



漫画图解管理书系

快速掌握团队管理技能

NLP技术在团队管理中的实践指南
快速唤醒员工潜能，达成团队目标

图解带团队 一定要会做教练

打造高绩效教练型领导力

汪华润◎著



开放式提问



深入倾听



有效反馈



保持觉察



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



图解带团队
一定要会做教练
打造高绩效教练型领导力

汪华润◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

带团队一定要会做教练：打造高绩效教练型领导力 /
汪华润 著. — 北京：人民邮电出版社，2019.1
(万章智库)

ISBN 978-7-115-50069-4

I. ①带… II. ①汪… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第259314号

内 容 提 要

本书主要讲解了团队领导者应该如何做教练式管理，并详细介绍了教练式管理的技术原理、技巧和工具。书中运用图解的方式，通过案例讲解告诉管理者怎样提高对员工的辅导能力，采取什么样的“批评”方式更能让员工接受，怎么充分挖掘员工的潜能，最终达成团队的目标。这对想要提升领导能力的团队领导者和企业管理人员来说非常实用。

◆ 著 汪华润

责任编辑 单元花

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>

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/16

印张：6.75

2019年1月第1版

字数：155千字

2019年1月北京第1次印刷

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055448 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

如何使用本书

本书的创作旨在为读者解决新生代员工的管理问题。为了提高阅读效率，我们建议您重点关注以下阅读工具。

1. 思维导图

我们准备了多张思维导图，作为辅助阅读的工具，可以帮助您系统、深入、快速地了解以下内容：

新生代员工的特点和需求；

传统管理模式的问题；

传统管理模式和新生代员工之间的矛盾点；

新生代团队管理模式的变革和趋势。

2. 问题导入

书中每节都以一个故事情境导入关键问题，可以快速帮您锁定本节要解决的问题。建议您在阅读的同时，反思自身管理中的问题和困难，有针对性地寻找解决办法。

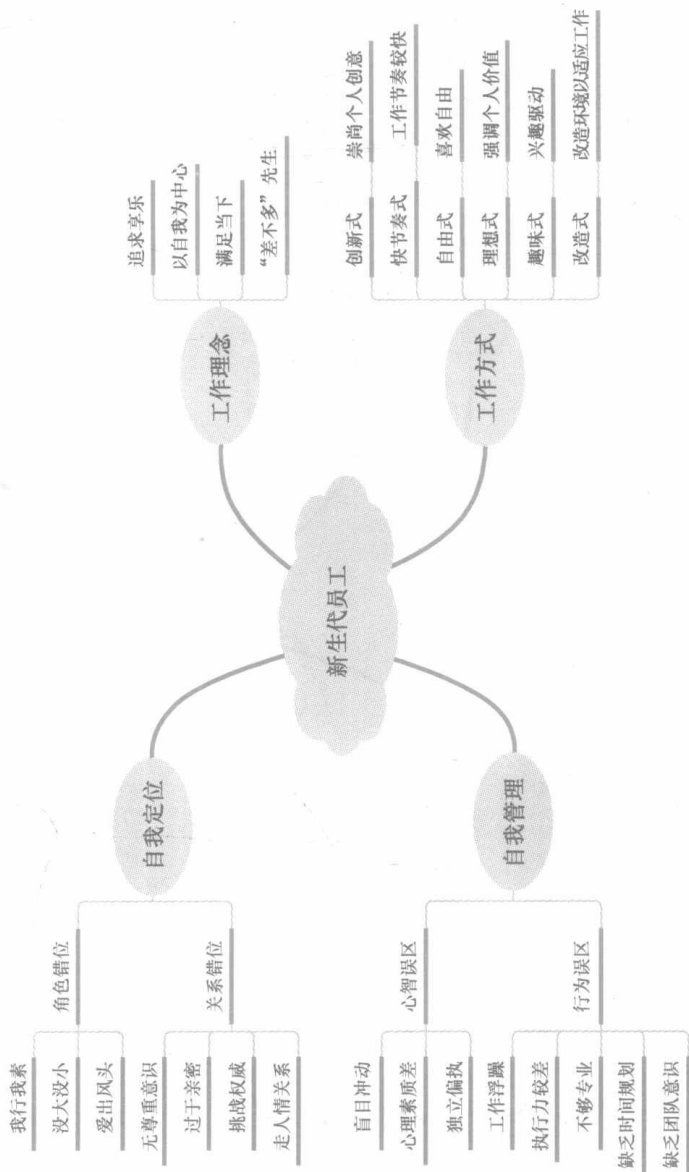
3. 举一反三

书中提供的团队管理技巧仅是抛砖引玉，如果恰好可以直接解决您的实际问题，我们不胜惊喜。同时，我们深知一万个团队有一万种现实问题，但

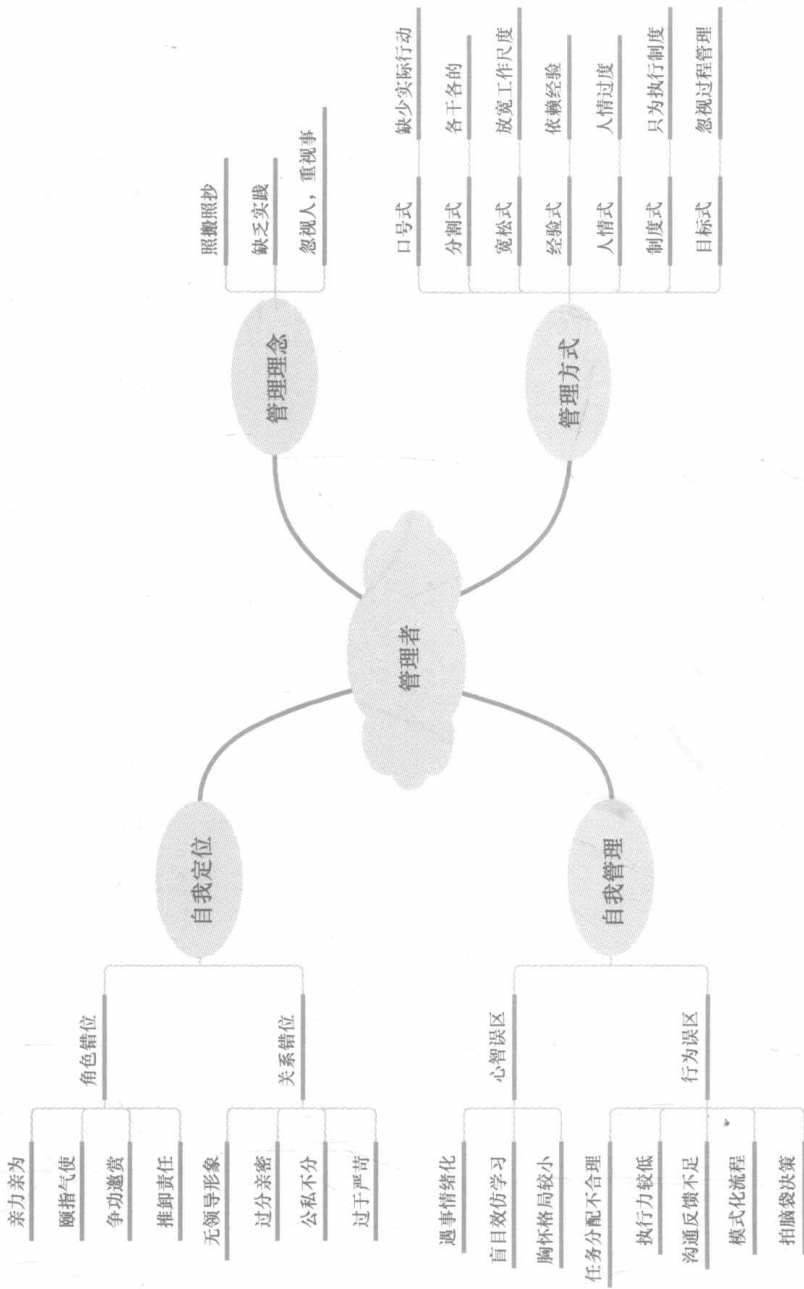
能够真正有效解决自己的团队问题的办法只有一个：举一反三。如果您深入领悟书中提供的技巧、方法，根据自己的团队的实际情况进行演绎、践行，必有收获。

思维导图

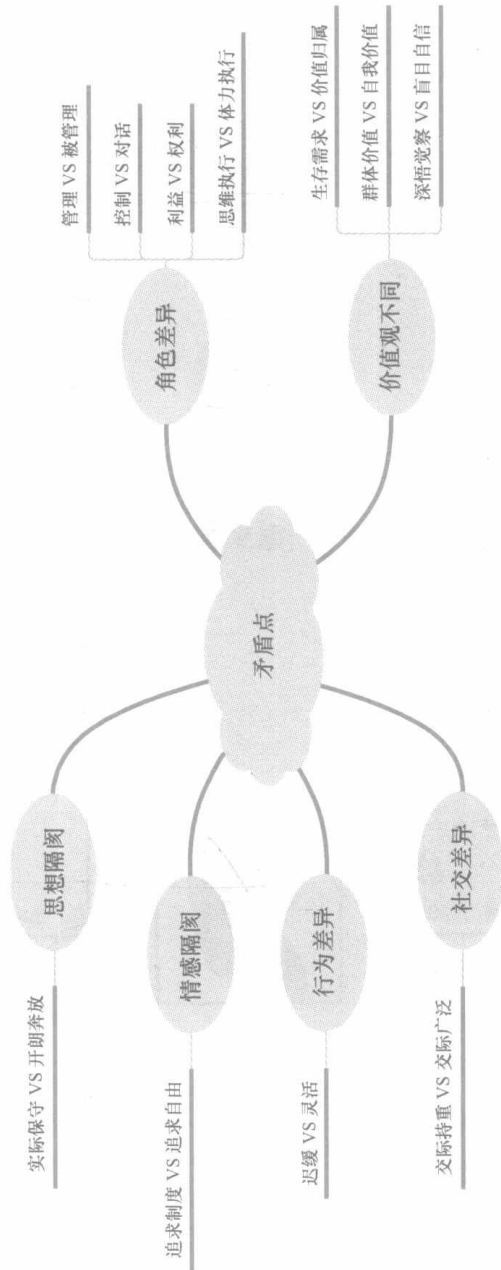
新生代员工的特点和需求



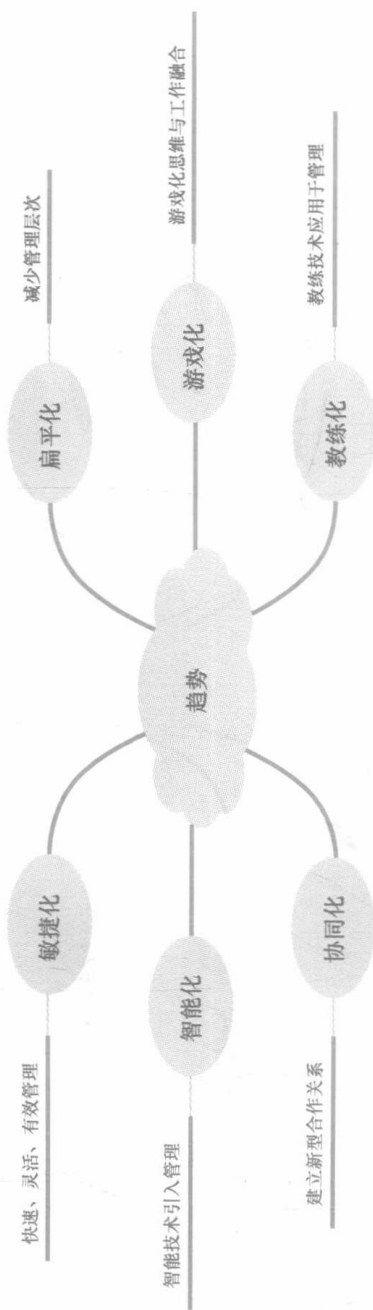
传统管理模式的问题



传统管理模式和新生代员工之间的矛盾点



新生代团队管理模式的变革和趋势



人物介绍



章小万

女，1991年出生，一路从“销售菜鸟”成长为“销售教练”

性格活泼开朗，善于处理人际关系。在工作中，她的适应能力极强，做事积极主动，善于规划，有很强的事业心和进取精神。



申总

男，70后，销售副总

性格随和，与下属的关系很好，精明能干，具有很强的创造力，善于授权，能够给予员工充分的支持和帮助。



周总

男，80后，销售经理

性格稳重，为人有点固执，对自己和下属的要求都比较严格，做事严谨、雷厉风行，是个工作狂。



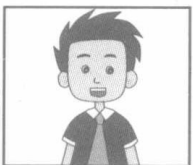
小鑫

男，1993年出生，章小万的同事



小维

女，1992年出生，章小万的同事



小旭

男，1996年出生，章小万的下属



小睿

女，1997年出生，章小万的下属

CONTENTS 目录

第1章

带团队一定要会做教练 1

- 2 ○ 你必须成为一名优秀的教练
 - 6 ○ 教练的本质：激发潜能，引导改变
 - 10 ○ 教练式领导：带领+辅导
 - 14 ○ “团队教练”的角色定位
 - 18 ○ 团队教练的工具模型
 - 23 ○ 卓越管理者应具备的教练素质
 - 27 ○ NLP教练技术的信念系统
-

第2章

教练型团队：打造高绩效的领导力 33

- 34 ○ 如何发掘每个人的最大潜能
- 38 ○ 从外在激励转为内在激励
- 43 ○ 保持开放和诚信，增强团队信任
- 47 ○ 创造积极的团队影响力
- 50 ○ 成果导向，明确团队目标
- 53 ○ 有效对话，启发员工的智慧
- 57 ○ 赋能，引导出最好的一面

第3章

信任关系：创建互信的团队关系 61

- 62 ○ 如何建立相互信赖的伙伴关系
- 66 ○ 建立联系，培养默契并达成共识
- 70 ○ 坦诚相待，创造相互信任和尊重的氛围
- 74 ○ 保持幽默，提高团队情绪
- 78 ○ 触动心灵，真诚地关心员工
- 81 ○ 对下属进行有效的委任
- 85 ○ 认可发展，发自内心地欣赏他
- 89 ○ 保持公正，建立团队整体信任

第4章

保持倾听：破除教练式领导的障碍 93

- 94 ○ 如何通过倾听建立教练式影响力
- 98 ○ 主动倾听的力量
- 102 ○ 代对方去听，帮助其了解自己的位置
- 107 ○ 全身心地投入倾听，避免“听者有意”
- 111 ○ 给予员工梳理问题、寻找答案的时间
- 115 ○ 倾听事实：客观接受对方传递的信息
- 119 ○ 倾听感受：尽可能体察对方的内心世界
- 123 ○ 倾听真相：听出对方的真正意图

第5章

有效提问：构建强大的教练式问题 127

- 128 ○ 教练式提问的顺序
- 133 ○ 问题越简短越有力
- 137 ○ 开放式问题，促进对话深入
- 141 ○ 正向式问题，避免评判和建议
- 144 ○ 审视式问题，激发被教练者的思考
- 147 ○ 将来式问题，让被教练者聚焦未来

第6章

反馈建议：引导团队行为的改变 151

- 152 ○ 如何提供有效的反馈和建议
- 156 ○ 竭尽所能地提供积极反馈
- 159 ○ 选择合适的反馈时机
- 163 ○ 反馈要简洁且具体
- 166 ○ 给出反馈后，允许员工处理反馈
- 169 ○ 弱化建议，引导员工自己找到解决方案

第7章

教练自我：团队教练的最高境界 173

- 174 ○ 自我教练：一种自我对话的方式
- 178 ○ DISC行为风格：更深入地了解自己
- 183 ○ 觉察：厘清你的目标与理想

- 187 ○ 决定：设定你的目标
- 191 ○ 反推：想象理想的未来
- 195 ○ 行动：迈出行动的第一步
- 199 ○ 改变：让梦想引领现实

第1章

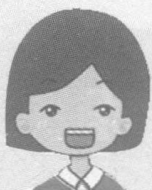


带团队一定要会做教练

管理者必须成为一名优秀的团队教练，激发员工的潜能，鼓舞员工的士气，引导员工发生改变，才能产生积极的影响力，成为一名真正的管理者。



01 你必须成为一名优秀的教练



章小万坐上“销售总监”的位置后，每天都在尽心尽力地为团队解决问题、处理事情。可是时间长了她发现：如果一直这样下去，只会令自己越来越忙，员工反而得不到有效成长。



对团队管理者来说，单单做一名管理者是不够的，还必须成为一名优秀的教练。

优秀的教练不同于普通的管理者。在工作中，普通的管理者在员工遇到问题时，通常批评员工，然后直接给出建议。这种方式也许当时能让员工意识到错误，但是时间久了，员工依然会犯同样的错误。而导致这种情况的原因是，员工并没有深刻认知自己的错误，没有对问题进行深入的思考。而优秀的教练不同，他们不会直接提供建议和解决问题的答案，他们会弱化建议，引导员工思考问题，自己寻找答案。

知名的教练大卫·洛克曾说过：教练帮助人们更好地思考。教练可以通过有效的训练方法和技术，帮助员工实现自我成长，而这是普通的管理