

## 教练型管理（教练型领导）

### ■ 为什么学习本课程？

教练型管理是指企业的领导和管理者以帮助下属成长作为首要任务的领导和管理方式。

教练型管理者通过指导下属从学习中获得成长，从而使员工在企业中发挥最大作用。

领导的最高境界就是培养更多的领导者，而“教练”方法最能帮助领导者实现这样的目标。

培训能增加 22.4% 的生产力，而培训加教练可以提高 88% 的生产力。

企业教练已经成为中国企业界耳熟能详的新概念，是 21 世纪中国企业家和经理人的新角色，是中国企业未来发展的新动力。

本课程是以唐渊教练《教练——教练型管理者实战操作指南》为蓝本，并合理运用国际最先进的教练技术观点，结合我国企业管理发展实际及企业运营环境，所开发的一套适合中国企业管理者接纳吸收并旨在实践的课程，目的就是要把传统的管理者训练成为现代企业所需的符合中国国情的教练型的领导者。

### ■ 谁应该学习本课程？

企业董事长、总经理及其他企业和组织各级领导和管理者。

### ■ 通过本课程您将学习到：

1、对个人而言：彻底全面了解教练型管理概念和含义，掌握教练心法和教练技巧，懂得运用基本的教练工具，大大提高管理团队的能力。

2、对组织而言：迅速模式化提高领导力与执行力，彻底全面升级企业管理实战技能。通过倡导教练型管理，提高企业整体领导力，建立企业教练文化，最终改善企业绩效。

### ■ 培训方式：

主题讲授、教练演示、案例研讨、互动练习。

### ■ 课程时间：

6 天，每天 6 小时。

### ■ 课程内容：

## 第一讲 教练是什么？

### 一、教练的渊源

1、从体育教练到企业教练的转变

2、教练给我们的启示

◆教练为我们提供了个人成长的原则

◆教练技术为企业管理提供的借鉴

### 二、教练的定义

1、教练

◆动词的教练

◆名词的教练

2、教练型管理

◆企业教练

◆教练型管理者

企业教练6大核心课程：领袖之心、领导新法、决胜执行、教练管理、全员激励、赢在责任

### 三、全面理解教练的含义

#### 1、又叫又练

- ◆培训目标实现的需要
- ◆提高学习效果的需要
- ◆培训效果延续的需要

#### 2、教练技术

(第三讲详述)

### 四、传统型管理者向教练型管理者转变

- ◆管理风格测试【互动分析】
- ◆六种领导风格
- ◆传统型管理 pk 教练型管理

## 第二讲 教练做什么？

### 一、教练的本质是激励

#### 1、为什么要激励？

#### 2、激励的误区

- ◆不讲原则的盲目激励
- ◆激励时缺乏内心欣赏
- ◆把激励与惩罚对立起来

#### 3、三层次激励

- ◆单一激励
- ◆全面激励
- ◆文化激励

【互动指导】组织的激励机制调查及改进

### 二、教练的重点是心态

#### 1、态度决定一切

- ◆扇形图
  - ◆各方都要好心态
- #### 2、企业员工的正确心态
- ◆做企业的主人
  - ◆对事业的热忱
  - ◆对待事情的意愿和决心
  - ◆要有自我负责的精神

### 三、挖掘学员潜能

#### 1、人的两大潜能

- ◆生理潜能——遵循胡克定律
- ◆心理潜能——潜能巨大

#### 2、如何挖掘潜能

- ◆表现 = 潜能 - 干扰
- ◆没有不可能
- ◆归因理论

### 四、教练促进学员改变

#### 1、约哈利窗

#### 2、如何促进改变

企业教练 6 大核心课程：领袖之心、领导新法、决胜执行、教练管理、全员激励、赢在责任

- ◆通过学习让对方发现自己的盲点而改变；
- ◆通过学习让对方减少自己的盲点而改变；
- ◆通过运用教练方法让对方发现盲点而改变；
- ◆通过自己的改变而令对方自觉改变。

## 五、教练解决调适性问题

### 1、企业中的两类问题

◆调适性问题

◆技术性领导

### 2、调适性领导 pk 技术性领导

◆方向指引

◆保护方式

◆角色定位

◆控制冲突

◆维护规范

### 3、如何做一个调适性的领导者？

◆正确定义问题

◆专注主要问题

◆还政于民

◆保持平衡。

◆保护基层领导的声音。

◆赋予工作意义。

## 六、教练创建学习型团队

### 1、学习型组织的特点

### 2、管理模式四个阶段

◆行政指令

◆管理

◆领导

◆教练

### 3、领导的三种新角色

◆设计师

◆仆人

◆教师

## 七、教练是沟通的高手

### 1、教练是一种对话

### 2、注意对方的感受【互动讨论】

◆让对方受用 = 注意对方感受 ≠ 让对方好受

◆双方接受 = 注意对方感受 ≠ 自己忍受

◆更讲原则 = 注意对方感受 ≠ 不讲原则

◆注意对方的感受三项修练

## 八、教练是教学相长的过程

### 1、椭圆形的两个焦点

### 2、教练如何更好地实践教学相长呢？有四点值得注意：

◆教练技巧，是教学相长的基础。

◆学为人师，是教学相长的前提。

企业教练 6 大核心课程：领袖之心、领导新法、决胜执行、教练管理、全员激励、赢在责任

- ◆行为示范，是教学相长的保证。
- ◆热爱学员，是教学相长的关键。

## 第三讲 教练怎么做？

### 一、成功教练的十大素质

- ◆自我感知
- ◆情绪管理
- ◆激励他人
- ◆建立关系
- ◆灵活变通
- ◆有效沟通
- ◆引发行动
- ◆掌控局势
- ◆解决问题
- ◆因材施教

### 二、教练过程的十大原则

- ◆客观描述
- ◆聚焦绩效
- ◆强调关系
- ◆放慢速度
- ◆拉近距离
- ◆降低姿态
- ◆平等对话
- ◆关心对方
- ◆创造平衡
- ◆自我负责

### 三、教练的基本原理是镜子原理

#### 1、教练技术的核心是镜子原理【视频教学】

- ◆教练让被教练者自己找到方法并自觉行动，
- ◆教练让被教练者自己觉醒并自我改变！

#### 2、教练如何运用好镜子原理

- ◆让学员认识到“照镜子”的意义
- ◆教练自己要成为一面“好镜子”
- ◆不要超出“镜子”的职责
- ◆教练要帮助学员采取行动
- ◆帮助学员正确使用“镜子”

### 四、教练的区分

#### 1、什么是区分？

#### 2、教练区分的目的：

- ◆协助对方提高对自己的了解；
- ◆协助对方清晰自己的位置；
- ◆开拓对方的信念范围；
- ◆支持对方迁善心态。

#### 3、教练区分的基本角度？

企业教练6大核心课程：领袖之心、领导新法、决胜执行、教练管理、全员激励、赢在责任

◆事实/真相/演绎

◆目标/渴望/障碍/成果

4、教练区分的常见形式：

◆运用问题

◆直接指出

◆通过回应

◆通过比喻

5、区分的本质

## 五、教练的对话

1、倾听

◆教练为什么要倾听？

◆教练听什么？

◆教练倾听的障碍

◆教练倾听的典型错误

◆教练的有效倾听技巧

◆非言语沟通

2、表达

◆恭顺表达

◆敌对表达

◆客观表达

◆三段式客观表达

3、发问

◆发问对教练和学员的帮助

◆清楚自己为什么问

◆我真的想问吗？

◆发问的技巧

4、回应

◆为什么要回应？

◆回应的分类

◆有效回应的关键

◆反馈式回应

◆反馈式回应的技巧

◆强化“听懂”感受的能力

◆有效应对学员对于教练的回应的负面反映

## 六、四步教练环节

1、厘清目标；

◆目标必须属于学员自己

◆目标必须切合实际

◆目标必须用书面列明

◆目标必须具体而且可以衡量

◆目标必须具有时限

◆目标之间必须相互协调

2、反映真相；

◆“我认为的”vs“别人认为的”；

企业教练 6 大核心课程：领袖之心、领导新法、决胜执行、教练管理、全员激励、赢在责任

- ◆“拥护的理论”vs“使用的理论”；
- ◆“表象”vs“事实”；
- ◆“不知道自己”vs“不愿意知道自己”。

3、迁善心态；

- ◆迁善≠改正

◆“吾日三省吾身”

4、计划行动。

- ◆计划和行动

◆行动计划检查表

- ◆增强行动力

**七、教练的四大步骤**

- ◆建立关系

◆有效授权

◆促进学习

◆推动发展

**八、教练的四小步骤**

- ◆请求许可

◆提供反馈

◆鼓励分享

◆总结共识

**九、教练的四步辅导模型【互动练习】**

- ◆作好准备

◆挖掘已知

◆指导未知

◆检查成果

**十、教练的四步改变模型【角色演练】**

- ◆准备

◆计划

◆行动

◆巩固

## 第四讲 教练的提升

**一、教练实用工具**

1、测试

2、诊断

3、评估

4、演练

5、会议

6、故事

**二、教练风格改善**

1、教练风格改善的目的

2、教练风格改善的工具

- ◆FIRO - B®

◆四种行为风格

企业教练 6 大核心课程：领袖之心、领导新法、决胜执行、教练管理、全员激励、赢在责任

### 三、教练文化建设

#### 1、什么是教练文化？

◆人人成为教练

◆教练与自我教练

#### 2、企业如何建立教练文化？

◆当前教练和未来教练相结合（纵向）

◆内部教练与外部教练相结合（横向）

◆把教练文化建设成为企业文化（立体）

配套教材：《教练——教练型管理者实战操作指南》（经济管理出版社/全国新华书店）；