

管理教练技术实操应用

-----系统性工具化的塑造他人行为技术

课程背景：

- 面对机会大部分管理者分身乏术，而人数众多的员工要么无动于衷，要么无从下手。您是否觉得员工“不好使”？
- 其实 80%的员工不去做，或做不好，是因为“不愿意做”、“不知道朝什么方向做”和“不知道怎么做”！
- 作为管理者，要教给下属的是一种做事方法或者方式，而不是代替下属解决具体问题！
- 您要做好下属的教练，培养优秀的下属，携手下属一起创造卓越绩效！

课程目标：

1. 帮助管理者掌握运用教练技术提升影响力的技巧
2. 运用教练技术指导下属的技巧
3. 掌握管理者实施教练辅导的步骤
4. 提升辅导部属实现组织目标的能力
5. 能够提升管理者带领团队的驾驭力
6. 运用教练技术改善人际关系技巧

课程特色：

- 1 提供全程案例教学方式，使学习效果最大化，保证案例的经典性与可靠性。
- 2 运用系统化方法传授冲突解决、决策制定流程，积极运用个案讨论与演练来巩固学习效果。
- 3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考。
- 4 安排 60%时间课堂练习，现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的应用。

学员对象：

- 1 企业中基层管理人员、班组长、需要对员工辅导的管理者
- 2 本课纲可以针对不同学员对象加以调整与定制

标准课时：1 天（6 小时/天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

课程大纲：

导入：别让猴子跳到你的肩膀上

- 部属就像“春风潜入夜”一样，能把工作悄无声息地转移给你
- 你作为管理者怎么办？

本课程地图：

模块一 管理教练角色认知

导入：传统对话与教练式对话对比分析

1 管理者的教练角色

-
- 管理者的忙茫盲是什么原因造成呢？
 - 如何确定是教练呢？还是传统的告知呢？

2 管理教练的 SET 原则

- Support 支持 部属实现目标
- Expect 期待 部属自己探索办法
- Trust 相信 部属拥有巨大潜能

3 管理教练的定义

- 运用“对话技术”，支持部属“实现组织目标”的协作过程
- 一对一的以最适合部属方式，帮助部属达成目标

➤ 本单元总结

➤ 本单元拓展与思考

模块二 管理教练的核心能力

本单元关键词：倾听 提问 反馈

一深度倾听

导入：现场调查你能描述一次对话过程中对方没有倾听的经历吗？

问题：什么感觉？是什么原因？

1 深度倾听 3R 步骤：Receive 接收—Respond 反应--- Rephrase 确认

2 现场研讨题：在什么状态需要深度倾听呢？

二有力提问

引导：每个人的观点在他自己的价值体系里都是对的

1 提问方法

1-1 开放式提问

- 现场练习：将封闭式问题转化为开放式问题

1-2 如何型提问

- “如何型提问”范例：。。。。。。
- 现场练习：将“为什么的问题”转化为“如何型问题”

1-3 未来导向型提问

- “未来导向型提问”范例：。。。。。。
- 现场练习：将“过去导向型提问”转化为“未来导向型提问”

2 提问策略

2-1 度量式问题

- 如果对方的目标是感觉类目标，比如：敬业度、自信心等等。。。

2-2 目标转正

- 如果遇到负向目标怎么办？
- 课堂练习：将题“负向目标”转换成“正向目标”

2-3 让对方成为目标的主人

三有效反馈

1 积极性反馈模型

- 案例示范

-
- 现场练习

2 发展性反馈模型

- **B** 行为+**I** 影响+**D** 期待
- 现场练习。。。
- 本单元总结
- 本单元拓展与思考

模块三 管理教练的操作流程

导入案例：小王刚提升为管理者，面临着。。。案例萃取：GROW 流程模型

一 流程模型 GROW

- ※ G (Goal setting) 目标是什么？
- ※ R (Reality Check) 现状怎么样？
- ※ O (Options) 探索方法是什么？
- ※ W (Will) 强化意愿：目标达成后你将如何庆贺？

二 GROW 流程综合练习

1 提问参考资料

2 教练记录表

3 观察员记录表

- 本单元总结
- 本单元拓展与思考

