

专业教练（PCC）的基本能力要求

ICF 坚信自己有义务帮助成员教练提升专业技能。每一位大师级教练都从基础学起，中级提高，最终达到大师级别，而在此过程中，也全面展示了教练对客户进行了解的角色。ICF 的三部认证环节反映了每一位教练之持续进步。

此文档旨在为参加 PCC 专业教练认证考试的教练们提供支持。我们希望此文档能够帮助大师教练们辅导和监督各位教练；以及为教练培训学院的认证课程提供协助。我们的目标是帮助各位教练们成功地通过 PCC 考试，并使他们踏上继续发展各自教练技能之路。

此文章能够帮助希望获得认证的学员们了解评鉴人在评估教练技能时的评分标准，以及达到专业教练水平的基本技能要求，并帮助他们认识到哪些行为可能会成为自己成功通过 PCC 考试的绊脚石。我们希望此篇文章能够帮助每一位教练回答如下问题：成为专业教练意味着什么？当 ICF 评鉴人在对我的 coaching 作评价的时候，他们的评分点都是什么？在我的 coaching 旅途上，我的优点有哪些，如要要通过专业教练考试，我又需要掌握哪些方面的技能？

随后，ICF 坚信客户从专业教练那里能获得丰富、实在的价值。这些价值表现在教练对客户全面的关注，客户希望达成目标的愿望，教练与客户的关系，以及教练对客户全面的支持。我们很荣幸每一位教练踏上各自的教练之旅，并希望进一步帮助每一位教练成长，协助每位教练在 ICF 的认证之路上前行。

1. 达到道德准则与行业标准—理解 coaching 的道德和标准，并且能够恰当地将它们运用到各种 coaching 情境中。

- a. 理解并且在自己的行为表现中体现出国际教练联盟的行为标准（见列表），
- b. 理解并且遵循所有国际教练联盟的道德准则，
- c. 明确地表达出 coaching、咨询、心理疗法以及其它的帮助行业的区别，
- d. 如果需要，向客户推荐另外一位提供帮助的专业人士，明白什么时候是适当时机以及相关可以利用的资源。

重要提示：熟悉道德准则与行业标准是所有 ICF 认证的要求，其展示了教练对 coaching 的理解。如果在技能测评中，应试者能够将 coaching 的谈话基调定位在询问和探讨上，并且对话内容为现在和将来的话题讨论，那么他（她）在此技能方面，就是合格的。如果应试者的谈话集中在告诉客户如何去做事（咨询模式），或对话的内容都是过去发生的事情，特别侧重于情感方面（理疗模式），那么在此技能方面，他（她）就不能被定为合格。此外，ICF 还指出，如果一名应试者无法清晰地展示出在 ICF 框架下定义的基本探讨技能，那么此能力的欠缺会反映在以下所列的其他技能方面。比如，一位教练一味地给出建议，或暗示客户应该如何去做，那么在建立信任和亲密关系，coaching 风采，有力的提问，产生意识，策划行动等方面，这位教练就是无法做到位的。

2. 建立 coaching 协议– 能够理解在具体的 coaching 互动中需要什么，并有能力与潜在和新客户达成相关 Coaching 进程以及合作关系的协议。

- a. 理解并和客户有效地讨论 coaching 中的准绳和具体的因素/参数（例如，后勤、费用、行程安排，及其它相关事宜）；
- b. coaching 中，关于什么是合适的，什么是不合适的；应该提供什么，不应该提供什么；以及客户和教练的职责达成协议；
- c. 判定教练的 coaching 方法和未来客户的需要之间是否匹配。

主要技能评估方面：1) 会谈中达成的协议之深度；2) 教练与客户进行合作的能力，以及在衡量成功标准，解决问题方面，与客户合作的深度。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、达成一个 coaching 协议的技能是教练向客户提问，问他们要解决哪些方面的问题，并为客户制定有意义的议事日程，从而使客户获得成果；教练在会谈中涉及探索成功解决问题的方法，并为客户解决问题作出贡献。在整个 coaching 阶段，教练留意此议事日程和使用的解决问题的办法。教练或许向客户提出不可预见的问题，但除非客户要求，教练不会随意改变已制定的计划，衡量问题的方法，以及有待解决的问题。教练在会谈中，应当与客户进行再确认，以保证客户的目标得以实现。

如果教练为客户选话题，或并不按照客户提出的话题开展会谈，那么这位教练就不会通过 PCC 考试。如果教练不为客户探索解决问题的方法，或者为客户定义使用判定问题的方式，那么这位教练在此技能下的评估表现也不会太好。同样，如果教练不参与探索解决问题的过程，或是不对客户进行再确认，以保证会谈朝着客户希望的方向发展，那么，这位教练在此技能下的评估也不会获得高分。

3. 和客户建立信任和亲密的关系– 能够营造一个安全、支持对方的环境，在彼此之间，带来持续性的信任和尊重。

- a. 真正关心客户的幸福和将来；
- b. 不断显示出自己的正直、诚实和真诚；
- c. 建立明确的协议，遵守诺言；
- d. 尊重客户的观点、学习风格以及个人特质；
- e. 为客户提供不断的支持，鼓舞新的举止和行动，包括那些涉及到冒险以及对失败的恐惧。
- f. 敏感以及新的领域 coaching 客户要获得客户允许。

主要技能评估方面：1) 与客户的连结程度；2) 教练对客户的信心度，以及客户的思考和创造力；3) 教练愿意舒适地接受在客户面前的权威性。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练向客户展示真诚的关心，并表现出与客户之间良好的关系，除此以外，表示出对客户观点，学习方式以及个人状态，持有信心。教练必须有能力为客户实现新的发展提供持续性的支持。

如果教练对自己针对某种情形的观点更加关心，而不是关心客户的想法，并不努力从客户那里了解对方的想法，并不为解决客户的困扰而寻找方案，或者一味地关注教练自己的表现，希望展示自己在某一话题上的知识，那么这位教练在评级自己与客户建立信任和亲密的关系方面，也不会达到合格的水平。

4. coaching 风范展现— 能够用开放、灵活和自信的风格来充分意识到客户，并和客户建立自然坦率的关系。

- a. 在 coaching 过程中，要处于当下，要灵活有弹性，要和谐地融入客户的节奏；
- b. 运用直觉，相信自己内在智慧—“跟着感觉走”；
- c. 不要不懂装懂，坦然接受自己并非全懂，敢于冒险；
- d. 找出和客户合作的多种方法，选择对当下情境最有效的；
- e. 有效地运用幽默，从而带来灵活放松和活力；
- f. 自信地转变观点，尝试新的可能性；
- g. 面对强烈情绪时显示信心，能够自我管理，不要被客户的情感压倒，或者卷入客户的情感之中。

主要技能评估方面：1) 教练与客户合作的程度；2) 教练深度的观察力，以及在 coaching 过程中调动客户的能力。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练参与到客户的议事日程之中，不论从帮助客户寻找思考、学习的渠道，还是采取相应行动以完成客户的议事日程，尽力帮助客户寻找相关信息。教练也要留意客户做出的改变，并了解这些改变会如何反映到客户的思考，学习和创造之中。此外，教练还必须展示出自己与客户间良好的合作关系，在此关系中客户不仅有选择话题的自由，还有选择 coaching 方式的自由。

ICF 留意到信任和亲密度，以及教练风采相互之间是紧密联系在一起。因此，如果一个教练表现出对自己观点的关注，而不是去关心客户的想法，不获取帮助了解客户想法的信息，或者对这些信息无动于衷，或者一味地关注教练自己的表现，希望展示自己在某一话题上的知识，

那么，这位教练将不会在 PCC 教练风采方面的评估中，获得合格的分数。如果教练只依赖显而易见的单一教练模式，工具，或程序性的教练问题，而不是对客户给予积极回应，那么此项的评估分数，也会欠佳。如果教练不允许客户为教练方式和会谈的发展积极献策，那么次评估的表现，也会大打折扣。

5. 积极聆听——能够聚精会神地聆听客户所讲及其言外之意，根据客户的需要理解所传达的涵义来帮助客户自我表达。

- a. 专心于客户以及客户的议程，而不是教练自己对客户的议程；
- b. 关于什么是可能的以及什么是不可能的，要听出其中的担忧、目标、价值观以及信念；
- c. 辨别话语、语调以及肢体语言；
- d. 概括、释义、重申、复述客户所讲的话，从而确保清楚以及理解；
- e. 鼓励、接受、探索以及强化客户对于感受、看法、担忧、信念、建议等的表达；
- f. 整合客户的想法，并以之为进一步的新想法与建议的依据；
- g. 帮助客户归纳重点，避免陷入冗长的描述；
- h. 为了继续前进，允许客户发泄或者倾诉，不加以评判、不要有所执着，保持中立。

主要技能评估方面：1) 针对客户所述内容，教练对其听到有多少是与客户议事日程相关的内容之程度；2) 教练对语言不同层次涵义的理解；3) 教练听取言下之意，想法和正确诠释客户通过语言，情感行动而传递出的信息；4) 教练能够听懂客户的语言，并鼓励客户进行深入的自我表达。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练积极倾听，并对涉及客户议事日程中的谈话内容作出积极回应，而这一倾听是以帮助客户完成计划而进行的，如果客户改变谈话方向，教练也能够积极作出调整。教练能够从客户的言谈中，了解到客户的思考，行动和学习的方式，并将其融合到自己与客户的交流之中。教练必须表现出有能力既听出优势，又听出挑战。

如果教练表现出自己听到的来自客户的谈吐并不与客户的目标相关，或者自己未作出相应回应，又或者教练只听出了问题或缺点，那么在 PCC 考试评估倾听技能方面，这位教练就无法合格。如果在谈话中，教练只听取某一方面的内容，以展示自己在此方面的知识，或不断给客户建议，该如何去做，那么，这位教练将无法通过此项技能的评估。另外，如果教练只听出自己熟悉的

内容，如思考，学习，创作的模式，而没有能力听取并了解到部分客户的模式，包括思考，学习和创作的方式等，那么，这位教练在此技能的评估环节，也不会获得高分。

6. 有力的提问— 做到所问的问题是为了得到关于维护 coaching 关系或者客户的最大利益的信息。

- a. 问出能够反映积极聆听以及理解客户观点的问题；
- b. 问出能够引导发现、洞察、承诺或者行动的问题（例如，挑战客户的假设）；
- c. 问出开放性问题，以使思路清晰，创造更大可能性或者新学习；
- d. 问出能够使客户朝他们的目标前进，而非使之找借口、辩护或者回头看的问题。

主要技能评估方面：1) 教练的提问能够引出核心问题，这些问题要么是客户议事日程中所包含的部分，要么是客户议事日程中潜在的部分；2) 教练有能力根据客户的言谈和情感流露，作相关探索；3) 教练有能力探寻到客户的理念，以及客户思考，创造和学习的方式；4) 教练提出的问题有深度，能够为客户提供思考空间，并引导客户产生新的看法。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练提出的问题与客户的议事日程一致，并且能够围绕这些问题，进行一系列富含信息、能够唤起回忆的探讨。这一系列的探讨应当更侧重于唤起回忆，而非提供信息。这些问题应当能够反映客户计划中所蕴含的问题，并且与其相关的行动能够带来成功的结果。众多这些问题的基础应当是，教练在不同程度上倾听客户的观点；很大程度上，问题的言辞应当基于客户的谈吐。在此层面上，应当避免使用教练个人常用的模式化问题。

如果教练提出的问题反映出教练的观点，或此问题基于教练个人的答案，那么，这位教练在 PCC 考试中评估有力提问一项的考核，将无法通过。如果提出的问题指引客户朝着教练的谈话方向发展，而客户未认同此谈话方向的转移，那么，这位教练也无法通过此项评估。在此环节，教练应当超越标准性的提问。因此，如果教练在超越标准性提问，思考模式，和融合客户自己的思考和学习模式方面的能力表现欠缺的话，那么他（她）的此项评分就不会很高。

7. 直接交流— 在 coaching 会谈中，能够有效地交流，使用的语言要能够给客户带来积极的影响。

- a. 在分享或者反馈的时候，要做到表达清楚、直接；
- b. 帮助客户从另外的角度去理解他想要得到的或者不确定的事情；
- c. 清楚地表明 coaching 的目标、会议议程、使用特定技能或者练习的目的；
- d. 使用恰当的、尊重的语言（例如，无性别歧视、无种族歧视、无技术性歧视、无行话歧视）；

e. 使用比喻或者类推法来阐述一个观点或者用语言勾勒出图像。

主要技能评估方面：1) 教练能够用轻松、直接和有深度的言语分享观点、想法和反馈；2) 教练是否表现出与客户观点相似的想法；3) 教练能够有效地运用客户的言辞和学习模式；4) 教练与客户分享自己观点、想法和给出反馈的广度。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练能够频繁地引导会谈方向，并使用充足的语言工具与客户进行直接交流。除此以外，教练为客户提供空间，使客户分享在学习过程中，他们各自的思考方式。教练的交流不仅仅围绕当前的形势，而是拓展到更宽的层面来帮助客户。教练能够很好地使用客户的语言，来与客户进行交流。

如果教练一味地依赖自己的语言方式，思考和学习模式，而不采用客户在这些方面的技能，那么，这位教练将无法通过 PCC 考试项下的有关直接交流的评估。如果教练不邀请客户进行分享，或者教练一味地将 coaching 推向自己所选的方向，那么，这位教练在此技能评估方面的表现也会大打折扣。

8. 产生意识— 能够整合并且准确地评估多渠道的信息，并解读情境以帮助客户获得察觉，由此达到议定的成效。

- a. 听出弦外之音以评估客户真正关心的，不受制于客户所描述的内容；
- b. 通过询问增进理解、察觉与清晰；
- c. 帮助客户识别他深层的忧虑、典型的及固定的对自己和世界的理解方式，有能力识别事实和诠释之间的差异，和分辨思想、感觉和行为的不同；
- d. 帮助客户发现新的想法、信念、观点、情绪、心情等，以强化其付诸行动，并实现对他们来说重要的目标；
- e. 用比较开阔的视野和客户交流，启发激励他们转换观点的承诺，并找到采取行动的新机会；
- f. 帮助客户看到影响他们的以及他们行为的不同的、相互影响的因素（例如，想法、情
- g. 用对客户有益的、有意义的方式表达对客户的洞察和理解；
- h. 识别客户主要的优势与学习和成长的主要领域，以及在教练过程中需要关注的焦点；
- i. 查觉到客户言行不一致时，能够要求他们识别琐事和要事，偶发与惯性行为。

主要技能评估方面：1) 教练能够与客户合作，探索新的观点，开展学习，创造和采取行动；2) 教练能够在不受客户的影响下，与客户分享自己的想法、观点和意识；3) 教练能够邀请并接受客户表达出他们自己的意识、想法和言辞；4) 教练能够观察到客户的思维方式，能够认识到这

些作用于客户目标的影响因素只是教练的个人想法，而非事实本身；5) 教练能够运用客户的语言，将其作为工具来产生意识；6) 教练能够选择适合客户的学习和创造方式，将会谈的开端，进行中期和结尾部分融合起来。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练能够针对来自客户的更深入层面之询问，并鼓励客户通过融入，解决问题或达到目标，来创建新的意识。教练鼓励客户探索各种途径和技巧来达到会谈计划和获取成果的目的。教练不会太关注某一方面的 coaching 成果，而是接受对 coaching 的未知性。教练能够帮助客户将新的意识融入到恰当的情形之中。教练会不时邀请客户对学习进行定义，而不是自己一味地定义什么是学习。教练能够如同理解教练工具般，专业地理解客户的学习、创造过程，以及客户的言辞。

如果教练不关注客户的议事日程，在未与客户商量的前提下，改变计划，或者一味地倾向于某一种解决方案，那么这位教练将无法通过 PCC 考试项下有关产生意识的评估。如果在 coaching 中，教练未运用客户的思考和学习工具，或者没有将客户的言辞用作一种 coaching 工具，那么他（她）也无法通过评估。如果教练对 coaching 工具不采用开放接纳的态度，他（她）在此项下的评估表现，也不会太好。如果教练认为意识的产生无须探索客户的意识，或者根据教练自己的观察来定义客户的意识，并不给客户机会进行观察，那么，这位教练也不会通过该项评估。

9. 筹划行动 - 能够在 coaching、工作和生活中，和客户一起创造机会不断学习、采取新的行动，从而最有效地达到达成议定的 coaching 成效。

- a. 集思广益帮助客户定义那些能够让客户展现、实践及深化他们新知识的行动；
- b. 帮助客户全神贯注并系统地探索在议定的 coaching 目标中，特定的考量与机会；
- c. 与客户一起探索替代的想法或者解决办法，衡量可能选项，做出相关的决定；
- d. 鼓励客户在 coaching 会谈后，积极实验并自我探索，实时应用会谈讨论或学到的观念于生活与工作中；
- e. 为客户的成功以及未来成长的能力祝贺；
- f. 挑战客户的假设和观点，从而激起新的想法，找到采取行动的新机会；
- g. 提出和客户的目标一致的观点，供客户参考，但不要强迫客户接受自己的观点；
- h. 在 coaching 会谈中，帮助客户“立即行动”，并提供及时的支持；
- i. 在舒适的学习节奏中鼓励客户突破和挑战。

主要技能评估方面：1) 教练能够与客户合作，设计行动，向前推进客户的计划进程；2) 行动包含各个层面，包括思考方式，感受和学习方法；3) 行动适时融入客户的方方面面；4) 筹划行动

与会谈的实际情形相符，会谈中包含客户的议事日程和期望获得的成果；5) 筹划行动与客户的思考，学习，融入以及创造方式相符合。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练能够与客户合作，至少在客户的部分参与的前提下，制定出行动方案。教练不会在客户不参与的情形下，来建议行动内容。与此水平下的其他技能一样，筹划的行动必须与客户的议事日程相一致，并使此行动成为帮助客户达到目标的方式。如果教练建议某行动内容，其必须具备目的性，并最终能帮助客户通过他们自己的思考，学习，来完成预期计划。合作筹划出的行动内容必须至少反映出客户的学习，处理事务和创造的方式。在此水平下，教练可以不时向客户建议或介绍某种工具，但必须与客户讨论此工具的价值，以及如何使用这些工具和使用这些工具是否合适，但不可简单地就去征求客户使用这些工具，练习内容或资源的许可。这些采用的内容必须具备适宜性，并展现出客户自己的学习，创造以及获得成效的方式。

如果在筹划行动的过程中未展现出任何教练与客户之间的合作，且此行动与客户的议事日程相关性不大，并不能直接反映出客户自己的学习和创造方式，或者此行动无明确的目的性，无法帮助客户达到目标，那么这位教练就无法通过 PCC 考试的筹划行动项下的评估。除此以外，如果教练推荐的工具与客户的实际需求不相关，又或者教练不与客户讨论就将自己的想法加入行动内容之中，那么，这位教练也同样无法通过此评估。

10. 计划和目标的设置- 能够与客户制定和保持有效的 coaching 计划。

- a. 针对客户需要学习与发展的主要领域，整合所搜集的信息，和客户一起制定一个 coaching 计划和发展目标；
- b. 制定一个可以实现的、可以测量的、具体的并且有预定达成日期的计划；
- c. 随着 coaching 的进展以及情境的变化，适当调整计划；
- d. 帮助客户识别以及使用不同的学习资源（例如，书籍，其它专业人士）；
- e. 识别并聚焦于对客户重要的近期目标与成功。

主要技能评估方面：1) 教练能够充分与客户合作与探索，以创建目标，做出与客户学习和创造方式，以及议事日程和目标结果相一致的计划；2) 制定的计划和目标包括思考，情感，学习和创造等具有深度和广度的方方面面；3) 制定的计划和目标整体上适合客户；4) 制定的计划与目标与会谈相关，并能够反映出客户的议事日程和期望的目标；5) 制定的计划与目标与客户的思考，学习，融合以及创造方式相一致；6) 在适合的前提下，教练帮助客户设计测量成果的方法，来最终帮助客户达到预期目标。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练能够与客户合作，制定目标，并使客户参与到制定目标的过程，且此目标与客户整体的计划和议事日程大致相关。如若有评估的计划，其必须具备明确的目的性，并能够通过推动客户的思考，学习和行动等方面，帮助

客户完成计划。在此水平下，教练可以大致地建议或介绍某种工具，前提是了解此工具的决定不是教练强加给客户的，并且，此工具的使用应当反映出客户的议事日程，预期目标以及客户自己的学习和创造的方式。

如果在制定计划和目标的过程中，未见合作或合作成份少之甚少；或者教练一味地对计划和目标提出建议；或者教练无法有效地帮助客户制定 coaching 计划；或者制定出的计划和目标与客户的议事日程以及预期结果不相关，且无法反映出客户的学习和创作过程；或者此计划和目标无目的性，且无法帮助客户前行；又或者建议的工具无法满足客户在议事日程中的某项需求，这位参加 PCC 考试的教练将无法通过此项评估。如果教练在没有与客户沟通的情况下，建议某一 coaching 工具或练习，而使客户错失收获，那么在此项下的评估中，这位教练也不会获得高分。

11. 管理进度与负责能力 - 能够将注意力集中到对客户重要的方面，并且将采取行动的责任赋予客户。

- a. 明确地要求客户采取可使他们达成既定的目标的行动；
- b. 提出问题以追踪客户是否执行其在前次会谈中承诺要采取的行动；
- c. 肯定客户于前次会谈之后所完成的事情、未完成的、学到的、或察觉到的事项；
- d. 有效地准备、组织并检查与客户会谈时取得的信息；
- e. 在一次次会谈中，始终让客户保持聚焦于 coaching 计划和结果、议定的行动方案，以及设定未来的会谈主题；
- f. 专注于 coaching 计划，同时能因应 coaching 的进展情况以及会谈方向的改变来调整行为和行动；
- g. 可以掌握客户憧憬的大方向，并以之为前提引导会谈的主轴；
- h. 促进客户自律，让客户为他们说过要做的事情、为想要采取的行动结果、以及相关时间期限内的特定的计划负起责任；
- i. 提高客户做决定、面对重要议题及自我发展的能力（得到反馈、确定优先次序、设定学习的节奏、反思并从经验中学习）；
- j. 以积极的态度让客户面对他/她已经承诺执行却未达成的事实。

主要技能评估方面：1) 教练能够与客户全面合作，创造测量进度的方法，并将获得进步的成果归功于客户；2) 融合到管理进度与负责能力中的方法适合客户；3) 对客户而言，设计的责任制

框架与方法有实用价值，与会谈内容相关，并与客户的议事日程和预期成果相符；4) 设计的责任制框架与方法符合客户的思考，学习，融合以及创造的方式；5) 教练相信客户能够担当起采取行动的责任。

在 PCC 的水平考试中，最基本的、通过该技能评估的要求是教练能够使客户参与到制定管理进度和责任能力的工程中，并使制定的成果反映出客户的目标，以及客户自身学习和创造的方式。设计的责任之框架与方法必须有明确的目的性，并能够帮助客户在深入学习过程中，围绕客户的议事日程，进一步推进客户的思考，学习和行动，以获得最终成果。在此水平下，教练可以大致地建议或介绍某种工具，前提是了解此工具的决定不是教练强加给客户的，并且，此工具的使用应当反映出客户的议事日程，预期目标以及客户自己的学习和创造的方式。

如果教练在制定管理进度和责任能力的过程中，未使客户参与或客户的参与度甚少；或者教练自己是制定责任框架的人；或者教练无法帮助客户制定一个有效的管理进度和测量责任的框架；或者此测量方法和框架与客户的议事日程以及预期目标不一致；或者其无法反映出客户的学习和创造过程；或者此计划无目的性，并无法最终帮助到客户；又或者建议的工具无法满足客户在议事日程中的某项需求，那么，这位教练将无法通过 PCC 考试项下有关管理进度和责任能力的评估。而如果教练在没有与客户沟通的情况下，建议某一 coaching 工具或练习，而使客户错失收获，那么在此项下的评估中，这位教练也不会获得高分。