

变革管理+教练技巧

概述

在面对激烈的竞争，过去成功的因素已不再有效。在面对挫折的时候，经营的效率就容易被内耗所抵消。再多的工具、再多的策略、再多的培训都不再有效。那是因为公司是一个由众人所组织而成，如果大家的行为和方向不一致，就会造成同事之间的互相猜疑而推卸责任。这个时候，推动企业变革就成为一个必须。

本课程是依照讲师在企业的二十多年经验，并结合最前沿的企业文化理论，设计此实用的课程。在课程的进行中，使用活动及工具引导学员，依照自己公司的状况，制定及推动企业变革的计划。

右侧的图示是变革引领的架构：

- 以教练为核心，透过教练的技术来推动变革，创造急迫感及使命感。
- 激发以推动急迫性。透过分析现在经营的挑战及影响的因素，拟订变革的策略，针对团队人员对于变革接受的速度，制定不同的变革推动方式
- 沟通以获得团队支持。大部分的人都不愿意接受改变，因此要平衡员工对于风险的认知，进而克服拒绝改变的态度。并使用 5R 的教练模型来推动变革。
- 反馈以维持行动方向。在引领变革的过程中，如何保持变革的动能，并评估自我在管理员工抵制的能力。在面对抵制时，采用 3F 的教练去聆听员工的心声。



上课的时候，不是讲解为什么要变革或变革什么，而是专注于如何引领及推动变革。因此，会以学员自己的案例结合日常工作的情境，来进行分析、脚本设计、角色扮演。本课程讲解和活动的分配是：讲解 40%、活动 60%。

模块	学习活动介绍	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> • 开场（客户方） • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：学员面临的挑战是什么？ 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论
第一单元 教练的价值	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：教练的价值是如何创造，又如何激发行动 • 开场活动：我的卓越性 • 积极正向的团队文化：产生绩效的团队文化 • 教练式思维：绩效冰山模型 • 教练的基本信念 • 四种领导力风格 • 什么是教练 • 教练聚焦未来 - 成功画面 • 愿景激发行动 	90分	内容讲解 工具介绍 小组讨论
第二单元 激发以推动急迫性	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：透过分析现在经营的挑战及影响的因素，拟订变革的策略，针对团队人员对于变革接受的速度，制定不同的变革推动方式 • 经营变化分析 • 变革的策略分析表 • 分析表：传播变革的必要性 • 变革接受速度 • 工作表：寻找创新者的成功经验 • 工作表：利用较早接受者的能量 • 工作表：从错误中学习 • 工作表：鼓励建设性的参与 	240分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论
第三单元 沟通以获得团队支持	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：大部分的人都不愿意接受改变，因此要平衡员工对于风险的认知，进而克服拒绝改变的态度。 • 对于拒绝改变的见解 • 平衡感知的风险 • 检查表：提供准确的信息 • 5R 教练模型 <ul style="list-style-type: none"> - Relation：激发价值 - Refocus：聚焦目标 - Reality：直面困难 - Resource：扩展方案 - Responsibility：行动问责 • 抓住人人心心的技巧 • 角色扮演活动：准备你的台词 • 检查表：继续、停止、开始 	240分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组活动
第四单元 反馈以维持行	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：在引领变革的过程中，如何保持变革的动能，并评估自我在管理员工抵制的能力 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动

动方向	<ul style="list-style-type: none"> • 处理抵触的情绪 <ul style="list-style-type: none"> - Fact : 事实与判断 - Feel : 感受对方的感受 - Focus : 积极正向的意图 • 检查表 : 进程回顾会议 • 变革评分表 • 抵制的监控及管理 • 管理抵制的自我评估表 		<ul style="list-style-type: none"> • 小组讨论
休息时间 : 上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间 : 1 个小时			
总课时长度			13 小时 0 分