

教导有方：教练技术与员工辅导技巧

一、课程背景：

传统的辅导技术与培育方法只关注事情对不对，而忽略了人的心理变化，随着团队人员的“多元化”发展趋势，“实效性不足”现象越来越明显。那么，有没有一种辅导方法，可以突破提升对象在意愿、时间、数量等方面的限制，即能帮助管理者激活团队和组织，又能够使员工的素质与能力得到有效培育；即能够把辅导的事做好，有能够把员工自身的效能充分释放呢？

管理者在辅导员工过程中，往往会产生一些犹豫不决的态度，这种态度是因为管理者不敢辅导员工和不知道怎么样辅导员工造成的，如何辅导下属是管理者的一项基本重要技能。任何公司管理人士都需要知道怎样才能成为一个成功的企业教练。任何大力关注员工职业发展的机构组织都会对有效的企业教练督导技巧感兴趣。

教练式辅导是经理可以用来提高他们手下员工的能力和生产率的一种重要方法。但是许多经理在这方面做得都还不够。某些经理对辅导采取一种逃避的态度，因为他们对辅导可能导致的某些后果感到紧张不安。还有一些经理则不知道如何对他们手下的员工进行辅导。本培训课程可以帮助经理解决三方面的问题：

- 1、不知道如何从教导员工向教练式辅导转变；
- 2、不知道如何与员工建立良好的沟通关系；
- 3、不知道如何提升自我教练能力；

针对以上问题，课程旨在帮助管理者掌握一套实用的教练辅导流程，从而让管理者能更好应对管理上的挑战，最终达到提高管理效率，提升团队工作有效性的目的。

二、课程收获：

- 1、理解辅导员工对于管理者的价值和意义
- 2、运用 GAINS 教练模型
- 3、运用规划员工能力发展的方法
- 4、陈述培养核心教练能力的关键

三、课程大纲：

序言：教练是管理发展的必然

一、教练式辅导原理及认知

- 1、什么是教练？
- 2、教练工作的内涵
- 3、冰山模型-教练的理论根基
- 4、教练的核心理念
- 5、教练的技术理念

小组讨论：传统管理与管理教练有什么区别

- 6、为什么要教练式管理？

7、员工学习及行为转化过程

二、GAINS 模型与 TOPSA 模型

(一) GAINS 教练模型详解

1、Goal-自我审视 精准目标

你期望达成什么目标？

如何把你当前的目标分解？

你当前面临什么挑战？

达成这些目标的验收标准是什么？

设想你已经达成了目标，会是怎样的场景？

2、Assessment-厘清现状，切合实际

当前事情的现状是什么？

这段时间发生了什么？

到现在为止，你做了什么事？

你不能完成目标的原因是什么？

这段时间还发生了什么？

有谁参与进来，他们都做了什么？

3、Idea-关键路径，行动目标

你实现目标的关键价值链是什么？

围绕这个价值链还有有什么创新呢？

你想采取什么行动来实现？

你有什么方法做出改变吗？

你觉得谁能给你提供帮助？

4、Next Steps-行动目标，计划落地

如何制定行动目标？

你有多大的渴望和承诺采取行动？

有没有可能出问题或有顾虑的地方？

你打算如何克服这些障碍或困难？

为了万无一失，你有备用计划吗？

5、Support-资源整合，获取支持

你需要什么支持？

我能对你有什么帮助？

你需要的帮助是技能还是资源？

对于技能你需要的什么渠道？

还有谁能帮到你？

你还需要什么吗？

（二）、有效对话 TOPSA 模型

- 1、有效对话的核心理念
- 2、TOPSA 模型四大操作步骤
- 3、TOPSA 模型关键行为分析
- 4、关键对话技术

情境演练：教练，被教练，观察者按照评分演练 GAINS 模型

三、教练四大核心能力应用

（一）、教练核心能力之一：聆听

- 1、听与聆听
 - 2、聆听的作用
 - 3、影响聆听的干扰因素
 - 4、聆听态度分析
 - 5、聆听的 3R 技巧
 - 6、怎样才可以做到有效聆听？
- 小组练习：讲述发生在你身边的聆听故事

（二）、教练核心能力之二：区分

小组讨论：教练应该区分什么？

- 1、区分的三大方向

游戏：找数字

- 2、区分的作用

练习：区分几组词语背后的行为

- 3、怎样才能做到有效的区分？
- 4、区分三大目标：成果、行为和信念

案例讨论：妈妈和女儿

- 5、区分培训与教练、顾问与教练、心理医生与教练
- 6、区分的四种具体形式

案例：四种工作场景中的区分练习

（三）、教练核心能力之三：发问

- 1、为什么要发问？
- 2、发问的出发点
- 3、发问的具体形式
- 4、如何问问题？
- 5、发问的基础架构
- 6、有效问话的三大特性

小组分享：提问练习

（四）、教练核心能力之四：回应

- 1、为什么要回应？
- 2、回应的出发点
- 3、回应的定义
- 4、如何做回应？
- 5、回应中的禁忌
- 5、下属的负面反应
- 6、教练应避免的态度
- 7、处理下属负面反应的技巧

小组讨论：教练四大核心能力之间的关系

四、教练式辅导的综合应用

（一）、因人而异辨识人格特质

- 1、DISC 四种人格特质分析
- 2、基于四种人格特质的教练

（二）、影响绩效或执行力的因素

- 1、影响绩效的五大要素
- 2、如何基于标准做到因人而异
- 3、员工成熟度取决于教练的方向

（三）四种成熟度不同员工的教练方法