

# 《教练型管理者》课程大纲

## 课程概述：

即使拥有管理技能，也未必能够调动所有人的积极性，这是为什么？

为什么管理风格必须向教练型风格转型，否则就做不好有效的管理者？

教练型上司为什么可以帮助学员改变行为？如何将下属变成追随者，从而提高他们的工作绩效和满意度。

教练是一面“镜子”，让你发现自身的缺点；教练是“师傅”，帮助下属端正态度、提高技能、传授知识。《教练型管理者》是一个有关企业管理者革命性的课程，本课程融合了管理心理学、组织行为学、企业管理实践和教练技术的精髓，帮助学员正确的理解教练型上司在企业中的作用，并且深刻的掌握，成为一名出色的教练型上司必备的素质条件和工作步骤。帮助学员迅速完成从管理型上司到教练型上司的华丽转变，帮助学员牢固掌握，怎样及时引导、有效指导，严格督导和因人而异的辅导的“四导法”。教会学员懂得如何运用自身的优势思考问题、如何在团队中更有效地发挥教练作用，极大地减轻企业管理者的工作压力，帮助企业提高组织执行力。

## 课程时间：2天

## 参加对象：领导层和管理层

授课老师：《打造高绩效团队》和《这样执行最高效》书籍作者：蒋巍巍先生

## 课程内容：

### 第1章：为什么要成为一名教练型管理者

- 大势所趋:解读怎样把外部经济环境与企业内部管理解密结合，从而有效地做到“势在必行”。
- 企业需要:我国第一批民营企业率先导入“教练型”管理的成果分享。
- 自身需要：在这个梯队制胜和团队为王的管理时代，你如果不掌握“教练型”管理方法，你将被迅速淘汰或彻底“遗弃”。

### 第2章：教练型管理者扮演的7种角色

- 管理者--管理者以管事为主，教练者以教人为主，完全掌握“教与管”的核心技术，既要把握随机管理中的角色转换，又要做到无缝对接的紧密切换。
- 培训师--教练者更多的角色是师傅带徒弟，更多的工作是培养和训练。

- 工作技能教练员--教练型上司给予下属知识、传授专业技能、端正工作态度。
- 各项工作协调者—教练型上司要具备卓越的领导能力、沟通能力、教练能力和组织能力，要适度激励、适当授权、身先士卒，把有形的资源放大，把无序的资源整合。
- 员工成长顾问—从关注事到关注人，帮助下属放下职业锚，走上职业路。
- 共同执行者—教练型上司要高标准、严要求，专业度高、系统性强，要有耐心、全程参与每一项工作，有支配度高和原则性强的显著特点。
- 被“依赖者”—牢固掌握职场成长三部曲：
  - 1、依赖，不能以“自己”为中心，要依赖上司或他人；
  - 2、独立，着眼于“成长”的观念，不依靠他人；
  - 3、互赖，从“我们”的观念出发，相互合作，以大局为重。

### 第3章：教练型管理者在组织中的3个作用和4把标尺

- 三个作用：
  - 1、镜子——反映员工的心态、行为。
  - 2、催化剂——加速团队成长。
  - 3、钥匙——打开员工内心的改变之门。
- 四把标尺：
  - 1、点儿不透---只给问题不给答案。
  - 2、寄于信任---给下属足够的空间。
  - 3、循序渐近---先给一杯水在给一桶水。
  - 4、量力而行---有多大的本事就干多大的活。

### 第4章：如何做一名优秀的教练型管理者

- 教练型上司风格的特点：
  - 从决策权来看，征求大多数人意见，与少数骨干商量，最终由自己决定。
  - 从行为上来看，动作统一，支配性强，支持度高。
  - 从沟通上来说，双向交流，及时反馈，达成共识。
- 教练型上司重点要做的工作：

- 区分团队成员的性格、能力和态度，做到心中有数。
  - 时刻关注团队成员的思想，确保团队成员行动的统一性。
  - 确认团队的问题所在，帮助团队成员认识到问题所在，帮其解决问题。
  - 时刻明确团队成员目标的清晰度，有效地进行目标管理和会议管理。
  - 倾听下属的感受，掌握下属的心态变化。
  - 支持和赞美下属的任何进步，时刻激发团队成员的积极性。
  - 以身作则，严格要求，确保团队的专业性，确保各项工作任务地完成。
- 掌握为何建立团队的目的和团队的成长周期的真正意义。
  - 掌握团队成员组织架构的动力原则。
  - 掌握为何要科学的核定员工的日工作量。
  - 掌握挑选一流工作人员的标准的方法。
  - 掌握统一标准化的培训精髓。
  - 掌握有效的激励制度和合理公平报酬是团队建设的基础。
  - 掌握团队的成就感管理是团队管理的灵魂。
  - 掌握教练型上司的 5 大教练要点。

## 第 5 章：教练型管理者的 9 步工作法

### 1、团队价值观的确立

案例讨论：团队价值观的确立？

## 2、 教练方式和教练步骤设立

口授法:讲解

教练法:自己做一遍然后教会下属

讨论法:共同工作,边做边教

阶段教导法:一对一分阶段教导

## 3、 团队执行标准、流程、制度的订立，培训并考核

流程是练出来的，技能是比出来的，结果是盯出来的。

## 4、 制定团队竞争机制和奖惩等激励制度

## 5、 信任的建立

## 6、 执行教练内容：统一认识，目标明确，合理分工，计划科学，

心态健康，因事施导，因人而异，共同实施，及时总结

## 7、 严格用四导法教练下属

## 8、 评估和总结教练成果与团队工作结果

## 9、 培养下一代教练

找人、辨人、识人、授人、育人、用人

案例讨论：如何统一团队成员的思想？