

行动学习内部教练辅导技巧

作者：简致咨询创始合伙人 邱耀均

项目情况简介

本次的基层管理者领导力提升项目，是基于行动学习原理与教练技术研发而成的，融合了包括传统授课、教练辅导以及行动学习研讨等各种人员能力提升技术，创造了一个形式多样，内容丰富的高度仿真的参与式学习环境，使学员在此过程中，得到充分的机会了解自我和他人，并有充足的机会通过研讨、演练来加深对日常面临的工作难题的应对能力，并在教练的帮助下，充分的发掘自身的潜力，缩小限制性的信念对自身潜能发挥的负面影响，在重塑理念系统的同时，强化自己的业务与管理能力。在此，首先解释一下本类项目的两大理论与实践基础：行动学习法与教练技术；

行动学习法概述：

行动学习，扼要概述，就是一个小的团体致力于解决一个真实存在的问题，采取真实的行动并从中学习的过程。传统的培训，无论是课堂的讲授，还是通过案例研讨进行学习，都存在一个转换的环节—即如何把所学应用到实际的工作当中，这也是培训常被人诟病的原因：转化率低下，无法有效提升组织的绩效，即使有效果，也无法准确衡量培训的投入与产出是否成本有效。

既然如此，我们不妨尝试“以终为始”，从研讨企业存在的实际问题开始着手，在此过程中利用学习机会提升员工的能力。运用行动学习的基本理念，基于真实存在的问题，在寻

求解决方案的同时进行学习和人员提升。这样做，既有助于提出一些新的问题对策和方案，也能达成能力提升的效果，可谓一举两得。

教练辅导概述：

据国际权威机构欧洲公众人事管理调查显示：企业教练对企业业绩的提升在 30% 以上，培训和教练技术相结合可以使绩效提高 88%。据美国调查显示，在所有实行“教练”制度的公司，其中 77% 认为，采取有系统的教练能够降低员工的流失率及改善整体表现。而所谓“教练”技术，是通过有方向性、有策略性的过程，运用独特的语言模式（发人深思的提问）帮助当事人厘清目标、激发潜能、发现可能性，并以最佳状态去达成目标。在教练辅导式的活动当中，充分利用教练与学员之间的紧密互动来促使学员强化自我认知，提升目标能力。

具体到本次项目而言，项目持续 6 个月左右，中间穿插了课程、研讨以及其他的学习活动，而内部导师的辅导也是这个项目中的重要一环，学员在学习项目的进行过程中，可能会在多种场合寻求内部导师的帮助，下面将扼要阐述内部导师的任务内容，以便内部导师对所承担的任务有较清晰的认识，并能在此过程中锻炼自己的团队辅导和教练技术，成为一个教练型的高级管理人员，为进一步的职业能力发展增一分筹码。

辅导工作说明

辅导是辅导者（上级管理者）通过辅助、指导、教育的方式，使得被辅导者实现自发的行为改变，或者提升完成某项任务技能的过程。这次项目过程中，每个团队都会选择一些真

实的问题出来，进行团队研讨，并制定相应的行动计划，将计划付诸行动，观察行动的结果并在这个过程中，通过内部导师和外部教练的协助，进行反思和学习。在学员制定工作计划、付诸行动的过程中，既熟悉组织环境，又能提供具体指导的内部导师会发挥巨大的作用，帮助团队制定出更科学的计划，更能规避实践方面的风险，并产生更高质量的成果。

本项目的导师辅导工作内容

把关行动计划：当团队通过研讨制定出行动计划后（个人行动计划或团队的任务分工和工作计划），会将此行动计划发送给项目组、外部教练以及内部导师，项目组和外部教练会审核行动计划是否达到形式要求，而希望内部导师能够仔细审核工作计划的内容是否妥当，在操作性、创新性、有效性方面是否有体现；

辅导行动过程：行动过程中（两次正式的行动学习集中活动之间，一般时间是1个月），团队可能会自行安排当面研讨和商议，若团队向内部导师发出邀请并协商好时间，内部导师可参与到团队的研讨中，并为行动过程中碰到的困难和挑战提供一些建议，甚至为团队整合一些资源；

评价行动结果：当团队完成阶段性的工作任务时，会将结果书面反馈给内部导师，内部导师根据之前的工作计划中对结果的描述上，为团队的阶段行动结果提供反馈，并提出建议；

参与集中研讨：在行动学习集中活动时，若时间允许，可适当参与到研讨当中，作为其中一名组员，为小组的问题研讨贡献智慧和建议；

推广优秀做法：将本小组的优秀做法，如完善的工作计划，强有力的过程控制措施，清晰的问题研讨方式等等，只要是觉得其他小组可以借鉴的做法，都可以成为你推荐的内容，只要是受到内部导师推荐并被其他团队认可的做法，可酌情为团队增加奖励学分；

辅导知识概要说明

这次的项目中，外部教练重点在于促进学员的反思和反馈，从而完成个人行为的变革，而内部导师辅导工作时更多的关注任务层面，给予指导和帮助，但具备一些基本的知识和技能是必要的，而且对于整个项目辅导工作都有好处，对于导师个人而言，也是一次很好的锻炼机会，毕竟，就像杰克·韦尔奇所讲的：“一流的 CEO，是一流的教练！”教练中的指导、支持技能，都是内部辅导工作中需要掌握的，也能在这种实践中，自然的提升内部导师的教练能力。

知识要点一：行为改变的三要素

1. 自我的认知

- 被辅导者理解并接受正确的行为标准。
- 被辅导者对于自己的差距有充分的认识
- 被辅导者不将差距归因于他人或环境

2. 改变的意愿

- 被辅导者愿意对行为的改变负责。
- 被辅导者对改变的好处，和不改变的坏处有充分的认识。
- 被辅导者理解并接受改变所需付出的努力。

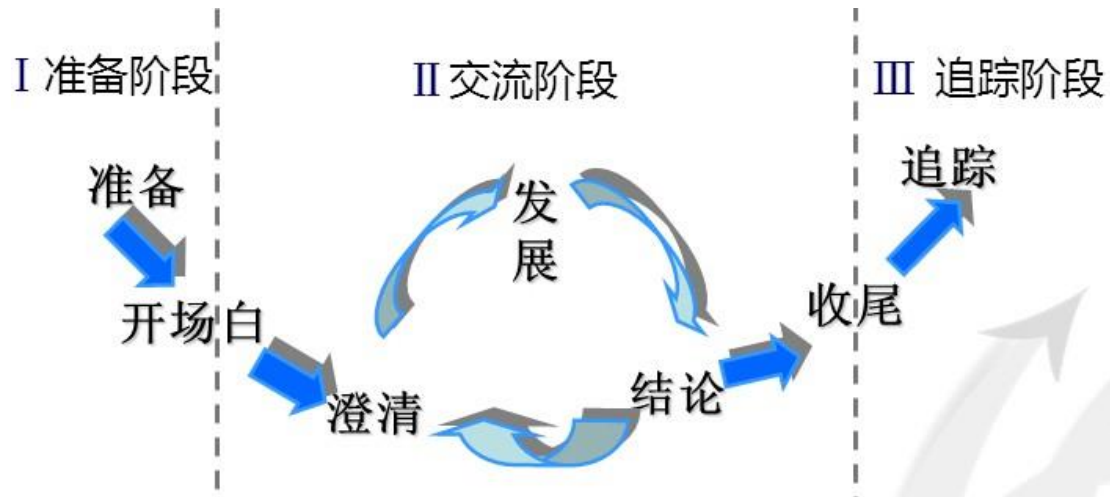
3. 环境的支持

- 直属领导和同事的支持。
- 企业整体文化的支持。
- 绩效衡量和激励制度的配合

知识要点二：成为优秀的辅导者，我们必须：

- 拥有尊重的心态
- 建立信任的关系
- 运用启发式的交流
- 促进自发的行为改变
-

知识要点三：专业的辅导流程（针对个别的绩效辅导而言）

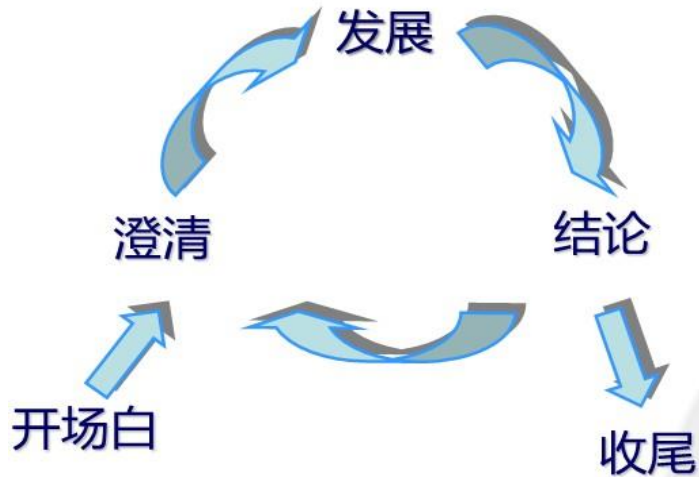


知识要点四：辅导准备的六个要点

辅导准备六要点	解 释
1. 目标	我希望下属达成何种行为改变？
2. 利益	达到上述的成果，会有什么好处？
3. 障碍	在达到成果的过程中，可能会遇哪些问题？
4. 方法	为了达成目标，我们会用到哪些措施？
5. 支持	为了达成目标，下属可能会需要哪些支持？
6. 验收	如何确认下属是否达到了期望的结果？



知识要点五：辅导中的交流过程（针对个人绩效辅导）



辅导中的交流过程准备

开场白	目的	
	范围	
澄清	目标	
	现况	
	差距	
	利益	
发展	障碍	
	方法	
结论	支持	
收尾	验收	

知识要点六：辅导交流六技巧

1. 维护或激发被辅导者的自尊心
2. 运用同理心倾听
3. 鼓励被辅导者参与协商、研讨
4. 分享观念、感觉和看法
5. 协助被辅导者进行自主决策
6. 指导被辅导者制定工作改善计划



知识要点七：辅导跟进追踪的原则

在辅导结束后，辅导者必须观察被辅导者的行为，并给予及时而平衡的（既有正向，也有负向）的反馈。反馈必须是具体的，针对行为层面，而非身份层面的（即你可以说“这个事情这样处理可能不是最佳的……而不能说：“只有笨蛋才会这样处理……”）

作者简介：

创始合伙人

Simon Kuang 邝耀均



- 新加坡 Dialogue 认证引导师
- AMA 美国管理协会特聘讲师
- 中山大学岭南学院 EDP 项目特聘讲师
- Emergenetics 认证执行师
- 国家注册心理咨询师

邝耀均老师具有超过 10 年的咨询顾问经验，在此期间执行了超过 50 个行动学习项。在团队教练（行动学习教练）方面具有超过 500 小时的教练经验，作为国际行动学习协会（WIAL）的高级认证教练（国内仅两名），主讲了超过 20 期的国际行动学习教练认证基础班和 15 期的进阶班。

在人员管理与发展方面具备专业素养；主要的咨询（授课）领域在于行动学习、教练技术和引导技术。

服务客户：

中国移动广东公司及各地市公司、马士基全球服务中心、IBM Center、康佳集团、TCL 集团及各产业、招银大学、中国银行贵州分行、农业银行、民生银行地产金融事业部&广州分行、国海证券、华安产险、百度直销系统深圳分公司、南方航空、前海人寿……

简致咨询 (K.S Consulting) 简致咨询 (K.S Consulting) 是一家中国本土企业，2013 年正式成立。公司的专家团队由美国、新加坡、中国香港和大陆地区的资深教练和引导师组成，致力于研究团队发展领域的模型和方法，有能力为企业的业绩跃升、战略转型、组织变革、团队协同、人才发展等方面提供极具指向性的指导和协助。

成为受人尊敬的专业咨询机构

人才发展

团队发展

绩效提升

团队有效性

Team Effectiveness

The Foundation of Performance and Growth

愿景

成为受人尊敬的专业咨询机构

使命

透过改善团队表现，促进组织提升效能

价值

真诚、协作、担当

准则

直面沟通、互相支持、善尽职责

联系我们

固定电话：020-37889550

地址：广州市珠江新城富力盈丰大厦北塔 A 座 2401

邮编：510000

官网：www.jzlearning.com

微信公众号：简致咨询 KS-Consulting



欢迎不仁