 08 | 2015 年公开课计划总览表

教练技术引领企业文化管理未来

“十二五”规划将全面推进我国产业战略转型，并且“包容性增长”或将成为转变发展方式的新理念。在这个变革的进程中，企业文化建设如何转型，与时俱进地发挥好领航作用？

实践证明：企业文化建设从不缺乏智慧，但缺少工具。工具能延伸到细节，细节最打动人心。教练技术可以重塑人的心智模式，可以引领企业文化管理的未来。教练技术是一种开放和兼容的体系，通过重塑人的心智模式帮助企业文化植入和“落地”，教练型企业文化是教练技术与企业文化的融合，与“包容性增长”的理念有异曲同工之处，因此，教练型企业文化是帮助企业实现“包容性增长”的桥梁。

近年来，随着教练技术的本土化传播，越来越多的咨询顾问、企业高管将教练技术工具应用到实际工作中，对不同类型、不同规模企业的快速发展均发挥了积极作用。尽管对于教练技术如何与企业文化相结合，企业文化建设如何升级到教练型企业文化的探索才刚刚起步，但随着中国发展步入“包容性增长”轨道，教练型企业文化必将成为企

业文化发展的趋势，并成为提速“包容性增长”重要支撑。

教练技术孕育生成性企业文化

很多企业在成功导入企业文化、建立了一个很好的企业文化体系框架后，都会不同程度地被一些新问题所困扰：企业文化如何真正深入人心？如何克服企业文化与生产经营“两张皮”？

在很多企业中，企业文化是这样被推行的：企业文化由专门的部门或者专人负责，他们试着把企业文化理念一步步上传下达到基层。领导口头上说企业文化工作很重要，但实际上他们更关注财务报表。其他部门的人员会想：企业文化是企业文化部门的事情，无非是一些抽象的口号、概念和为了形成企业形象的摆设罢了。正因为企业文化不具体、缺乏与时俱进的变化，没能打动员工使其积极参与、没能真正内化于心，也就是说还不是生成性的企业文化，所以难以发挥应有的作用。因此，我们需要借助一些工具，让企业文化在企业 and 员工中不仅能发生“物理反应”，还要发生“化学反应”。

生成型企业文化的逻辑起点

教练技术认为，企业如何运行是有规律的。首先，所有企业都有个环境存在。企业环境包括所有可视的内容，比如市场、供货商、厂房、产品、员工、客户等。什么决定了环境？是行为。一个企业反复做同样的行为，在环境层面的结果是一样的，没有任何事情会自己发生改变。如果我们想达成一个新目标，希望在环境层面有所改变，就必须在行为层面有所改变。什么决定行为？是能力。一个企业的核心能力决定企业的行为。什么决定能力？是价值观、企业文化理念，决定企业能否改变相关行为，继而在环境层面上得到想要的结果。

什么决定信念？是企业的身份。身份定位即企业形象。这并不仅仅意味着大家有同样精美的名片、企业有统一的标识，它还有更高层面的意义：我们是谁，我们想成为什么样的企业？

回答了这个问题，信念才能真正产生出来。什么决

定身份定位的存在？是企业的愿景。企业愿景考虑企业任务、发展方向和使命问题。企业愿景只有清晰、带有情感地传递下去，才能对员工产生动力。每个企业都有这六个逻辑层次，这样的企业才能运转。逻辑六层次有一个联系：永远是上一个层次决定下一个层次。爱因斯坦曾说：问题永远无法在它呈现的层面上得到解决，只能去找导致它产生原因的那个层面去解决。我们的工作应该在上一层来进行，比如改变员工的行为要从企业愿景、身份定位和价值观层面入手，如果没有信念，可能就不会去学习，也就不能发展出相关能力；没有相关的能力，行为层面就不可能改变；不改变行为，结果就不会改变。我们有些企业，沟通只进行到信念层面就不再往

下进行了，然后就告诉员工一些口号和概念，但员工只是听听而已。企业应该通过企业的动态机制，让企业内部和外部的都能够清晰地感受、体验到企业的价值观、身份定位和愿景，同时关

照到员工个人的价值观，让二者能够相

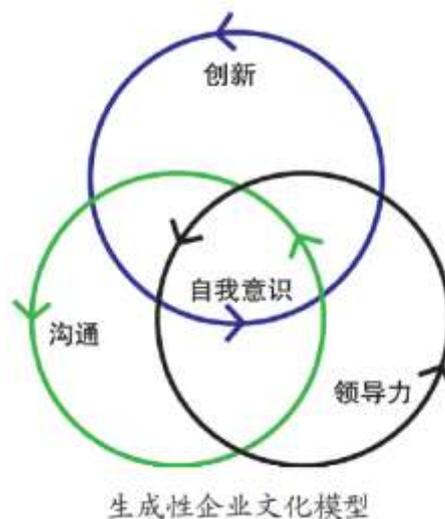


企业逻辑层次模型

互融合，员工就会自然而然地发生行为的改变。由此形成的企业文化便更有张力，更具体，更能内化于心，外化于行动，也就更有生成性。

高效沟通是生成性企业文化基础

将教练技术融入企业文化建设是企业文化变革的有效载体；教练型企业文化是企业文化发展进程中的新事物；生成性企业文化是企业文化发展的方向。要重塑人的心智模式，实现教练型企业文化和企业文化的生成性，一个最基本的要素是通过学习、掌握最有效、快捷的沟通方式和工具，获得自我管理和自我改变能力，进而对他人产生引领，产生尽量长的影响力，打造一个自我驱动的团队。



21 种快速判断伪教练和教练的方法

1. 教练通常是经过足够时间的教练课程学习并由正规的认证机构考试并认证的；伪教练大都是自称的，没有相关的资质证书；

2. 教练任何时候都相信当事人是 OK 的；伪教练通常会认为当事人有问题；

3. 教练相信每个当事人的行为背后都有正向的意愿；伪教练则可能对当事人的行为进行批评或纠偏；

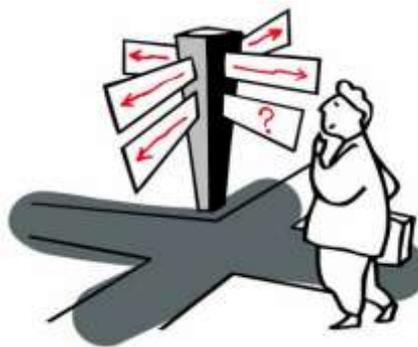
4. 教练相信每个当事人都做了当下最好的选择；伪教练则可能质疑当事人的选择；

5. 教练相信每个当事人都有足够的能力和资源解决自己的问题；伪教练通常以专家自居，可以给对方答案；

6. 教练的知识结构和智慧是发散的；伪教练通常是线性的思维；

7. 教练是喜欢被挑战的；伪教练常常会担心自己的能力和智慧不够支持当事人；

8. 教练的提问是强有力的，为当事人的自我探索提供资源和空间；伪教练发问通常停留在发问技巧上，无法打开当事人的潜意识的能量；



9. 教练的聆听是深层次的，系统化的，充满对当事人的尊重和欣赏；伪教练的聆听通常停留在表面；

10. 教练的是在完全干净地的无建议的状态支持当事人；伪教练常常会作出判断和给予建议；

11. 教练的沟通是直接而又干脆的；伪教练可能让当事人感觉故弄玄虚；

12. 教练的对话是结构化的，有时间价值的；伪教练常常听起来像聊天，冗长而偏离当事人的目标；

13. 教练的状态像平静的湖水，湖面和底下的湖水都是十分平静的；伪教练的状态可能表面像湖水，但内心是躁动的；

14. 教练是关注当事人的，无我的；伪教练是关注自我表现的；

15. 教练的语气语调是柔和而有力的；伪教练是不懂得用语气语调来让当事人进入最佳自我探索状态的；

16. 教练是让当事人放松的，安全的；伪教练常常会让当事人感到紧张；

17. 教练是充满好奇心和对当事人绝对信任的；伪教练通常会认为自己就是专家；

18. 教练说的话永远要比当事人少，懂得沉默是金；伪教练喜欢说，缺少聆听的耐心；

19. 教练懂得如何支持当事人对行动作出承诺并最终成长；伪教练通常会告诉当事人如何采取行动；

20. 教练用通俗的语言沟通；伪教练常常使用当事人不懂的专业术语；

21. 教练作为当事人的陪伴；伪教练通常会引导。



2015 年价值的课程推荐 ——

NLP 专业教练文凭课程

春季班 · 上海

今年 10 天 NLP 专业教练文凭课程在 4 月就开班啦！你报名参加了吗？

课程特色

- ◇ 深得很多想学专业教练文凭课程但时间上受限的企业的决策者、寻求职业突破的人力资源管理、专业人士朋友们的青睐。
- ◇ 中文授课，将专业教练本土化，将复杂的问题简单化，通俗易懂。
- ◇ 课程由拥有 ICF 讲师认证资质的资深教练任教，历时 10 天，包含了 ICF 的 ACC 认证资格要求的 60 学习时数。
- ◇ 聚焦 ICF 要求的核心技能训练，让学员在短时间内掌握国际先进教练技术要领，运用于工作和生活中。

导师简介



Mr. TY Chiang
姜登云先生 ACC

他有着超过 20 年在大型跨国公司 & 不同国家的管理工作经验。在此期间，他从全球 25 大最佳跨国雇主的人力发展部门到职业培训师及专业教练，已经完成了多个教练及培训课程的需求分析、管理课程的设计、授课及团队建立教练等工作。并且，他在项目开发、销售领导、企业教练及建立企业文化方面积累了超过二十年的丰富实战经验。

姜登云从 1993 年开始他的职业生涯，分别在美国、瑞士、巴基斯坦、菲律宾、印尼、台湾、中国、新加坡、马来西亚工作及生活，有着非常丰富的跨国职业经历。

2014 年的课程回顾



非常荣幸，有机会能邀请 ICF 全球前任主席戴米安·葛德瓦先生做专访，戴米安·葛德瓦先生也是【教练式经理人】及【教练式化解冲突】课程的研发人。他在全球 40 多个国家都有讲授过课程。今年他会把教练式经理人做推广。

戴米安·葛德瓦先生（MCC，ICF 全球主席，组织心理学博士）在测评、教练、领导力发展、人才管理、引导、战略计划、团队建设领域有 20 多年的经验，这也使他成为世界很受欢迎的演讲嘉宾之一。他来自阿根廷，现住美国洛杉矶，拥有与来自不同文化和社会背景的人共同工作的丰富经历。



◇ 老师您好，您是组织心理学博士，又是 MCC 大师级教练，您是怎么看待组织教练的呢？

戴米安老师：教练他们有越来越多的机会在组织里面工作，而且很多公司知道教练可以提供非常有价值的服务，所以有些公司也以教练作为一个跟其它企业区别开来一个很有竞争力的优势，所以教练可以作为人才吸引的磁铁，在那些会提供教练服务的公司人们更愿意在那里工作，因为这些公司会提供个人成长。

◇ 老师您好，您在全球做教练工作，您觉得教练的工作方式和以往的工作方式最大的差异是什么？

戴米安老师：教练是聚焦在个人的发展跟其它的工作的区别就在这个地方。教练里面我们会挖掘人们最大的潜能。教练是他们的伙伴，其它也有类似的职业，比如咨询，导师，咨询、导师他们在专业上是专家，但是教练不见得是，教练是可以陪伴我们在我们实现目标的过程中可以支持我们的人。

◇ 在当今中国，教练正步入百家争鸣的时代，关于学习教练您有什么样的建议？

戴米安老师：在生活里我的工作忙碌的，通常在进步教练状态之前，我会让自己做几个深呼吸，调整好自己的状态，百分百专注在客户身上，要深度聆听并合适恰当的提问，给到客户有效的反馈，拓展客户的视野，让他发现新的可能性，设定行动计划，找到解决方案。教练不会解决客户问题，教练是令到客户自己向内挖掘潜能找到他的资源。教练要活在当下和客户在一起，让自己的焦点集中在客户身上，做到以上这些是要有热情，持续不断的练习。

◇ 老师我看到您每天都充满激情，在做每一个 DEMO 时，您总是能全情投入焦点在客户身上，并能提出强有力的问题，作为初学者的我们，很想了解您是如何快速进入教练状态的呢？

戴米安老师：就是要摒弃一切和你的来访者在一起，有些人喜欢做呼吸的练习来变得有觉知和灵在，因为我做教练太久了，现在不做了，以前我也通过呼吸来集中注意力。

2015 年公开课计划总览表

课程	时间	老师	价格
NLP专业教练文凭 课程说明会（上海）	2015 年 01 月 16 日 03 月 20 日 05 月 15 日 06 月 19 日 07 月 17 日 08 月 06 日 11 月 05 日 12 月 01 日	TYChiang姜登云 TYChiang姜登云 于国庆 陈萌 于国庆 —— —— ——	公益
教练式经理人课程	2015 年 06 月 04 日-06 月 06 日 11 月 19 日-11 月 21 日	Damian Goldvarg 戴米安·葛德瓦	RMB9,800元 (不含食宿)
教练式化解冲突 课程	2015 年 06 月 07 日	Damian Goldvarg 戴米安·葛德瓦	RMB3,300元 (不含食宿)
NLP 专业教练文凭 课程（上海） 60 小时 10 天	2015 年 04月10日-04月13日 05月01日-05月04日 05月22日-05月24日	TY Chiang (姜登云) (全中文授课)	RMB25,000 元 (不含食宿)
NLP专业教练文凭 课程（上海） 130.5小时 20天	2015 年 08月13日-08月20日 (08月16日休) 09月10日-09月16日 (09月13日休) 10月15日-10月22日 (10月18日休)	Saima Butt (萨玛·芭特) Suzi Smith (苏茜·史密夫) Meryl Moritz (梅莉尔·莫里茨) (中英文授课)	RMB42,000 元 (不含食宿)
注：以上公开课具体地址待定 更多信息请联系： 朵拉：13817874408 电话： 021-62278391, 62278392 传真：021-62278392 E-mail: pemish@163.com			



哲道行企业管理咨询有限公司

