

教练技术对企业成人教育的作用研究

陆烨

上海师范大学教育科学学院

摘要：本文旨在探索教练技术这种现代企业成人教育方式的主要特点、它起作用的职业领域以及它对企业发展和员工个人成长所起的作用。研究发现，较之于其他管理方式，教练技术使用很多禅学和佛礼的理念作为支撑，体现出强烈的人本性和可操作性。其次，教练技术最适用于领导层、管理层，或是其他需要对他人施加影响的职业领域，它在这些领域的正确运用能帮助个人有效影响他人，实现管理目的，而在纯技术工作和没有影响他人的需要的职业领域，教练技术的应用较少。此外，笔者在验证了教练技术的正确应用确能有效提高企业生产力的基础上，发现在促进员工个人成长方面，它的作用体现在学会做人、学会做事、学会共处这些方面，在学会求知方面影响较小。

【关键词】 教练技术、企业成人教育、调适性领导力、学习型组织

一、企业成人教育发展现状

19世纪70年代以来，成人教育备受关注，人们逐渐认识到学习对于现代人、现代化企业乃至现代社会发展的重要意义，认识到成人需要适应当今社会的发展和企业的要求就必须不断地学习。培训被视为现代成人教育与企业发展结合的有效形式。

企业以提高劳动生产率和员工满意度为目的，希望借助培训这种方式，使员工将培训内容转化为工作行动，以更有效地为企业生产经营活动服务。但是，从投资与收益的角度进行考虑，培训转化为产出是一个长期的、间接的过程，它涉及到培训本身，即培训内容是否具有针对性、培训时机选择是否合适、培训方式是否恰当等，也牵扯到员工个人，即是否能很好地掌握培训内容、是否能有效地将所学运用于工作活动中等。那么，培训的效果究竟如何？有没有更好的选择去促进企业生产力的提高呢？

1999年，美国公众人事管理发表了一项报告，对只采用培训及采取培训连同“教练”作了比较：培训能增加22.4%的生产力，培训连同“教练”却能增加88%的生产力。最近的一项调查显示，企业教练可以产生788%的投资回报。（Merrill C. Anderson, 2001）

这些数据引起了我们的思考，什么是教练技术？何以“教练”能使培训效果从增加22.4%的生产力上升到增加88%的生产力？何以企业教练能够产生远远超过自身投资的回报？

二、教练技术简述

1、教练技术的缘起与理论基础

正确的人性假设是一个管理理论的重要基础，管理理论的构建和方法的设计，都是以对人性的一定的看法为基础的。18世纪以来，人性假设主要经历了“经济人”、“社会人”、“自动人”、“复杂人”四个不同的阶段，衍生出不同的管理理论和管理方法。伴随信息时代的到来，在企业外部，企业合作开始走向“共赢”，和谐社会的构建强调各方面利益关系得到有效协调；从企业内部来看，人被视为企业发展最重要的资本，人类创造力的发挥被视为经济增长的根本源泉，人的素质的提高被视为知识经济中最基本

的课题，个人的成长与企业发展息息相关。时代呼唤与之相适应的新的管理方式，而这一新的管理方式必然要将企业发展与员工个人成长紧密联系在一起，于是，教练技术于上世纪 80 年代在欧美起源。

1990 年，麻省理工大学的彼得·圣吉（Peter Senge）教授出版了著作《第五项修炼》，倡导创建学习型组织，注重员工的福祉与成长，兼顾公司利润，这一管理理念在短时间内就备受推崇，不仅对美国的企业，而且对整个世界都产生了深远的影响。1994 年，美国哈佛大学教授隆纳·海菲兹（Ronald A. Heifetz）提出了一个崭新的管理理念：调适性领导力，即现代领导者通过均衡有效的调节，让企业和员工能够运用变化去不断提升自我、促进企业发展。此二者为“教练技术”奠定了理论基础，促进了教练技术的蓬勃发展，伴随它的发展和为企业注入的强大生命力，教练技术被喻为本世纪最具革命性和效能的管理理念。

2、教练技术的主要特点

教练技术是一门通过完善心智模式来发挥潜能，提升效率的管理技术。教练通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞悉被教练者的心智模式，向内挖掘潜能，向外发现可能性，令被教练者自我超越、自我突破、有效达到目标。（黄俊华，2002）

较之于其他管理方式，教练技术使用很多禅学和佛礼的理念作为支撑。《第五项修炼》中强调“系统思考”，这一理念与中国古代传统智慧“天人合一”不谋而合。他视企业活动为一种“系统”，在一个组织中，今日的问题可能恰恰源于昨日的成功。所以我们很容易看到，在教练技术的运用过程中，我们不是单单处理问题或行为本身，同时还追究其根源，深挖其心态，以期在根本上解决问题。系统动力学认为，世界是一个普遍联系的整体，了解事物之间复杂的因果关系，有助于我们采取适当的措施和方法，利用现有资源达成目标，实现人和自然的和谐发展。

教练技术在其应用过程中，具有人本性和可操作性两大特点。

（1）人本性。

在以人力资源为第一资源的知识经济时代，承认人的各种需要的合理性，千方百计地创造条件予以满足，促进人的全面发展，这是人本管理的核心问题。

教练和传统的管理方式不同，传统的管理者或领导者把焦点放在自身，更想让自己获得成果；而教练更关注他人，他引导被教练者去感受、去思考、去做决定、去承担责任，支持并协助被教练者拿到成果。教练的目标是希望被教练者发展得更好，提升水平和技能，从而提高组织绩效。所以，被教练者会认为自己是凭借自身的力量做到了成果，他体会到的是自己能力的提升和心态的改善，以及自我肯定的满足感。

企业作为经济组织，不能不追求利润、效益，但同时企业也是一个社会组织，尊重人、关心人，使人和企业协调发展，也是其基本的社会责任。员工在被教练的过程中，不仅创造了成果，提高了企业绩效，同时，他自己也有所收获有所成长，大大提高了其对企业的满意度。教练这一技术将功利目标和人文目标整合起来，促成了企业与员工之间的“共赢”，可谓人本管理的最高境界。

(2) 可操作性。

世界是普遍联系的整体，而任何一种方法论都是建立在“合理有效地切割世界”的基础上。按照系统论的观点，现在的“因”是之前行为的“果”，现在的“果”也可以是之后行为的“因”，如果我们单纯将企业活动看作是一个循环往复的行为—反应链的话，我们就无法采取积极的措施寻求改变。教练技术合理地在因果链上选取一个点进行切割，将其作为一个起点，将目标作为终点，帮助员工清晰自己的现状和目标之间的差距，鼓励、支持员工自己做决定，选择合适的方法和途径将可能性变成现实，发掘员工潜能的同时，创造出企业绩效。

作为现代最流行的一种管理方式，教练是有技术的，是有章可循、可以习得的。目前，已有众多培训公司发展了自己的教练技术课程，他们认为，作为企业、个人成长教练一般需要具备四种基本能力：聆听、发问、区分和回应，而这些技术及所对应的目标始终与五项修炼——系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习紧密相关。不同于顾问和导师，一个好的教练不一定是专家或权威，其能力不一定要比被教练者强，但他一定是一个好的激励者、支持者、引导者。

3、教练技术起作用的领域

某培训公司于 2005 年对其客户组成作了统计，发现教练技术的学习者基本上是企业的中高层管理人员，其中：董事长占 8.7%、总裁/总经理占 32.62%、经理占 23.67%、部门主管及其它占 35.1%，他们希望藉由这一新型的管理方式让员工充分发挥潜能，为企业创造更大的利润。

我们可以看到，教练技术现已被广泛应用于领导层、管理层，或是其他需要对他人施加影响的职业领域，因为教练技术的对象是人，更确切地说，是人的心态与信念。它的正确运用能帮助管理者将员工的目标与企业愿景有效结合，实现管理目的；而在纯技术工作和没有影响他人的需要的工作领域，应用教练技术得很少，技术培训是较好的选择。

三、教练技术对企业成人教育的作用

彼得·圣吉（Peter Senge）在《第五项修炼》中谈到：“为什么在许多团体中，每个成员的智商都在 120 以上，而整体智商却只有 62？”看来企业内部必然产生了不必要的资源浪费，每个员工的能力在相互碰撞之间未能完全转化为生产力。

心理学的格式塔理论认为：整体大于部分之和，系统有着简单个体组合所不拥有的力量。企业运用教练技术，旨在加强沟通、促进协作、绕过一些不必要的程序直指目标，减少企业内部不必要的内耗，但是，教练要发挥其作用是需要建立在一定的前提之上的。

1、教练产生作用的前提

教练是一种态度训练，而不是知识或者技能训练，它能解决的是调适性问题，而非技术性问题。在当今这个变化急骤、无章可寻的社会，很多时候不是我们缺少技术、缺乏能力，而是固有的思维定势导致我们无法快速作出应变。教练的作用在于打破个人的思维定势，发现更多可能性，在调适心态的基础上，令你看到更多的选择，然后凭借自己的能力达成目标。

也就是说，首先，被教练者本身要具备能力，或是潜能。一个人即使看到了再多可能性，但他本身若不具备实现这些可能性的能力，那还是无法达到他所要的结果。就像再高级的软件，如果它的硬件配置很低，软件还是无法发挥其功能，或是功能受到限制。由此，教练无法取代培训，但它能将培训的作用最大程度地发挥出来。这就解释了为什么“教练”能使培训效果从增加 22.4%的生产力上升到增加 88%的生产力。

其次，教练者与被教练者需彼此接纳、坦诚开放。和心理咨询类似，被教练者如若没有足够的意愿被教练，他的一部分能量将浪费在“抗拒”教练者上面，无法集中所有能量解决面临的问题。

同样，教练者应该关注的是“对方需要什么”，而不是“我作为教练能够做什么”，要完全信任被教练者有能力做到。证严法师说过：“只要找到路，就不怕路远。”事实上，只要被教练者认识到有路可循，就会采取行动，教练的一个作用就是支持被教练者看到那条路。

2、教练技术对员工个人成长所起的作用

教练技术的正确应用确能有效提高企业生产力，已是众所周知的事实。那么教练在促进员工个人成长方面，又有哪些作用呢？

在此，笔者引用了联合国 21 世纪教育委员会提出的 21 世纪教育四大支柱，即学会求知（learning to know）、学会做事（learning to do）、学会共处（learning to live together）、学会做人（learning to be），将这四点作为终身教育和学习社会、学习型组织对当代成人的素质要求。在对 37 名教练技术学习者进行访谈的基础上，笔者发现，教练技术的作用体现在学会做人、学会做事、学会共处这些方面，在学会求知方面影响较小。究其原因，与教练技术本身的特点紧密相关。作为最热门的管理方式，教练技术对提升个人思想心态上的包容度，提高对他人的解读能力，拓展看问题的视角和领域等都起着直接作用，学会求知强调的不是知识本身，而是获得知识的能力、方法和技巧，但这一概念在很多人看来仍与知识、技能的获得密切挂钩，更多的属于培训的作用范畴，与教练就没有太直接的关联了。

四、教练技术的发展趋势

从现有的研究和实践来看，教练和被教练者之间往往是一一对一的关系。企业领导者的个人教练也好，管理者教练员工也好，都是在一对一的情况下进行的。但若从系统动力学的角度出发，考虑到资源整合、和谐发展等因素，教练技术从教练个人到教练一个团队是未来的一个发展趋势。

2005 年，哈佛大学的瑞查得·哈克曼（Richard Hackman）教授和美国达特摩斯学院的努斯·万格曼（Ruth Wageman）副教授已对团队教练理论作了研究，并提出了一种全新的教练模式。团队教练的作用在于促进成员合作，引导成员在完成团队任务时合理使用他们的共有资源，促进团队绩效。研究者将教练的焦点放在为一个团队服务，而不是以团队领导的行为或管理风格为中心，整个任务过程被分为多个不同的阶段，探索教练干预是否能在不同阶段有针对性地发挥出既定效果，进而区分这种团队教练模式在什么情况

下能有效促进团队表现，在什么情况下则无法产生效果。

教练为企业领导者和管理者提供了一个全新的角色定位，国外对教练技术的研究相比国内要更为成熟，笔者衷心希望在未来几年里，国内的理论研究者和实践者共同努力，将教练技术研究推至一个更深刻的深度。

参考文献

- Dr. Rick Brocato (2003). Coaching for Improvement :An Essential Role for Team Leaders and Managers. *The Journal for Quality & Participation*, Spring, 17-22
- Marianne Minor (1995). *Coaching for Development: Skills for managers and team leaders*. California: Crisp publications.
- Merrill C. Anderson (2001). *Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching*, <http://coachjen.com/hottopic/MetrixGlobal-CoachingROIBriefing.pdf> November 2, 2001, MetrixGlobal, LLC
- Richard Hackman, & Ruth Wageman (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, Vol.30(No.2),269-287
- Vicki Jayne (2004). Coaching Pays. *Management*, February, 47-52
- 丁晓（2001）。企业教练——管理的新技术。《财会月刊》（财富），第13期，8-9
- 陈国海（2005）。企业教练技术的发展现状。《商业经济文荟》，第3期，75-76
- 彼得·圣吉（1995）。《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》。上海：上海三联书店。
- 黄俊华（2002）。《你可以做得更好》。广东：中山大学出版社
- 黄荣华、梁立邦（2004）。《人本教练模式》。北京：经济科学出版社