

## 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：2 天（6 小时/天）

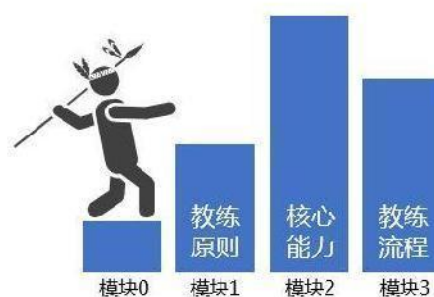
主讲人：文亮-常驻地-上海

## 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 管理教练的原则

---

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 教练技术的起源与发展

- 美国 高威 毕业于哈佛大学 服役于美国海军陆战队
- 网球教练 20 分钟能教会一窍不通的妇女能打网球
- 他的“创造环境、打消顾虑、提升绩效”理念被跨界移植到企业管理

### 4 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

#### 步骤 1Receive 接收

- 基本要求：放下自己的想法，一心一意体会他人
- 接收误区：8 个误区需要注意

#### 步骤 2 Respond 反应

- 反应的方式：6 个方式
- 最关键的是底 6 个回放：现场演练

#### 步骤 3Rephrase 确认

- 不管你理解能力做强，都要与对方确认“所谈的内容”
- 确认的好处：2 个好处
- 确认的语言模式：7 个模式 现场练习

2 现场研讨题：在什么状态需要深度倾听呢？

### 二有力提问

导入：请描述一次“对方没有提问你，就提供建议或者答案”的经历

---

问题：什么感觉？是什么原因？

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

- 特点：
  - ※ 具有多种答案
  - ※ 句型特点：什么 为什么 如何 怎样。。。
- 开放式提问示范：。。。。。
- 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

- 如果问“为什么”会有什么情况发生呢？
  - ※ 对方竭力寻找“解释与理由”
  - ※ 会把对方推向对立面去
- “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

- 特点
  - ※ 含有“未来导向”性质的词汇的提问
  - ※ 关注未来的行动和可行性，能帮助对方获得希望
- “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 目标框架

导入：有时候对方十分迷茫：不知道自己要什么？或知道要什么但是很迷糊？

怎么办？→那就需要通过对话来帮助对方梳理他的具体目标。

### 2-1 目标框架介绍：SMART

### 2-2 标准话术练习

### 2-3 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。。。

### 2-4 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”

### 2-5 目标框架案例分享

- 案例：。。。
- 课堂研习：。。。

### 2-6 目的：让对方成为目标的主人

### 2-7 研讨：什么时候不再需要提问呢？

## 三有效反馈

### 1 现场测试：《有效反馈评估清单》

### 2 区分观察与评判

- 观察---客观事实与数据 评判---个人观点
- 如果混淆“观察与评判”，对方就会认为你在批评他，会产生抵触情绪
- 现场练习：事实与观点

---

### 3 积极性反馈模型

#### 3-1 模型使用说明

- **B** 行为+**I** 影响+**A** 欣赏和感谢
- 关键行为：。。。。

#### 3-2 基本规则：聚焦行为、认可行为、明确提示、及时真诚

#### 3-3 现场练习：

- 案例示范
- 现场练习

### 4 发展性反馈模型

#### 4-1 模型使用说明

- **B** 行为+**I** 影响+**D** 期待
- 关键行为：.。。。。

#### 4-2 基本规则聚焦行为、反馈及时、给予认可

#### 4-3 现场练习：

- ※ 案例示范：
- ※ 现场练习：

#### ➤ 本单元总结

#### ➤ 本单元拓展与思考

---

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

### 1 解读

- ※ 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？

### 2 作用

- ※加快决策速度
- ※减少干扰

### 二具体步骤

#### 步骤一：G (Goal setting) 聚焦目标

1 任务：聚焦正向 符合 SMART

2 阶段话术：

- 邀请
- 理想目标 (教练契约)
- 绩效目标 (SMART 目标)
- 目标确认

#### 步骤二：R (Reality Check) 了解现状

1 任务：了解“影响”目标达成的“要素和资源”

2 阶段话术：

- 要素

- 
- 现实的情况怎么样？具体的数字？
  - 影响目标达成的因素有哪些？。。。还有呢？

#### ■ 资源

- 你现在有哪些资源？
- 你有哪些优势？

#### ■ 事实与感受

- 到目前为止你已经采取了哪些行动？
- 这个行动的结果是什么？

### 步骤三：O (Options) 探索行动方案

1 任务：扩大思考领域 探索行动方案 制定计划

2 阶段话术：

#### ■ 直接探索类

- 接下来你要做什么呢？。。。还有呢？
- 你将如何行动？。。。还有呢？

#### ■ 假如问题类

- 假如你的资源（或时间、机会）足够的话，你会如何做呢？
- 一个月以后，假如你已经达成目标了，你觉得最关键的是什么？

#### ■ 评估类

- 做到了上面几点，你觉得能达成目标吗？
- 这个新的方案，会（能）实现你的目标吗？

#### ■ 具体行动类

- 
- 今天谈话结束以后，你的第一步行动是什么？时间？地点？

#### 步骤四：W (Will) 强化意愿

导入：作为管理者要让他感觉到你是他的后盾，感觉到你在支持他、关注他

1 任务：总结成果 设定奖励 积极肯定

2 阶段性话术：

总结成果

- 你总结一下今天交流的内容
- 通过刚才的交流，你有什么样的收获？

设定奖励

- 你会用什么样的方式，让我知道你已经做到了？
- 目标达成后，你最希望给自己一个什么样子的奖励？

积极肯定

- 以积极反馈 BIA 的方式对对方表示认可
- 表示你将会继续跟进对方的行动

三 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