

# 《成为教练式管理者》

## --教练领导力专题工作坊

### 【课程背景】

管理学大师彼得·德鲁克说过“管理就是通过他人把事做成（get things done by others）。”一个优秀的管理者身兼两大责任：一、为组织拿下绩效；二、为组织培养人才。这与体育领域的教练特别相似：教练永远不会代替运动员上场，而是通过激发运动员去拿到冠军（绩效）！

而事实上，许多管理者虽然顶着管理者的头衔，但却充当着执行者的角色，直接代替员工去解决本该属于他们责任范围的事，于是员工没有成长、也拿不到绩效，这就是所谓的“背猴子”现象。很多管理者每天忙着代替下属背猴子，因此也没有时间去照看自己的“猴子”，于是工作就出现“忙、茫、盲”的挑战，工作效率与工作绩效自然大打折扣。

于是源于体育领域的“教练技术”自上世纪 80 年代便在美国被引入企业管理领域，自此成为从欧美开始普及到世界的最为热门的新一代管理技术，80%的世界 500 强企业都引入了教练技术。

成为教练式管理者课程，正是让管理者通过掌握当今最有效的教练辅导技术，赋能员工，快速激发下属的工作意愿和提升解决问题的能力，达成组织绩效并为组织快速培养人才，同时让每一位管理者成为教练型管理者，真正做到“绽放员工、成就自己，让天下没有难管的团队”，最终打造组织的核心竞争力。

### 【课程综述】

- 1.课程时长：1 天（6 小时）
- 2.课程对象：
  - （1）企业各层级管理者
  - （2）即将走入管理岗位的储备干部

### 【课程收益】

### 1.组织收益：

结果导向赋能员工，直接解决绩效问题，能够增加组织绩效水平；  
快速复制和培养企业的各级人才，最终实现组织的核心竞争力；  
提升员工的工作积极性和敬业度，激发员工的创造力和协作性。

### 2.个人收益：

激发下属的工作意愿和解决问题的能力，摆脱背猴子的困扰，让管理更加高效，更加轻松拿下管理绩效；

提升个人领导力，成为高价值的教练型管理者，达成职业生涯发展目标；

应用于生活能增进亲子关系成为教练型父母，并能促进家庭和谐。

### 【课程特色】

**1.易学：**所有的教学内容全部实现模块化和工具化，教练的三项原则、三大技能及四步对话流程通过两天的学习均能掌握；

**2.实战：**采用案例、录像、实操练习来推进课程教学，所有教学环节都围绕学员的真实案例；

**3.有效：**学员带着真实问题现场演练，即及时可看到并检验教练成果。

### 【课程大纲】

#### 模块一：课程导入

#### 1.教练型领导的角色与格局

- (1) 四种学习状态 囚徒/度假/批判/学习
- (2) 三个关键词 觉察/选择/责任

#### 2.从管理到教练

- (1) 什么是管理
- (2) 传统领导者与教练型领导者  
对话练习：体验教练式对话 vs 传统对话

#### 3.传统管理者的挑战

- (1) 人的承受力下降
- (2) 人的需求上升
- (3) 人的参照值变化

#### 4.突破传统管理障碍

- (1) 强将手下无弱兵

- (2) 亲力亲为
- (3) 追求快速答案

## 模块二：教练式管理者的角色认知与原则

目标：理解教练型管理者的角色定位、原则以及所需具备的内在状态

### 1. 教练的起源

- (1) 教练发展的历史进程
- (2) 网球教练添高威的 MBA 课

### 2. 教练的原理

- (1) 教练公式
- (2) 教练地图

### 3. 教练的角色及定义

- (1) 教练的四种角色  
    指南针/镜子/引导者/催化剂
- (2) 教练的原则  
    支持、期待、信任
- (3) 教练型管理者的定义

### 4. 激发的秘诀

- (1) 三脑原理
- (2) 训猴与训海豚

### 5. 教练型领导者的心智模式

- (1) 卓越 教练型领导者的欣赏能力  
    工具：觉察日记
- (2) 信念 教练型领导者的五大信念
- (3) 情绪 教练型领导者的核心状态  
    工具：霍金斯能量层级
- (4) 思维 教练型领导者的思维模式  
    强将手下无弱兵；亲力亲为；  
    追求快速答案；使用绝对权力。
- (5) 行为 教练型领导者的干预技巧  
    工具：领导者行为风格测评

## 模块三：教练式管理者的核心技术

目标：掌握教练型管理者的四项核心技术，从而能够进行简单式的教练对话，赋能组织成员和培养组织人才。

### 1.深度倾听的技术

- 1) 深度倾听的目的与定义
- 2) 深度倾听的三个步骤 (3R 步骤)
  - ◇ 接受：控制住自己的嘴和思维让对方感受被接受
  - ◇ 回应：用 2 个纬度的回应让对方感受自己被理解
  - ◇ 确认：向对方传达自己听懂了对方并感受被懂
- 3) 深度倾听的三大内核 (3 F 倾听)
  - ◇ 听事实
  - ◇ 听感受
  - ◇ 听需求
- 4) 刻意练习
- 5) 全情倾听的适用场景

### 2.精准区分的技术

- 1) 精准区分的目的与定义
- 2) 精准区分的三个纬度
  - ◇ 演绎 VS 事实：区分事实/行为和演绎
  - ◇ 手段 VS 成果：5WHY 提问工具
  - ◇ 现状 VS 需求：负面现状转向正向需求的技巧
- 3) 刻意练习
- 4) 精准区分的适用场景

### 3.有力提问的技术

- 1) 有力提问的目的和定义
- 2) 有力提问的方法
  - ◇ 开放式提问
  - ◇ 如何型提问：
  - ◇ 未来导向型提问：
- 3) 简单式教练对话的黄金 7 问-TOP7
- 4) Coaching + Teaching 技术
- 5) 刻意练习

6) 有力提问的适用场景

#### 4.有效反馈的技术

1) 有效反馈的目的和定义

2) 有效反馈的两种情境

◇ 积极性反馈 (BIA) : 强化正确行为, 激发动力

◇ 建设性反馈 (BID) : 修正错误行为, 改善结果

3) 刻意练习

4) 有效反馈的适用场景

### 模块四：教练式管理者的教练辅导流程

目标：掌握绩能教练的对话流程从而能够进行复杂式的教练对话，解决组织绩效问题，提升组织绩效。

#### 1.SMART 目标提问框架

1) SMART 原理

◇ 具体、可衡量、达成共识、相关性、时间期限

2) SMART 提问话术

3) 实战演练

4) SMART 适用情境

#### 2.GROW 教练辅导流程

1) GROW 流程原理

G: 厘清目标：拿下绩效目标并达成共识

R: 分析现状：分析差距并探索实现差距的要素

O: 探索方案：针对要素匹配方案并付诸行动

W: 强化意愿：赋能行动并给与跟进支持

2) GROW 流程话术：教练下属的一套成熟话术

3) 实战演练：1:1 演练

4) GROW 适用情境

以上为通用类课纲，可根据企业具体要求调整。