

《成为教练：创造杰出绩效的培育与辅导》

主讲：王刚

【课程背景】

走入 21 世纪的企业都在讲人力资本，要想让资本增值，人员“选用育留”四个环节都很重要。其中又以“人员培育”是让资本增值最快见效的方式。【团体培养+个体教练】的综合运用，能保证在为企业打造一支有战斗力的团队的同时，也让员工获得职业生命的成长。我相信，这将是一门对于经理人非常重要的一门课程。

【课程收益】

本课程传授如何进行人才培养和个体教练的：道、法、术

道：建立培育文化

- 树立经理人是团队最重要的导师的理念
- 理解什么是教练，什么不是
- 理解教练对经理人、员工和组织的价值
- 理解优秀教练需要具备的三个核心价值观

法：学习团体培育和个体教练过程和规则

- 建立团队培育机制
- 判断是否可以通过教练解决
- 如何搭建模型

术、传授有用的工具和技巧

- 学会针对团队共性问题建立有效的培养手段
- 掌握面对不同能力和不同意愿的员工，如何调整教导方式
- 了解遭遇下属抗拒和挑战时，如何回应，并把教练进行下去

【课程对象】有领导下属责任的中基层经理

【课程时间】1 天（6 小时/天）

【课程提纲】

第一单元：团队人员的培育

- 一、 培育的重要性——不同角度的需求
- 二、 上级担心的问题
- 三、 培育的环境
- 四、 要培育出什么样的下属
- 五、 培育下属的三种途径
- 六、 培育时机的安排
- 七、 下属不同成长过程的特点
- 八、 了解下属的培育需求
 1. 如何做工作分析？

2. 如何做问题分析
 3. 如何做组织分析
 - 课堂讨论：组织需要的人才条件
 4. 如何做生涯分析
- 九、 制定 OJT 培训计划
- 十、 OJT 常用方法

第二单元：个体能力的教练

一、 树立辅导的愿望

案例分析一：辅导员工是经理的责任

1. 辅导对管理者的价值
 - 指导和纠偏的手段
 - 激励手段
2. 辅导对员工的价值
 - 帮助员工解决心理问题，树立正确看法以激励士气

二、 学习有效的辅导流程

1. 辅导的准备
 - 1) 判断情况，决定目的
 - 处理短线问题还是长线问题
 - 矫正态度还是辅导技能
 - 2) 决定策略
 - 制定推进策略
 - 使用准备工具
 - 案例分析：你对问题的定性对吗？
2. 不同类型辅导的流程
 - 1) 纠偏型辅导
 - 2) 成功型辅导
 - 3) 改进型辅导
3. 开场和澄清：双方对问题达成一致
 - 1) 问题究竟是什么
 - 2) 问题的起因
 - 3) 问题会导致的后果
4. 发展与共识：寻找方案并确定行动计划
 - 1) 寻找并确定解决方案
 - 2) 形成行动计划和跟进方案
 - 3) 通过辅导谈话引导有效行为

三、 辅导谈话中的主要技术——教练技术

1. 教练与发展对象建立互信关系
 - 1) 信任是教练关系的前提
 - 2) 信任模型：帮你在沟通中获得信任的途径
2. 让教练谈话富有成果
 - 1) 不打无准备之仗：为教练谈话做好计划
 - 课堂练习：使用准备模板
 - 2) 管理谈话过程：学习 GROW 模型

- 角色扮演：运用 GROW 做教练谈话

3. 同理心和聆听：维护谈话氛围的关键技术

- 1) 同理心：让他觉得你理解他
- 2) 积极聆听：最关键的辅导技术
 - 为什么要积极聆听？
 - 积极聆听的技术