

## 内部培训课程大纲

(可根据客户需求进一步量身定制)

### 教练技术(3天)

#### 第1章

##### (一)教练理论

教练技术的对象是人，是人的心态与信念！

##### (二)管理模式背景

- MBO（目标管理）模式
- TQM/ISO（全面品质管理）模式
- Coaching（教练）模式
- 问题和挑战

作为教练，我们的工作其实就是要将因为面对改变而死火的客户对改变的态度由批判转向启发。只有企业上下所有人都将每一次的改变都看成是一次学习的机会，不断学习、主动激发创意，企业才能真正“以人为本”地健康发展。这个工作就是教练技术最大的价值。

##### (三)什么时候教练？

作为教练型领导，我们需要知道在什么时候运用教练技术最有效果。而采用教练还是采用顾问引导或是指令、授权，不是由领导自身的喜好来决定的，是由员工、客户的状态决定的。

##### (四)了解自己固有的管理模式

学习教练技术，我们需要先了解自己固有的管理模式的倾向，这样我们避免固有模式对我们学习的干扰：

- 监控型
  - 执行公司规章制度
  - 实施行政指令
  - 定出公司的长远目标和策略
- 顾问型
  - 让新同事了解公司的运作
  - 传授经验
  - 给予解决方法

- 教练型
  - 发挥员工的创意及潜能
  - 提升员工的自信心
  - 凝聚团队的动力
- 辅导型
  - 支持被情绪影响工作的员工
  - 处理冲突的情况

#### (五)什么是教练

教练是一门通过完善心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术。教练通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被教练者有效达到目标。

教练是围绕客户的“成果”、“体验”、“学习”三个方向来进行。在教练过程中与客户建立平等的、互动双向、互相信任的关系；承诺于客户的承诺，支持客户达成其目标。

## 第 2 章

教练能力：聆听 发问 区分 回应

### (一)聆听

- 聆听的作用
- 听些什么？
- 如何听？

### (二)区分

- 区分的作用
- 区分的方向
- 区分的形式

### (三)发问

- 发问的作用
- 发问的方向
- 发问的出发点
- 发问时注意
- 发问的技巧

#### (四)回应

- 回应的作用
- 回应的出发点
- 误区
- 回应时要注意
- 回应的技巧
- 回应时的态度

#### (五)教练步骤

厘清目标→反映真相→心态迁善→行动计划

#### (六)各步骤完成的标志

- 厘清目标
  - 与客户共同明确客户对事件的目标
  - 与客户共同明确想从教练处寻求什么样的支持
- 反映真相
  - 客户已经清晰了目前自己的位置
  - 客户清晰地看到自己关于相关事件的盲点
  - 客户清晰地意识到这些盲点对达成自己目标造成的干扰
- 心态迁善
  - 客户清晰认识到心态调整与达成目标的关系
  - 客户清晰心态上需要调整的具体方面
  - 客户开始愿意正视自身曾经可能抗拒的相关信念
  - 客户在相关的心态上已经明显表现出正面积极的调适
- 行动计划
  - 客户清晰自己要达到的成果是什么
  - 客户自行提出了下一步具体的行动
  - 客户自行制定出行动的具体时间检视
  - 客户自行提出具体的检视方法

#### (七)教练步骤与教练能力的关系

(八)教练的方向

- 激励与挑战
- 激励的作用
  - 协助对方发掘自己的优点
  - 激发对方完成目标的意愿
  - 肯定自己所创造的成果
  - 更有自信和动力去完成目标
- 激励方向
  - 确切地告诉对方具体工作
  - 在过程中制定明确计划并跟进
  - 减少对具体工作的指导和监督
  - 口头上肯定对方或用其它方式肯定对方
  - 坚持直到目标完成
- 激励重点
  - 激扬对方的优点
  - 为对方树立坚定的立场
  - 关怀对方
  - 不以自身标准评判对方对错,接受对方是对的
  - 嘉许对方的行动和成果
  - 包容和尊重对方
- 挑战的作用
  - 支持对方冲破自身的限制
  - 发掘更多的可能性
  - 比预料做得更卓越
- 挑战方向
  - 不是质问或恐吓对方
  - 看到对方的可能性从而引发对方看到远景
  - 要求对方做到超卓
- 挑战重点
  - 立场坚定
  - 看人之大
  - 高要求
  - 引证
  - 包容

### 第 3 章

生命计划：为人生订立一个方向！你可能只有机会教练一个人 20 分钟，但你却有能力影响其一生！

#### (一)对被教练者的作用

- 清晰方向/愿景
- 省却不必要的工作
- 有效运用时间
- 阶段性结果/成长
- 开发资源及创造可能性

#### (二)计划的架构

在一份有效的计划当中，需要包括“目标、行动、成果”三个最基本的元素。他们彼此的关系我们需要十分清晰

- 目标：是一个方向
- 行动：是有效达到目标的行为
- 成果：是检视目标的一个标志

#### (三)行动计划的成功要素

在计划当中，我们首先要确定的是目标。有了目标我们要设计、设定检视目标的具体成果。最后填上可以有效支持我们作到成果的具体行动。在这个过程中，我们需要符合以下要素，简称“S、M、A、R、T、系统”：

- S 明确的 (Specific)
- M 可量度的 (Measurable)
- A 可达到的 (Attainable)
- R 相关联的 (Relevant)
- T 有检视点的 (Track-able)

#### (四)目标的出发点：

我们厘清客户的目标的时候，需要进一步挖掘客户订立目标背后的原因，挖掘更深层次的推动力。一般情况下，订立目标的时候，以下三种出发点都是可以的：

- 反应：基于他人的反应而产生的动力
- 需要：为获取某些其他东西而不得不行动的动力
- 价值：基于生命自己真正想做到的，自我实现的核心

三种出发点都是可以的，只是我们都知道基于“价值”的出发点而订立的目标会更加坚实，面对逆境的冲击也才更有动力、恒心。