

教练式管理技术

课程背景：

现代管理思想认为，企业旨在成为一个让员工发挥最大潜力的场所。管理者应给予员工大力支持，鼓励，使员工能够更有效地发挥自己的能力；随着越来越多的新生代员工步入职场，许多管理者渐渐地发现，原有的老一套管理方式已不能有效地推动员工和企业绩效提升。教练领导的时代已经来临，优秀企业都在其内部推行教练管理方法，用以提升企业绩效；未来的管理者，最重要的素质将是激发员工积极性和创造力。高情商的教练领导将在员工身上发现他的潜能，然后引爆潜能，让员工在绩效表现上大放光芒，帮助员工实现目标。

教练技术是一套管理技术，它通过一系列开放性的问题来改善人的心智模式，激励人主动发掘自身潜力，帮助组织提高管理绩效，获得长远发展。教练，这种激励潜能的技术，已成为管理者提高领导力最有效的管理技术。与传统的管理不同的是，教练领导不会给员工直接提供解决问题的办法和现成答案，而是运用教练技术，先了解员工的现状、目标、背景，再通过专业的教练能力以及其方法、工具启发员工，最后通过改善行为策略，支持员工找到属于自己的答案。

课程收益：

- 了解什么是教练
- 了解教练的底层理念
- 掌握基本的教练工具
- 学会基本的教练辅导技术

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高层管理人员

课程方式：

1. 互动性、体验性强：培训师会通过现场多种互动手段，将引导技术与教练技术运用于课堂教学，强调互动性与体验性。同时结合企业对本次培训的诉求，灵活调整课程模块，运用混合式培训方法，解决现实问题，达到培训效果。

2. 多维度教学方式：培训师运用多种培训手段，如理论讲授、案例剖析、小组互动研讨、情境模拟，角色扮演、影视分析、游戏等，让学员从多维度，多方式中体验学习，深刻理解课程内容。

3. 落地性、实用性强：聚焦培训的实用效果，充分激发管理者工作实践中的智慧，让课程符合现场学员的实际情况，培训师会了解学员的现实困惑和学习需求，案例来自于学员实际工作场景，让学员结合自身工作进行反思与启发。

课程大纲

第一讲：什么是教练

一、为什么要学习教练

1. 企业环境与管理环境发生变化
2. 员工需求发生变化
3. 企业组织内部的管理发生变化

案例：体育教练与企业管理者角色对比

二、教练技术概论

1. 教练的起源与教练的定义

2. 教练的角色

- 1) 指南针
- 2) 镜子
- 3) 引导者
- 4) 催化剂

3. 教练的对话与传统对话的不同

体验：赋能的教练对话

- 1) 激发的秘诀

体验：激发自己的对话

体验：激发他人的对话

- 2) 教练的工作模式

视频欣赏：教练是如何工作的

- 3) 教练的工作模式—成功画面

视频案例：教练的工作模式

体验：成功画面

4. 教练式管理与常规管理的区别

- 1) 管理者更偏重于解决问题，教练更偏重于启发如何解决问题
- 2) 管理者偏重于执行，教练更偏重于理解之后的执行
- 3) 管理者偏重于指导，而教练更偏重于引导

第二讲：教练心法

一、教练的信念

1. 人是 OK 的——接纳（相信）
2. 人的行为背后都有一个积极的意图——动机
3. 人是有资源的
4. 人会为自己做出最好的选择
5. 改变是不可避免的

二、人的心理特征

1. 脑科学原理
2. 爬行脑——情绪脑——智力脑

三、情绪管理

四、AMBR 焦点管理

1. 关注
2. 心态
3. 行为
4. 结果

第三讲：教练技法

一、倾听

1. 体验好的沟通与坏的沟通
2. 倾听的 3 个阶段
3. 学习提升理解他人能力的 3F 聆听技术

4. 学会区分：事实还是评判

案例：体验 3F 聆听

演练：3F 沟通

二、强有力的提问

1. 开放式
2. 未来型
3. 如何型

三、ORID（深度汇谈）

1. 讲解 ORID
2. 两两练习
3. 复盘

第四讲：教练式辅导技术

一、辅导要解决三大问题

1. 改善行为：让人们自己能建立起更有效的行为——稳定、可被感知的、有影响力行为
2. 提高绩效：驱使人们挑战高绩效、实现高产出；
3. 储备人才：打造发展领导者，帮助人们进行角色转换、提高自我认知；

二、辅导要加速三大改变

1. 改变认知
2. 改变行为
3. 改变心态

三、培养并鼓励积极心态

1. 更加自信
2. 敢于突破
3. 敢于决定于产生行动力
4. 看到可能性

四、建立建设性的辅导关系

1. 你中心的关系
2. 成长性的关系

五、信任与尊重的关系

1. 常见的教练点：做事、带队伍、与人合作、个人意愿

2. GROW 模型

- 1) 目标确立
- 2) 现状澄清
- 3) 探讨可选方案
- 4) 总结与行动计划 (SMART)

3. 问冰山问题

4. 问 5W1H 问题

- 1) 澄清性问题
- 2) 聚焦性问题
- 3) 探索性问题
- 4) 挑战性问题
- 5) 关系性问题
- 6) 评估性问题

第五讲：复习总结，定行动计划

书写式头脑风暴：回顾两天学习内容

1. 用 ORID（深度汇谈）方式在小组分享自己的收获

1) 赞赏与庆祝

a 小组为单位：每人对其他人表达赞赏

b 以小组为单位，每组呈现自己的愿景，说出自己下一步行动计划，小组成员给予庆祝

c 行动计划：教练式沟通改善计划