

# 企业教练实践©（教练型领导力）

## Enterprise Coach Practice©

### 课程背景

企业教练实践课程运用九点领导力及九点领导技巧配合以教练落地工具，从管理学的角度诠释“教练”及“教练”在管理实践中扮演的角色，将教练步骤与教练工具相结合。本课程为教练型领导力核心课程。

参加者会重点学习教练能力、教练步骤、落地实践工具等。通过学习及导师修，系统地掌握教练实践工具。企业教练实践是个工具+案例+体验+实践的课  
程，它更多的聚焦于落地执行工具的层面。更加易懂，且便于操作的管理方法，它使领导力不再是停留在空中的庞然大物，而变成了可以顺势而下的接地天梯，让管理者有的放矢，更加聚焦的考虑问题并且解决问题。

适合于提升管理技能的管理者，有志于成为教练型管理者的人员。

### 课程对象

有志成为企业教练的管理者、中高层管理者

### 培训时间

2-3 天中文课程

## 培训人数要求

36 人最佳 (9 组\*4 人)

## 培训方式

本课程运用思维导图对内容进行结构化的设计，充分运用左右脑的机能，利用记忆、思维等规律，协助学员在教练技术理论实践中在科学与艺术、逻辑与实践之间有效均衡，开启全脑思维的潜能。采用行动学习和教练技术的训练理念，将体验与互动贯穿始终。通过理论+实践+案例+练习+辅导的形式，以目标为导向，分享经验心得、注重行为转化，解决学员关注的问题焦点，案例绝大多数来自于现场学员实际问题，当下练习、及时辅导、即时点评、情景式练习。

## “三动”体验式

脑转动：模型体验、案例体验、研讨体验。

心感动：影音体验、测试体验、分享体验。

身行动：演练体验、计划体验、承诺体验。

通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察学员的心智模式，向内挖掘潜能，向外发现可能性，全面提升学员在企业教练实践工具的使用技能及实践

水平。

### **运用“企业教练实践工具”对企业的效益：**

- 提升生产效率和企业利润
- 建立企业向外拓展的基础，帮助企业去面对急速变化的商业环境所带来的

挑战

- 提升创意及持续创新
- 吸纳优秀人才，减少员工流失
- 建立企业语言，改善沟通形式，提升沟通效率
- 发掘和发展员工个人的独特才能
- 增强公司变革计划的效果
- 凝聚团队的力量，实现企业理想

### **在企业中运用“企业教练实践工具”对员工的效益：**

- 激发员工的创意与潜能
- 令员工的心态由被动待命转为积极进取
- 激励员工在企业向上发展，获得更大的满足感
- 使员工的内在素质不断提升

- 获得持续性的自我学习和改进的动力

## 企业教练文化说明

当今商业环境复杂多变，多元化、全球化竞争激烈残酷，生存或死亡就在瞬息之间。许多企业一直在尝试改变企业文化，提高企业绩效、优化管理。但总是陷入折戟沉沙、半途而废、回到原点的境地。引领企业改革的路在何方？

企业教练文化（以下简称：教练文化）是你的助力，让你由内而外焕发生机，实现企业文化的突破和转变。

- 将教练文化引入企业激发员工的智慧
- 将教练文化引入企业增加利润、改善效益、提升业绩
- 将教练文化引入企业增强团队建设，实现有效沟通
- 将教练文化引入企业提高员工的主动性

教练文化是一种在组织中人们自然地把教练原则融入他们的工作中的教练形式。这是关于开发教练态度，教练心态，教练式沟通和对待他人的方式。教练文化可用于公司中任何人和任何情况，所以比教练型领导力/管理风格影响的范围更广。后者主要覆盖领导者/管理层，当然对人们在工作场所的行为方式有

很大影响。它与教练文化有很密切的关系，是形成教练文化重要的组成部分。

相对于专业教练，教练文化与教练型领导力/管理风格同样，并不被看作与通常的工作有什么不同，是完全融入组织生活中。不要求人们做教练，有正式的合约，而只是把教练原理、工具融合进日常生活中。任何专业教练的形式都可能是教练文化举措的一部分。你会看到由专业教练辅导的教练活动，为被教练者提供专门单独的机会来实践教练文化，这是很有益的实验室和安全场所。同样，自我教练和同事教练也是包括在教练文化项目中的一部分。实现教练文化可以运用任何教练形式作为工具和方法。教练不仅是外在的行为或表面技术，而是一种态度。任何没有与此连接的教练效果都不会好，甚至失败。实际上，较大规模的教练文化项目都包括多种教练形式。

运用任何教练形式都要考虑文化的维度。这对于教练项目的成功非常重要——所有的教练形式最终都要求某种文化管理或者改变。换句话说，就是你只实施一种教练形式，也要有教练文化的计划，才能使教练在组织中产生效果。教练文化高于任何教练形式或教练实施的水平。教练文化方式能够提供在组织中更加一体化和全面的教练理念。教练文化位于所有教练形式的核心，也比任何

教练形式都更深远。

在教练文化的建设中，有三个不同层次：

1. 教练式沟通风格员工自然地把教练原理和教练技术整合进他们的日常工作沟通和与他人的交往中。
2. 教练态度人们把教练原则内化，使其成为他们态度的一部分，不管是在某些领域，还是普遍的。这是关于内在思想和原则，而不是外在行为或技术，当然态度总是会通过人们的行为表现出来。
3. 教练心态（或教练个性）就是人们自然地把教练整合进他们的心态和性格中。这比教练态度又进了一步。没有相应的教练心态，态度还是比较容易改变，或被取代的。有了教练心态，教练成为一个人整体性格，思维和生存方式的一部分。它形成一个人的信念，价值和整个心理的特征。当人们有了这样的教练心态后，或早或晚，会表现出教练态度和教练行为，成为真正的教练大使。

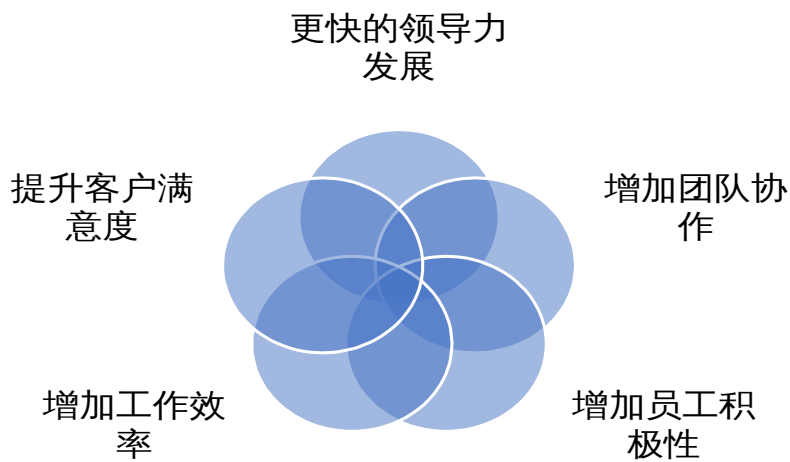
建立教练文化的过程：

发展教练文化是一个不断发展的过程，要求有很强的合作创建的因素，以

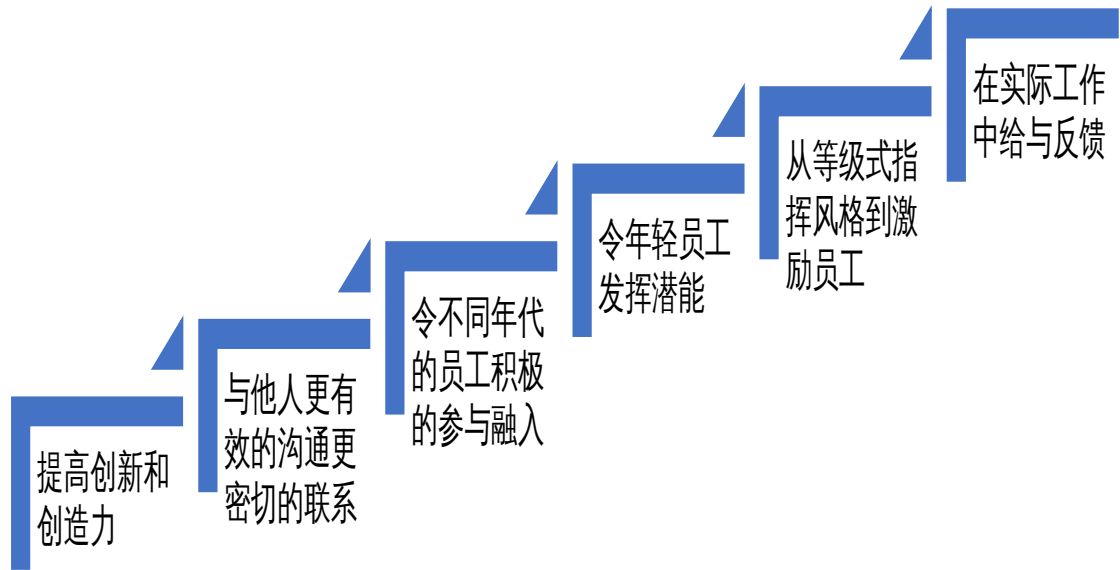
实现可持续性：因为它关乎人们的心态，需要从人们内心产生并发展出来。因此需要有高度生态交互的因素。任何教练项目都需要围绕这些来制定，并灵活地解决各种现存的不确定性以及任务的高度复杂性。有效的教练文化项目随时间推移不断进展和学习，并适应情况来达到最好的结果，而不是强制实施计划。这是一个周期性学习过程。

企业教练图：

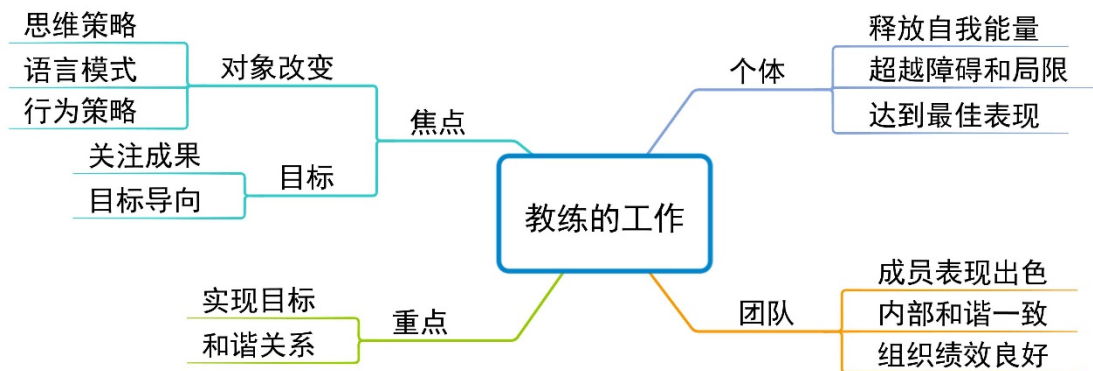
企业教练发挥的多元化作用：（如下图所示）



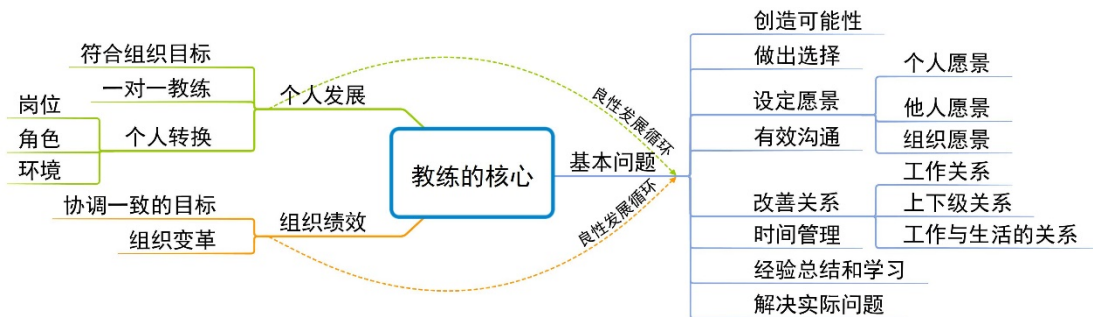
发展企业教练的原因：（如下图所示）



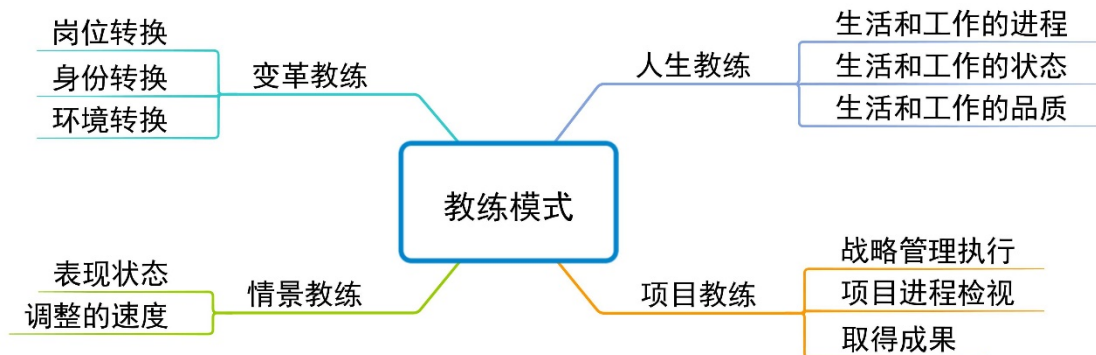
### 企业教练的工作



### 教练的核心



## 企业教练模式



## 课程大纲

### 一、 课程导入

#### 1. 成长规律

- 企业
- 个人
- 企业教练

#### 2. 九点游戏

- 九点领导力
- 九点领导技巧

#### 3. 因道术

#### 4. 教练的核心

- 原理

- 能力

## 二、 教练的四种能力

1. 聆听

2. 区分

3. 发问

4. 回应

## 三、 教练过程的四步骤

1. 理清目标

2. 反应真相

3. 心态转换

4. 行动计划

## 四、 企业教练实践工具

1. 九点领导力激情 领导技巧：挖掘愿景

- 因：因何 why 真我价值

- 道：如何 how 自由选择

- 术：用何 what 活出真我

- 教练工具：理解层次
- 效用：用理解层次挖掘愿景

## 2. 九点领导力承诺 领导技巧：设立目标

- 因：因何 why：自律
- 道：如何 how：诚信
- 术：用何 what：聚焦
- 教练工具：三级目标设立
- 效用：清晰现状以及设定有挑战的目标

## 3. 九点领导力负责任 领导技巧：制定策略

- 因：因何 why：无分别心
- 道：如何 how：愿意
- 术：用何 what：主动
- 教练工具：SWOT 分析
- 效用：结合个人目标制定行动计划

## 4. 九点领导力共赢 领导技巧：团队建设

- 因：因何 why：气度
- 道：如何 how：尊重
- 术：用何 what：体谅
- 教练工具：4D 系统教练。
- 效用：用员工喜欢的方式来激励员工、觉察自己的强项和弱项

#### 5. 九点领导力感召 领导技巧：积极沟通

- 因：因何 why：理想
- 道：如何 how：印证
- 术：用何 what：启发
- 教练工具：五种感知位置、欣赏式探询
- 效用：五种感知位置：站在不同的角度看待同一个问题。
- 效用：欣赏式探询：协助组织解决部门冲突，用于团队总结，通过有效的沟通达成共识

#### 6. 九点领导力欣赏 领导技巧：资源整合

- 因：因何 why：爱
- 道：如何 how：珍惜

- 术：用何 what：接纳
- 教练工具：六位资源思考法
- 效用：主动与利益相关人合作，满足利益相关人，同时获取自己所需的资源及利益

#### 7. 九点领导力信任 领导技巧：有效授权

- 因：因何 why：创造
- 道：如何 how：无惧
- 术：用何 what：放弃控制
- 教练工具 牛皮纸法 共识平衡轮 双框双轮法
- 效用：确保授权顺利进行，在授权过程中，不仅要关注事情的结果，更要关注员工在这个过程中的成长，真正达到培养员工接班的目的。

#### 8. 九点领导力 付出 领导技巧：贯彻执行

- 因：因何 why：自私
- 道：如何 how：喜悦
- 术：用何 what：无我
- 教练工具 3S 执行系统 目标平衡轮 动态平衡轮

- 效用：总结成功的经验进行系统化、流程化的梳理，然后固化下来成为公司的行动流程。失败的地方及时拿出改进方案，并且循环到下次的计划目标当中。

## 9. 九点领导力 可能性 领导技巧：创新思维

- 因：因何 why：空
- 道：如何 how：谦虚
- 术：用何 what：探询
- 教练工具：三感三力法 头脑风暴
- 效用：突破惯性思维，快速获得创意

## 五、 课程总结