

## 《赢在中层：企业管理教练技术》

### 【课程背景】

随着信息时代的到来，知识型员工成为劳动大军中的主力军，他们的心态和以往的体力劳动者不同，他们更多的自我意识和独立意识，有更多的选择机会，他们更关注自己的成长和收获，管理者需要用新的视角和思路面对他们。

“无代马走，使尽其力；无代鸟飞，使弊其翼。”——《管子 心术篇》

管理是通过他人完成任务的艺术。从这个意义上来说，管理者有效而得当地使用激励的方法，能够充分发挥员工的工作积极性，从而使自己的工作产生事半功倍的效果。

如何提高员工的工作表现？如何让下属勇于面对挑战？如何纠正下属的错误行为？如何能提升员工的责任感？如何迅速提升下属的能力？以上可能是每个管理者关心的问题，而教练型管理模式是最快最有效的培养下属的手段。

本课程帮助管理者向管理教练转换，将教练技巧融入其领导风格。通过充满乐趣的学习，让学员掌握作为一名教练型管理者应拥有的工具和技能。让学员了解到可以指导实践的教练理论，并通过体验式的学习理解和掌握提高员工表现的有效方法。

### 【学习要点】

- 提升管理技能，做到管理过程中关注“人”和“事”平衡
- 通过教练技巧，使员工的心态由被动待命转变为积极主动
- 运用教练式管理，提升下属工作内驱力，使能力快速提升
- 通过教练流程，协助并支持员工订出实际行动步骤，创造卓越的业绩
- 通过有效对话，激发员工的潜能和创意，提升解决问题的能力
- 掌握教练技法，破除员工的限制性信念，化解内心障碍
- 学会管理教练必备的四大核心技能与核心步骤，使管理者做到有效授权

【培训对象】企业中高层管理者、人力资源等

【课时安排】2天 12课时

### 【大纲提示】

#### 第一单元：从管理者到管理教练

##### 一、猴子管理法：别让猴子跳回你的背上

- 1、源源不断的猴子：被迫承担下属的工作
- 2、请示=推脱责任？
- 3、管理者为何会被下属反授权？
- 4、下属不能尽责的根源到底在哪里？
- 5、为何说企业中最大的浪费是智慧？
- 6、案例：经理人的苦恼

## 二、从传统管理模式到教练型管理模式

- 1、管理对象已发生改变，传统管理正在面临前所未有的挑战
- 2、教练式管理使管理者追求卓越，下属快速成长，团队提升绩效
- 3、传统管理与教练式管理不同的关键在于“给”与“取”
- 4、员工在企业中的四个阶段：入职期、学习期、成熟期、高效期
- 5、四种领导风格：指令、合作、教练、授权
- 6、领导风格中的指令性与支持性行为
- 7、领导风格要与员工状态及不同时期相匹配

## 第二单元：管理教练技术的原理及原则

### 一、教练技术基本原理

- 1、表现=潜能-干扰
- 2、拓宽信念、改善行为、扩大成果
- 3、教练的核心理念：“看人之大，用人之长”
- 4、教练的三大角色：指南针、催化剂、镜子

### 二、教练技术的三大核心理念

- 1、从问题导向到目标导向
- 2、从失败思维到反馈思维
- 3、从受害者角色到责任者角色

## 第三单元：管理教练的四大核心技能

### 一、关于聆听的技能

- 1、聆听主要目的：先诊断，再开方，了解先于行动
- 2、聆听的层级与同理心聆听
- 3、聆听中的常见干扰及排除
- 4、常见四种聆听恶习
- 5、聆听中的有效反馈技巧
- 6、聆听中的复述与归纳技巧
- 7、聆听中的同理与共情技巧
- 8、教练聆听的核心要点
- 9、工具演练：学员案例聆听演练
- 10、情景案例：会议中的聆听

### 二、关于发问的技能

- 1、发问主要目的：聚焦目标正向思考，跳出框框拓宽视野
- 2、提问的立场与出发点：批判性与启发性

- 3、提问的方向性：带领与探索
- 4、有效发问的四大特性：发现，换框、扩展，动力
- 5、多问 WHAT 少问 WHY
- 6、多问开放式少问封闭式
- 7、解除当事人内在防卫的问话技巧
- 8、引发当事人深入思考，强而有力的教练问题
- 9、工具演练：学员案例发问演练
- 10、情景演练：业绩指标为何不能达成

### 三、关于区分的技能

- 1、区分主要目的：看清现实，解除障碍
- 2、教练的过程就是不断区分的过程
- 3、教练区分的重点及内容
- 4、学会区分事实与演绎
- 5、学会区分目标与障碍
- 6、学会区分行为与动机
- 7、解除限制性信念的区分法
- 8、工具演练：学员案例区分演练
- 9、情景案例：如何化解小李与同事的矛盾

### 四、关于回应的技能

- 1、回应主要目的：拓宽信念，看到盲点
- 2、错误性回应引发的不良后果
- 3、诱发回应的回应技巧与超然对话
- 4、教练“回应”的三种方式
- 5、建设性回应的核心要点
- 6、教练回应的情绪链接
- 7、抗拒回应的实用技巧
- 8、实战演练：学员案例回应演练

## 第四单元：管理教练技术的核心模型

### 一、基本教练模型

- 1、当事人的目标(企业或者团队战略目标)
- 2、个人团队及企业面临的现实
- 3、基于现状可选择的策略及路径
- 4、把计划转化为行动的意愿和决心
- 5、整合资源 激发及支持

## 二、基于模型分解出教练实务

- 1、引导自我审视 认清现实要求 建立可行目标
- 2、扩展选项 头脑风暴 选择策略及路径
- 3、规划关键行动 储备必要能力 拟定行动计划 设定执行计划
- 4、整合教练计划 落实教练行为 评估教练效果 持续优化行为

## 三、关键模型环节演练：(情景案例研讨)

- 1、基于对积极下属的情景演练：前提假设演练
- 2、基于个人计划到教练计划演练：平衡轮圈演练
- 3、基于寻求并落实教练行为演练：A-B-C 演练

## 第五单元：以心态为导向的教练模式

### 一、以心态为导向的教练原则

- 1、忌说教和说服 多引导其感悟和体验
- 2、追本溯源 感悟越深 提升越快
- 3、转型需要时间 切忌急功近利
- 4、引发内在觉察，自省先于行动

### 二、以心态为导向的教练模式步骤

- 1、厘清目标：挖掘内在渴望、清晰正面动机
- 2、反应真相：认清现实状况、找出实际障碍
- 3、迁善心态：自我向内醒觉、心态积极转化
- 4、行动计划：清晰行动步骤、明晰计划行为
- 5、行动跟进：落实教练行为、做好效果评估
- 6、实战演练：现场研讨出四个步骤的问题设计

### 三、员工心智模式塑造教练可影响的层级

- 1、思维模式层级：处理事情的方法和逻辑
- 2、价值系统层级：选择及关注的优先顺序
- 3、心态意愿层级：看待问题角度及积极性
- 4、心里素质层级：面对压力和挑战的能力
- 5、案例研讨：小王的消极的心智模式

## 第六单元：以绩效为导向的教练模式

### 一、以绩效为导向的教练原则

- 1、掌握关键可控因素
- 2、聚焦高价值活动和及行为
- 3、以赛带练 以练养赛

### 二、以绩效为导向的教练模式步骤

- 1、精准目标：聚焦团队能量、引发团队动力
- 2、理清现状：看到事实关键、找到杠杆支点
- 3、优选方法：看到多种可能、找到最佳路径
- 4、提炼模板：精进有效行动、快速复制成功
- 5、制定计划：优化资源配置、获得执行地图
- 6、实施行动：知变应变控变、直达行动目标
- 7、跟进执行：突破执行困境、实现卓越目标
- 8、实战演练：针对每个步骤具体实战演练

### 三、教练如何引导其突破客观障碍

- 1、同理心倾听、扩展对话、让对方阐述障碍及理由
- 2、引导对方区分可控及不可控因素
- 3、以面对现实理念接受不可控因素
- 4、牵引对方思考方向、聚焦可控因素
- 5、以扩展式激发释放对话、寻求超越现实之道
- 6、以主动承担对话、总结可行策略及行动计划
- 7、实战演练：面对客观存在的障碍，教练如何有效引导其突破？