

# 《 引导式教练技术的员工辅导与激励 》



## 【课程背景】

竞争时代的到来，企业之间的竞争不仅是产品、定位的竞争，更多的将会是人才的竞争，而人才战略已经被越来越多的企业所响应，他们纷纷成立自己的企业大学或企业商学院，并花费大量的成本送管理干部外出学习，并期望他们能够承担岗位职责，对企业的目标达成与结果实现负责。然而企业中的大量工作还是需要依靠我们的基层员工去实现，而基层员工与直接上司的差距越来越明显。

管理者需要尝试用一些新思路与方法来培育与激励自己的员工，建设自己的团队，然而面对如何培育与激励员工这个问题大部分管理者都分身乏术，无从下手。杰克·韦尔奇说过：“伟大的CEO就是伟大的教练！”。每一个世界冠军的产生一定是杰出教练辛勤耕耘的结果。每一个世界级企业的成长必定是因为伟大的教练在推动和支持。杰克韦尔奇正是这样的世界级管理教练，他曾对他的管理团队这样讲：“我观念中的领导艺术是什么，它只跟人有关。没有最好的运动员你就不会有最好的球队，企业队伍也是如此——最好的领导人实际上是教练！”

我们知道:之所以那些运动场上的教练们能够帮助他们的运动员赢取金牌，获得人生与事业上的成就，正是因为他们都在运用一套**科学而系统**的辅导与激励技术。他们通过周密的教练过程，使他们的绩效达成能力得到持续提高，最

终达成管理目标。这样的逻辑正是印证了彼得·圣吉说过的：教练技术是落实学习型组织最直接有效的工具，管理者必须要做教练。而在我们的工作过程中的有效教练正是提升了员工岗位胜任力的最有力的保障，这就是我们常常说的管理者在岗辅导（教练）与激励的能力！

此课程知识系统、训练实效性强，以培训结合现场教练的方式，充分使参与者感受与原有管理课程极为不同的冲击，系统的课程架构及丰富的授课经验，保障了课程的实施品质。让我们一起在课程探索如何更为精准有效地辅导与激励下属的技巧，使得我们的团队更具战斗力、执行力，更具实现结果的能力，让我们一起来培养骨干、提升员工的技能、激发员工的潜能！

#### 【课程价值】

- **了解**：培育与激励部属在管理工作中的重要意义；
- **体会**：工作教导应有的正确理念、把握工作教导的时机及增值信号；
- **掌握**：有效培育部属的步骤及方法、促成自发的行动；
- **运用**：教练技巧，提高与他人的沟通的效能，激发自主产生正面行为；
- **培养**：融洽的工作环境和工作关系，激励员工的表现和团队士气；
- **掌握**：有效激励的落地方法，并学会如何配置有效的激励措施，保障团队高效执行。

#### 【课程特色】

- 运用**案例模拟**深化课程，更为实效地帮助参与者体验课程核心要义；
- 大量的**情境分析**及小组互动，更为直观地帮助参与者领会课程思想；
- **区别于**市面上的传统的管理课程，全程采用**教练技术手法**，直击课程精髓；
- **咨询和顾问**企业的实例，结合了私民企、国企、外企等深度案例来阐述；
- **全面**的课程架构，传道授业解惑一网打尽，全面训练，提升能力。

【**培训对象**】企业各层管理人员。

【**授课形式**】讲授、启发式互动教学、案例分析、小组练习、角色模拟、情境教学。

## 【课程大纲】

### 第一单元 认识变化：管理发展中的重要差异

- 成为教练型管理者：
  1. 教练型管理者的人本教练思维
  2. 研讨：你看到了什么？
  3. 教练型管理者的角色
  4. 教练型管理者实施教练的目的
  5. 教练与被教练者之间的关系
  6. 教练型管理者的内在价值
- 研讨：教练型管理者有什么特征？
- 成功的教练型上司的特征

### 第二单元 教练技巧：教练下属的三项核心能力

- 研讨：常常出现在管理过程中的不良现象
- 教练型管理者要立即改变的关键点
- 教练式辅导中的二个循环圈
- 教练式辅导中的三个“步”
- **教练下属的核心技能 I：精准发问**
  1. 发问的方向：资料/事实问题、心态/信念问题、启发性/可能性问题、挑战 / 激励问题、计划/成果问题
  2. 教练工具：常用问话方式
  3. 把握发问过程中的四个关键性问题
  4. 教练案例：一致性表达
- **教练下属的核心技能 II：积极聆听**
  1. 三种类型的聆听：自传式/自动化的倾听、结构化/聚集化的倾听、全方位的/倾听背景
  2. 教练工具：3R 聆听技巧
  3. 教练工具：大耳朵、小耳朵
  4. 教练练习：到底还要听什么？
- **教练下属的核心技能 III：区分回应**
  1. 教练案例：区分的方向：A、事实-演绎-真相；B、渴望-障碍；C、目标-成果
  2. 回应的目的、方向及注意点
  3. 教练工具：三明治式反馈
  4. 教练案例：教练型管理者的正确回应

### 第三单元 培育下属：基于员工独立的辅导策略

- **教练型管理者的辅导策略：让员工一次做对**
  - ✓ 分享：培育人才的重要性

1. 团队管理者要做 Facilitator
2. 教练式辅导的十七步法
- ✓ **研讨：培育下属中的几个重要误区？**
1. 工作中辅导的方法：OJT
  - 建立详细的岗位标准
  - 在岗辅导五步骤
  - 辅导的重要时机、关键契机
- ✓ **工具：培训后效果强化方案**
1. 研讨：可开展的培训内容与形式
2. 案例：新员工入职辅导的关键
3. 案例：专业技能如何有效传承
4. 研讨：如何有效地建设人才梯队
- **教练型管理者的辅导策略：让员工次次做对**
1. 案例：经理为何“抢了”下属的工作？
2. 要点1：猴子在下属肩膀上
3. 要点2：让员工照顾好自己的猴子
4. 要点3：千万别忘记猴子是从哪来的
5. 要点4：让下属把自己当成养猴人
6. 要点5：做重要而不紧急的事
7. 要点6：猴子也要快乐
8. 要点7：检查与指导使猴子进化