

# 一把金钥匙——教练领导力

## 课程背景：

环境变化越来越变幻莫测，市场竞争越发显得激烈，人员变动也更加频繁。我们面对的不是天时、地利及人和，而是天变、竞争和挑战。40年改革开放的历史表明，中国企业经历了产品导向、市场导向、创新导向，发展到互联网+灵性的时代，领导力必将驱动企业的发展。

作为经理人，你是否经常遇到以下这些挑战：

1. 如何发展员工能力？员工的能力不能仅通过课堂学习，更多的需要向他人学习，上级主管的教练辅导对员工的成长非常重要。
2. 如何提升执行力？将员工个人的目标和公司或团队的目标保持一致，并完成业务结果。
3. 如何提升高绩效？尤其是有效地帮助员工超越现有绩效指标（KPI）和历史绩效水平。无论新员工在学习的过程中，还是老员工遇到新情况。
4. 如何提升生产率？即投入和产出比（ROI），加速员工的绩效产出，帮助员工技能发展，释放员工的潜能。
5. 如何减少变革阻碍？处理多变、模糊、不确定和复杂的因素——转变员工的抱怨异议，达成目标，让问题员工重新焕发激情。

## 课程收益：

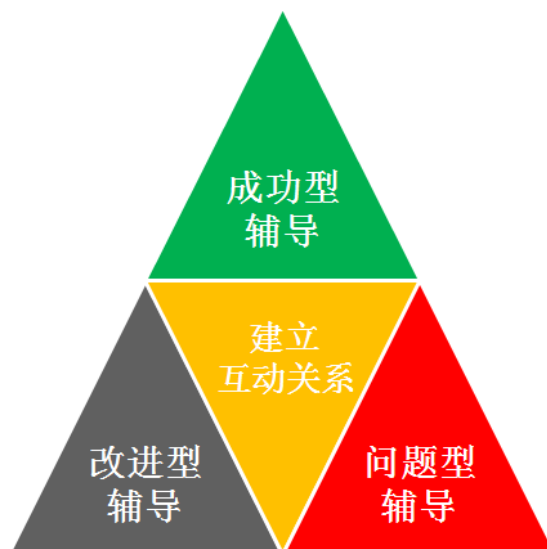
我们以及世界级的公司都相信，只有激情投入的员工才能创造满意的顾客，只有满意的顾客才能提升股东的价值。统计数据也表明，辅导能够提高员工生产率、发展员工能力和改善员工满意度。因此，辅导技能是高效经理人的一项关键技能。

- 我们将从理念转变、技巧提升和情境演练三个层面帮助学员掌握“教练型领导力”关键概念、基本特征和核心价值。
- 学员参训后能够实施进行辅导对话以及运用在工作和生活的方方面面，从而提升领导力的核心技能——建立良好的人际关系，夯实信任基石。
- 课程中将提供互动关系模型，是一把开启个人领导力的金钥匙，有利于提升领导力的其他技能。
- 原则：建立伙伴式的工作关系，培养赢得认同能力和影响力，提高团队工作氛围。
- 内容：整合互动技巧、反馈技巧，监督并引导他人完成工作目标，提高辅导技能。
- 工具：通过一系列层层递进的真实案例、角色扮演、影片学习，使用科学的辅导管理工具，学会使用辅导工具表并在工作中进行辅导对话。
- 衡量：通过对工作质量、数量、时间和成本四个方面对员工的绩效进行衡量。

## 课程结构：

在商业领域里，辅导是经理和员工之间建立的一种关系，其唯一的目标就是支持对方赢；辅导是关于技能和纪律的对话，能够有效推动变革、取得进步和扭转不良结果。我们运用西方式的辅导模型，结合中国式管理智慧，易学易用，有利于学员的不断实践。

建立的互动关系模型，能够灵活地运用到三种常见的管理情境中，即辅导员工迈向成功、纠正员工的绩效下降，以及管理绩效问题。



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**部门经理、团队经理、绩优主管、项目经理等

**课程形式：**现场讲授、案例分享、角色扮演、小组辩论、影片学习、引导式学习等

## 课程大纲

### 第一讲：催化态度，和员工共享领导力

#### 一、和员工建立共享领导力

1. 领导力之旅的绝佳伙伴
2. 杰出的领导应该具备的特征

**课堂活动：**催化态度正能量领导自我检测

3. 独裁型和催化型领导者的区别

#### 4. 建立你的个人领导品牌

- 1) 做到真实诚信
- 2) 寻求最佳表现
- 3) 善于接受反馈

**影片学习：**黑夜中的火花

#### 二、开启互动关系的一把金钥匙

##### 1. 运用五项基本原则满足个人需求

- 1) 关注人的基本尊重需求
- 2) 同理心释放心灵的空气
- 3) 提问激发思维的涟漪
- 4) 分享传情建立信任关系
- 5) 支持员工承担责任的主人

**小组活动：**卡片活动

**影片学习：**老师哥裁员

##### 2. 建立五步互动流程满足任务需求：

- 1) 明确目标开启讨论

- 2) 诊断现状澄清原因
  - 3) 启发思考促成方案
  - 4) 达成共识落实跟进
  - 5) 总结讨论鼓励打气
3. 促进互动谈话的两个技巧

**实战角色扮演：**如何面对老张的晋升？

**辅导工具：**学会使用辅导管理工具表

### **三、在日常工作中给予员工跟进反馈**

1. 在组织中做到真诚坦率

#### **2. 行为事件反馈法**

- 1) 表扬式反馈

**团队活动：**表扬卡

- 2) 改进式反馈

**团队活动：**给你的合作伙伴提供改进型反馈

3. 反馈的三个原则

**影片学习：**识别有效的反馈

4. 反馈中如何运用五项基本原则

5. 如何寻求和给予反馈

**反馈工具：**持续进行观察、反馈和支持

### **四、识别员工绩效，运用三种辅导类型**

1. 辅导是一种宝贵的资源
2. 辅导员工迈向成功
3. 辅导员工获得进步
4. 管理严重绩效问题
5. 主动式和反应式辅导
6. 辅导的过程

#### **第二讲：建立信心，辅导员工迈向成功**

1. 识别员工迈向成功的机会
2. 明确需求、进行辅导和提供支持
3. 辅导员工迈向成功的辅导模型

**影片学习：**辅导小李在新任务中满血复活

**角色扮演：**在实践中运用辅导技巧

4. 现实生活中辅导的阻力和助力

#### **第三讲：消除障碍，辅导员工获得进步**

1. 发现员工改进绩效的机会
2. 明确需求、进行辅导和提供支持

**团队活动：**在改进型辅导中遇到的挑战和应对方案

3. 辅导员工改进绩效的模型

**影片学习：**忙的焦头烂额的老王

**角色扮演：**使用工作中的真实案例

#### **第四讲：提出警示，管理严重绩效问题**

1. 探讨实际中发生的真实案例
2. 明确需求、进行辅导和提供支持

3. 管理严重绩效问题的模型

影片学习：不能回避的绩效问题

4. 了解公司内部的人事政策

### **第五讲：教练实践，工作中建立伙伴关系**

1. 教练型领导者画像

2. 三种典型的辅导类型的差异点

**3. 在工作中精进你的教练领导力**

1) 目标设定与沟通

2) 委派和授权

3) 绩效管理

4) 绩效反馈

5) 会议管理

6) 建设团队

4. 在学员之间建立 1 对 1 的辅导关系

### **课程总结和评估**