

《教练式绩效辅导》

——引爆团队动力、提升组织绩效

主讲老师：杨明

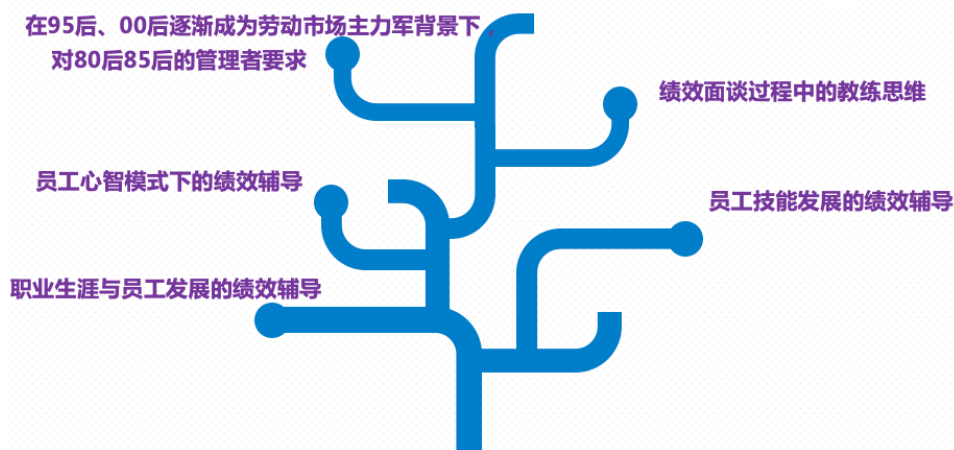
【课程背景】

绩效辅导在整个绩效管理过程中处于中间环节，也是绩效管理循环中耗时最长，最关键的一个环节，是经理和员工共同完成绩效目标的关键环节，这个过程的好坏直接影响着绩效管理的成败。绩效管理强调员工与经理共同参与，强调员工与经理之间形成绩效伙伴关系，共同完成绩效目标的过程，这种员工参与和绩效伙伴关系在绩效辅导阶段主要表现为持续不断的沟通。

如何辅导下属是管理者的一项重要技能。

本课程在理念和方法上对传统管理者的顾问，导师自上而下的角色定位与现在管理教练角色做了专业的比较和区分，并在具体辅导的管理行为上给出了科学有序的教练式辅导下属的模式及步骤、方法与具体的技巧。

【课程设计】



【课程收益】

- 了解绩效面谈工作在管理中的重要意义；掌握绩效面谈的主要流程、基本方法和操作要点
- 深刻理解教练式辅导下属的内涵及价值，并积极有效的改变辅导的观念与模式
- 掌握辅导下属的因人而异、因地制宜的教练模型、原则与策略
- 掌握教练式辅导下属的四项基本技能:倾听、发问、区分及回应
- 学会企业管理教练辅导对话等核心能力及技巧；掌握常用的下属辅导教练模式及实用技法。
- 现场就企业招聘过程中遇到的各种问题互动交流，注重实战演练

【课程特色】 案例研讨，情景演练，角色扮演，分组互动，实战体验

【课程对象】 HRD、HRM、一线业务负责人、主管

【课程时间】 1—2天（6小时/天）

【课程大纲】

课前讨论：

绩效辅导的两个误区：

- 1、绩效实施是员工自己的事情，管理者只是监督和控制；
- 2、花费时间和精力记录员工绩效是一种浪费；引申出课前讨论问题：绩效辅导的意义是什么？

第一讲：80后、85后管理者

1、在95后、00后逐渐成为劳动力市场主力军背景下，对80后85后的管理者要求

- 1) 管理者晋升路径
- 2) 优秀管理者和普通管理者的区别与差距
- 3) 个性决定风格，匹配自己风格的管理风格

2. 教练式管理者核心技术

- 1) 深度倾听能力（听事实、听感受、听需求）；倾听3R步骤（接受（闭上嘴巴）、回应（至少两个维度回应）、确认（向对方传达听懂了并让对方感受被懂））
- 2) 有效反馈两种情境
(积极性反馈 BIA：强化正确行为，激发动力；建设性反馈 BID：修正错误行为、改善结果)

3. 绩效辅导的意义

- 1) 绩效辅导对经理和企业的意义
- 2) 绩效辅导对员工个人的意义

小组讨论：列举你所在企业在做绩效面谈过程中的问题

第二讲：绩效面谈过程中的教练思维

1、教练式管理者的教练辅导流程

- 1) SMART 目标提问框架、原理（具体的、可衡量的、达成共识、相关性&时间期限）
- 2) SMART 提问话术、适用情境

2、GROW 教练式辅导流程

- 3) GROW 流程原理
G：厘清目标 拿下绩效目标并达成共识
R：分析现状 分析差距并探索实现差距的要素
O：探索方案 针对要素匹配方案并付诸行动
W：强化意愿 赋能行动并给予跟进支持

- 4) GROW 适用场景及流程话术

实操：以小组为单位 模拟一次运用 GROW 模型发问

3、教练辅导的闭环

- 1) 做好准备（心态准备，目的和内容准备）
- 2) 创造氛围：如何做好绩效辅导面谈的开场
- 3) 如何处理绩效面谈中的难题

4、制定绩效发展的行动计划

- 1) 改进计划的内容
- 2) 改进计划的案例分析
- 3) 改进计划的制定程序

小组练习：以小组为单位，设计并实际演练你们小组认为的合适的绩效流程。

第三讲：员工心智模式下的绩效辅导

1. 员工辅导的四个范畴

- 1) 心智提升辅导：塑造积极心智模式
- 2) 工作绩效辅导：提高员工工作绩效
- 3) 技能发展辅导：提升员工职业技能
- 4) 职业发展辅导：发现职业方向和动力

2. 以心智为导向的教练模式

- 1) 厘清目标：挖掘内在渴望、清晰正面动机

- 2) 反应真相：认清现实状况、找出实际障碍
- 3) 迁善心态：自我向内醒觉、心态积极转化
- 4) 行动计划：清晰行动步骤、明晰计划行为
- 5) 行动实施：落实行动计划、有效贯彻执行
- 6) 行动跟进：行动结果反馈、做好效果评估

案例研讨：小王的消极的心智模式

案例拆解——深度汇谈：

- 从行为引导其自觉
- 从心智反思其原因
- 从原因追溯到源头

引导感悟：

- 从源头唤醒其改变
- 从改变提供其反馈
- 从反馈引导其领悟

第四讲：员工技能发展的绩效辅导

1. 技能发展教练辅导原则

- 1) 掌握时机，现场辅导
- 2) 以实操演练为主，不空谈理论

2. 教练辅导的时机掌握

- 1) 员工求教时
- 2) 发生事故时
- 3) 晨会或例会时
- 4) 业务开展进行时
- 5) 协同操作时

情景案例与研讨：

紧急与不紧急状况处理的方式

1、反映事件 不要轻易批评 2、了解过程 掌握真相

无意识犯错：

**1、引导自觉 利害关系；2、建设性反馈 获得共识；
3、总结正确的处理方法；4、形成规范的操作流程**

有意识犯错：

**1、探索其动机；2、引导其自觉动机的严重后果；
3、提供几种积极动机的方案，使其做好利害比较；4、针对性的训练和引导，以正面鼓励收场**

第五讲：职业生涯与员工发展的绩效辅导

1、职业生涯发展教练辅导的原则

- 1) 从个人特质出发;分清天份和兴趣
- 2) 决定由自己来选择
- 3) 教练帮不了一个没有追求的人
- 4) 需要专注与额外的努力

2、职业生涯发展教练模式步骤。

- 1) 引导自我审视、使其自觉、设定合适的目标

- 2) 扩展思维、以发展出更多选项、探索新的可能
- 3) 帮助他自我选择、自我决定、转化为修炼计划
- 4) 最后必须透过实践来印证、透过修炼来发展

情景案例：如何结合绩效面谈做员工职业生涯规划策略