

## 课程背景

经济全球化、竞争加剧等问题同时无情的摆在了每个国人的面前的时候。中国的商界领袖们也不得不让自己加入世界范围内关注的怎样激发和挖掘企业最重要的资本——“人”的潜能的世纪大课题。而在对这个领域探索的过程中，“教练 (Coaching)” 被寄予厚望。上个世纪 80 年代以来，脱胎于体育教练而又早已超越体育教练的企业教练管理技术和模式已经在欧美大陆商业领域的各界人士所广泛接受，早已被国际化的大公司广泛应用并已创造出丰硕的成果。

通过企业教练来释放人的潜能，已成为现今职场应用中一种十分有效的管理策略。这种方法已被证明能够有效提升个人的能力和组织的绩效。在最好的情况下，企业教练技术可以创造可观的效益，协助管理者提升团队效能，促进员工的投入，并且创造出一个高绩效的职场环境。

海问联合于 2015 年成功将国际化的“Coaching2+1”“企业内部教练体系”引入中国，“Coaching2+1 教练体系”通过“工具箱”“认证培训”“网上管理系统”三位一体的帮助组织打造企业内部教练体系，认证和培养企业内部教练团队，定制符合企业人才发展需求的教练工具手册，帮助落地教练的落地应用，深化打造企业教练文化。



经过两年的努力，我们翻译了英国作者杰基·凯迪 (Jackie Keddy) 和克莱夫·约翰逊 (Clive Johnson) 合著的《Managing Coaching at Work》，中文版书名为《成就卓越教练 - 构建组织的教练实践》，于 2015 年底正式出版发行了。和其他传递教练技巧的书籍不同的是，该书集中论述了诸多关于如何在组织内部构建教练的实践和教练的文化的议题。因此，我们希望面对的读者是那些在组织内部负责构建教练文化的关键人员，如一个组织的高层管理人员、人力资源的负责人、组织发展的专业人士和人才发展的专业人士。我们在和不同的中国组织沟通教练实践时，大部分组织没有内部教练的实践经验，而一些希望构建教练文化的组织还处于比较初级的阶段。



## 课程设计

“2+1 培训课程” 是为企业内部教练培养项目特别打造的课程，旨在有效提升企业内部教练的教练技能，并融入管理工作中的教练最佳实践。

该课程能够让学员通过自我认识、探索和发展自己的创造力，激发个体和团队追求绩效、主动达成结果，从而实现学员长期的行为和态度改变。

包括讲师知识传授、集体 / 小组 / 伙伴练习、讨论以及大量的技能和教练实践。每天进行 1-2 小时的高强度教练实践，每三人为一组，分别作为教练、被教练的对象和观察者。讲师将根据对所有组的观察给予及时的反馈。无论是培训课程中还是工作场合的教练实践都是真实的工作情境，不是角色扮演。

这就要求接受教练辅导的人需要处理工作中的真实问题，让教练进行真实的教练辅导，这也同时提升了项目的价值。项目期待参与者能够在每一天都获得技能和实践方面的新进步，通过同事的教练辅导来提升自己的工作业绩。这样，学习效果得到了强化，学员也能更直观地感受和理解非指令型的教练方式是如何发挥作用的。

培训结束后，学员将对工作场景的教练技术有基本的理解，能够更有效地提升自己的教练技能，同时对非指令型教练方式帮助他人提升工作绩效的作用有了更好的认同。



## 解决问题

1. 很多企业想打造内部教练的实践，却遇到很多挑战
2. 怎么样培养内部教练，培训如何展开
3. 缺少能够定制化的教练体系和落地工具，帮助组织实施教练项目
4. 无法将教练方法和教练活动变成日常工作的习惯和行为模式
5. 如何在组织中打造教练文化，利用教练实现组织变革和战略落地

## 预期效果

1. 帮助组织培养内部教练团队，传递教练技能
2. 通过教练工具箱支持教练活动融入日常工作中，让教练变得容易实施
3. 帮助内部教练与受教练者进行互动时，更加有成效的展开教练对话
4. 帮助管理者营造积极参与、伙伴式互动、高效率的工作环境
5. 帮助组织逐步打造教练式管理模式下的企业教练文化

## 课程安排

体验课日程表			
时间	流程	主题	主讲人
9:00-9:30	开篇介绍	如何打造企业内部教练体系	海问联合董事总经理 任建平老师
9:30-11:40	体验课	Coaching 2+1 课程体验	海问联合高级讲师 尤志欣老师
11:40-12:00	问与答	对于本次体验课的互动交流	——

## 讲师介绍



尤志欣

海问联合高级讲师，PCC，Coaching Focus 认证讲师。

复旦大学项目管理硕士；具有十多年的领导力培训和企业大学经验，熟悉互联网、通信、高科技、零售、房地产、医药等多行业。先后任职于上海贝尔阿尔卡特、腾讯科技、波司登等世界 500 强公司和优秀的本土企业，从事企业大学和组织发展等相关工作。

### 服务客户（部分）

世茂集团、招商地产、中国移动、中国联通、中国电信、腾讯科技、复星医药、东方航空、波司登集团、美特斯邦威、平安上海、上海贝尔、通用电气、中盐集团等

## 课程内容

第一天	
开篇	以小组 / 伙伴对话的方式相互了解，确定工作问题和个人学习目标。介绍基本原则和课程质量。
建立对话框架—GROW 模型	目标：用教练活动的关键原则指导对话的框架，把 GROW 模型作为教练活动的关键对话框架。学员两两结成伙伴，采用真实的工作问题，应用上述模型进行教练辅导（注意：不是角色扮演）。全体再进行一次全面的回顾与评价。
间歇	
定义教练技术	目标：明确有助于提高个人学习效率的技能和条件。这个环节由讲师引导，进行一个小组 / 伙伴练习，然后是全体讨论，最后讲解教练技术的定义。
方法论	目标：介绍一系列教练方法，例如非指令型、指令型，并分别介绍它们的优点和缺点。本环节主要进行集体活动 / 讨论。
介绍“内在游戏”	目标：介绍内在游戏的基本原则，简单扼要介绍教练技术、以及提升绩效的途径和原理。本部分由讲师引导，进行一个小组 / 伙伴的体验式练习。
午餐	
GROW 模型问答环节	目标：学习如何按照 GROW 模型结构提出各阶段的教练辅导问题。本环节采取一对一伙伴练习，之后由讲师引导进行小组讨论。
教练实践（3 人一组）	目标：三人一组进行真实的教练实践，运用讨论过的关键原则。这个环节要求对真实的工作问题进行教练辅导，创造体验式学习机会。
间歇	
教练实践评价	可评价个人 / 小组的学习效果。
结束	

第二天	
开篇	目标：学员交流第一天的学习心得，回答提出的问题，确定当天的分组。再次回顾基本原则。
聆听	目标：介绍聆听的关键技能以及对教练辅导活动的重要意义。本环节包括几个伙伴练习、全体总结和讨论。
沟通风格	目标：介绍聆听的相关理论，帮助学员认真聆听，而不是选择性聆听。本环节由讲师引导，然后是一个示范和伙伴练习。
如何提出高质量的教练辅导问题？	目标：围绕五个关键领域提出问题，强化认识，问题要能引起他人的兴趣。本环节由讲师讲授、小组活动和全体讨论组成。
间歇	
引起兴趣 / T 模型	目标：进一步实践非指令型教练方式，激发接受教练的员工的内在动力。教练不要试图按照自己的喜好来进行。本环节由讲师讲解激发兴趣的原则，然后是 T 模型技巧展示。讲师示范把 T 模型融入 GROW 结构，然后是伙伴练习，以完成自己的学习目标。
深入提问	目标：让学员认识到提问的目的在于进一步明确和理解教练活动。本环节由讲师讲授、展示、伙伴学习等内容组成。
午餐	
小组教练辅导 / 回顾	目标：强调 T 模型和 GROW 模型的结构原则。这是一个由讲师引导的小组练习。
教练实践（3 人一组）	目标：运用讨论过的关键原则，三人一组进行真实的教练实践。这个环节要求对真实的工作问题进行教练辅导，创造体验式学习机会。 第一轮教练实践 / 第二轮教练实践 / 第三轮教练实践
回顾教练实践	
间歇	
领导力 / 管理 / 教练技术综述	目标：明确教练活动中直线管理的三个角色，以避免混淆。本环节包括讲师讲解、小组活动和全体讨论。
最后回顾	安排学员进行后续工作场景的教练实践 / 反馈 / 结对伙伴。
结束	

后续强化课程 一天	
开篇	目标：学员交流第一天的学习心得，回答提出的问题，确定当天的分组。再次回顾基本原则。
非指令型教练方式 vs 指令型指导方式	目标：让学员分享基础课程和教练实践的心得体会，回答提出的问题，并安排当天的个人、小组活动。
反馈	目标：介绍教练活动中的反馈的概念、定义、运用方式和有效反馈的模型。反馈模型先由讲师进行一个很形象的展示，把一个球扔进一个水桶里，分析反馈数据，然后讲师会进一步展示和讨论，最后是伙伴活动。
挑战	目标：介绍教练活动中的挑战的概念，挑战 / 关系的模型，以及实施挑战的有效问题。本环节由讲师讲解、伙伴和小组活动组成。
间歇	
介绍教练技术的理论	目标：介绍教练活动中的理论，以及发出指令型辅导需要注意的问题。本环节主要是讲师引导全体进行讨论。
提问技巧	目标：强化非指令型的提问技巧，安排小组提问练习，探讨教练如何进行提问（从被教练的对象和教练的角度考虑）。本环节主要是由讲师引导进行小组练习。
午餐	
进一步进行教练展示	目标：采用教练对教练的方式展示，强化非指令型的教练风格。
教练实践( 3人一组 )	目标：运用讨论过的关键原则，三人一组进行真实的教练实践。这个环节要求对真实的工作问题进行教练辅导，创造体验式学习机会。 第一轮教练实践 / 第二轮教练实践 / 第三轮教练实践
全体回顾教练实践	评价个人 / 小组的学习效果
间歇	
关键对话	目标：深入理解在一个组织中应用教练技术提升绩效的最佳时机和场景。例如：1对1面谈、绩效考核、销售对话等等。本环节进行小组活动和全体讨论。
全面回顾、反馈	必要时设计行动学习方案
本培训项目全部结束	

## ◆ 海问联合简介

海问联合自 2002 年成立以来一直专注于创新的领导力和能力培训发展、人才测评和人才管理。


海问联合作为专业的人才管理和人才发展公司，提供于基于能力的全链条服务，包括能力的定义（构建能力模型）、能力的测评（能力测评的 3P 模式）、能力的发展（SIAC 领导力发展模拟舱培训体系）、能力的教练和能力的衡量。

海问联合紧密结合这些特点研发的领导力和人才发展体系，以自我的版权课程体系（SIAC 领导力发展模拟舱）为核心，结合世界级的人才测评工具（ACEX 评价中心、ASSESS 性格测评、Hogan 性格测评、ASSESS360 评估），并整合系统的能力提升学习模式，形成了完整的领导力和人才发展体系。


同时，海问联合在 15 年中一直致力于人才发展的核心理念研究。提出和推广了“领导力 3P 模式”，“自变领导力”等核心理念。结合哈佛大学教授 Robert Kegan 的“头脑复杂度”理论，海问联合致力于帮助不同的组织成长成为“专注于发展的组织”（“DDO”）。

## ◆ 联系我们

北京：北京朝阳区东大桥路 8 号尚都国际中心 11 楼（100020）

刘 伟  | (86-10) 58700068

上海：上海闸北区共和新路 2993 号和源中环企业广场 1219 室（200072）

陶宜申  | (86-21) 56532559