

# COACH NEWSLETTER

## 教练期刊

第三十二期（月刊）2015.2



**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 | 企业内部教练式冲突管理理论及案例研究       |
| 04 | 管理教练技术的人性假设——在人力资源管理中的运用 |
| 07 | 伟大的 CEO 是伟大的教练           |

## **THE COACH INTERVIEW 教练访谈与课程推荐 11-12**

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| 11 | 课程推荐——10 天 NLP 专业教练文凭课程 |
| 12 | 10 天 NLP 专业教练文凭课程导师专访   |

## **ACTIVITY 活动分享 13-15**

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 13 | 2014 年 10 天 NLP 专业教练文凭课程精彩瞬间 |
| 15 | 2014 年 10 天 NLP 专业教练文凭课程学员感言 |

## **SPECIAL PROJECT 特别计划 16**

- |    |                |
|----|----------------|
| 16 | 2015 年公开课计划总览表 |
|----|----------------|

# 企业内部教练式冲突管理理论及案例研究

美国前教育部长 (Richard Rile, 2010) 曾说, 2010 年最迫切需要的十种工作在 2004 年时根本不存在, 我们需要教育现在的人使用尚未出现的观念以适应新的挑战。进入 21 世纪, 新的职位大量涌现, 新的观念急速萌生, 新与老的差异和碰撞给人们带来更复杂的冲突, 例如愿景、角色、信念等层面的冲突。冲突管理的方式并不唯一, 教练式冲突管理是其中一种方式。教练认为, 每个人在面对冲突时都有解决问题所需要的一切资源, 因此教练不通过给建议的方式化解冲突, 这也是教练式冲突管理与其他冲突管理方式最大的区别。教练相信每个人的行为背后都有其正向意图, 通过对双方行为进行欣赏式的探寻, 为冲突双方提供觉察冲突根源的空间, 让员工在情绪平和的情况下自主探索解决问题的答案, 从而有效化解矛盾, 实现个人的成长。在企业的实践中, 使用教练式冲突管理方法对企业营造良好企业文化、预防企业内部冲突、建立合作化劳资关系有很大的帮助。

## 教练式冲突管理

教练技术的鼻祖 Thomas J. Leonard 对教练的定义: 帮助渴望发展的人认识和发现自身存在的价值和潜力, 实现专业领域或人生目标的一种领导力和能力开发体系。添·高威提出了教练等式, 即绩效= 潜能- 干扰, 更直观地解释了教练以绩效提升为目标, 绩效表现不仅由人的潜能决定, 还要排除

干扰因素对人心智模式的限制。教练技术在冲突管理中的定义是帮助解决个体自身矛盾、个体与个体、个体与组织之间矛盾的引领方法。教练激发并引导客户自发寻找解决矛盾与冲突的方案, 创新地解决问题。教练是通过改变客户的心智模式, 间接并长效解决问题。

用教练进行冲突管理能兼顾公平与效率。公平体现在教练在冲突双方之间建立合作博弈契约, 并在教练过程中扮演中立的第三方角色, 对冲突的任意一方不偏不倚; 效率一方面体现在教练帮助被教练者探索、总结、寻找资源, 与其共同出力(合力)。另一方面体现在教练在处理冲突中的灵活性, 首先教练与被教练者建立和谐关系, 事半功倍, 其次选取合适工具方法, 而非选取固定的、复杂的流程(合宜)。教练的三合文化, 合契、合力、合宜, 在组织冲突管理中有着兼顾公平与效率的功效。针对具体问题, 教练会选择不同工具, 不过冲突管理有其特殊性, 例如, 被教练者有较强的负面情绪, 教练与被教练者不容易建立关系, 冲突过程复杂多变。

## 矛盾冲突的六步逻辑教练

很多时候, 冲突的双方并不清楚问题究竟出自哪里, 他们所认识的冲突多数情况下并非问题的真正所在, 而是经过臆想和扭曲后的判断导致的误解。冲突行为只是暴露在表面的现象, 其根源和本质来源于更深层次的逻辑层面, 尤其是观念层面, 矛盾冲突的六步逻辑

(层次) 教练技术可以根据经验对冲突本质进行逻辑分类(如图 1 所示), 以确认冲突发生的层次(环境、行为、能力、信念、角色、愿景), 帮助冲突双方发现冲突的根源, 从中立的第三方对冲突进行调解。使用矛盾冲突的六步逻辑(层次) 教练处理冲突共三个步骤, 同步冲突现状(Pacing)、厘清冲突根源(Distinguishing) 和引领调解冲突(Leading), 矛盾冲突六步逻辑教练是 PDL 教练体系中的一个工具方法。



图 1 矛盾冲突的六步逻辑模型图

## 厘清同步冲突现状及根源

冲突行为层面的冲突是两方之间的冲突; 环境层面的冲突不仅涉及冲突两方, 还牵扯到环境中与冲突两方利益相关或无关的组织和个人。很多冲突的双方并不清楚问题究竟出自哪里, 双方认识的冲突是臆想和扭曲后的冲突。矛盾冲突的六步逻辑(层次) 教练帮助双方厘清冲突的根源。

**(1) 环境层面的冲突。**冲突是针对事件的, 主要表现在工作环境上的冲突、计划上的冲突、流程上的冲突。我们可以清楚获悉流程有哪些不合理的

地方? 项目计划是否有相互矛盾? 环境有没有限制工作的效率? 环境层面的冲突主要针对事和与事件相关的人。

**(2) 行为层面的冲突。**一方希望摆脱痛苦折磨而诉诸暴力行为, 包括语言、肢体方面的冲突。主要表现在个人的工作效率、质量实施方面的冲突。作为领导者, 他具体做了什么? 行为层面的冲突往往是一些突发事件。如果突发事件或看似毫无征兆的事件是由长期的矛盾积压所致, 那这类冲突的本质也不是行为层面, 应归为更高层次的冲突。

**(3) 能力层面的冲突。**冲突现象是模糊的, 每个人能力有大小之别, 水平有高低之分。能力有些是与生俱来的, 例如, 性格优势所带来的能力, 有些是后天发展的, 例如沟通能力、倾听能力、学习能力。一方认为不费吹灰之力就能完成的事, 另一方可能根本胜任不了。

**(4) 信念层面的冲突。**冲突现象很难与能力层面区别开来, 信念层面的冲突是你认为对方不愿按照你要求做, “不能”是能力水平的高低, “不愿”是从根本上不接纳对方的能力。冲突表现在担心无人倾听自己的意见, 从而迫使他人接受其想法。需要了解是什么让你相信自己有能力实施领导力? 为什么你认为可行的方案而对方反对?

**(5) 角色层面的冲突。**冲突现象看似显而易见, 实则有很多被迫行为在里面。如何理解被迫行为? 每个人在组织中都处于一定的位置和地位, 如果冲突与其所扮演的角色有关, 那么他所处的位置就会被迫让他站在一定的立场

上。冲突表现在对事又对人的冲突，权力、派系、功过方面的冲突。需要了解你是什么样的领导者？实施领导力时你是谁？你会采取什么样的行动？

**(6) 愿景层面的冲突。**冲突现象背后有深层次认知的差异。主要表现在使命、愿景、价值观层面的冲突，周末让员工加班引发冲突，看似是环境层面冲突，也可能是耽误了教徒礼拜。我们需要了解违反了什么承诺？最终希望达成的目的是什么？他们为什么不妥协？通过逻辑性的分类我们看到，冲突本质往往来源于更深层次的逻辑层面。

厘清冲突的根源后，教练根据六步逻辑金字塔，从金字塔的顶端，自上而下的引领双方主动做出改变，从而实现冲突的调解。

### 案例分析：酷6网暴力裁员

2011年5月18日，酷6网宣布了公司重组销售部门的计划：减少酷6员工总数量20%，全部为销售部门员工。就在酷6宣布计划减少20%员工的同时，酷6副总裁郝志中公开表达了对盛大集团的愤怒，直指盛大集团（2009年11月27日盛大网络旗下华友世纪正式宣布收购酷6网）愚蠢、卑鄙、冷血，郝志中随后被盛大免去了副总裁一职，继而20%的减员计划推行，酷6网的销售团队由原来的190人规模计划缩减多达150人。员工与前来维持秩序的人力资源部人员在办公室爆发暴力冲突。

按照矛盾冲突的六步逻辑教练的方法去分析案例（如图2所示）。

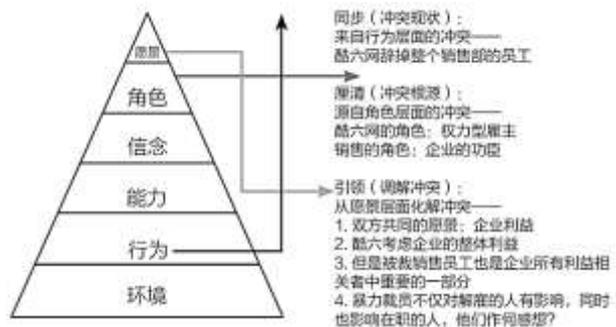


图2 矛盾冲突六步逻辑教练分析案例

**第一步，同步冲突现状。**暴力冲突的直接原因是酷6网裁掉20%员工，且全是销售部员工，属于单方引起的，行为层面的冲突。

**第二步，厘清冲突根源。**冲突的根源在角色层面。高层（资方）的角色：权力型雇主，他们会站在企业角度办事，于是出现了免去指责盛大的酷6网高管、销售团队的行为。而冲突另一方，被裁员工的角色：为企业辛勤工作雇员，希望在离职时应得到尊重和补偿。

**第三步，引领调解冲突。**双方都在为企业做事，有着共同的目标和愿景。如果解雇的决策已经成定局，那么从解雇的过程看有没有可以改善的地方？雇主的行为出于企业利益考虑，而雇员又是企业利益相关者中最重要的部分，所以解雇的过程应该将辞退员工的需求考虑进来。另外，雇主的行为不仅是给解雇的人看，同时也是给当下在企业任职的人看，所以解雇流程能否走出合作化也至关重要。

# 管理教练技术的人性假设

## ——在人力资源管理中的运用

教练（coaching）是通过对话以及一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被指导者的心智模式，向内挖掘潜能，向外发现可能，令被指导者有效达到目标。在知识经济时代，传统的指挥、控制、命令式的管理方式已无法适应现代商业环境，企业管理者需要更新管理理念和管理技术，企业管理教练技术恰好满足了时代需求。企业管理教练这种激励潜能、提高效率的技术已经成为欧美企业家提高生产力的有效管理技术，如美孚石油公司、IBM、宝洁公司、国泰航空、爱立信等国际著名企业都在内部推行教练文化；而教练技术在中国的推广和应用还处于初步阶段。虽然管理教练技术受到越来越多的企业管理者的重视和尝试，但到目前为止仍未成为主流的人力资源管理技术和方法。究其原因是目前缺乏关于教练技术运用成果方面的实证研究支持，更根本的问题在于教练的根基在哪里？另一个问题是管理教练技术的运用条件与方式如何？

### 管理教练技术的人性假设

从人性假设理论的发展视角来看，目前经历了：

- （1）以科学管理为代表的经济人假设——人是趋利避害的理性经济人。
- （2）以行为管理为基础的社会人假设——人具有交往和归属需求的社会人。

（3）由沙因提出的复杂人假设——人在不同阶段、不同环境具有不同的需求。

关于人性假设更深层次的认识，还有自我实现人假设，即每个人都是追求自我价值实现的，这符合马斯洛需要层次理论的顶层需求。管理教练技术的运用有三个原则：

- （1）每个人都是 OK 的。
- （2）每个人都有成就快乐的资源。
- （3）每个人都能针对当下做出最有利于自己的选择。

从这三个维度来看，教练技术的人性假设是典型的自我实现人，这为教练技术找到了一个理论支撑。教练技术要求通过引导被指导者看到其固有的心智模式，以及心智模式对其行为后果产生的影响，使被指导者找出盲点，改善心智模式，重新审视真实存在的客观世界，从而不拘囿于自我内心的束缚，寻找更多的发展、突破和改变，从而发挥潜能、实现目标。管理教练技术视角下的人力资源管理，要求管理者以人为本，分析清楚每个人的个性化需求，并给予员工适当的反馈和引导，激发他们的内部成就动机，促使员工将这种动机转化为行动，强化其行动意愿。这就形成了一个完整的教练流程，也成为了一个教练式管理的范式。

### 管理教练技术在人力资本提升中的功能

管理教练技术之所以在人力资源管理中备受青睐，是由其功能决定的。一是隐性激励功能。完全市场信息下，隐性激励可作为显性激励的一个不完备替代。相对于显性激励而言，隐性激励的作用时间更长，激励成本低。管理教练技术通过改变员工的动机和行为，促进员工更加积极地工作，提升绩效，从而对员工产生正激励作用。二是双向互动功能。通过管理教练技术的运用与接收，管理者和员工能够实现双向良性互动，可互相促进；教练技术在改变员工心智模式的同时，也可同时影响管理者自我修炼，从而实现管理者与员工共同学习、提高与成长。



三是提升员工忠诚度的功能。管理者运用教练技术提升了员工的工作能力和积极性，员工从与管理者的沟通中增强了双方互信，沟通了情感，员工对企业的信任度和依赖度增强，从而培养了员工对企业的忠诚度，降低跳槽的可能性和流失率。

## 管理教练技术在人力资源管理中的运用

### (1) 管理教练技术的 GROW 模型

从过程来看，管理教练活动是帮助被指导者不断建构自我，使被指导者在与教练的互动过程中不断清晰地认识自己、挖掘自己、发展自己，对自身的人格、认知、情感等不断地进行建构，

并对自己的行动和学习负责。能否完整而灵活的运用管理教练流程是决定教练效果的关键。行动教练 GROW 模型为管理教练技术提供了借鉴，即一个完整的管理教练流程包含“确定目标-寻找资源-探讨行动-强化意愿”四个环节。

在确定目标阶段，教练首先要核准被教练者追求的目标，即目标聚焦。目标要是被教练者最希望实现且有意义的，目标的制定要符合 SMART 原则；

同时在这个阶段还要通过目标放大的方法，让被教练者感觉初始目标比较容易实现，增强对实现目标的渴望

和信心。资源现状的探索阶段，探讨的效果依赖于教练的深度聆听和有力发问。聆听是吸收的过程，发问则是反馈的最佳方式，发问的态度是中立的、有方向性和建设性的，而开放式问题的有效使用又是其中的重要手段之一。制定行动方案是教练技术的核心。改变心智模式过程让员工处于高能量心理状态，但是如何让教练技术落地则依靠行动方案制定。通常行动方案制定追求以找到方案可能性和设计第一步行动为最佳，但在人力资源管理教练技术中，除了引导员工制定详细计划，还需要实现“计划-执行-核查-改进”的 PDCA 循环，才能够不断提升员工的自激励与自调整的能力，促进员工从被教练到自我教

练转变。意愿与约定阶段是教练技术的提升和点睛之举，意在增强被教练者对实现目标的期望和动力。由于教练技术的系统性和持续性，约定环节也是与被教练者达成共识，约定下一次教练的重要环节。

## (2) 管理教练技术运用的边界

管理教练技术作为一种新型的人力资源管理技术，有其独特的优势，但绝非万能，而是有一定的作用边界。

**对象边界：**管理教练技术的作用对象是有限制的，管理教练技术不是任何人都可以改变，而只能影响那些积极正向，愿意做出自我改变努力的人。这与教练技术的原则每个人都是“OK的”并不矛盾，此时是指在当下环境中相信每个人都可以实现自我价值；而一旦当事人愿意改变，将在更高层级变得OK，从而扩大了被教练者的内在能量。

**职能边界：**习惯性的意见认为教练是一面镜子，要求自己保持中立、如实反馈即可；而管理教练的实践运用中则需要突破这个职能限制，坚持反馈与干预相平衡的原则，除了镜子的反馈作用，还需要保持指南针的指引作用、催化剂的促进作用，为下属提供目标、指明方向、催化思维，做员工的指导教练、对抗教练和良师益友。

## 效果边界：

如前所述，教练不是万能的，这在短期显得更加明显。由于管理教练技术改变员工心智模式是一个连续性的过程，这决定了管理教练技术的效果显现具有长期性和滞后性。管理教练技术仅作为一种管理方式，需要与其他激励理论、管理方法配合使用，在这个过程中训练员工的教练思维，让员工学会自我教练至关重要。



# 伟大的 CEO 是伟大的教练

**世界上最大的教练组织——国际教练联合会（ICF）对教练的定义是“不断帮助客户在私人及专业领域中创造满意结果的持续性伙伴关系。通过教练过程，客户深入学习，增进个人能力及提升生活质量，实现卓越的成果”。**

教练技术来源于英文的“coach”一词，原意指马车。其实教练就是一辆马车，即让客户使用的一个工具，目的是支持客户去到自己想去的地方，实现自己的目标。教练技术是释放员工和组织潜力的法宝。



## 教练技术应运而生

任何一个管理思想和模式的出现必定产生于强大的社会背景。第一次管理革命的代表性人物“科学管理之父”泰勒写出了划时代意义的《科学管理原理》。他在任何时候都随身携带的一件东西就是秒表，随时测量工人的分解动作及其所耗费的劳动时间，以期提升劳动效率。从而让管理从以前作坊式的家长制或随意性管理，转向可以提升效率的分解制、标准化、流程化的科学管理，让批量生产成为可能。第二次管理革命的代表人物是“现代管理学之父”德鲁克。他一生著书近 40 本，系统论述了组织的责任与目的、管理者的角色、管理的实践和发展趋势等各方面。著名财经杂志《经济学人》对彼得·德鲁克这

样评价：“假如世界上果真有所谓大师中的大师，那个人的名字，必定是彼得·德鲁克”。正是因为他的贡献，管理学得以从经济学中分离出来，形成一门独立的系统性的学科。

第三次管理革命的代表人物则是被称为“‘学习型组织’理论之父”的彼得·圣吉。他将数百年来西方科学和管理把研究对象化整为零的思想进行了颠覆，强调以系统思考代替机械思考和静止思考，并突出了人在组织中的决定作用。其管理巨著《第五项修炼》被誉为“21 世纪的管理圣经”。它不仅带动了美国经济近十年的高速发展，并在全世界范围内引发了一场创建学习型组织的管理浪潮，为知识经济时代、管理知识型员工和组织扁平化提供了理论基础和框架。

当今知识经济的迅猛发展，要求企业管理者从正三角形管理层次高高在上的“命令型”领导，转化为倒三角形管理层次中全力支持一线员工和客户的“服务型”领导，这本身就是一场管理的革命。而此时，作为旨在发掘人类潜力、实现个人和组织最优目标的教练技术也应运而生，迅速成为管理界适应时代发展的得心应手的法宝。

## 教练技术形成的核心亮点

教练技术是从体育界的概念而来，而这种转换的核心人物就是高维。他年轻时获得过网球比赛的好名次，后毕业于哈佛大学，曾服役于美国海军陆战队，退役后成为网球教练。他声称可以教一个从来没打过网球的人，在 20 分钟内学会打网球。一家著名电视台为出他的洋相，专门找了一位笨拙的中年妇女出场，并进行现场直播。高维告诉这位妇女，要把关注点放到如何把球打到对方的场地上，像玩游戏一样娱乐一下，而不要觉得自己没有经验、动作不标准和不优雅。20 分钟过去了，虽然这位女士并不熟练和灵活，但确实学会了打球甚至发球。人们问高维如何做到时，他回答，自己仅仅是打消了这位女士认为自己不会打网球的内心顾虑。这时，AT&T 公司邀请高维为企业高管讲授如何为运动员创造环境、打消内心对话、提升运动成绩。而这些高管密密麻麻的笔记中，却是如何把这种心理调适应用到企业管理当中，提升组织效率。随后，像 IBM、GE 这样的大公司纷纷请高维授课，学习这种模式并应用于企业管理中，高维也从体育教练转型到企业教练。他在 1974 年出版的名著《网球的内在诀窍》中论述到：运动员在球场上要与两个对手对抗，一个是外在的对手，而另一个是更可怕的自己内心的对手，只有战胜这个内心的对手，运动员的潜力才得以最大发挥。而教练就是支持运动员克服障碍、挖掘潜力、获得冠军。

推动教练技术形成的第二个亮点是成立于 1962 年，位于美国加州美丽的大苏尔地区的伊萨兰 (Esalen) 学院。

这所学院致力于整合东西方文化、进行人类潜力与发展的研究，当时是全世界人本心理学的研究中心。曾经在学院讲学的著名大师包括赫胥黎、马斯洛、罗杰斯、斯金纳，还有形成 NLP (神经语言程序学) 的 3 个来源的代表人物萨提亚、皮尔斯和贝特森、埃里克森等。1971 年，沃纳·埃尔哈德在学院中，组织了关于觉察和自我发展的群体培训课程 EST，参与者竟达到百万之众。上世纪 80 年代后，这个课程又演变成为“论坛” (Forum) 和“地标论坛” (Landmark Forum)。埃尔哈德的名言：“从未来，而非过去，创造未来！”标志着当时心理学研究开始从传统的问题导向和结果导向，转变成未来导向和成果导向，这也是现代教练技术，同样也是积极心理学的基础核心理念。但该课程中采取的一些精神控制、“棒喝”和强制老学员“感召”新学员的方式却一直被大众所诟病。这也是现在国内各种“三阶段”领导力课程的前身。

推动教练技术形成的第三个亮点是建立了教练技术规范 and 标准的托马斯·隆纳德。他善于创造概念和理论，早期曾参加过美国的“地标论坛”并为其工作，他发现人们要求成功的领域并不仅仅是拥有财富，而是涉及到生活的方方面面。他不喜欢“论坛”所采取的团队处理的方式，而尝试使用当时心理学的各种工具，用一对一的方式改变对方，从而形成一整套工具和方法体系，进而开发出自己“经营人生”的课程。随后，他开办了世界第一所教练学院，并和众多志同道合者于 1994 年成立了

世界第一个行业协会——国际教练联合会（ICF），并提出教练技术的标准和规范，推动了教练技术的快速发展。而他却于 2003 年去世，年仅 47 岁。

以上可以看出，教练技术来源于心理学和管理学的社会需要和实践，关注于人的潜力发挥与个性发展，进而提升组织效率，最终形成了一门交叉学科。

## 教练技术的分类

从不同的角度，教练技术可以分成不同的流派，如按教练工具的来源分，就可以分为 GROW 教练、NLP 教练、本体心理学教练、积极心理学教练等。这里我们按照教练技术影响人类的层次，简单分为行为教练和价值观教练两种。顾名思义，行为教练就是改变客户（包括个人客户和企业客户）外在行为层面，如环境、动作、能力和流程等方面的教练技术。这方面最典型的理论就是 GROW 教练模型。

**G (Goal): 目标是什么?**

**R (Realistic): 现状是什么?**

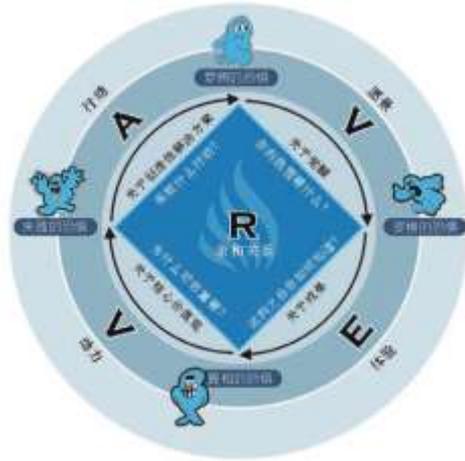
**O (Option): 选择有哪些?**

**W (What): 行动是什么?**

行为教练具有简单实用、见效快等特点。其中大量使用管理学中的各种工具和提问技术，能让客户迅速关注于目标，找到工作流程中可以提升的领域并迅速加以改进。但这种方式也有很大的局限性，是一种就事论事的方法。

而价值观教练不仅仅关注于人的行为和组织流程这些表面因素，更关注于人的动机、长期发展和企业文化的形成。我在参考和总结国内外各流派教练

技术，特别是埃里克森学院院长玛丽莲博士的“教练之箭”的基础上，提出了针对于价值观的 VEAR 教练模型。



如上图所示：每件事情的达成都会经历不同的过程

### 1.V-Vision 愿景

教练的目的是帮助被教练者解决问题或帮助被教练者达成目标。就要求被教练者在一次教练过程中，第一件事就是要明确一个愿景，即可视觉化目标。

### 2.E-Experience 体验

体验是指被教练者的问题得到解决或目标达成后的视觉化体验。这一点很重要，被教练者在看自己的愿景时，可以启动大脑皮层思维模式，据心理学研究，当大脑产生视觉化时，人体的机能就会进入视觉化的状态，这种“身临其境”的感觉就像看大片一样，能够让人进入被激励和最有创造力的状态。

### 3.V-Value 价值观

有了愿景，再经过模拟愿景达成后的体验，还需要明确这个结果对自己的意义，这关系到被教练者的价值观问题。当实现一个愿景被上升到当事者价值观层面时，动力显然是巨大和持续的。

#### 4.A-Action 行动

完成前三个步骤后，在水到渠成的氛围中细化出有可操作性的行动计划，教练的成果就成为一个非常具体的行动方案。教练还需要督促其完成方案。

#### 5.R-Rapport 亲和

心理学证明，人在紧张和情绪激动时是没有创造力的，只有放松时才有创造力。整个教练过程需要一种亲和的环境，大家在一种安全、尊重、平等的氛围中探讨改变与发展。价值观教练虽然改变时间比较长，但这种改变是深层和革命性的，涉及人的内心本质或组织的深层文化，所以具有永久性的特点。

#### 教练技术的效果

教练技术经过数十年的发展和完善，日益凸显出其在个人发展和组织建设中的突出地位。被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇说：一名CEO首先是一名教练，伟大的CEO是伟大的教练。他还声称退休后“要成为一名教练”。据世界最大的教练组织——国际教练联合会（ICF）2009年统计：在组织内实行教练技术，对个人的平均投资回报率为3.44，对组织的是7，对世界上第一个全面引进教练技术的IBM而言是5.63。《公共人事管理》：一项对经

过管理培训课程的经理人的研究报告显示，他们的生产效率提高了22.4%；但是培训后由教练跟踪的另一组经理人工作效率提高了88%。

《财富》杂志：关于绝大多数是财富1000强企业的一项调查结果：被调查者是来自大公司的管理者，调查指出，教练课程参与者们估计教练的价值是公司所付代价的6倍。因此一个18000美元的管理教练课程投资会带来大约108000美元的价值。

#### 结论

教练技术作为21世纪人类改变和组织发展的重要思想和手段，已经不仅仅局限于企业内部员工和团队提升绩效，更被广泛应用于政府、医院、教育等领域。例如：哈佛大学下属一所医学院就设立了教练研究小组，旨在配合医生进行药物治疗的同时，给病人进行心理调适；哥伦比亚大学的教练技术硕士文凭课程，是其商学院和教育学院的合作项目；积极心理学鼻祖赛里格曼博士在宾州大学把教练技术应用于军队和警察的培训工作中。总之，虽然教练技术对国内很多企业和个人而言是一个新鲜事物，但其推广和应用是时代发展的需要和趋势。



2015 年价值课程推荐 ——

## NLP 专业教练文凭课程

春季班 · 上海

10 天 NLP 专业教练文凭课程于 2014 年第一次开办，得到很多企业管理者的欢迎。该课程将于 2015 年 4 月~5 月在上海举行，分三次完成。



### 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，并运用于工作和生活中。

### 适合人群

- ◇ 企业中高层管理者
- ◇ 人力资源管理、培训发展管理者；
- ◇ 初步接触并希望系统掌握教练技术的各界专业精英。





2015年4月-5月，姜登云老师（高管教练及领导力讲师）亲临上海教授为期10天的NLP专业教练文凭课程。姜登云老师在项目开发、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。下面让姜登云老师给我们谈一谈他是怎么看待教练技术的，怎么把教练技术应用于每个人生活中，应用于我们所服务的企业中？

——老师专访

### 1, TY 老师您好，作为10天NLP专业教练文凭课程的导师，您觉得学员上完课最大的收获会是什么？为什么要来上这个课程？

**TY 老师：**由几个层面来说，第一由学员自身的改变，厘清自己的思维方式，更清晰自己的思维模式 - 它的好处跟限制在哪里？第二个就是领导力，因为学员知道也清楚自己的思维模式之后，他能洞察一些内心资源及障碍，有时候这些障碍会阻碍领导力发展。第三个是情商管理，情绪的表达方式，有的时候遇到挑战，争执，学了教练之后更容易把同理心放在沟通上面，更容易去倾听表达背后的需求。

在2008年时在Ivey Business Journal, Jul/Aug 2008里由M. Carl Johnson III, Jan Birchfield, and Paul Wieand的领导力研究结果写了一篇“新领导力的挑战：在平坦的世界里为可持续的表现来移除情绪障碍”（THE NEW LEADERSHIP CHALLENGE: Removing the Emotional Barriers to Sustainable Performance in a Flat World）提到领导者的第一个挑战就是 - 克服认识真实的性格与身份，所以说上了这个课会对学员有什么样的帮助，其实总的来说，还是以自己的改变是最大的，只有当自己改变了，看周围了人、事、物及这个世界的方式会变得不一样了。这个课程除了能协助自己在自我提升外，也可以帮助领导力的强化。

### 2, 您在教练行业很多年，作为一个高管教练，您觉得您的个人特点是什么呢？

**TY 老师：**结果、正面、亲和度吧！比较有耐心的去等待来访者看待他自己的一些潜力，在国内和国外做教练不大一样的是国外是自主性对话比较强，跟外国来访者在做高管教练的时候最大的挑战是随时跟着来访者的思维和能量来变化，如果对方思维比较快速，要跟上对方的节奏，快速的提出有效的提问，帮助他去探索他自己的目标，在国内做高管教练，很多比较喜欢获取第三方的意见，或想透过第三方的观点分享来搭建互动的关系，很多时候国内教练的风格相当也迥异，还在探索教练是一个什么样的运作模式，也有很多做教练的人有一个迷失，这个迷失就是教练是不给答案的，因为有这个想法会让很多教练为了教练而教练。

个人特色是弹性比较大，来访者的风格和个性通过自己学习调整，以客户为中心的教练。比较喜欢去挑战客户没有注意到的议题，层面，想法。最终，还是得有结果来衡量教练的成效，以正面的方式挑战及探索未来。

### 3, 您能介绍一下您教练并服务过的公司吗？

**TY 老师：**从事教练行业多年，服务过很多国际知名企业，如汉高，福特，简柏特，达信，佳能等等。

2014年4月~5月，姜登云老师讲授 NLP 专业教练文凭课程，教给学员教练方法，如何提升领导力，了解团队价值观，如何保持当下心态，并进行现场实战，团队练习和互动，学员在课程里收获了很多非常有价值的知识...

### ——2014年10天NLP专业教练文凭课程精彩瞬间





2014年10天NLP专业教练文凭课程  
学员分享

在这里学习也是一个偶然的的机会，老师运用了教练技术很能让人处于一种开放的状态，或者给人一种激励，他会让很多人都喜欢她，会给整个团队带来一种很大的能量，从这点我就开始产生感兴趣。通过10天的课程，中间的内容很多，让我感觉最深的是，让我知道什么是一个察觉，如何察觉自己，如何察觉别人，对情绪的一个察觉，对感觉状态的一个察觉，最后老师又给了我们新的模式，如何调整自己的最佳状态的一种方式，对我的工作及生活中有很大的帮助，如果要从教练的道路走下去，这还是一个新的开始。

**张琳洁 教师 上海华谊集团公司党校**

经过十天的课程给了我很强的信心，可以做教练的工作，除了学习教练的工作流程，我觉得我还有另外一个收获，因为我平时很忙碌，会有很多的不安和焦虑，那么通过这10天跟同学在一起，在TY老师的引领之下，及不断的跟同学做教练，那我自己的很多焦虑纠结得到了梳理，所以不仅学习了教练而且得到了能力状态，也是我自己思考得到了很多解决方案，所以我非常感谢哲道这个平台，给我们提供这么好的课程，不仅帮助我们去练习教练技术，而且对我本人来说我的心智，我的智慧都有所开启和发展，所以也很感谢TY老师，以他宽厚的，高远的胸怀给我们创造了一个平和的、开放的能力空间，也感谢我的同学们给我的帮助给我好的能力，所以说我带着一个感恩的新，带着学到的教练技术可以开始后面的旅程。

**俞品 培训发展 SAIC MOTOR 上海集团**



## 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 2015 年 03 月 20 日 2015 年 04 月 18 日 2015 年 05 月 15 日 2015 年 06 月 19 日 2015 年 07 月 17 日 2015 年 08 月 06 日 2015 年 11 月 05 日	TY Chiang TY Chiang —— —— —— —— —— ——	公益
教练式经理人课程	<b>2015 年</b> 6 月 5 日-6 月 7 日 11 月 20 日-11 月 22 日	Damian Goldvarg	RMB9,800元 (不含食宿)
NLP 专业教练文凭 课程（上海） 60 小时 10 天	<b>2015 年</b> 04月11日-04月13日 05月01日-05月04日 05月23日-05月25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	<b>2015 年</b> 08月13日-08月20日 (08月16日休息) 09月10日-09月16日 (09月13日休息) 10月15日-10月22日 (10 月 18 日休息)	Saima Butt Suzi Smith Meryl Moritz (中英文授课)	RMB42,000 元 (不含食宿)
<p>注：以上公开课具体地址待定</p> <p>更多信息请联系：</p> <p>朵拉：13817874408      电话：021-62278391, 62278392</p> <p>传真：021-62278392      E-mail: pemish@163.com</p>			



祝 大 家 ！  
 新 年 快 乐 ！  
 万 事 如 意 ！  
 哲 道 行



## 哲道行企业管理咨询有限公司

