

教练式管理：用NLP技术唤醒员工潜能

作者：范博仲

目录

[自序](#)

[前言](#)

[Part 1 教练式管理：一种彻底颠覆传统管理模式的管理新思维](#)

[教练式管理：你是企业教练吗](#)

[传统管理模式VS教练式管理模式](#)

[NLP教练式的四个关键步骤](#)

[NLP教练技术的核心工作原理：ABCD法则](#)

[Part 2 教练式领导力：突破你的管理瓶颈，发现蓝海领导力](#)

[教练型领导：让别人赢，自己才能赢](#)

[对“事”的管理VS对“人”的领导](#)

[激励员工超越自我，自主实现工作目标](#)

[利用教练式领导力，构建“雁阵型团队”](#)

[GROW教练模型：目标、现实、选择、意愿](#)

[管理者的自我修炼：教练式领导力是怎样练成的](#)

[Part 3 教练型团队：管理者如何运用教练技术训练与辅导下属](#)

[如何在企业内部建立教练型团队](#)

[建立教练型团队与教练文化的五个阶段](#)

[如何在团队内部建立教练培育及进阶机制](#)

[情商教练：管理者如何培养金额拓展员工的情商](#)

[教练也要管理自己的情绪](#)

[如何锻炼提升自己的情商](#)

[情商教练有助于正确选择“激励”或“挑战”](#)

[Part 4 教练式人本管理：21世纪卓越管理者的必然选择](#)

[教练式管理的核心价值观：以人为本](#)

[科层制管理模式VS扁平化管理模式](#)

[尊重员工价值，有效激发员工潜能](#)

[员工不仅是你的下属，还是工作伙伴](#)

[给员工提供一个自由宽松的工作环境](#)

[马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（上）](#)

[马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（下）](#)

[Part 5 教练式沟通管理：构建高效能组织的基石](#)

[教练式沟通能力之一：聆听能力](#)

[教练式沟通能力之二：区分能力](#)

[教练式沟通能力之三：发问能力](#)

[教练式沟通能力之四：回应能力](#)

[良好的沟通，本质在于换位思考](#)

[有效引导员工，员工从内心深处觉醒](#)

[教练式沟通的核心——引发提供有效的解决方案](#)

[Part 6 教练式授权管理：无为而治是管理的最高境界](#)

[管理者如何对员工充分授权](#)

[敢于让员工犯错，激发员工创造力](#)

[管理者如何做好授权评估工作](#)

[成功授权的前提：给员工提供支持和保护](#)

[充分授权不是放任自流，监管控制要到位](#)

[Part 7 教练式培训管理：实现管理者与员工的双赢](#)

[员工培训：教练式管理的核心技能](#)

[管理者如何对新入职员工进行培训](#)

[管理者在进行员工培训的过程中应避免的八个误区](#)

[宝洁：做员工晋升与发展的最好助推器](#)

[Part 8 教练式绩效管理：如何让员工创造出最佳绩效](#)

[员工不能创造高绩效，该怎么做](#)

[让员工充分理解个人绩效目标](#)

[“盛世新管理书架”系列介绍](#)

自序

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网
址：www.readweek.com

第一本书的诞生，我时常把它比作我的“孩子”一样，激情而又慌乱，觉得大脑里有好多课程里的东西在往外涌，毕竟在这个领域浸淫了这么多年，从理论到实践有大把的案例和自己的领悟，可真正要动笔了却似乎无从下手，于是能在书里的各个章节分别能有融入就好。到了第二个“孩子”，想着精心生产和培育，结果全国大量的课程邀约又令我疲于奔命，本想作为我优优宝贝诞生见面礼的，一晃就跨过了年到现在。适逢国家真正开始推出政策认证，认可并推行教练技术了，我心里有一个声音告诉我：时不我待！行动，用成果说话！

这本书的方向原意是想“救市”的：这些年在NLP和教练技术领域的摸爬滚打，发现全国各地有很多类似体系的课程，但无论从课程主办方、导师个人还是课程方向，经常有偏离之嫌，有生搬硬套者，有疏导曲意者，更有与NLP教练文化背道而驰者……所以细想，在课程里面对的学员数量和大众相比毕竟寥寥，加上课程内交流时间有限，那么就在书里一点点地呈现，哪怕在书里给各位一点觉察和收获也足矣！让这本书除了给课程毕业学员重温之外，也让更多还没来及进入课堂的人先做个热身，也算是对行业尽点微薄的贡献吧！

修行教练技术如“人”字两条腿，讲究道术双修：道者，内在领导力的心态、素质锻造和修炼；术者，外在工具、方法和技巧。这在NLP教练型领袖训练中是有其框架的：从一阶段的个人内在醒觉的“知”，找到盲点，发现潜能；在二阶段中进行突破和蜕变的“行”；到第三阶段开始真正生活中的“知行合一”落地，拿到现实成果，开始生命真正的“英雄之旅”！其配套必须融入教练智慧修行和教练理论工具训练。

教练型领袖内在领导力的醒觉和蜕变，唯有在体验式训练部分方可达成，原想在书中对课程中的环节做深度剖析，但这样会引发一些人不切实际的想象，以为仅靠看书就成才，那对我来说就是一种罪过了，所以在课程或他日用别的方式进行环节剖析吧。关于理论工具、方法的部分，在这里我要说多几句：传统的教练技术CP理论部分，本身是个好东西，同时要建立在当事人有足够开放的空间进入才更好用，使用多在第三阶段里拿目标成果比较高效。可有些机构拿去只为了追求较为单一的指标，有的内在修为不够时，使用就更加生硬，运用范围更多局限性。

我想要的状况：既然是好东西，就让更多的人能用、好用、上手快、有成果为原则。真正做到“心中无剑”才是剑客最高境界！教练技术的王牌和支柱是“亲和力”和“观察力”，把教练状态修好了，提升教练智慧，已经称得上市面上及格的教练了。

我常讲：教练技术其实很简单，就是“A—B”。工具很多，训练也简单，重要的就是打好基础，不断精进，“光说不练，十年不变！”本书从各个方面讲到了NLP教练式管理，不仅用在企业管理中，在家庭、人际关系、个人成长等各个方面均能适用！这本身就是人生的智慧，是可广为复制的优秀之人卓越模式而已，愿NLP教练式管理使得我们的人生更加喜悦而丰盛，让世界因为我们的存在而更加美好！

博仲（Vincent）

2015年7月

前言

《管子·心术篇》中有这样一句话：“无代马走，使尽其力；无代鸟飞，使弊其翼。”意思是说：如果你不代替马儿行走的话，它自然会奋力前奔；如果你不代替鸟儿飞翔的话，它自然会展翅翱翔。

实际上，企业管理就是一种激励他人自觉完成任务的艺术。如果管理者能够使用恰当的管理方法，就能够有效调动员工的积极性，达到事半功倍的效果；反之，则有可能使得员工消极怠工，企业业绩也停滞不前。

在一家企业从诞生到成长壮大的过程中，管理者会面临各种各样的问题，比如，员工有对立和抵触情绪，开会时总是难以获得有效的对策；管理者自觉为员工谋福祉，员工却并不领情；当绩效下滑时，从员工处听到的总是各种各样的借口；新入职的员工，尤其是“90后”的新一代，多缺乏应有的责任心；当管理者忙得焦头烂额的时候，员工反而一副事不关己的样子；部分能力较强的员工，个性也更强，不愿意服从指导和安排……

虽然管理者不能因为企业管理过程中的每一个问题时时对管理机制进行修正，但一套有效的管理模式和管理理念却可以从根本上改变这种状况。

原通用电气（GE）董事长兼CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾说过，成功的CEO同样也是成功的教练。教练式管理就是运用NLP（NeuroLinguistic Programming）技术让对方去了解自己，发现自己的缺点并及时调整自己的心态，以最佳状态去迎接更大的挑战。尤其针对80、90年代的新生代员工，教练式管理模式比之前的命令式管理模式更有成效。

“NLP教练技术”是结合了NLP心理学与教练技术这两套课程的综合体。“NLP”是有三个英文字母缩写而成：即N（Neuro，神经）、L（Linguistic，语言）、P（Programming，程式），意为“神经语言程式学”。简单来说，NLP就是通过破解成功人士的语言、思维、行为模式，提炼出他们在思想、心理、情绪和行为等方面的共性和规律，并将这些共性和规律归纳为一套可复制、可效仿的程式。

而NLP教练技术的基本原理就是通过准确把握员工的心理，把员工“不得不做”的事情变成“主动想做”的事情，发挥每一名员工的主动性、积极性和责任感，把管理者从繁重的管理工作中解放出来，最终达到无为而治、事半功倍的理想境界。

NLP教练技术，应该说适用于所有的管理者，因为与员工相关的问题，NLP教练技术都会有所涉及，比如全面准确地认识人性，把管理的重心从困难重重地“管人”过渡到能够事半功倍地“识人”“用人”；更好地了解人心和人性，在此基础上建设企业文化；顺应每个员工的个性，最大限度地发挥他们的潜能；灵活运用心理学相关原理，解决员工管理的难题，等等。

随着大数据、云计算、移动互联网等互联网相关技术的发展，中国已经全面进入了知识经济时代。而快速变化的商业环境使得企业管理中的疑难杂症越来越多。纵观全球范围内的知名企业，比如丰田、3M、谷歌、苹果、通用电气等，它们的管理实践已经足以证明：教练式管理更能唤醒员工的潜能，实现员工由被动工作到主动工作的转变。

在总结全球知名企业经验和结合本土实际情况的基础上，本书对教练式管理的基本理论及实用技巧进行了系统的说明。

从内容方面来看，本书可以划分为三个部分。

★ 第一部分：教练式管理：一种彻底颠覆传统管理模式的管理新思维

企业的管理能力主要依赖于人的行为，而不是组织的战略规划。有人将员工的能力比作“水下的冰山”——员工能否发挥出他们最大的工作潜能，往往取决于管理者能否将“水下的冰山”托出水面。

教练技术经过30多年的发展，在提高效率、激励潜能等方面已经取得了巨大成效，而且已经被越来越多

的欧美企业青睐和接受，成为了最新的、有效提升生产力的管理技术。而新的市场环境也对管理者提出了新的要求，也因此，企业管理者在处理员工关系方面，应该具备一种崭新的管理理念。对企业管理者而言，教练技术无疑是最好的选择。

★ 第二部分：教练式领导力和教练型团队

要成为一名成功的教练式管理者，就要学会角色的转换，从原来为员工“提供方案”到现在帮助员工“自己主动找方案”。教练式管理者可以通过倾听与沟通，鼓励员工主动思考，最终找到解决方案。教练式管理者还要主动对员工的表现给予评价和指导，甚至可以用适当的方法挑战员工的行为，帮助员工纠正错误。

企业内部教练型团队可以说是教练型团队的核心，团队的成员应包括企业的高层、中层和基层负责人，需要具备合理的人员机构配置。引入企业教练技术的初级阶段，就是要把企业内部教练型团队成员培训成教练，以此为基础普及教练技术。

★ 第三部分：教练式管理的具体实践

根据教练式管理的核心价值观及其实践的各个层面，本书第三部分从教练式人本管理、教练式沟通管理、教练式授权管理、教练式培训管理和教练式绩效管理5个层面分章节进行了阐述。

为了让管理者更好地理解教练式管理，本书包含了大量案例。这些案例既有知名企业的经验总结，也有贴近一般企业日常实践的场景展示。另外，为了便于管理者将教练式管理模式应用到具体的企业管理当中，在每一章节都不乏实用技巧的展示，旨在通过诀窍、练习、步骤和方法等全面提升企业的硬实力。

最后，值得一提的是，教练式管理不仅适用于大型企业，对中小企业来说，它也具有魔法一般的强大管理效力！更让人欣慰的是：这套方法同样也适用于提升自我教练能力、亲子教育、亲密关系等更为广泛的一般性人际关系，使得每个人能够获得真正意义上的成功和幸福感，创造符合系统平衡的“你赢、我赢、世界赢”的三赢局面！

Part 1 教练式管理：一种彻底颠覆传统管理模式的管理新思维

教练式管理：你是企业教练吗

进入21世纪，商业环境的急速变化、市场竞争的日趋激烈，加上新生代人群的不断涌入，给组织管理者带来了诸多新的挑战。与以往管理者所面临的挑战相比，新时期的这些挑战往往更具复杂性、多样性和不可预测性。而对于管理者来说，必须要做的就是不断提升自己的管理技能，进而提升组织的运营效率，从而确保企业在激烈的市场竞争中保持竞争优势。

事实上，企业管理主要依赖人的行为，而不是组织的战略规划。有人将员工的能力比作“水下的冰山”——员工能否发挥出他们最大的工作潜能，往往取决于管理者能否将“水下的冰山”托出水面。如果我们从这个层面来理解的话，组织能否高效持续运作，真正的关键不在于员工能力的高低，而在于“教练”指导水平的高低，我们始终相信每个人都具备使自己成功快乐的资源和意愿。

要想提高员工的技能素质和工作效率，管理者就必须在员工面前扮演好“教练”的角色，通过自上而下的言传身教，与员工进行沟通，引导、启发员工，唤醒员工内心深处的觉醒，从而有效地激发出员工的无限潜能。然而遗憾的是，就目前的企业管理现状而言，无论是企业的高层领导者，还是中层管理者，都普遍缺乏这种“教练式”管理意识，而企业的整体管理水平也没有得到真正的提升。

教练技术的发展

教练技术经过30多年的发展，在提高效率、激励潜能等方面已经取得了巨大成效，而且已经被越来越多的欧美企业青睐和接受，成为了最新的有效提升生产力的管理技术。比如：IBM、美孚石油公司、爱立信、国泰航空、宝洁公司等国际知名企业都已将教练文化列为企业内部重要的文化内容。

与此同时，为了顺应经济全球化的发展趋势，以及适应越来越激烈的市场竞争与变幻莫测的市场环境，亚太地区的企业以及管理者也开始对教练技术表现出浓厚的兴趣。2002年11月23日，美国第39任总统吉米·卡特在第七届国际教练联合会（ICF）年会上致辞，并表示：作为一个教练，会为“所服务的个人和组织带来巨大的价值和无比的智慧”。

在欧美，教练技术已经开始在企业中普及，而教练形式也由以前的面对面（face to face）发展成为了包括网络、E-mail、电话等在内的多种形式。如今，全球已有不计其数的企业内部教练；有数十万的美国人接受过专业的培训或者聘请过私人教练；全球很多著名企业已经专门提出了教练文化的口号；《美国新闻与世界报道》曾做过的一项调查报告显示，教练技术在美国顾问业中增速最快，呼声最高。

在美国进入知识经济社会之后，企业教练技术也逐步发展成了一种系统的有效提升生产力的管理技术。如今认识和学习教练技术的人越来越多，甚至它已经被一些大学引入管理学科当中。在商界中，教练技术更是受到了越来越多企业管理专家的青睐。

在新的经济形势下，企业对激发员工潜力提出了越来越迫切的要求，而领导层作为教练技术的一个模块也承担了越来越多的期待和压力。鉴于此，一些大学已经将教练技术列为大学管理学中的一课，并开始给这类课程设学分。《公共人事管理》曾经发表过一项调查报告，在对采用培训技术的企业与采用“培训+教练”技术的企业进行对比之后发现，培训能使企业的生产力提升22.4%，而“培训+教练”技术则能让生产力增长88%。由此看来，在21世纪，教练技术有可能会成为一项提升人力资源管理效率的重要技术。

新世纪的市场环境对管理者提出了新的要求，要求管理者善于应变，处事富于弹性，反应敏捷且有较强的适应能力，只有这样才能适应不同的商业环境。因此，企业管理者在处理员工关系方面，应该具备一种崭新的管理理念。而对企业管理者而言，教练技术无疑是最好的选择。事实上，在欧美企业中，已经有越来越多的企业管理者在运用教练技术训练和支持自己的员工去实现生产目标；而对员工来说，他们也需要一个具备专业教练技术的教练在背后鼓励、支持和鞭策他们。

正如布拉德福特所言：“人们必须为自己部门的成长与发展承担更多的责任，而不能依赖人力资源部。教练能帮助我们紧紧掌握工作方式中的巨大变化，也能帮助我们改变许多。”法国一位跨国集团的总经理也表示，自己很幸运地率先接触了教练技术，而教练会成为未来急需的热门职业。就连通用电器公司前CEO杰克·韦尔奇在接受杨澜的采访时，也表示自己退休后的心仪职业是企业教练。著名足球教练米卢一生事业的转折点，是36岁时所上的教练技术课。在企业管理界，有很多高管、企业家甚至是营销人员都有自己的教练；在一些国际知名企业，更是有着专职教练。比如IBM就拥有一批专业教练，这些教练的职责是组织员工学习并掌握教练技术。

教练技术在中国的发展

在中国，优秀企业家吴士宏在其所著的《逆风飞扬》一书中，也曾精彩描述过其在微软公司所接受的教练技术课。另外，乐百氏集团创始人何伯权也是教练技术的实践者，并认为：“培训员工是一项有价值的投资，因为教练能促进员工的成长和发展，给企业带来长远的效益。”

教练技术在国内才刚刚兴起，最早在我国香港地区实践并推广。1999年，香港通信市场低迷，香港润迅的经营状况也很不景气，于是公司高层无奈之下做出了调整员工薪资的决定，然而又担心降低薪资会引起员工的抵触情绪，从而造成大量的人员流失。

在这种形势下，润迅接受了为期3个月的专业教练服务。经过教练训练课程，公司主管及员工很快看到了新的可能性，并理清了自己的目标，从而让公司整体的服务质量与业务表现都有所提升。此后3个月内，公司的销售业绩竟然提升了两倍，员工们也获得了大笔奖金。可以说，这次教练训练课程为润迅后来进军内地市场打下了良好的基础。

在教练技术引入中国之后，我国港、澳、台地区的一些投资者与欧美在华投资者是它的最早践行者，后来一些民营企业也开始逐步认同与接受教练技术，而且将一些中华文化融入了其中。教练技术入驻国企与民营企业之后，让很多管理者和员工都成了其受益者，该技术在提升生产效率方面也取得了不错成效。

1999年，中国电信网上教学中心在中国电信和教育部的支持下，利用互联网等新型传播手段，开办了一系列在线教练训练课程，让很多人认识和了解了教练技术。在国内除了一些知名企业在运用教练技术之外，一些MBA、EMBA课程以及大学院校也引入了教练技术，这种崭新的管理理念与体验式训练方式让学生们开阔了视野，拓宽了思路，对企业管理也有了更深的理解。而对企业和管理者而言，教练技术能帮助他们打造一个自动运转的企业，实现“有钱又有闲”的愿望，何乐而不为呢？

教练技术在国内受到大量知名企业家的关注，初出茅庐时的马云、柳传志、王石等著名企业家都曾是一理念的实践者。如今，经过不断的实践与完善，教练技术也已经被越来越多的中国企业家所了解和推崇。

教练技术虽然源于欧美，但是在中国也有推广和实践这一新技术的土壤，相信会有越来越多卓有的远见者将其推广、引入企业管理、教育教学等领域。而且，为了让这项新的管理技术在中国获得更深厚的发展土壤，一些人正在尝试将中国传统文化融入其中，以便使教练技术更适合中国大众及企业管理者。这种对教练技术的推广和创新能够在有效提升中国企业的素质、提升企业竞争力的同时，让人力资源有效地转化为生产力，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

身教练式管理的定义

许多年以来，大家经常听到“教练”这个词，但近年来这个词的含义已并不仅限于我们所理解的“运动员的教练”，而是在人力资源管理领域流行的一个新概念。教练（coaching）这一概念源于体育界，不管是著名的网球高手还是高尔夫球手都有教练。教练的作用就是帮助运动员提高运动技能、调整最佳运动状态，并在重大赛事前制订战略，以支持运动员取得卓越成绩。

而现在“教练”这一概念被引入企业管理领域，于是在企业管理领域便兴起了一股培养教练技术的热潮。

在西方，人们对“教练技术”的概念并不陌生，教练技术在经过二三十年的研究之后，已经形成了一整套成熟的理论体系和框架，并在实践中得到了实际应用。

在传统的管理模式中，管理者一直扮演着“咨询顾问”的角色，在员工身边为他们解决工作上的问题，管理者更多的关注点是在具体工作上而不是在员工身上。而教练式管理的最大不同就在于——从对“事”不对“人”，到对“人”不对“事”！管理者将目光更多地放在员工身上，运用新的管理技术，鼓励员工发挥主观能动性，帮助员工找到解决问题的方法。

教练式管理者就是要帮助员工发现自身的长处，让员工充分认识到自己的价值，运用自己的资源、优势和潜能，实现最佳工作效能。

在教练式管理者眼中，员工就是企业最宝贵的资源。企业是由人组成的，离开了人，什么都是空谈。比如，再自动化的设备也离不开人的操作和设计，离开了人，一切也都停止了。而企业最大的问题也就是人的问题，解决了人的问题，“事”的问题也就解决了。

教练在帮助员工提高自身能力素质的同时，也会促进企业资本的增加。“教练技术”现如今已经生成了一种教练文化——从员工的立场出发，充分激发他们的潜力，提升其自身价值，提高企业的工作效率，从而促进企业向着更高目标发展。

除此之外，教练式管理者还会通过各种方式启发员工的学习、创新和沟通能力，配合建立学习型组织。换句话说，教练就是运用一定的技术，了解员工的心态，发掘员工的潜质，帮助员工调整心态，并以最佳状态去迎接挑战、达成目标的人。



在上述案例中，我们通过对李云龙与炮手的对话稍加琢磨和分析，就可以明显地看出：李云龙虽然是一团之长，但他并没有运用自己的权力向下属施加强迫性、指令性的命令，而是给下属设定了一个明确的目标，然后以“教练”的角色激励和引导下属，并给下属提供充足的资源支持，充分调动下属的积极性和主动性，从而让下属自主地完成任务、实现目标。

教练式管理是一门将体育教练对运动员的训练督导方式引入企业管理领域中的技术。教练不仅以实现目标为目的，还重在激发员工和团队的潜在能力。教练式管理者与员工不再是简单的上下级关系，双方在信念和价值观方面达成一致，形成了一种团结协作的伙伴关系。

学会授人以渔

通用电气公司（GE）前CEO杰克·韦尔奇管理公司多年，他在多年的经营中领悟了一个道理：数据和策略并不能帮你实现目标，但员工却能帮你实现目标。有人问他：如果让你重新执掌GE，会与之前的管理有何不同？他说会在公司内部进行重大的改进，转变传统的管理模式，更加重视员工的价值，注重培养员工的自我开拓能力。

教练式管理最关键的作用就是发掘员工潜在的能力，帮助员工实现自我突破。教练式管理就是帮助员工摆脱恐惧、烦恼和压力，让员工变得更加优秀和快乐的过程。它最大的优势就在于挖掘员工最大的潜力，把员工从局限的思维中解放出来。

最大限度地激发员工潜能的目的就是为了能更好地实现创新。教练式管理中的创新首先是指观念的创新，然后由观念创新引发管理模式和营销技巧等方面的创新。企业管理者不仅自己要学会创新，还要学会运用教练技术帮助员工和整个企业实现创新。因此，教练式管理者要重视培养员工的创新能力和独立解决问题的能力，而不是简单地“授之以鱼”。

教练式管理者必备的素质

通过谈话沟通的方式帮助员工调整心态并以最佳状态迎接挑战，是教练技术的一种基本方式，因此良好的沟通能力是教练式管理者必备的素质之一。我曾经看到过一项调查研究，数据显示人的内心活动80%

以上是通过非语言的形式表达出来的，如你可以通过一个人的情绪了解他的内心世界。这就要求教练式管理者要有良好的洞察能力。

同时，教练还可以采用发问的方式洞察员工的心理活动。简单的发问有时候并不能够完全了解员工的心态，因此这就要求教练练就一身辨识员工心理的本领，帮助员工正确地认识自我。

一个优秀的教练应该具备承诺（Commitment）、同理心（Empathy）和沟通（Communication）三个主要素质，如图1-1所示。



图1-1 教练型管理者应具备的三个主要素质

★ 承诺：我对一些企业进行教练式管理培训时，很多企业管理者忧虑地表示，他们的企业中经常出现“战略搁浅”“执行不力”“员工缺乏积极性”等问题。当我对这些企业做过一番深入调查后发现，其中很大一个原因就在于他们对员工缺乏承诺。许多管理者为了追求企业短期的利益，经常向员工许诺一些不可兑现的承诺，最终严重影响了自己在员工心目中的形象，导致团队士气低落，企业效益下滑。

★ 同理心：所谓“同理心”，就是“将心比心”、设身处地地站在他人的角度思考问题。作为一名企业教练，要能随时随地洞察员工的内心感受，学会体谅和理解员工的想法，而且要将这种体谅传达给员工，这样就能在无形中与员工建立亲和感。

★ 沟通：沟通是NLP教练技术中的一项核心内容。企业教练的核心工作内容就是通过聆听、发问、区分、回应等专业教练技巧，帮助员工明确自己的使命和目标，激发员工内在的潜能，发现更多的可能性，合理配置各种可利用的资源，以最佳的状态实现目标。

教练的过程就是与员工进行交流沟通的过程，因此教练要掌握聆听的技能要成为一个出色的聆听者就要充分重视聆听的三个层面：用耳朵（听取全部内容，不以“自以为是”为自己设置障碍）、用眼睛（观察是否口不对心）、用心（聆听说话者话语背后的意图和倾向）。

- (1) 要能积极地聆听各种事情。
- (2) 要了解员工的基本资料，清楚地知道他们的需求和意图。
- (3) 不仅要学会“听”话，还要学会“听懂”话。
- (4) 欣赏他们的成就，肯定他们的能力。

教练的过程就是运用一系列教练技能，洞察员工的心态，对内扫清盲点，发掘员工潜力，提升员工素质；对外帮助员工寻找更多的可能性，增加更多选择，实现工作目标，与员工一起设计企业发展战略，提高工作效率和企业效益。与此同时，提升员工的创新能力，帮助他们冲破思想桎梏，发挥更大的主观能动性，集中力量完成工作目标。

传统管理模式VS教练式管理模式

S教练

管理学自诞生以来百年间，全球商界涌现出许多高瞻远瞩、见识卓越的大师级管理者，并不断推动和完善现代管理理论的发展。然而，21世纪的组织管理者不得不正视一个问题：商业环境已经发生了剧烈的变化——激烈的竞争市场、颠覆性的技术革新、挑剔的资本市场、不断增长的客户期望、逐渐成熟的互联网商业模式……

在这个极端不确定的商业时代，管理者都面临一系列的商业变化和趋势，不得不重新审视探索未来的管理之路：是因循守旧，维持和延续固有的传统管理模式？还是探索出一种全新管理模式，以应对和突破前所未有的管理瓶颈？

毫无疑问，所有的组织管理者都会不假思索地选择后者！在当前的商业环境和形势下，传统管理模式显然早已过时了。企业要想获得持续竞争优势，组织管理者必须要学会角色转变，彻底改变以往那种高高在上的“大家长”形象，而是深入基层管理工作中，以“教练”的角色去培训员工、引导员工、激励员工、启发员工，从而转变员工的工作行为和态度，磨砺他们的工作素质和技能，全面提升组织绩效与个人绩效。

我在给一些企业做内训或者讲授“NLP教练式管理”总裁班的公开课程时，许多企业管理者向我提出这样的问题：“作为管理者，我们应该如何实现角色转变，从而有效地运用教练式管理模式？”要想很好地解决这一问题，我们首先应该了解当前企业的一些管理现状。

作为一名长期致力于个人成长教练咨询以及企业管理咨询与培训服务的实践者，我在长达20多年的职业生涯中接触到无数的企业。通过和这些企业的管理者进行密切的交流和探讨，我发现目前很多企业管理中都普遍存在以下问题。

★管理者整日周旋于各种各样的会议，热衷于发表长篇讲话。前些年，我到山东一家大型国营企业做教练式管理培训。培训结束后，我在跟一些中层干部交流的过程中，询问了他们一个问题：“在日常管理工作中，让你们最受困扰的问题是什么？”这些中层管理者的回答几乎完全一致：会议太频繁！

一名中层干部曾私下对我抱怨道：“高层领导们整日周旋于各种各样的会议，热衷于在会议上发表长篇演讲。一周中至少要有2~3天都在开会，而且大多是领导讲话为主，很少涉及企业管理中的具体问题。最要命的是，对于这种频繁、无效、流于形式的会议，我们这些部门主管还不得不参加，既浪费了我们的工作时间，又解决不了任何的实际问题。”

★管理者说得多做少、朝令夕改，导致员工执行不力、企业运营效率低下等问题。许多管理者认为，自己的主要职责是制订战略，剩下的事情都由员工来执行。因此，在这样的观念和认知下，管理者频繁召开会议，订计划、出方案、下指令，然而企业效益却变得越来越差。究其原因，就是管理者说得多做少，而且频繁的会议也导致一个很严重的问题：战略举措和目标规划频繁变动、朝令夕改、反复无常。而最终，就必然会出现员工执行力、企业运营效率低下等问题。

★通过文件向员工下达指令，导致管理者与员工之间产生距离感，上下级沟通渠道闭塞。在我考察的一些企业当中，管理者习惯以文件的形式来传递指令和信息，所以企业内部经常可以看到这样的景象：员工办公桌上堆放着许多文件夹，文件夹里有各种各样的文件。而堆积的文件也给员工的工作带来了诸多不便，一些员工告诉我：“领导下达的文件实在太多了，我们每天要接收大量的文件，但却经常看不到领导的身影。在这样的情况下，我们在具体的工作中可能对文件不能充分地领会，由此导致一些工作失误。”显然，“文件式命令”阻碍了上下级之间的信息沟通渠道，员工不能很好地领会管理者的意图，导致管理者与员工之间产生距离感。

比如，我在给北方一家公司做NLP-CP(教练式管理)总裁班培训时，一个老板向我诉苦，说自己刚给公司员工下达了一个挺好的文件，却弄得吃力不讨好、惹出了一些乱子。我看了一下那个文件，内容大致

是这样的：员工必须熟练掌握五笔打字法，公司将根据每名员工的熟练程度来进行月度考核，考核不过关者则扣200元奖金。我理解该公司管理者的初衷——确保员工熟练掌握打字技巧，提高工作效率。然而，出台这样一份文件却往往会起到适得其反的作用：首先，很多员工并非文职人员，他们需要打字的地方其实并不多；其次，要想提高打字效率，员工不一定非要用五笔，他们通常已经习惯了常用的打字法，比如搜狗输入法、拼音打字法等。因此，该文件下发后引起了不小的争议，员工对管理者产生抱怨，而管理者则听不到员工的声音，这样一来，就严重挫伤了员工的工作积极性。这位管理者忘记了有效果比有道理更重要！

★管理者忙于交际应酬，不注重产品、服务、市场，导致企业效益低下。任何一个企业的管理者都有自己的交际圈，无论是公事还是私事，都有许多需要打交道的地方，这本无可厚非。然而，作为公司的掌门人，如果你将大部分时间和精力都用于交际应酬上，并一厢情愿地认为，只要自己搞定了应酬，企业就会一帆风顺、万事大吉了，那你就大错特错了。

管理者精于应酬，可能会给自己和企业带来丰富的发展资源。然而，一个企业是否具备核心竞争力，其关键因素并不在于管理者是否善于应酬，而是在于该企业所提供的产品和服务是否具备市场竞争力。要提升企业效益，管理者就必须脚踏实地地抓产品、抓服务、抓质量、抓市场，倘若企业的产品和服务得不到市场的认可、客户的肯定，那么即使你拥有丰富的外部资源，也终究是无济于事的。

上述种种管理现象和问题，都集中反映了传统管理模式的弊端。在商业竞争日趋激烈的今天，这种单向的、行政性的管理模式（单向管理如图1-2所示）已经与这个日新月异的时代严重脱节，单向而闭塞的信息沟通机制也导致内部管理的紊乱——曾经给企业带来高效率、高利润的传统管理理念已经难以为继。而这也恰恰说明了那些曾经显赫一时的企业最终却走向衰败甚至终结的原因！



图1-2 单向管理示意图

出于历史原因，我国等级观念根深蒂固，因而也就造成了一些组织内部“家长制”“一言堂”“长官意志”等官僚主义盛行，事业单位、国企和一些大型民营企业表现尤为突出。在这样的管理体制和环境下，即使再聪明而富于创造性的员工，也不得不循规蹈矩、按部就班地从事着自己的工作。如果员工的个性和活力受到了压制，失去了工作激情和积极性，那么他们就不可能给企业创造更大的价值。由此就不难想象，为什么许多企业效益始终不见好转。

因此，对于企业管理者而言，应该致力于寻求一种人性化、科学化、民主化的管理模式，以突破传统管理模式的瓶颈。而“教练式管理”模式就是一种让员工由被动到主动工作的全新管理模式。几年前，我给某集团做教练式管理咨询和培训服务，通过实地考察，我认为他们采取的就是教练式管理模式。

某集团管理层实行“三三制”，规定各层管理者用1/3的精力投入具体工作实践中，用1/3的精力坚持做好日常管理工作，用1/3的精力展开调查研究。在这样的管理体系下，管理者与员工之间的关系也不再那么疏远。工业战线上的各层级管理者在亲身实践的过程中，改变了固有的、传统的管理思路，而且在工作态度和工作作风上也有了明显的改善和提升。

一位中层干部告诉我：“在生产第一线，我既是员工中的一员，又是员工的指导员。在工作的过程中，我与员工之间的关系非常融洽。”而我在与一些基层员工交流的过程中，也能够明显地感受到他们普遍高涨的工作热情，正如职工们所说的：“工人三班倒，班班见领导，领导带头干，群众劲更高。”在“三三制”的管理体系下，员工的工作积极性和工作效率都得到了明显的提高，企业效益也得到了大幅的增长。

事实上，其“三三制”已经基本上具备了教练式管理的雏形。作为一种全新的管理理论、方法和技术，教练式管理经过20多年的发展和推广，如今已经成为欧美企业的主流管理模式，但在国内企业的推广和应用尚处于初级阶段。我到许多企业讲授教练式管理课程时，许多企业家、管理者都表示自己是第一次接触这种管理技术，可见教练式管理在国内企业中仍是一个比较陌生的概念。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《教练式管理：用NLP技术唤醒员工潜能》范博仲 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/452.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

