

自主版权课《“顾问+教练”型领导力》培训课纲

优秀的领导=内在层面的教练式启发+行为层面的顾问式指导

主讲老师:何岸 中科院心理所博士研究生 领导力、管理技能、执行力、有效沟通 培训师

课程受众: 总经理、高中层管理人员、核心团队

课程时间: 2-3天 (6小时/天)

授课方式: 案例体验+实战方法+录像观赏+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评

授课特色: 课前做准备度指导+课中将知识系统化及实操演练+课后做知识转化为绩效指导

课程背景:

在组织中，管理团队的水平决定着组织的未来。优秀的领导，善于面临不断变化的各种情况和问题，及时做出分析、决策，并激发下属的潜能，带领下属克服困难，实现目标。那优秀的领导，应该具备什么样的素质和能力？

国际上对领导力的研究已近 90 年，曾提出过很多的理论，包括：特质领导力、情景领导力、仆人式领导力等等，这些理论在实际运用中，表现出一些局限性。近年来，“顾问+教练”型领导力的提出，为领导力的研究，提出了有价值的探索。其中，顾问技术和教练技术的平衡运用的思想，得到了管理界的普遍认同。

课程原理：

“顾问+教练”型领导力课程的原理是：人的信念影响人的行为，人的行为又影响人的成果。 所以，做领导应该关注下属的信念和行为两个方面。



课程原理图

“顾问+教练”模式，是帮助领导者学会用教练技术去调整人的**信念**，同时通过顾问技术去指导人的行为。两者平衡运用，充分发掘人的潜能，从而提升团队绩效。

除了拥有教练技术和顾问技术之外，做领导，还要拥有**领袖魅力**，这属于内在的影响力。所以，本课程包括三个方面：**领袖魅力 + 教练技术 + 顾问技术**。

课程架构模型

其一、提升领袖魅力是基础，即领导力之道。在对全球关于“领袖魅力”这个问题的大量研究，得出结论是：**领导如果想拥有魅力，必须具备如下九点素质**，他人就愿意追随你。见下图：

领袖魅力体系图

其二、教练技术：目前来说，对于调整人的心态、人的心智模式最有效的技术就是**教练技术**，它的焦点是关注被教练者在心态信念上的调整，发现一直以来的心智模式和行为模式能够支持目标的达成。教练技术包括四个步骤（厘清目标、反映真相、调整心态、计划行动）和四个技巧（发问、聆听、区分、回应）。

其三、顾问技术：作为领导，应具备面临不断变化的各种情况和问题，及时做出分析、决策，带领下属克服困难，实现目标的能力。包括：**问题分析与解决，从目标到计划到执行出结果的全过程**的把控能力。

另外，关于什么情况下使用顾问技术？什么情况下使用教练技术？应该参考内外部多个维度的情况，两种技术平衡运用，使领导力发挥最大效用。

顾问技术和教练技术的平衡运用

差异化优势：

	一般的管理课程	本管理课程
调研方面	仅采用问卷调研，或仅听 HR 的表述，或不调研	采取两个步骤（先问卷调研，后电话访谈），三个层次的调研（领导、HR、学员代表），全方位摸准客户需求
内容方面	只给零散的方法，或者只谈理论	既有实用技能方法，也有背后的原理，让学员知其然也知其所以然

讲授方面	直接讲道理给学员，填鸭式，学员被动接受	更多地是启发式、教练式，来引导学员自己思考、反思，最后老师提炼概括，学员主动学习，印象深刻
案例方面	用多年周知的案例，或古代故事，有些脱离现实	全部用目前工作中常见的问题做案例，让学员如身临其境，有利于课后在工作中解决类似问题
培训焦点	只讲行为方式，忽视思维方式的引导	不仅讲实用方法，重点培养学员的正确的思维方式，这样让学员学到“根”
点评方面	只点评学员行为方面的问题，让学员只看到自己的缺点，而没看到盲点。	何岸老师运用教练技术的精髓对学员的发言和表现做点评，句句到位，直指人心。让学员看到自己的盲点，让学员看到自己一贯以来的模式是否有问题，这样让学员受益终生
课后支持	只对课程现场做反馈调查。	课后给客户做综合评价和建议，并支持客户做培训后的行动改善计划，让培训真正落地

课程收获：

让学员

1. 懂得领导的本质含义
2. 领导应有的角色
3. 了解“顾问+教练”型领导者应具备的素质和能力
4. 提升激情、负责任、信任、欣赏、共赢等领袖魅力
5. 掌握教练技术四步骤和四技巧（发问、聆听、区分、回应）
6. 掌握分析问题的方法与工具
7. 提升带领团队从目标到结果的全过程指导和监控能力

课程大纲：

第一部分 领导力的本质和领导者的角色

1. 领导力研究的发展过程及领导力的本质
2. 领导和管理的十个区别
3. 领导者的权力与影响力
4. 从管理者到领导者的心理过渡
5. 领导的三个商数及其关系
6. 领导者的角色定位---五级领导人

7. 领导者的新角色---仆人式领导
8. 四种领导风格的区分：监控、顾问、教练、辅导

第二部分 领袖魅力---领导力之道，领导者内在素养的提升

1. **激情**：一个有战斗力的团队一定是一个有激情的团队；一个有激情的团队一定有一个充满激情的领导者。梦想是个人激情的引燃点，愿景是团队激情的核动力
视频赏析：从一段视频中去感受领袖的激情、风采及感召力
2. **承诺**：你的领导品质和你的承诺品质成正比；重视承诺，承诺是建立领导者权威，赢得团队成员信赖感的法宝
案例分析：想要？一定要？
3. **负责任**：负责任不仅仅指担当责任，更是以负责任的心态去实现目标。
案例分析：什么是表面责任者，什么是真正负责任
4. **欣赏**：欣赏是最经济、最有效提升个人魅力的方法
体验式游戏：让学员看到相互欣赏对团队氛围和个人成长的巨大影响
5. **付出**：付出的焦点在于对方，索取的焦点在于自己
游戏体验：什么才是真正的付出
6. **信任**：信任是建立团队的基石
体验式游戏，让学员在游戏中，体验团队中信任与不信任有什么不同
7. **共赢**：共赢是一种心态，共赢是一种取向
体验式游戏，让学员在游戏中，什么是真正的赢
8. **感召**：感召是人与人相互影响的过程
视频欣赏：如果让别人愿意跟随你？
9. **可能性**：为成功找方法，不为失败找借口，创新思路，解决变革中的问题
体验式游戏：让学员看到，意愿百分百，方法无穷大

第三部分 教练技术---洞察员工心智模式，发现盲点，激发潜能，实现目标

1. 体育教练进入企业界---教练技术的形成
2. 教练技术的关注的焦点：心态/信念 心智模式
3. 教练型领导力的基本观点：“人”的问题解决了，才能从根本上解决“事”的问题
4. 案例分析：从与离职员工的对话，看教练型领导和一般领导的关键区别
5. 教练的四个基本修炼：看人之大，人都有改变的能力，人都会为自己做出最好的选择、
教练是持续的学习过程

6. 教练的三个作用：指南针、催化剂、镜子

7. 教练的四个步骤

- 1) 厘清目标：先帮助被教练者厘清目标是什么
- 2) 反应真相：基于目标，让被教练者看到是什么障碍着目标的实现
- 3) 迁善心态：让被教练者具备对实现目标有支持的心态
- 4) 行动计划：帮助被教练者在心态迁善后，制定具体的实施计划

8. 教练的四个能力

- 1) 发问的五种方向：资料/事实 心态/信念 启发性/可能性 挑战/激励 计划/成果
- 2) 聆听的六大方向：事实、情绪、信念、矛盾、障碍、迁善
- 3) 区分的三个角度：扭曲、归纳、删减
- 4) 回应的五个重点：有事实根据、突出重点、指出心态与行为上的差异、嘉许成果
有建设性意见

案例分析：运用教练技术如何解决常见问题

第四部分 顾问技术---提升发现问题、解决问题、实现目标的能力

一、目标计划时间管理能力---帮你学会设定目标，铺排计划，合理利用时间的方法

1. 战略目标的 SWOT 分析法
2. 目标管理 SMART 原则
3. 目标量化的五个方法
4. 计划分解到可执行的 5W2H 方法
5. 目标计划管理跟踪工具---甘特图的应用
6. 管理的不断改善---PDCA 循环
7. 高效时间管理的 20 个方法
8. 案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

二、团队建设与指挥授权能力---让你带出优势互补、精干高效的团队

1. 优秀团队的特征
2. 组织的四层次—执行力中常被忽视的重要层次
3. 团队人岗匹配的三要素---人岗相配，优势互补，人力资源最大化
4. 组织内上下级指挥汇报系统的五原则
5. 授权的三个要素
6. 授权的四种类别

7. 案例讨论：授权中常见的六个误区

8. 有效授权的七个层次

三、培养员工的能力---让你不但自己会做，还能教会员工，把你的下属培养起来

1. 员工表现的冰山原理

2. 培育主体应有的心态定位

3. 四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点

4. 三种方式培养的关键点：OJT(岗上培养) + OffJT (集中培训) +SD (自我启发)

5. 如何制定培育计划

6. 互动演练：岗上指导的六个步骤

7. 工作中教导的六个时机

8. 新员工培训的六个要点

9. 案例分析：学员在实际培养员工方面所遇到问题的现场解答

四、员工激励的能力—让员工从“要我干”到“我要干”，打造自动自发的高意愿团队

1. 讨论：员工士气低落的五大原因

2. 激励中的常见误区

3. 案例解读：罗森塔尔效应

4. 激励的心理学原理：刺激—需求—行动

5. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论

6. 不同层次员工的不同需求

7. 工作中激励的十种方式

8. 多种实用的非物质激励菜谱

9. 案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

五、沟通协调能力---帮你掌握沟通方法，让团队减少内耗，协同一致完成目标

1. 案例分析：沟通中常见现象及障碍点

2. 达成良好沟通应该具备的四大心态

3. 有效沟通的六个步骤

4. 案例讲解：沟通中应掌握的十点人性

5. 案例讨论：沟通中应掌握的十点方法

6. 与上司沟通的五个要点

7. 与下属沟通的五个要点
8. 跨部门沟通的难点分析及五个解决方案。
9. 案例讨论：组织中常见的上司与下属冲突问题的解决
10. 现场解决学员实际工作中存在的沟通难题

六、执行控制能力---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现。

1. 执行中的常见八大误区分析
2. 案例分析：执行中的结果思维
3. 如何从心态上提高执行力
4. 如何从行为习惯上提高执行力
5. 如何从制度的制定与执行上提高执行力
6. 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化）
7. 过程控制中的墨菲定律和海因里西法则
8. 实际问题解决：学员在实际工作中此方面所遇到问题的现场互动与解答

第五部分“顾问+教练”型领导力的综合应用

1. 使用教练技术的时机
2. 使用顾问技术的时机
3. 综合处理问题实例

4. 现场解答学员的实际问题

培训落地解决方案

一、课前准备

1. 课前，老师提供《问卷调研》及电话调研
2. 根据调研结果，设计个性化方案

二、 课上落实

1. 授课形式：案例体验 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评
2. 课程结束前，老师带领学员梳理学习的收获和感悟
3. 布置作业：制定《培训后行动改善跟踪表》，交HR跟踪

三、 课后支持

1. 行动改善的跟踪点评和建议
2. 解答学员在实际应用中的问题
3. 给客户在管理方面的建议

注：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前与客户做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。