

# 教练辅导技术

## 课程说明：

现代企业由工业经济进入知识经济，商业环境呈现快速、变化及个性化特征的时候，世界性的管理难题就摆在我们面前：如何管理知识员工？如何快速地将目标变为成果？在欧美，如通用电气、福特汽车、摩托罗拉、波音、微软、美孚石油、IBM、宝洁、爱立信等全球知名企业经过近 20 年的探索，总结出一套新的企业管理模式(或称为“知识经济企业管理新技术”)。新的管理模式让企业的管理者成为教练，像体育教练训练运动员一样去管理知识员工，以目标为核心、以成果为导向，通过有效对话、引发知识员工的智慧，从而快速地将目标变为成果，形成知识经济企业的核心竞争力。这套新的管理模式就是管理教练技术，目前世界 500 强中有过半的企业采用了管理教练技术。

## 课程收益：

1. 透视企业教练技术，明确企业教练技术的内涵及成为卓越教练的核心要素；
2. 掌握企业教练辅导的流程，以及教练辅导流程中每个环节的标准及关键点；
3. 掌握教练技巧提升的几个工具技能，提升教练的倾听、发问、区分和回应能力；
4. 掌握基于教练技巧的员工辅导技巧，能够有效应用辅导的流程和方法，提升辅导效果。

**授课方式：**采用讲师讲述、案例分析、分组讨论、互动答疑、情景模拟演练等方式

**授课时长：**2 天/期

## 课程纲要：

### λ 解读：透视教练技术

- λ 教练技术的形成与发展
- λ 是什么——教练内涵解读
  - λ 正确定义教练
  - λ 教练身份、角色之定位
  - λ 教练的核心原理
  - λ 教练要解决的核心问题
- λ 教练技术为何能提高绩效？
- λ 教练与竞争力之关联
- λ 如何做——成为卓越教练的核心要素
  - λ 要素一：教练思维模式
  - λ 要素二：教练的信念
  - λ 要素三：教练的行为

- λ 成为卓越教练应具备的 6 个能力

- λ 互动研讨：专家人才之辅导教练

- λ 把握：教练的流程及标准

- λ 互动交流：教练工作包括哪些关键点？

- λ 教练准备：教练的前置准备

- λ 教练必须建立的几个重要观念

- λ 如何建立一个友善互信的氛围

- λ 如何准备与对方的首次会谈

- λ 现场演练：基于背景信息的教练前准备

- λ 焦点确认：确认教练焦点提升教练效果

- λ 辅导重点：达成未来目标 vs 解决现在问题

- λ 聚焦目标：提升组织利益, 发展核心才能

- λ 才能评估：运用才能评估技巧协助被辅导者发掘自我发展的机会

- λ 管理抗拒：如何克服被辅导者的各种可能抗拒

- λ 提供回馈：如何提供平衡客观的回馈

- λ 实战分析：基于被辅导者假设的教练焦点确认

- λ 发展计划：发展教练计划的制定

- λ 行为改变的三阶段

- λ 设定教练计划的目标

- λ 实战应用：设定被辅导者发展计划

- λ 教练辅助：提供支持协助

- λ 互动交流：辅导过程中经常遇到的问题

- λ 辅导过程中教练常用的技巧与要诀

- λ 辅导过程中如何收集员工表现的关键信息

- λ 如何提供客观的回馈给部属

- λ 标准规范：标准教练流程

- λ 精准目标

- λ 理清现状

- λ 关键价值链

- λ 确认教练需求和目标

- λ 商定具体开发要求

- λ 制定详细的教练计划
- λ 完成教练任务，开展教练活动
- λ 活动回顾与绩效改善计划
- λ 实战研讨：梳理辅导教练流程

## λ 提升：教练工具的应用与技巧提升

- λ 工具之一：倾听的技能
  - λ 互动体验：观察你的聆听习惯
  - λ 聆听的误区
  - λ 聆听的三个层次
  - λ 五种聆听的类型
  - λ 聆听的习惯与发问
  - λ 提升聆听能力的技巧
  - λ 实战演练：挑战聆听习惯
- λ 工具之二：发问技能
  - λ 互动交流：有效问问题的好处？
  - λ 有效的教练问题是什么？
  - λ 如何发问才能更有效？
  - λ 互动体验：观察你的发问习惯
  - λ 开放式问题的价值
  - λ 封闭式问题的影响
  - λ 解除当事人内心防卫的问话技巧？
  - λ 引发当事人深入思考，发现答案的有效教练问题？
  - λ 怎样提升教练的发问能力？
  - λ 关键：教练问话模式
  - λ 实战演练：基本教练问题练习
- λ 工具之三：区分能力
  - λ 区分那些是真正行为背后的因素
  - λ 区分被教练者内心的真实想法
  - λ 案例演练：结合案例背景区分对象能力
- λ 工具之四：回应能力
  - λ 观察你的回应习惯

- λ 什么是“教练的回应能力”？
- λ 为什么企业教练要有回应能力？
- λ 企业教练“回应”的三种方式
- λ 回应的价值
- λ 怎样给予建设性回应
- λ 回应的四种方式
- λ 管理教练回应实践……

## λ 拓展：基于教练技术的辅导技巧

- λ 引入：教练技术与辅导技巧
- λ 教练辅导的六个步骤
  - λ 第一步：陈述目的
  - λ 第二步：描述问题
  - λ 第三步：积极聆听
  - λ 第四步：同意问题
  - λ 第五步：解决问题
  - λ 第六步：员工总结
- λ 辅导前的准备
  - λ 拟定教育训练预定表
  - λ 对工作进行分解
  - λ 准备数据、资材、作业场所
  - λ 作业分解的要领与方法
  - λ 实战应用：进行辅导前的准备
- λ 实施教练辅导的方法
  - λ 讲解法－说给他听
  - λ 示范法－做给他看
  - λ 图示法、图解法－写给他看
  - λ 发问法－让他说出来
  - λ 实战分析：妨碍学习事项及其解决方法
  - λ 应用演练：正确的指导方法
- λ 训练成果检验方法
  - λ 建立评量的基准

λ 依据检讨基准，以下列方法作评估

λ 课程回顾与问题解答

**注：课程内容可按客户的具体需求及调研结果进行调整！**

