

盛世新管理书架  
SS New Management Bookshelf

8大诀窍 5种练习 7个步骤 15种方法全面提升你的硬实力!

Coaching in  
Management

# 教练式管理

## 用NLP技术唤醒员工潜能

范博仲◎著



一次彻底颠覆传统模式的管理变革

一次彻底改变员工行为的头脑风暴

一次彻底审视企业管理创新思维的打圆之作

通用电气、苹果、谷歌、3M、丰田等  
全球500强企业都在运用的“教练式管理”法则!

遭遇“寒冬”的中小企业轻松上手、突破现状的管理魔法!

让员工由被动到主动工作的全新管理模式



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

盛世新管理书架  
SS New Management Bookshelf

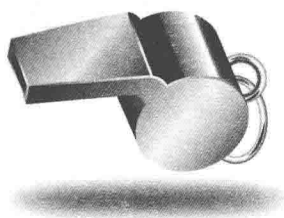
8大诀窍 5种练习 7个步骤 15种方法全面提升你的硬实力!

Coaching in Management

# 教练式管理

## 用NLP技术唤醒员工潜能

范博仲◎著



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

教练式管理：用NLP技术唤醒员工潜能 / 范博仲著

— 北京：人民邮电出版社，2015.9

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-39517-7

I. ①教… II. ①范… III. ①企业领导学 IV.  
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第127224号

## 内 容 提 要

本书通过对教练式管理的详细讲解，力图帮助管理者提高辅导下属的能力，让管理者不单是下属的领导，更是下属的导师与教练；掌握调动下属工作积极性与个人聪明才智的技巧与方法；掌握让下属乐于接受与遵从的“批评”方式与领导方式；帮助管理者提高自我表达能力，让管理者不再心中有智讲不出、讲不清、讲不明；让管理者掌握学习原理与教练原理，并在培养下属的过程中创造性地加以应用。本书可供企业领导者、管理者学习与参考。

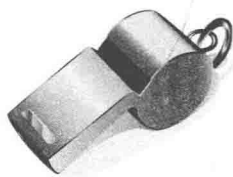
- 
- ◆ 著 范博仲  
责任编辑 赵娟  
责任印制 彭志环
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：15.5 2015年9月第1版  
字数：227千字 2015年9月北京第1次印刷
- 

定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



## 自序

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。恰逢国家真正开始推出政策认证，认可并推行教练技术了，我心里的一个声音告诉我：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，也让更多还没来得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。

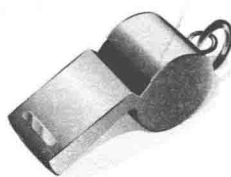
教练型领袖内在领导力的醒觉和蜕变，唯有在体验式训练部分方可达成，原想在书中对课程中的环节做深度剖析，但这样会引发一些人不切实际的想象，以为仅靠看书就成才，那对我来说就是一种罪过了，所以在课程或他日用别的方式进行环节剖析吧。关于理论工具、方法的部分，在这里我要说多几句：传统的教练技术 CP 理论部分，本身是个好东西，同时要建立在当事人有足够开放的空间进入才更好用，使用多在第三阶段里拿目标成果比较高效。可有些机构拿去只为了追求较为单一的指标，有的内在修为不够时，使用就更加生硬，运用范围更多局限性。

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（Neuro-Linguistic 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、可效仿的程序。

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。

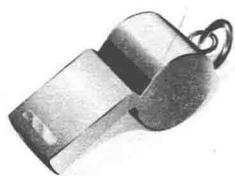
### ★第三部分：教练式管理的具体实践

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！





# 目 录

## 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 2
- 传统管理模式 VS 教练式管理模式 10
- NLP 教练技术的四个关键步骤 17
- NLP 教练技术的核心工作原理：ABCD 法则 27

## 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 34
- 对“事”的管理 VS 对“人”的领导 38
- 激励员工超越自我，自主实现工作目标 41
- 利用教练式领导力，构建“雁阵型团队” 50
- GROW 教练模型：目标、现实、选择、意愿 54
- 管理者的自我修炼：教练式领导力是怎样练成的 59

## 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 66
- 建立教练型团队与教练文化的五个阶段 69
- 如何在团队内部建立教练培育及进阶机制 76
- 情商教练：管理者如何培养和拓展员工的情商 80
- 教练也要管理自己的情绪 82
- 如何锻炼提升自己的情商 84
- 情商教练有助于正确选择“激励”或“挑战” 90



## 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 96
- 科层制管理模式 VS 扁平化管理模式 102
- 尊重员工价值，有效激发员工潜能 108
- 员工不仅是你的下属，还是工作伙伴 114
- 给员工提供一个自由宽松的工作环境 119
- 马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（上） 123
- 马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（下） 129

## 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 136
- 教练式沟通能力之二：区分能力 144
- 教练式沟通能力之三：发问能力 149
- 教练式沟通能力之四：回应能力 152
- 良好的沟通，本质在于换位思考 155
- 有效引导员工，使员工从内心深处觉醒 160
- 教练式沟通的核心——引发提供有效的解决方案 165

## 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 170
- 敢于让员工犯错，激发员工创造力 174
- 管理者如何做好授权评估工作 178
- 成功授权的前提：给员工提供支持和保护 183
- 充分授权不是放任自流，监管控制要到位 188

## 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 196

- 管理者如何对新入职员工进行培训 201
- 管理者在进行员工培训的过程中应避免的八个误区 206
- 宝洁：做员工晋升与发展的最好助推器 211

## **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 218
- 让员工充分理解个人绩效目标 229

# 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教练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%， “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这一理念的实践者。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。

## 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。