

高驱动的教练辅导与人员激励

1 课程背景：

人是生产力中最重要的因素，没有之一！随着越来越多的新生代员工步入职场，许多管理者渐渐地发现，原有的老一套管理方式已不能有效地推动员工和企业绩效提升。成为懂得员工心理的企业心理教练，从而有效提升团队凝聚力和绩效，是经理人必须学习的能力。

现代管理思想认为，企业旨在成为一个让员工发挥最大潜力的场所。管理者应给予员工大力支持，鼓励并提供信息和机会的过程，使员工能够更有效地发挥自己的能力。高情商的教练领导将在员工身上发现他的潜能，然后引爆潜能，让员工在绩效表现上大放光芒，帮助员工实现目标。

教练，这种激励潜能、提升效率的技术，已成为管理者提高领导力最有效的管理技术。教练如一面镜子，以教练技巧反映出对方的心态，使对方洞悉自己，并就表现的有效性给予直接的回应，令对方及时调整心态认清目标，以最佳状态去创造成果。

与传统的管理不同的是，教练领导不会给员工直接提供解决问题的办法和现成答案，而是运用教练技术，先了解员工的现状、目标、背景，再通过专业的教练能力以及其他专业教练的方法、策略、工具启发员工，最后通过改善行为策略，支持员工找到属于自己的答案。

2 课程成果：

- 2.1 分析一个问题员工的态度-需求，找到正确的管理措施
- 2.2 分组 PK 列表：发现和掌握上/下级需求的有效方法
- 2.3 应用下属自我培养的启发表，激发下属自我培养的动机
- 2.4 应用启发经理人培养下属的工具表，检视自己培养下属方面做的怎样
- 2.5 制定关键部属的培养计划
- 2.6 实操演练-应用目标十问激发下属对工作的动力和激情。
- 2.7 实操演练-应用情绪模型让一个情绪失控的下属平静下来
- 2.8 实操演练-应用换框法改变一个人的心态
- 2.9 实操演练-应用意愿之窗激发一个人开始行动
- 2.10 应用 5-3-1 模板制定课后付诸实践的行动计划

3 课程时间：

2天，6小时/天

4 课程对象：

企业各层级管理者，以中高层管理者/中层管理者为主。

5 课程方式：

讲师讲授 40%，学员互动 60%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）。

6 课程大纲

导入：企业管理中的挑战与困惑

第一单元：对人的认识

1. 情景案例：这三个人都出了啥问题？
2. 知识和工具
 - (1) 人的需求
 - (2) 需求满足/不满导致的态度
 - (3) 态度导致的行为
 - (4) 让下属改变态度的方法

3. 成果输出

- (1) 分析一个问题员工的态度-需求，找到正确的管理措施
- (2) 分组 PK 列表：发现和掌握上/下级需求的有效方法

第二单元 对人的培育

1. 情景案例：教练式管理的价值和优势
2. 知识和工具
 - 2.1. 培育的责任

- 2.1.1.如何启发下属自我培育的责任？
- 2.1.2.如何启发经理人培育下属的责任？
- 2.1.3.经理人和下属在培育方面的“状况共有”
- 2.2. 培育的方法：OJT
- 2.3. 自我培育
- 3. 成果输出
 - 3.1. 应用下属自我培养的启发表，激发下属自我培养的动机
 - 3.2. 应用启发经理人培养下属的工具表，检视自己培养下属方面做的怎样
 - 3.3. 制定关键部属的培养计划

第三单元 对人的教练

- 1. 教练式管理与传统管理者的区别
 - 1.1.1.教练式管理的价值和优势
 - 1.1.2.教练的定义和发展
 - 1.1.3.教练的三项基本原则
 - 1.1.4.教练对组织的价值
- 2. 管理教练的经典动作——GROW4 步流程
 - 2.1. 第一步，厘清目标（Goal）
 - 2.1.1.发出邀请
 - 2.1.2.复述目标：AB 点法
 - 2.1.3.目标动机：目标十问
 - 2.1.4.理想目标（教练合约）
 - 2.1.5.绩效目标（SMART 目标）
 - 2.1.6.目标再次确认
 - 2.1.7. 成果输出：实操演练-应用目标十问激发下属对工作的动力和激情**
 - 2.2. 第二步，反映真相（Reality）
 - 2.2.1.反映并接纳对方的情绪：镜子法、情绪冰山模型
 - 2.2.2.反映事实
 - 2.2.3. 成果输出：实操演练-应用情绪模型让一个情绪失控的下属平静下来**
 - 2.3. 第三步，心态迁善（Options）
 - 2.3.1.去掉限制性信念：换框、心锚

2.3.2.增加选择：强有力的问题发生器（理解层次+时间线+位置线）

2.3.3.寻找资源

2.3.4.确认评估

2.3.5. 成果输出：实操演练-应用换框法改变一个人的心态

2.4. 第四步，行动意愿（Will）

2.4.1.具体行动：意愿之窗

2.4.2.总结成果

2.4.3.庆祝成功

2.4.4.积极肯定

2.4.5. 成果输出：实操演练-应用意愿之窗激发一个人开始行动

3. 教练流程的实践演练

总结和行动

➤ 课程总结

➤ **成果输出：应用 5-3-1 模板制定行动计划**

7 案例、工具和方法

1.	◇ 案例 1：没有完成指标的小刘
2.	◇ 案例 2：永不放弃
3.	◇ 制定万无一失计划的方法：9 步法
4.	◇ 认识情绪的工具：情绪 ABC 法
5.	◇ 工作检视的工具：风险控制矩阵
6.	◇ 工作复盘的工具：GROW
7.	◇ 有效发问的工具：理解层次
8.	◇ 有效发问的工具：时间线
9.	◇ 有效发问的工具：位置线
10.	◇ 焦点讨论法的工具：ORID
11.	◇ 建设性回应的工具：乐观积极

