
概述

销售管理者最大的挑战是如何利用有限的资源（人力、预算、时间等），创造每年递增的营业额。然而，销售经理最重要也经常被忽略的资源是自己的时间。

本课程是为时间资源有限的带人销售经理设计的。通过一套完整的科学工具，帮助销售经理理性地将不同销售人员进行分类，再针对不同类别的销售人员进行不同的辅导方式，把自己的时间用在刀口上，来创造更多的营收。

本课程的一个重要特色是讲师提供工具和技巧的教导，学员使用自己的销售人员作为案例进行讨论。在课程中，销售经理将使用工具来探讨如何辅导销售人员，并在角色扮演中假设学习伙伴是自己的销售人员来进行技巧练习。

坊间有许多不同的辅导技巧课程，很多人上完课后发现很难用到工作上。其主要的原因是在于一般的辅导技巧是针对个人成长所设计，也就是一般所说的生活教练（Life Coach），因此是从个人的生命方向、价值观、个性、风格到行为，一步一步讲述理论，然后再谈到辅导技巧的步骤。一般这类的课程设计都会用到五天以上的时间。上课后，每个学员都会很开心的发现自己的生命方向，找到动力的来源，但是回到职场后发现很难花那么多的时间来对员工做这么一长串的辅导。甚至，有的员工还会表面上配合，但实际上没有什么效果。这就是为什么教练推动那么多年，企业一直有兴趣推动，但效果总是不好的原因。

本课程是基于需求的理论，针对商业环境的需求特点所设计的课程：快速、有效及持续性。将员工分成四类八子类型来进行人才梯队的管理，不同的子类型有不同的辅导着重点，但有相同的辅导步骤。每一个模块都有相对应的知识、技巧及工具，帮助管理人员快速学习，高效激励和教练员工，进而转化技巧成为习惯。模块的介绍：

- **基本概念：**区分外在激励及内在激励的差异，如何让员工在高压力的工作环境下，却能够保持高度的工作士气。外在激励和内在激励各有不同的特点，要如何整合及运用以达到最大的效果。也会涉及到员工工作目标的分解，帮助员工知道工作的目标及管理里程碑。最后会谈及，辅导的关注点在于员工的行为习惯的改变，而非性格的改变。
- **人才分类：**透过投入及产出的不同，将员工分成四种不同的类别八种子类型，不同的子类型需要不同的管理着重点。在课程中，会做细腻的分析及探讨，帮助学员掌握不同的辅导方式。同时会提醒学员，这不是一种贴标签的活动，而是员工状态的识别，领导者的使命就是帮助员工都成为第一象限的员工。
- **辅导技巧：**辅导员工的方式。并不是只有一套方式，而是针对四类的不同人才，皆有不同的辅导技巧和方式，而每类的人才各有不同的辅导重点。所以，在课程的进行中，会选择学员自己的员工来进行辅导的角色扮演，确保学员在课后能够应用所学到的辅导技巧。
- **负面反馈：**并不是每个员工都会那么顺利地进行辅导，通常会发生员工的抗拒或敷衍。领导者一定要特别注意，这是一个非常好的机会来获得员工的信任，强化与员工的工作关系，关键在于是否能够小心地应对。所以，在课程进行中，会使用现场学员在之前的工作中所碰到的负面情境，应用课程所分享的技巧和方法来做角色扮演。

课程的特色在于以扎实的理论为基础，发展在不同状况下所需要的技巧。在整个课程的进行中，全程用学员自己的员工作为角色扮演的案例，讲师会亲自演示技巧给学员看，在学

员角色扮演的时候，提出改善的建议。

©四格领导力

教学方法	时间分	学习活动介绍	模块
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论 	30分	<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？ 	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机 • 性格或习惯 • 激励及需求原理，内驱力与外驱力 • 战略计划模型，人员辅导不能脱离战略 • 执行力的关键 - 目标拆解 • 活动：分辨性格与习惯 	第一单元 基本概念
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：对员工进行四格分类 • 使用领导力资源的方式 • 领导力资源的细分 • 员工产出的分类 • 领导力矩阵及员工分类 • 学习四格的提示 • 四格领导力 - 子类型 <ul style="list-style-type: none"> • 玄奘：明星、专家 • 悟空：陪跑、侠客 • 悟能：小白、半仙 • 悟净：佃农、游侠 • 活动：选择自己的员工，进行分类 	第二单元 人才的四格分类
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：人员管理的执行计划及相关技巧 • VUCA时代的八类领导能力 • 使用领导力资源的五种方式 • 辅导风格模型 • 认知的思维模型 • 事实与观点的比较 • 想说与说出的差异 • 探寻与表述的技巧 • 乔哈里视窗的应用 - 探索事实与感受 • 有效的称赞技巧 • 活动：对话技巧的练习 	第三单元 辅导步骤及技巧
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演 • 第一象限的辅导步骤 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：针对第一、二象限的员工进行辅导 • 辅导玄奘： <ol style="list-style-type: none"> 1. 探索兴趣 2. 兴趣与需求 3. 制定计划 4. 发挥能力 	第四单元 第一、二象限的辅导技巧

<ul style="list-style-type: none"> • 第二象限的辅导步骤 		<ul style="list-style-type: none"> • 辅导悟空： <ol style="list-style-type: none"> 1. 开场铺陈 5. 揭开视角 6. 探索影响 7. 厘清大局 8. 行动方案 • 活动：选择自己的员工为案例，进行角色扮演 	
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演 • 第三象限的辅导步骤 • 第四象限的辅导步骤 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：针对第三、四象限的员工进行辅导 • 辅导悟能： <ol style="list-style-type: none"> 1. 开启对话 2. 定义目标 3. 工作排序 4. 制定策略 5. 行动方案 • 辅导悟净 <ol style="list-style-type: none"> 1. 开场铺陈 6. 揭开视角 7. 职责指标 8. 回顾检查 9. 跟进行动 • 活动：选择自己的员工为案例，进行角色扮演 	第五单元 第三、四象限的辅导技巧
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：在辅导对话的过程中，随时有可能发生情况而中断对话，要能够完美处理 • 识别可能的负面反馈，而中断对话 • 面对负面回应的反应模式 • 负面回应的步骤 <ol style="list-style-type: none"> 1. 察觉 2. 接受 3. 处理 4. 回归 • 活动：预想员工可能发生的负面情境，来进行处理的角色扮演 	第六单元 处理负面的回应
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			
13 小时 0 分 总课时长度			