

成果导向的教练式管理

【课程背景】

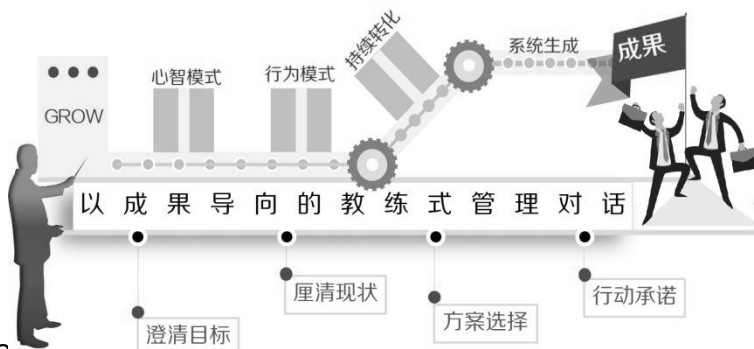
每一个追求成功的企业，都格外看重人才，而人才的培养离不开管理。但实际管理情境中我们发现过去传统的管理方法已经无法应对发展需求。《成果导向的教练式管理》以教练理念为指导思想，以成果为导向，借助系列教练工具方法推动管理，提升管理成效

【课程目标】

1. 在组织内部建立以成果导向的管理文化，使管理效能最大化，提升管理效率；
2. 了解教练型管理的原则：支持、期待、信任，形成教练思维模式；
3. 能运用聆听、发问和反馈核心技能进行教练式辅导，提升教练式辅导能力，促进绩效提升
4. 掌握 GROW 教练工具，有效实践教练型管理的 4 步流程使管理效能最大化并达成绩效

【模型工具】

1. 一个以成果为导向的成果导向的教练式管理流程



2. 从不同方向的教练工具性练习中提升能力。
 - 深层次聆听工具表
 - 强有力发问工具表
 - 有效的反馈工具表

【课程安排】

1. 参训学员：需提升对话技巧的各层级管理者
2. 参训人数：30 人左右
3. 课程时长：2 天（6 小时/天）

【课程纲要】

课程模块	核心内容	教学目标及方法
理念篇 教练式管理	<ul style="list-style-type: none">■ 彼此连接1. 开场 Cheek in2. 相互认识	<p>教学目标：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 激发兴趣、清晰目标、导出主题

<p>的基础知识和理论</p>	<p>3. 共同约定</p> <p>■ 认识教练型管理</p> <p>1. 教练的概念及价值</p> <p>(1) 什么是教练</p> <p>(2) 成为教练的 4 个基本原则</p> <p>(3) 教练需要具备的 3 项核心技能</p> <p>(4) 教练在管理中的应用及价值</p> <p>2. 认识成果导向的教练式管理</p> <p>(1) 什么是成果导向的教练式管理</p> <p>(2) 传统管理与成果导向的教练式管理的相同和不同</p> <p>(3) 成果导向的教练式管理对话流程</p> <p>3. 成果导向的教练式管理的关键</p> <p>(1) 遵循教练式管理的五项原则</p> <p>(2) 保持正确的教练对话位置</p> <p>(3) 聚焦成果导向的成果框架</p>	<p>2. 在组织内部建立以成果导向的管理文化，提升管理效率，推动管理效能最大化</p> <p>3. 了解教练型管理的原则：支持、期待、信任，形成教练思维模式；</p> <p>教学方法：</p> <p>1. 游戏活动</p> <p>2. 讲授提问</p> <p>3. 小组讨论</p>
<p>技能篇</p> <p>教练式管理需掌握的工具及技术</p>	<p>1. 核心能力之一：深层次聆听-听需求</p> <p>(1) 聆听的重要性</p> <p>(2) 聆听的四层次：下载-事实-同理-生成</p> <p>(3) 深层次聆听的技巧</p> <p>(4) 深层次聆听注意事项</p> <p>——互动环节：运用聆听层次进行聆听训练</p> <p>2. 核心能力之二：强有力发问-问方向</p> <p>(1) 强有力的发问-积极正向、成果导向，聚焦未来的开放式发问</p> <p>(2) 强有力发问技巧</p> <p>(3) 强有力发问常见类型</p> <p>✓ 开放式-打开思维</p> <p>✓ 菜单式-激发创意</p> <p>✓ 度量式-创造动能</p> <p>——互动环节：运用不同发问技巧进行发问练习</p> <p>3. 核心能力之三：有效的反馈</p> <p>(1) 有效反馈的前提：理解、接受、回应</p> <p>(2) 特点：描述性、具体的、顾及双方需求、回应行为</p> <p>(3) 有效反馈的方法：接收和获取</p> <p>(4) 有效反馈的形式：正向和改善</p> <p>——互动环节：有效反馈练习</p>	<p>■ 教学目标</p> <p>运用聆听、发问和反馈核心技能进行成果导向的教练式管理，提升成果导向的教练式管理能力，促进绩效提升</p> <p>■ 教学方法</p> <p>1. 讲解提问</p> <p>2. 案例分析</p> <p>3. 同侪教练</p> <p>4. 互动演练</p>
<p>流程篇</p> <p>教练式管理对话的流程及模型</p>	<p>1. 建立信任的亲密关系-教练式管理对话的前提</p> <p>(1) 保持正确的教练位置</p> <p>(2) 运用柔顺剂进言语填充</p> <p>(3) 通过回放建立亲和关系</p> <p>GROW 模型 – 帮助下属成长的万能工具</p> <p>1. 成果框架约定对话目标</p> <p>(1) 共识约定目标：</p>	<p>■ 教学目标：</p> <p>能够掌握 GROW 教练工具，有效实践教练型管理的 4 步流程</p> <p>使管理效能最大化并达成绩效</p>

	<p>(2) 目标设置的动力之源-成果框架</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 正向表达 ✓ 自发、自控、自我保持 ✓ 基于具体感知、基于行为 (SMART) ✓ 整体平衡 <p>(3) 学会换框：从问题框架到成果框架</p> <p>(4) 互动环节：案例分析</p> <p>2. 逻辑层次提升认知-澄清现状</p> <p>(1) 行动转化的原理-三脑原理</p> <p>(2) 前景展望-意愿启动的工具</p> <p>(3) 管理恐惧的工具-假如框架</p> <p>(4) 行动转化的工具-逻辑层次：愿景-身份-价值观-能力-行为-环境</p> <p>(5) 互动环节：同侪练习</p> <p>3. 魔力平衡轮-方案选择</p> <p>(1) 利用平衡轮技术，演练成果导向的行动计划</p> <p>(2) 根据目标，进行资源规划</p> <p>(3) 确立行动计划</p> <p>4. 行动承诺-内在自驱</p> <p>(1) 从开放到封闭-对话总结</p> <p>(2) 关注行动信号，适时赋能</p> <p>(4) 总结对话、肯定价值</p> <p>互动环节：同侪练习</p>	<p>■ 教学方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例分析 ✓ 同侪教练 ✓ 讲解提问 ✓ 同侪教练
<p>实践篇</p> <p>运用教练技术进行管理实践</p>	<p>1. 教练实践探讨</p> <p>(1) 如何变理想目标为绩效目标</p> <p>(2) 如何评估目标和现状的差异</p> <p>(3) 如何探究实现目标的方法</p> <p>(4) 如何强化实现目标的意愿</p> <p>2. 教练流程的实践演练</p> <p>(1) 实际管理场景进行演练</p> <p>(2) 实践演练点评</p> <p>(3) 知识点复盘</p> <p>(4) 制定行动计划</p>	