

行动教练：把员工带成干将

作者：季益祥

行动教练：把员工带成干将

季益祥 著

ISBN: 978-7-111-63613-7

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

[目录](#)

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[推荐序三](#)

[序言](#)

[第一章 教练的前世今生](#)

[谷歌高层员工的成功关键](#)

[教练，提高管理效率的秘密武器](#)

[教练与培训师、顾问和导师的区别](#)

[企业教练的起源与发展](#)

[第二章 行动教练，激发员工潜能](#)

[提高组织绩效的行动教练](#)

[行动教练与行动学习的区别](#)

[英特尔公司的教练文化](#)

[如何成为一名优秀的管理者](#)

[第三章 行动教练的核心能力——深度倾听](#)

[深度倾听，打开心扉的技术](#)

[听到员工语言背后的情绪和需求](#)

[接收（Receive），不要急着表达自己](#)

[反应（Respond），为表达创造动力](#)

[确认（Rephrase），确保信息一致](#)

[通过确认将目标转正](#)

[适合深度倾听的场景](#)

[第四章 行动教练的核心能力——有力提问](#)

[有力提问，启发员工思考](#)

[三多三少原则，问出有力量的问题](#)

[多问开放式问题，少问封闭式问题](#)

[多问未来导向型问题，少问过去导向型问题](#)

[多问如何式问题，少问为什么式问题](#)

[打破自我限制的假如型提问](#)

[销售时如何提问](#)

[面试时如何提问](#)

[进行深层分析的提问法](#)

[彼得·德鲁克的经典五问](#)

[改善员工工作的5个问题](#)

[对员工表现不满意？管理者必答的黄金三问](#)

[3种教条式提问行为不可取](#)

[下属答不出怎么办](#)

[第五章 行动教练核心能力——有效反馈](#)

[有效反馈，促进员工行动](#)

[缺乏反馈是员工产生倦怠感的原因](#)

[积极性反馈，让员工越来越优秀](#)

[发展性反馈（BID），这样批评员工不抗拒](#)

[第六章 教练的常用工具](#)

[SMART目标框架提问法](#)

[GROW流程：引导员工找到困难任务的解决方案](#)

[聚焦目标：集中精力实现目标](#)

[了解现状：对目标的实现更有信心](#)

[探索行动方案：找到切实可行的方案](#)

[强化意愿：以最佳状态开始行动](#)

[GROW流程相关表格](#)

[迪士尼策略：让梦想成为现实](#)

[逻辑层次模型：让提问更有力量](#)

[平衡轮：打造圆满人生](#)

[最适合被培养为干将的员工](#)

[第七章 行动教练实践应用案例](#)

[指标高压大，如何帮助员工制定规划](#)

[员工有离职意向，如何找到症结](#)

[员工对个人目标感到迷茫，该如何开导](#)

[如何让态度消极的员工积极参与合作](#)

[如何帮助员工明确个人发展目标](#)

[如何让有冲劲的员工得到有效的产出](#)

[附录 实践表格](#)

[深度倾听实践](#)

[有力提问实践](#)

[积极性反馈实践](#)

[发展性反馈实践](#)

[SMART目标框架实践](#)

[后记](#)

[参考文献](#)

推荐序一

让每一位管理者成为教练型领导者

彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中指出：20世纪管理学的最伟大贡献是将行业工人的生产力提高了50倍，而21世纪管理学的挑战则是如何将知识员工的生产力提高50倍。要达成德鲁克提出的这一目标，必须充分挖掘个人和组织的创造潜能，实现最大化的绩效。

教练技术是顺应了知识经济时代对领导力的召唤而发展起来的一门新兴的个人和组织潜能开发技术，它集积极心理学、神经科学和领导力研究之大成，聚焦行为改变和绩效提升，帮助人们释放潜能并实现最大化的产出。

近年来教练技术（Coaching）成为中国培训界最热门的方法论之一。众多的知名企业、培训机构（包括高等院校）都在应用教练技术助力学习辅导及项目落地，越来越多的培训师在学习和践行教练的理念、思维和方法，同时，企业的中高层管理者也都希望运用教练技术实现个性化的领导力突破。

在搜索引擎上搜索“企业教练”有500多万个词条，面对如此海量复杂的教练技术理论和方法论体系，如何选择适合自己企业的教练技术就显得尤为重要。我一直强调培训追求“刚刚好”的原则，学太多的话，掌握不了就无法转化，学太少的话，感觉投入产出不匹配。而“行动教练”就符合“刚刚好”的原则，简单、实用，而且有效。

行动教练是在《培训》杂志的陪伴下成长起来的本土化企业教练品牌，季益祥老师一直专注于教练技术的本土化研究和实践，取得了丰硕的成果。行动教练课程已经迭代了14次，并在多家全球500强及中国500强企业落地生根。

今天全面介绍“行动教练”课程的图书终于出版了，这不是一本复杂的、晦涩难懂的教练技术的书，而是一本非常简单、有趣并且有效的书。本书体现了季益祥老师对教练的理解和亲身实践，是中国教练的本土化经验集成，更适合中国企业管理者及从业者学习。本书提供了大量高质量的、有效的教练工具以及真实的教练案例，帮助读者理解和实践，书中的大量故事、教练演示及互动的练习可以帮助你体验教练的独特魅力。如果你遇到任何与书中案例场景相关的问题，你都可以将书中所学应用到自己身上，必定效果显著。

希望大家从这本非常实用的书中获益，也希望每一位管理者成为教练型领导者。

朱伟正

《培训》杂志主编

推荐序二

根据美国管理协会《教练：成功实践的全球研究，当前的趋势和未来的可能性》（2008——2018）报告，超过一半的公司已经在应用教练辅导，其中北美公司的应用比例为52%，国际其他地区公司的应用比例为55%。国际教练协会对接受教练服务的客户进行调查发现，57%的管理者认为改善了团队运作效率，56%的管理者认为提高了员工敬业度，51%的管理者认为员工生产力得到了提升，36%的管理者认为他们的领导力提升得更快了，31%的人认为员工的幸福感提升了，22%的人认为客户满意度提升了，9%的人认为整体销售实现了增长。

教练帮助人们从更广阔的视角来思考自己和组织的目标，感受到被重视和被授权，从而成为公司的竞争优势。这种方法在过去的40多年里已经被证明能够有效提升个人的能力及组织的绩效。

企业教练在管理领域是一种十分有效的管理工具，可以在一个非压力的环境下，利用提出一系列启发引导式的问题而非给予直接建议的方式来帮助被指导者释放潜能，达成目标。

认识季益祥老师已有多多年，正是通过他，我开始接触行动教练这个崭新的管理工具。我认为，作为管理者，管理能力是一个永恒的话题，可以通过与员工进行绩效沟通、工作指导、关心关爱、鼓励肯定等来提升自己的管理能力。成为一名教练型领导者无疑对提升管理能力有很大的帮助。

季老师不遗余力地探索和推广行动教练，才使得行动教练不断地得到国内市场的认可，越来越多的企业开始引进并实施教练项目，培养人才，提升组织能力。

今天，行动教练走进越来越多的企业，季老师精心打磨的教练指导书终于出版了。可以说，这本书是中国企业教练领域的实践指南，其简单、实用、有效的工具和方法一定会让中国企业的管理者受益匪浅。

我推荐大家阅读学习本书，也期待每一位管理者都能成为教练型领导者。

宋翰乙

中国工商银行企业文化部（教育部、党委宣传部）总经理

推荐序三

我和季益祥老师相识5年多了，在很多项目上都有合作。我知道他一直致力于将教练技术和企业管理相结合，因此一直在关注他，因为我们有同样的目标——探索管理效能的最大化。

我一拿到这本书的初稿，就被标题“把员工带成干将”所吸引。这可以说是每个企业管理者的梦想。我们都希望能培养员工，发挥他们的特长，把他们培养成干将。但是如何做到呢？带着这样的疑问，我把这本书读完了，然后又意犹未尽地读了很多遍，才静下心写下这几段文字，和大家分享我的感受。

“教练”是大家非常熟悉的字眼，但是“行动教练”是季益祥教练独创的。在本书中，他对教练的前世今生用非常通俗易懂的语言进行了描述，并且详细地说明了“行动教练”的特色，以及与“行动学习”的不同等。这本书的好处在于，它没有讲深奥的道理，也没有讲高妙的方法，而是用平实的语言对“行动教练”的三大核心能力——深度倾听、有力提问和有效反馈的定义及相关的工具逐一说明，并辅以相关案例，目的是让读者深入了解教练的理念，并且能够具体应用到现实生活 and 工作中。

“教练”诞生于西方，以提问却不给答案的方式来启发管理者心智。这种方式对于中国企业的管理者，尤其是对管理体系了解不够的管理者来说，起到的作用很小。而这本书将“西方的教练方式”与“东方的学徒方式”相结合，以解决管理问题为目标，以启发员工心智为导向，使倾听、提问、反馈形成有效的闭环。

本书是一本非常实用的工具书，里面提供了简洁有效的工具表单，帮助管理者实现与员工、上级和同级的高效沟通，从而进一步帮助员工成为干将。我非常希望本书可以做成微课和软件工具，让更多的管理者受益。

教练的目标就是帮助他人成长，希望我们每个人都能够通过成就他人来成就自己。

丁捷（想成为教练的人）

云学堂联合创始人、总裁

序言

互联网和人工智能时代的来临，加快了全球发展的速度，企业也因此面临着前所未有的挑战。而企业中的管理者，也需要打起十二分的精神来应对复杂多变的外界环境，以及充满各种不确定性和可能性的内部管理。

我发现很多管理者的付出和回报是不成正比的。作为一名教练和讲师，我看到很多管理者用了几乎所有能想到的方法来管理员工，但是收效甚微，问题依然存在：团队绩效难以达标、员工积极性不高、团队氛围消极、和员工的关系紧张、没时间处理重要的事情、员工得不到成长、手下没有得力干将……每个问题单拿出来，都压得管理者喘不过气来。

虽然我很同情这些管理者，但我想说的是，之所以会出现这些问题，根本原因还是出在管理者自己身上。因为管理者常常认为自己无所不能、无所不知，所以有能力、有义务帮助员工解决一切困难。这样做的结果是，员工越来越依赖管理者。而当员工没有事情做时，就不能在工作中获得成就感，一旦员工没有了成就感来源，积极性不高，团队氛围消极也就不是什么奇怪的事了。

写了这么多并不是为了对管理者落井下石，而是想告诉备受管理难题煎熬的管理者，你们遇到的这些问题，行动教练可以帮你们解决。在介绍行动教练之前，你需要先了解什么是教练。教练这个词既可以当成名词来用，也可以当成动词来用，为了方便区分，我们用英文单词Coach来区分。美国职业与个人教练协会（ACA）把教练（Coaching）定义为一种动态关系，它意在从客户自身的角度和目的出发，由专人教授他们采取行动的步骤和实现目标的方法，做这种指导的人就是教练（Coaches）。简而言之，教练就是以技术反映学员的心态，激发学员的潜能，帮助学员及时调整到最佳状态去创造成果的人。而行动教练^[1]对教练的定义是：“教练是运用对话技术支持个人实现组织目标的协作过程。”

我第一次知道教练是在2000年，当时我在一家知名的世界500强公司担任部门负责人。这家公司会定期为管理层安排各种各样的课程和培训，当时就有一门课程是有关教练的。听完那门课程之后，我感觉自己打开了一个新世界的大门，对管理、对人生都有了新的认识。于是接下来的时间里，我学习了很多全球知名的教练课程。在学习的过程中我发现，几乎所有的课程都是用来培养专业教练的，并不适用于企业，这对花费大价钱购买课程的企业来说并不友好。于是我根据企业的需求，和一群志同道合的伙伴，结合所学知识，研发出了能够帮助管理者的、在日常工作中就能使用的教练技术——行动教练。

行动教练是一门版权课程，是国际行动教练协会（WIAC）认证的并以西方管理体系精髓为基础、适合中国企业管理者的教练培训课程。行动教练®版权课程通过大量企业实战案例、现场情景模拟，解决企业不同维度的问题，帮助企业做到管理行为落地、组织绩效提升。行动教练®版权课程因其简单、实用及有效的特性，已成为中国影响最大的企业教练培训课程之一。截至2019年6月，行动教练已经有超过300位认证讲师，为上千家企业做过培训，帮助上万名管理者解决了管理难题，更有数以十万计的员工因行动教练而受益。

但我认为行动教练做的还不够，因为时间、地点和精力的限制，行动教练能传播的范围有限。相比全国上千万的职场人士来说，得益于行动教练的人还是太少了，所以我们一直在寻找一个能让更多人了解教练、学习教练的方式。于是在2019年年初，我们决定出版一本书，想通过书籍的方式，把所有关于行动教练的知识传递给大家。经过大半年的编辑和整理，这本书也终于要和大家见面了。

这本书总共分为3个部分，共7章。第一部分是前两章，主要向大家介绍什么是教练，以及想成为教练型管理者必须修炼的内功心法。第二部分是第三章到第五章，这一部分讲的是想成为教练型管理者，需要从倾听、提问和反馈三个方面来做出行为的改变。第三部分是第六章和第七章，讲的是在教练领域常用的工具和方法，以及行动教练在企业中的一些实践案例。附录中列出了在教练过程中会使用的一些图表，它们可以帮助你最开始还不熟练的时候，更好地按照方法和流程来。当你已经熟练地掌握了教练技术和教练流程时，就可以自由发挥了。

这本书比较适合管理者和HR阅读，他们也是我们的课程中最常出现的两类学员。适合管理者阅读就不多说了，因为这本书主要是帮助管理者更好地管理下属。为什么适合HR阅读呢？这是因为行动教练可以帮助企业培养干将型的员工，这也刚好是HR的重要工作内容之一。所以，如果你是一名人力资源工作者，请千万不要错过这本书。

你可以把这本书当成一本教练普惠类型的书，也可以把它当成一本工具书，这取决于你的阅读方式。你可以选择通读全书，建立比较系统的认知，也可以先从你自己薄弱的环节开始阅读学习，当成你在管理过程中的行为指南。

虽然整本书已经修改了很多遍，但难免还有不足之处，希望大家在阅读的过程中，多多提出宝贵的意见。感谢在我授课和写作过程中，一直默默陪在我身边的家人，因为有你们的支持与帮助，我才能在教练的道路上越走越远。我还要感谢我的工作伙伴，感谢你们十几年如一日地努力和拼搏，让行动教练取得了今天的成果。感谢我们的同事孟璐璐对文字所做的整理与推敲工作，感谢我们的插画师孙瑞晓绘制了本书的所有插图。

最后，希望每位阅读完本书的人，都能成为一名教练型的管理者。

季益祥

□

更深入学习行动教练请关注订阅号

[\[1\]](#) 一门版权课程，下文会详细介绍。

第一章 教练的前世今生

“教练”对一些人来说并不是一个陌生的词，但是目前其实还是有很多人并不清楚教练是干什么的。健身教练？体育教练？不是的，我们要说的教练是企业教练。相信阅读完这一章，你会对“教练”这个词有更充分的了解了。

谷歌高层员工的成功关键

如果给21世纪的管理提炼一个关键词，那么我认为这个关键词应该是教练。因为在世界500强企业中，有近70%的企业在运用教练技术。被誉为全球第一CEO和全世界最伟大的领导者之一的美国通用电气公司前任CEO杰克·韦尔奇也认为，教练在管理中非常重要。他曾在参加一个对话节目时被问道：取得这么多伟大成就的法宝是什么？杰克·韦尔奇不假思索地说道：“伟大的CEO就是伟大的教练，这一切都来源于教练式的管理风格。”

相比他获得的诸多伟大成就，他的成功法宝是如此简单。不只是一些管理者，很多企业也认为教练在管理中有着非常重要的意义，并把教练放入了组织管理流程中，比如谷歌。在2013年的时候，谷歌开始测试它的招聘数据。它研究了自1998年公司建立以来积累的所有招聘、解雇和晋升数据，这一研究项目被称为“氧气计划”。它针对公司的1万多名员工进行了访谈和问卷调查，想知道员工认为什么样的经理人才算是一个好的经理人。经过大量的数据分析、访谈和建模，谷歌得到了8个指标，之后谷歌就把这8个指标作为对经理人每年的考核与评价的核心标准。这8项指标分别是：

- 1.做一名好教练；
- 2.提升团队实力，权力下放，不事必躬亲；
- 3.关注员工的成功和幸福；
- 4.注重效率，以结果为导向；
- 5.善于沟通，善于倾听团队意见；
- 6.帮助员工进行职业规划；
- 7.团队目标明确，战略清晰；
- 8.掌握关键技术技能（4项学科专长），能给团队提供建议。

“氧气计划”的结论令人震惊，因为谷歌高层员工的8个最重要的特质当中，美国人认为对于就业来讲最重要的4项学科专长STEM（Science科学、Technology技术、Engineering工程和Mathematics数学）被排到了最后，而前面7个特质全部都是软技能。测试发现，成为一名拥有技术专长的技术型专家，专业技能排在了最后一位，而排在第一位的是能够成为一名好教练。

“氧气计划”的结论不仅震惊了谷歌公司，更是颠覆了人们对管理者应该具备的技能的认知。如果以技术为傲的谷歌公司在管理方面都把教练等软技能放在前面，普通管理者就不得不开始重视教练技能，尤其是在AI智能时代下，随时都有被人工智能所替代的风险。所以，无论你是想成为一名优秀的管理者，还是想在大公司里获得一席之地，或者是想以主动的姿态迎接人工智能时代的全面来临，教练都是你应该重视并且认真学习的技能。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《行动教练：把员工带成干将》季益祥 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/477.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

