



前言

企业教练技术成为一种管理技术自上世纪九十年代在美国兴起以来，企业教练技术通过包括世界 500 强在内的大小企业的应用和实践证明，这项技术是一套非常有效的、支持企业管理和提高组织绩效的技术。经过 30 年来的不断发展和完善，已成为当今欧美企业界提高生产力的最新、最有效的管理方法之一。

随着近年来企业教练技术在中国的传播、推广和应用，这套有效的管理技术正被越来越多的企业所认同、接受和应用，越来越多的管理者在接触、了解和学习企业教练技术，寄希透过此技术营造一种主管乐于培育部属、部属能够乐于接培育、且协助主管能够轻松而有系统地培育部属之氛围！最终提高人力资源素质，使之适才适所，真正为企业所用，发挥其应有的贡献！从而可应因竞争多变的经营环境！然而，浏览大量有关教练课程的学术研究资料，发现现有的大部分关于教练的培训与阅读的材料，都把重点放在了教练的基本技能和一些技巧上，亦即：“教练及教练过程是积极倾听、提问及总结行动过程的一门艺术”，“企业教练技术是一套有效对话的管理技术”，“企业教练是透过有效的教练问题，达成目标的有效管理技术”等等。技能固然重要，但其中似乎缺少了某种统一、系统的过程。

在与一些企业管理者的接触过程中，在与一些接受了以技能、技巧为主的企业教练培训的人士的交流中，我们发现，那些仅仅掌握了企业教练的理念、技巧和一些工具的管理者，只会零碎地应用一些技巧，依然感觉

到在企业具体的管理中不知如何有效开展教练活动，反言之：仅掌握一些基本教练技能、技巧和工具是不够的，仅仅掌握一些基本教练技能、技巧和工具还不算是教练。那么，

到底什么是企业教练？

作为教练，我在什么地方可以使用这些技能？

在被要求教练同事或下属时，我又该从哪里开始，怎么做？

教练过程需要多长时间？

我该使用什么样的教练方法？

在这个课程中，不但告诉你企业教练到底是什么？更是要在最短的时间内，完全以教练的学习模式而非沿用传统的培训方式，通过企业教练各个阶段的大量强化练习，教会你一套标准的教练流程，以及流程中每个阶段主要应用的教练技巧和注意事项，使你能够在最短的时间内真正学到企业教练的精髓，掌握一套立即就可以在实际工作中应用的、真正体现“实用、简单、有效”的企业教练模型，从而不但为你的企业创造奇迹，也更为你自己的事业创造奇迹！

课程模式上我们将采用“培训+教练”的学习模式。“培训”可令参加者系统知晓此套技术的知识与结构，“教练”可令参加者在现场即学即用解决本企业实际管理案例。富有商业经验的企业教练现场的引发支持将令参加者在学习过程中深入思考，熟练掌握。达到即学即用之目的！

课程时数：12 小时（上午 9：00-12：00 下午 13：30-16：30）

第一单元：企业教练基础

课 程 内 容

授 课 手 法

<p>一、企业教练的发展</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 企业教练技术的形成与发展 ➤ 教练式管理模式之优点 ➤ 教练技术与企业绩效之关联 	□讲授法
<p>二、透视企业教练</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 企业教练之解读 ➤ 正确定义教练 ➤ 教练与人力资源之关系 ➤ 教练与培训、顾问、咨询、辅导及分级责任管理之异同 ➤ 教练身份、角色之定位 ➤ 教练的重要性与主管的职责 ➤ 教练技术的应用范围 ➤ 教练技术应用掌握的基本原则 ➤ 部属培育的时机与特性 ➤ 成年人的学习原理 ➤ 教练技术的功能 ➤ 测试您教练商数 	□讲授法 □小组讨论 □小组发表
<p>三、成为企业教练的重要元素</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 教练的思维模式 ➤ 教练的信念 ➤ 教练的行为 ➤ 成为优秀教练的六大能力 	□讲授法

第二单元：教练的过程

训练内容

授课手法

<p>一、 教练的准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ 教练模型运用 ◀ 工作、技能及素质要求 ◀ 初试教练技巧 ◀ 部属的需求分析 ◀ 对症下药——部属的人格剖析与对策 ◀ 需求掌握——组织成长、工作职务、个人成长分析 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ 讲授法 ▣ 小组讨论 ▣ 团体活动 ▣ 团体分享
<p>二、 部属培育的三大支柱</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ OJT ▣ OJT OJT 原则 ▣ OJT 六大流程 ▣ OJT 六大战法 <p>OJT 法：适用于技巧、技术与操作型任务</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ 一是说明，向学习者说明即将学习的事项、重要性、操作要点与步骤。 ▣ 二是示范，由指导者或示范人员亲身操作。 ▣ 三是操作，让学习者自己操作一次，并观察其动作是否正确，是否依照规范操作。 ▣ 四是边做边说，由学习者自己一边操作一边说明要点，此步骤的目的是确保学习者的想法与动作的一致性，并能掌握所有的要点。 ▣ 五是定期检查，正确者予以鼓励，错误要加以纠正。 <ul style="list-style-type: none"> ◀ OFF-JT ◀ SD 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ 讲授法

第三单元：企业教练的基本步骤

训练内容	授课手法
<p>一、 确认教练需求与明示培育目标</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ 基本理念建构 ◀ 提问与倾听 ◀ 企业教练容易出现的问题 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ 讲授法 ▣ 小组讨论 ▣ 团体活动 ▣ 团体分享

<p>二、掌握培育的点</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构 ◀ 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈 ◀ 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划 ◀ 训练的实施→如何做好工作教导 ◀ 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □小组讨论
<p>三、制订训练计划</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ 该阶段企业教练的工作重点 ◀ 制定计划的技能 ◀ 时间管理技能 ◀ 可能出错的地方 ◀ 其它所需要的技能 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □小组讨论 □角色扮演 □小组发表 □实务演练
<p>四、训练的实施</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ 该阶段企业教练的工作重点 ◀ 该阶段企业教练难点与注意事项 ◀ 该阶段教练的观察技能 ◀ 可能出错的地方 ◀ 其它需要的技能掌握 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □小组讨论 □小组发表 □角色扮演
<p>五、成果评估</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ 该阶段企业教练的工作重点 ◀ 该阶段如何运用制定计划的技能 ◀ 怎样帮助被教练者进行自我评价 ◀ 企业教练可能出错的地方 ◀ 其它技能 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □小组讨论 □小组发表 □角色扮演

六、本次教练活动结束与下次教练活动开展

- ◀ 该阶段教练的工作重点
- ◀ 下次教练活动的开展的源由
- ◀ 可能出错的地方
- ◀ 其它技能

□讲授法

第四单元：教练工具与技能

训练内容	授课手法
一、教练倾听的技能 <ul style="list-style-type: none"> ◀ 观察你的聆听习惯 ◀ 聆听的价值 ◀ 聆听的误区 ◀ 提升聆听能力的技巧 ◀ 练习（挑战聆听习惯） 	□讲授法 □仿真模拟
二、教练的发问技能 <ul style="list-style-type: none"> ◀ 观察你的发问习惯 ◀ 开放式问题的价值 ◀ 封闭式问题的影响 ◀ 教练问话模式 ◀ 基本教练问题练习 	□讲授法 □仿真演练 □角色扮演
三、教练的回应能力 <ul style="list-style-type: none"> ◀ 观察你的回应习惯 ◀ 回应的价值 ◀ 怎样给予建设性回应 ◀ 回应的四种方式 ◀ 管理教练回应实践 	□讲授法 □小组讨论 □角色扮演 □实务演练

<p>四、两个教练工具的作用及应用</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ KVC 教练工具 ➤ 有效检验与评价进步的教练工具 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 讲授法 ☐ 小组讨论 ☐ 角色扮演 ☐ 实务演练
<p>五、9 个企业教练技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 精准目标 SMART 技巧 ➤ 理清现状的管理教练技巧 ➤ FEBC 管理教练技巧 ➤ 关键价值链管理的教练技巧 ➤ 订立行动目标的三步曲教练技巧 ➤ 制定行动计划的管理教练技巧 ➤ 面谈技巧 ➤ 行动中 TOTEA 管理教练技巧 ➤ 行动后跟进的 ABC 的训练技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 讲授法 ☐ 小组讨论 ☐ 角色扮演 ☐ 实务演练
<p>第五单元：教练技术在管理中的应用</p>	
<p>训 练 内 容</p>	<p>授 课 手 法</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 工作中常见误区 ➤ 案例实践 ➤ 教练文化与企业文化 ➤ 教练实践 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 讲授法 ☐ 小组讨论 ☐ 团体分享