

教练能力 ↑ 培训全案

高玉卓 编著

——|以能力提升为中心|——

寓言+故事+游戏

拿来即用

的全员培训经典

- ★ 通过自测找差距
- ★ 通过寓言拓思维
- ★ 通过故事学方法
- ★ 通过游戏提能力

弗布克培训寓言故事游戏全案系列

教练能力培训全案

高玉卓 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

教练能力培训全案 / 高玉卓编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 12
(弗布克培训寓言故事游戏全案系列)
ISBN 978-7-115-18918-9

I. 教… II. 高… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 153382 号

内 容 提 要

本书通过 3 种方式的系统结合, 将教练能力细化为 8 个方面, 提供了一整套拿来即用的培训寓言、故事和游戏全案。

本书内容包括人才识别、团队组建、心态管理、沟通指导、方法运用、差距分析、团队学习、自我学习 8 项教练能力的介绍。

本书适合培训师、企业教练、企业管理者、高校教师等人士及培训咨询机构培训他人和自我学习时使用。

弗布克培训寓言故事游戏全案系列 教练能力培训全案

- ◆ 编 著 高玉卓
责任编辑 许文瑛
执行编辑 庞卫军
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 16 2008 年 12 第 1 版
字数: 100 千字 2008 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18918-9/F

定 价: 34.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

总序

作为管理者，管理能力是第一竞争力。只有不断提升管理能力和管理水平，才能确保企业的竞争力和自己的领导力。

作为培训师，讲故事是必备能力。培训师往往通过一些“小故事”来阐释管理中的“大道理”，从而引发思考，使管理学中的一些棘手问题通过生动有趣的方式迎刃而解。

作为教师，故事是活跃课堂的催化剂。这些生动有趣的寓言故事，可以让严肃的课堂变得笑声朗朗，并能引发无限的思考。

作为职场人士，自我超越和提升是拓宽职业道路的有力武器。这些耐人寻味的故事，往往让人豁然开朗或“顿悟”，是茶余饭后自我培训的首选资料。

作为一般读者，渴求进步和能力突破是每个人都要面对的课题。这些通俗易懂的寓言故事，是打开思维的钥匙，是能力突破的启思石。

弗布克培训寓言故事游戏全案系列将管理能力细化为领导、绩效、执行、沟通、激励、教练、创新、用人、问题解决、团队建设10项能力，并将每项能力按照各自的维度进一步分解为“能力子项”，以便于读者有针对性地进行学习与运用，是一套既能用于“读”更能便于“用”的按照能力划分的精选故事集，是管理者、培训师、教师、职场人士和一般读者培训他人和自我培训的首选工具书。

本系列图书的总体编写框架是将寓言、故事、游戏三者集结在一起，以达到“在寓言中想问题”、“在故事中学管理”、“在游戏中找方法”的目的。试图从“寓言启思”、“故事示范”、“游戏体验”三个角度使受训者“从思维到行动”能够切实得到提高，从而构建起一套“寓言故事游戏”三结合的培训体系。为了方便读者检测自我能力的差距，我们对每种能力都配备了一套自测题。

本系列图书具有以下特点。

1. 自测自检

针对每种能力都提供了测试题，共提供了近1 000道测试题，是学习者进行自

测和自检从而发现差距的工具。

2. 寓言启思

以动物世界、植物世界、海洋世界为原型，引发思考，拓展思维，试图让受训者的思维受到某种程度的撞击，从而延伸思考或瞬间有所感悟。

3. 故事示范

以生活中和管理中的故事引出管理中的问题，量化差距，让受训者从中学到缩短差距和提高能力的方法及技巧。

4. 游戏体验

以游戏的方式，让受训者深刻体会自己与他人能力的差距。因为只有参与到其中，成为当事人，才能真正认识到差距，也才能真正缩短差距。

领导、绩效、执行、沟通、激励、教练、创新、用人、问题解决、团队建设这10项能力，基本上是管理者必备的能力。我们之所以花一年多的时间将管理能力如此细分，并采取“寓言故事游戏”三结合的方式且增配了自测题，就是为了方便管理者、培训师、高校教师和一般读者阅读、使用。

衷心希望广大读者有好的故事能与弗布克案例故事中心分享，我们也会沿着这个方向不断完善我们的故事内容。

弗布克案例故事中心

2008年9月

前言

前全球著名 CEO 杰克·韦尔奇先生说：“我只想做一名企业教练。”他还表示，企业中最好的管理者其实就是教练，这就凸显了教练在现代企业管理中的重要地位。拥有良好的教练能力已成为时代赋予现代管理者最紧迫的任务之一。

教练是一项通过完善心智模式来发挥潜能、提升绩效的管理技术。它通过一系列导向性、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，从而令被教练者有效达成绩效目标。教练犹如一面镜子，反映被教练者的真实现状和局限，同时引发被教练者看到更多的可能性，给其一个重新选择的机会。

那么，管理者应该如何对员工进行教练呢？如何进行人才识别并组建团队？如何帮助员工实施心态管理？在教练中如何进行沟通指导和方法运用？如何帮助员工进行差距分析？如何带动团队进行学习？如何通过自我学习提高教练能力？

本书从人才识别、团队组建、心态管理、沟通指导、方法运用、差距分析、团队学习、自我学习共 8 个方面，细化了教练所需的各项能力。

1. 人才识别

提升管理者寻找并甄选出拥有某些特长或者具有较大潜力的人的能力。

2. 团队组建

提升管理者建立各成员各尽所能、优势互补并相互协作的团队的能力。

3. 心态管理

提升管理者帮助教练对象增加心态的积极性、减少心态消极性的能力。

4. 沟通指导

提升管理者通过聆听、发问、区分、回应对被教练者进行有效指导的能力。

5. 方法运用

提升管理者运用各种教练方法和技巧帮助被教练者提高绩效的能力。

6. 差距分析

提升管理者为被教练者分析现状与目标的差距并提出解决方案的能力。

7. 团队学习

提升团队成员在管理者的指导下和互动协调的机制中共同学习的能力。

8. 自我学习

提升管理者通过自我诊断、学习提高从而提升教练技术与水平的能力。

在本书编写的过程中，全琳琛、娄元娥、谭毅负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王宏、甄海虹参与编写了本书的第一、二章，郑涛、徐雪芹参与编写了本书的第三、四章，贺振更、汪平平参与编写了本书的第五、六章，李聪巍、王伟参与编写了本书的第七章，黄福永、单红参与编写了本书的第八章，陈俊芳、钟华参与编写了本书的第九章，全书由高玉卓统撰定稿。

弗布克案例故事中心

2008年9月

目 录

第一章 教练能力培养与提升	1
第一节 教练能力在管理中的应用	3
第二节 教练能力提升的基本模型	5
一、教练对象	6
二、教练方式	6
三、学习提高	6
第二章 提高人才识别能力	7
第一节 人才识别能力培养与训练提高	11
一、九方皋相千里马	11
二、人才识别两方面	12
第二节 提高人才识别能力的两个寓言	14
一、毛驴其实并不慢	14
二、别把鸭子当鹌鹑看	15
第三节 提高人才识别能力的 11 个故事	16
一、卞和献宝脚被砍	16
二、看人立场要客观	18
三、弄清情况先闭眼	19
四、农民看出驴子懒	20
五、养花做人也相关	21
六、不要金子为哪般	23
七、他的天赋被发现	24
八、不可抱琴对牛弹	25
九、松下看上那青年	26
十、送个树坑给教练	27
十一、巧妙问题来试探	29

第四节 提高人才识别能力的两个游戏	30
一、测测你的观察力	30
二、眼力比拼擂台赛	32
第三章 提高团队组建能力	35
第一节 团队组建能力培养与训练提高	39
一、冠军团队的组建	39
二、团队组建三要素	40
第二节 提高团队组建能力的3个寓言	43
一、狮子安排很全面	43
二、四肢对胃有意见	44
三、两狼吃人被发现	45
第三节 提高团队组建能力的4个故事	46
一、管仲相齐把才荐	46
二、关于蚂蚁的实验	48
三、湖人失败为哪般	49
四、我的人员都是砖	50
第四节 提高团队组建能力的两个游戏	51
一、扮演大树和松鼠	51
二、优势互补组团队	53
第四章 提高心态管理能力	55
第一节 心态管理能力培养与训练提高	59
一、心态对人的影响	59
二、8种心态的管理	60
第二节 提高心态管理能力的两个寓言	63
一、天亮不是因为你	63
二、给你时间来消气	64
第三节 提高心态管理能力的17个故事	66
一、东山再起靠自己	66
二、手搓脚心治眼疾	67
三、抱怨不解决问题	69
四、训练中的重头戏	70

五、别在冬天把树锯	71
六、心无旁骛获赞许	72
七、如何转移注意力	73
八、你还拥有的东西	74
九、大师断腿不自弃	76
十、互让才能都过去	77
十一、要把侮辱当做泥	78
十二、扩大你的舒服区	80
十三、打翻牛奶别哭泣	81
十四、通过跑圈来消气	82
十五、九岁那年的经历	83
十六、踩冰激凌的乐趣	85
十七、纸片中的大道理	86
第四节 提高心态管理能力的两个游戏	87
一、成功的神奇钥匙	87
二、格莱斯顿的测试	89
第五章 提高沟通指导能力	91
第一节 沟通指导能力培养与训练提高	95
一、没有鱼鳔的鲨鱼	95
二、沟通指导四技巧	96
第二节 提高沟通指导能力的两个寓言	98
一、自己应有判断力	98
二、狐狸误解猴子意	99
第三节 提高沟通指导能力的 15 个故事	101
一、说理借用学语言	101
二、委婉指导很温暖	102
三、求知之道在稻田	103
四、教他如何来赚钱	104
五、说话需要说到点	106
六、行动以后转机现	107
七、现在学习并不晚	109
八、巧妙发问看教练	110

九、书信指导那青年	111
十、此课孩子会喜欢	112
十一、谷永上书来进谏	115
十二、耕柱为何被责难	116
十三、朋友很多源称赞	118
十四、借用故事来规劝	119
十五、I 永远在 E 之前	120
第四节 提高沟通指导能力的两个游戏	121
一、沟通分析训练法	121
二、指挥盲人踢足球	123
第六章 提高方法运用能力	125
第一节 方法运用能力培养与训练提高	129
一、运用西瓜说道理	129
二、6 种实用教练法	130
第二节 提高方法运用能力的 4 个寓言	131
一、不能光想不实践	131
二、青蛙如何登上山	132
三、兔子发展要全面	134
四、猫的礼物不一般	135
第三节 提高方法运用能力的 25 个故事	136
一、有用才是最关键	136
二、三个人物如何选	138
三、无法恢复到从前	139
四、父亲卖菜巧相劝	140
五、和尚买鸡为哪般	142
六、杯子要放壶上面	143
七、如何才能学好剑	144
八、沙子难捡珠易辨	146
九、小偷就在镜里面	147
十、打死蚂蚁不用拳	148
十一、解释词语亲示范	149
十二、宰相教子不用言	151

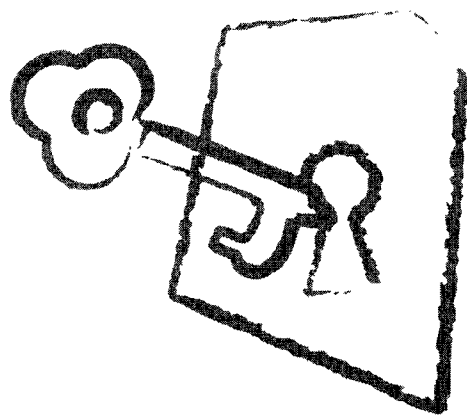
十三、鸚鵡可是会照搬	152
十四、创意减肥学教练	153
十五、妻子断布来相劝	154
十六、增长你自己的线	155
十七、海豚怎样来训练	156
十八、多看别人的优点	157
十九、无鸡敢向它挑战	158
二十、长老治病有条件	160
二十一、父亲做的小实验	161
二十二、如何才能把金炼	162
二十三、老师唱歌劝薛谭	164
二十四、羽毛散落回收难	165
二十五、首先要从基础练	166
第四节 提高方法运用能力的两个游戏	168
一、盲阵之中组图形	168
二、迪斯尼教练策略	169
第七章 提高差距分析能力	171
第一节 差距分析能力培养与训练提高	175
一、两个学生的差距	175
二、差距分析四步骤	176
第二节 提高差距分析能力的5个寓言	178
一、蚂蚁虽慢能胜虎	178
二、蓬雀志小易满足	179
三、小狗自己有长处	180
四、野猪不想变家猪	181
五、麻雀不再去羡慕	183
第三节 提高差距分析能力的4个故事	184
一、10个方面来分析	184
二、到底谁才没出息	186
三、一件小事定差距	187
四、贤妻为何要生气	188
第四节 提高差距分析能力的两个游戏	190

一、我可以而你不能	190
二、找到存在的差距	191
第八章 提高团队学习能力	193
第一节 团队学习能力培养与训练提高	197
一、通过电影来学习	197
二、团队学习四步骤	198
第二节 提高团队学习能力的两个寓言	200
一、火鸡依然不会飞	200
二、猴子很难断是非	201
第三节 提高团队学习能力的 4 个故事	203
一、兄弟二人学射箭	203
二、我们全被老师骗	204
三、问题其实很简单	206
四、老师不说没人看	207
第四节 提高团队学习能力的两个游戏	208
一、团队集体来讨论	208
二、小组一起来读报	210
第九章 提高自我学习能力	213
第一节 自我学习能力培养与训练提高	217
一、你的指点无意义	217
二、自我学习四步骤	218
第二节 提高自我学习能力的两个寓言	220
一、手到哪里泥到哪	220
二、学习不可效乌鸦	221
第三节 提高自我学习能力的 10 个故事	223
一、孔子观庙有感叹	223
二、以叶障目自欺骗	224
三、詹何钓鱼无杂念	225
四、不肯认输把笑练	226
五、想用琴声表情感	228
六、为何偏偏要姓万	230

七、李贺用功不一般	231
八、空城不可用两遍	232
九、认识伤痕要全面	234
十、诀窍就是每天练	235
第四节 提高自我学习能力的两个游戏	236
一、掌握六顶思考帽	236
二、认识习惯的力量	238

第一章

教练能力培养 与提升



第一节 教练能力在管理中的应用

教练（Coaching）又称“企业教练”，起源于20世纪70年代初的美国，是一种从运动心理学及教育学等教练原则、技巧、方式和文化发展出来的一种“专注于发展人的潜能”的管理技术。

教练的核心，是管理者以“教练”的身份通过技巧探索被教练者的心态，使其洞悉自我，并就其表现的有效性给予直接的回应，令其及时调整心态、清晰目标，以最佳状态去创造成果。

1975年，网球教练添·高威宣称，他可以让一个完全不会打网球的人在20分钟内学会基本熟练的打球，并由此出版了一本书——《网球的内在诀窍》。此事引起了美国ABC电视台的兴趣，他们组织了20个根本不会打网球的人作为试验者，要求添·高威教他们打网球，并现场转播，试图证明这是一个骗局。

这些从没碰过网球的试验者同样认为在20分钟内学会打网球是不可能的。在这20人中，有一位叫莫莉的胖女人，因为多年不运动，体重达77公斤。她内心很抗拒练习打网球，因此，她穿着长裙来到球场，似乎想表示“我不参加了”。

结果，她却成为第一个被教练选中的对象。当她拿起球拍时，就像任何一个第一次上电视的人一样，内心充满了担心和恐惧。

添·高威告诉莫莉，不要去管什么姿势和步法，也不需要拼尽全力，只需要当球飞过来时用拍接球。接中了就说“Hit（击中）！”，如果球落到了地上，就说“Bounce（飞弹）”。莫莉就照着他的话去做了。

添·高威接着告诉莫莉，要留意球飞行的弧线，留意聆听球的声音，把焦点集中在球上。渐渐地，人们发现莫莉接中球的几率明显增大了。

时间只剩3分钟了。添·高威开始教莫莉最难的部分——发球。添·高威对她说：“想想你是怎么跳舞的。闭上眼想象跳舞时的节拍，然后睁开眼睛，随着那节奏发球！”观众们都看到了奇迹，在最后1分钟里，穿着长裙的莫莉在场上跑来跑去，虽然很不方便，但的确能自如地打网球了！事后，她承认：“如果老是想怎么动，反而就打不好了。”

莫莉只是把注意力从紧张和担心转移到球的弧线和声音上，她就学会了打网球。

添·高威只是帮助莫莉克服了不会打球的固有意识，让她的心态经历了从“不