

# 教练技术

主讲：王哲光

## 课程背景

韦尔奇离开 GE 后说自己未来的工作就是做一个企业教练，发展员工能力，提升下属的业绩水平是每个管理者工作的重点，掌握好教练技术是成为卓越领导的基础，特别是面对员工的管理者，无法有效的管理和领导他们，则不但团队难以取得优异业绩，甚至会产生激烈地冲突，企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。教练认为，这个世界上一切伟大的成就与发明均来自于人。离开了人，再完美的计划，再杰出的创意都失去了意义。同样，世界上一切纷繁复杂的事情与看似矛盾的事物背后的根源也都是人。只要解决了人的问题，一切问题都会迎刃而解。所以教练倡导从事情的最根源——人来入手。如何适应日新月异的变化，如何令各种类型的知识型员工更有创造力，美国 AT & T、GE、Microsoft 等一些著名企业的经理人，将从体育教练中受到的启发移植到企业中，发展了企业教练的事业，到 20 世纪 90 年代后期企业教练技术已经形成完整的知识体系。本课程提炼企业管理教练技术的精髓，接合中国企业特点与东方管理文化，以培养卓越领导所必备的教练能力为核心，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的管理，带领出一支能打硬仗、主动创新的明星团队，成为稀缺的专业和管理复合型人才。

## 课程目标

- 了解成人学习的特点，并由此而善于运用不同的方法来进行卓有成效的教练。
- 更富于自信、自重和使命感，把现场教练看成是促进自我不断成长最好途径。
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

## 授课对象

管理人员

## 培训用时

2天（每天6小时）

## 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

## 课程大纲

### 一、教练基础

#### 1、当个好教练

- 1) 什么是教练技术
- 2) 教练的四重身份  
培训者、辅导者、领导者、教练者

#### 2、教练技术的四大原则

- 1) 从关注事到关注人
- 2) 让别人赢自己才能赢
- 3) 凡事至少有三个以上的解决方案
- 4) 引发出当事人原本具备的智慧,支持当事人自己找到答案

#### 3、教练关注的焦点——达成目标

- 1) 教练关注的焦点——达成目标
- 2) 教练的四项要求与三重角色

#### 4、教练工具

- 1) 乔哈里窗与舒适区
- 2) 员工四分图  
*演练：如何教练这些下属*
- 3) 逻辑层次教练模式

### 二、教练能力

#### 1、聆听能力

- 1) 获取真实意见的技巧
- 2) 用心聆听的两个层次

*工具：发言权杖*

*演练：聆听训练*

#### 2、区分能力

- 1) 区分概念
- 2) 准确定义

#### 3、发问能力

- 1) 开放与封闭式问题
- 2) 状况询问
- 3) 问题询问
- 4) 暗示询问
- 5) 需要-满足询问

教学影片：王牌销售员

#### 4、直觉与自我完善能力

### 三、教练程序

#### 1、确认目标与厘清现状

1) 制定目标的原则——SMART&A+B 策略

2) 人生蓝图——个人使命宣言

演练：草拟个人使命宣言

3) 团队梦想——团队使命宣言

4) 目标制定的程序

目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布

5) 反映真相——厘清现状

#### 2、教练计划

1) 目标分解流程

2) 制定计划的步骤

3) 确认行动计划

演练：同心顺

#### 3、教练行动

1) 教练十大行动

聆听、发问、支持、挑战、鼓励、指导、合作、演化、理解及策略

2) 让被教练者接受挑战的技巧

教学影片：如何让下级完成挑战性任务

#### 4、行动后学习、回馈与跟进

1) AAR 行动后学习 (AfterActionReview)

2) AAR 的程序：

回顾并确认目标、回顾行动的实际发生过程、找出关键事件、距原定目标的距离有多远？、从该过程及关键事件中看到什么？学到了什么？新的行动计划是什么？如何修改或完善已设定的目标？

3) PDCA

4) 持续改善

### 四、教练技巧

#### 1、A→B 教练法

1) 厘清 A 点

2) 选择通路

3) 达成 B 点

#### 2、引发教练方式

1) 迪士尼创新教练策略

2) 行为精简模式教练法

3) 教练声心语教练法

#### 3、九型人格教练法

1) 寻找本源——九尖图与九型人格

2) 三中心

3) 教练九型

#### 4、教练辅导七步法

- 1) 没有标准没有教练
- 2) 积小胜为大胜
- 3) 确保技能迁移
- 4) 说明-演示综合教练七步法

*演练：教练七步法*

**职业习惯造就卓越人生**