

《人本教练模式》

作者：黄荣华
整理：赵晓霞

导读主席：孙策
导读组员：马靖 范明琨

导读主席：黄卓绵

介绍本书及导读团队

人本教练模式 Coaching Management Model
——以人为本的管理模式

导读团队介绍

- 马靖：教练管理模式学员 教练技术的实践者
- 范明琨：专业教练，教练技术九型人格工作坊导师
- 孙策：教练管理模式训练导师

您积极充实管理方面的知识与技能，但运用起来总是力不从心吗？

- 您已经非常清晰，企业竞争的关键是人才的竞争，您也了解如何选人、育人、用人、留人的方法，但在实际操作中，您也许会发现，“人”的问题，不是“技巧”可以解决的，即使同一状况，转换时空之后，原本的解决办法也不一定可行。

您重视团队和谐，可是总会遇到几个异己的破坏吗？

- 没有“异议”的团队和谐是表象的，唯有经过相互竞争与沟通的团队才有机会发挥最大的潜力。可惜大部分的领导者没有真正的聆听，而是尽力压抑负面的意见，使得许多不满的声音四处流窜，反而对团队有莫大的杀伤力。

您觉得公司不能一天没有你吗？

- 许多主管身心疲惫而渴望休假，却不放心将重要的事交给属下执行，即使名为“授权”却时时

事必躬亲。没有才能可尽情施展的空间，部属很难有成长的喜悦，于是“明哲保身”，或抱怨四起，或跳槽逃离。

您是否常觉得自己的压力太重，责任太多，而其中的付出没有人了解？

- 您是否常觉得，做领导的一定要在各方面“领先”部属，才能“领导”部属？其实“高处不胜寒”，其中的孤独与压力没有人可以体会。

您日夜为公司操心，员工却不愿意帮一些忙，您是否觉得寒心？

- 很多领导都希望塑造一个员工个人的目标与公司的目标一致的环境，可是，员工总是没有兴趣。他们反而认为“只有自己当老板”，才有可能使个人目标与公司目标一致。

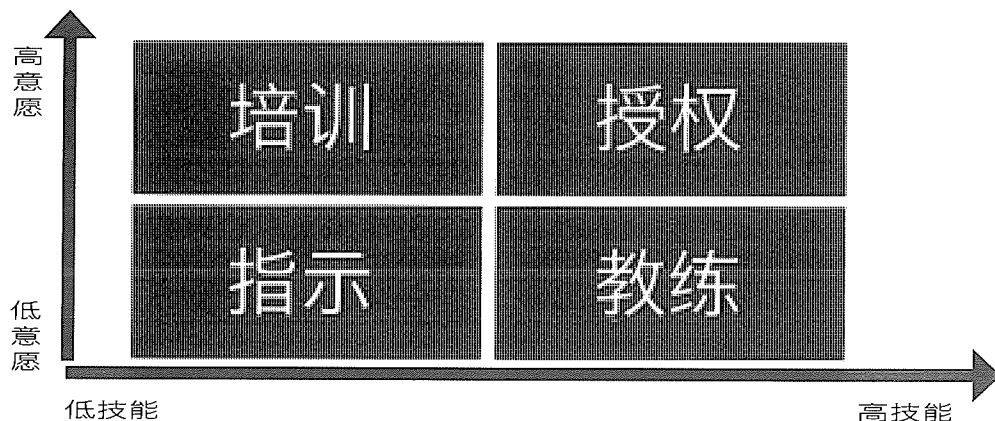
“如果您要发现新大陆，那么您就必须暂时将您的船驶离海岸。”

- 我们知道，您每天都很忙，很累，有做不完的工作和忙不完的应酬。但不妨停下几天的时间，借此研讨会用眼看看自己、用耳听听自己、用心体会自己。放下自己原来的形象，突破自我，把握自己对人的影响力、感召力，进而产生卓越的突破性的领导才能。

教练来源和教练定义

- 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。
- 体育教练-专业教练-企业教练

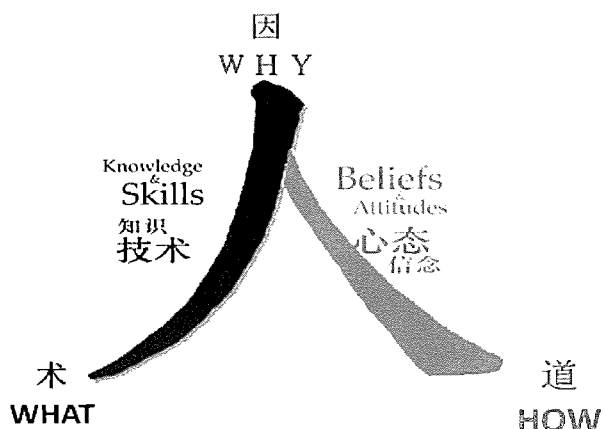
企业中的四类人才



21世纪的学习之道

- 21世纪的学习之道并不是在别人身上找答案，而是通过启发在自己身上找到解决方案，找到答案。——彼得·圣吉

教练管理模式系统



- 人都有做好的愿望！
- 人都有做好的潜能！



导读之一：马靖

人本教练模式

人本概念

- “对事不对人”

我们公司或日常生活中，讨论问题或提出建议的开场白。同样问题克隆到其他问题上，“治标不治本”

- “对人不对事”

不是否定“对事”的重要性，而是强调先解决“人”的事，才能从根本上解决“事”

人本教练模式

- “为学日益”：学习身外知识，天天有进步，有收获——倾与外
- “为道日损”：天天甩掉一些旧框框，损失是过去，得到未来——倾与内做人要内外兼修，表里如一，才是和谐。“手中无剑，心中无剑”才是德才兼备，真正赢得人心的领袖。

教练之“道”

- 君子务本，本立而道生” ---《论语》 “道生而行正”
- 教练要帮助被教练人看到“本”
- 病人看病三种情况：
 1. 医生直接告诉病人方法，病人遵照执行就行，是技术性问题
 2. 医生同样告诉病人方法（开药方），但病人要自己调整和判断（注意饮食和心情），而病人自身情况对治疗起关键作用，是技术性问题和调适性问题并存
 3. 疑难杂症，不知问题和答案，需要互相鼓励学习中寻找，是调适性问题

调适性领导力调适是始末？

- 主要是信念和心态，只有当所有人愿意转变面对改变的信念，调整应对变化的心态，调适性领导力才可能发挥作用。从“要我做”到“我要做”

九点领导力：

- 起点是激情。有了激情，然后 做陈诺，采取负责任态度，欣赏身边一切，心甘情愿付出，信任他人，开创共赢的局面，增添更大激情，感召更多人参与

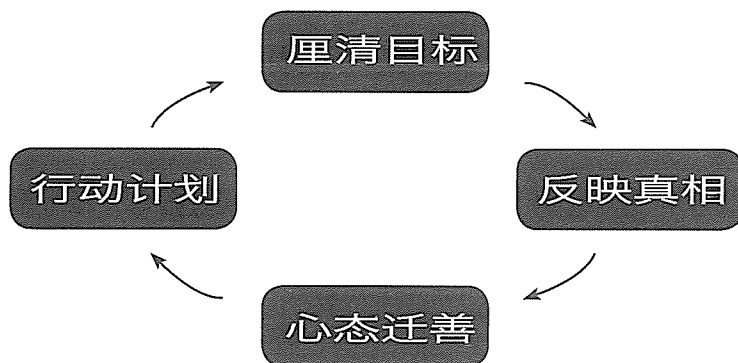
导读之二：范明琨

人本教练模式Ren Coaching Model

教练的三个比喻——教练不会给答案和方法。

- 镜子（选择）
- 指南针（位置）
- 催化剂（令他更好）。

第三章 四步教练技巧



一、厘清目标

目标是教练存在的基础和起点

- 帮助被教练者厘清他的目标和达成目标
- 帮助被教练者挖掘“我想要”
——没有人比自己更清楚自己需要什么

二、反映真相

- 事实的真相—心态的真相
- 反映差距——“我认为是的”和“别人认为是的”
- 反映不同——“使用的理论”和“拥护的理论”（做的、说的）
- 反映差距——“表象”和“事实”（盲点；不面对自己）

教练是中立、客观的，焦点在对方。

三、心态迁善

所有的感觉都起源于人们抱持的心态，

所有的行为都根植于人们心中的信念。

“君子以见善则迁，有过则改。”——《易经》

- 拓展信念——减少盲点，扩大信念的范围
- 目标为准——保持心态与目标的一致

四、行动计划

在一份有效的行动计划中，需要包括“目标、行动、成果”三个最基本的元素：

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

*目标可以是具体数字，或一个理想和方向；成果则必须是可被准确量度的硬指标

SMART系统

- 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做到成果的具体行动。在这个过程中，我们需要符合以下要素：

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)

第四章 四种教练能力

• 约哈里窗



一、聆听

- “聆听”是教练能力中最基本的一环。客户所有的信息、资料，教练都是通过聆听搜集来的。如何可以听得更多、听得更全，听到客户真实的状态，这就需要教练认真锻炼这方面的能力。
- 聆听的3R技巧：
 - Receive 接收—毫保留100%地去听
 - Reflect 反映—反映自己听的状态、对方说的状态给对方
 - Rephrase 覆述—求证听到的重要的信息，确保无误

• 教练聆听的心态

我们的焦点常常放在自己身上，没有在客户的身上。当我们真地将焦点放出去，我们在听的时候应该做到：

1. 忘我（放下自身的情绪、身体状况干扰）
2. 专心（专注于客户身上，不分心，活在当下）
3. 求知（真地有意向接收对客户传递的信息）
4. 开放（不会因为与自身的取向差异而排斥抗拒）

*不能采用批判性的心态聆听！

二、发问

- “发问”是帮助教练更有方向地去聆听的一个工具。从这里开始，教练在互动过程中，不再是在形式上被动地接收信息，而是可以更直接地捕捉信息。好的问题对教练过程的帮助是决定性的。善问适当的问题是教练的重要能力。而教练善于发问的关键在于懂得问教练式的问题。
- 问题的封闭性与开放性

开放性问题：没有给定答案范围，客户可以回答任何可能性的问题形式是开放性问题。

例如：你对这件事怎么看？

封闭性问题：客户只能在给定的范围内回答的问题是封闭性问题。

例如：你对这件事是否满意？

三、区分

- “区分”是体现教练价值很重要的一环。客户没有迁善、不愿意迁善，就是因为没有区分自己信念当中的盲点。所以，教练不仅要能够区分到客户信念当中的盲点，还要有效令到客户收到、看到这个区分，从而看到自己信念中的盲点。
- 区分的目的：反映真相，帮助对方看到自己的盲点，并迁善自己的心态
- 区分的方向：有利于被教练者清晰自己、迁善心态、开拓信念和达成目标
- 区分什么？
 - 事实 vs. 真相 下属迟到
 - 事实 vs. 演绎 -不讲信用
 - 目标 vs. 渴望 早起锻炼

教练的区分

- 自我区分
 - 帮助对方区分
- 形式：发问、直接指出、比喻、回应

四、回应：教练如镜

- 回应的出发点：
 - 贡献——真正关心对方的信念和心态
 - 批判——认为对方是错的，否定、打击
- 教练的回应：是体验，是此时此刻真实的感受
 - 出发点：支持和贡献对方
 - 心态：真诚负责、直接明确，即时的

导读主席：孙策

总结：自我教练

看人之大

- 人都会为自己做最好的选择
- 人有改变的能力
- 教练是一个持续学习的过程

金燕做2011年财务报告

观看2011年11月外岛游录像影片

颁奖仪式：

- 全勤奖：王宝兴轩友
- 最佳导读主席奖：黄卓绵
- 最佳导读者：郑来发

第十二届全体工委上台颁发感谢状与合影留念

新旧轩友交接仪式，主持人：树帆

前任轩主致辞

就任轩主致辞

下一届工委亮相介绍自己