

《能师高徒——教练式带教辅导》

讲师：单晓慧

课程背景

随着越来越多的新生代员工步入职场，许多管理者渐渐地发现，原有的老一套管理方式已不能有效地推动员工和企业绩效提升。教练型管理者的时代已经来临，优秀企业都在其内部推行教练管理方法，用以提升企业绩效；未来的管理者，最重要的素质将是激发员工积极性和创造力，即教练型管理者。

教练，这种激励潜能、提升效率的技术，已成为管理者提高管理最有效的管理技术。教练如一面镜子，以教练技巧反映出对方的心态，使对方洞悉自己，并就表现的有效性给予直接的回应，令对方及时调整心态认清目标，以最佳状态去创造成果。

与传统的管理者不同的是，教练型管理者不会给员工直接提供解决问题的办法和现成答案，而是运用教练技术，先了解员工的现状、目标、背景，再通过专业的教练能力以及其他专业教练的方法、策略、工具启发员工，最后通过改善行为策略，支持员工找到属于自己的答案。

现代管理思想认为，企业旨在成为一个让员工发挥最大潜力的场所。管理者应给予员工大力支持，鼓励并提供信息和机会的过程，使员工能够更有效地发挥自己的能力；教练型管理者将在员工身上发现他的潜能，然后引爆潜能，让员工在绩效表现上大放光芒，帮助员工实现目标。

本课程目的是帮助管理人员认识到教练技术是一套强大的领导工具，意识到要根据员工的状况而不是经理的目标制订发展目标，帮助员工独立思考而非替代员工解决问题，启发员工消化自己的经验和教训而不是灌输经理的经验，

掌握教练的流程并发展与教练相关的技能。本课程是一把指导企业管理者唤醒员工能力的工具，以提升效率，取得卓越成果的魔杖，让学员成为员工最贴心的教练，企业最优秀的园丁。

课程收益

1. 深刻理解教练式管理与辅导的价值，并积极有效的改变辅导的观念与模式；
2. 掌握教练式辅导下属的核心技能：深度倾听、强力发问、与有效反馈；
3. 掌握教练辅导的完整流程与常见话术；
4. 学会使用教练式辅导工具帮助下属建立绩效目标；
5. 学会使用教练式辅导工具帮助下属衡量工作进度，推进工作进展；
6. 学会使用教练式辅导工具帮助下属通过换位思考，进行自我检核工作；
7. 学会使用教练式辅导工具帮助下属落地目标、创造性解决问题。

授课对象：新晋管理者、基中高层管理者

课程时长：2天

授课方式：理论讲授(30%) + 案例分析、互动交流、小组研讨(30%) + 实操练习(40%)

课程大纲

第一讲 从传统管理方式到教练型领导方式

1. 玛格丽特·米德与三喻文化理论
2. 多代职场下领导方式的改变
3. 传统管理 VS. 教练式管理
4. 从老板型管理者转变为教练型管理者

小组讨论：传统管理与教练式管理的区别

第二讲 教练式辅导的核心能力

一、深度倾听

- 1) 倾听的三个层次
- 2) 3F 倾听：聚焦、事实、感受
- 3) 深度倾听的三个步骤

实战练习：深度倾听练习

二、强有力的提问

- 1) 发挥员工潜能的三种提问方式
 - 开放式提问
 - 积极性提问
 - 未来导向提问

- 2) 强有力提问工具箱

实战练习：强有力提问练习

三、让员工产生行动力的有效反馈

- 1) 区分观察和评判
- 2) 积极性反馈——AAA 反馈技术
- 3) 建设性反馈——AID 反馈技术

实战练习：积极习惯反馈练习

第三讲 教练式辅导的流程与话术

一、教练辅导的 7 大流程

二、教练辅导的方法与常见话术

1. 进入教练状态的 3 种方法

2. “签订合同”环节的六个规划性问题
3. “唤醒觉察，探索体验”的常用方法
4. “采取行动”环节常用话术
5. “考虑深渊影响”的关注点与常用话术
6. “回顾价值”环节的常用话术
7. “鼓励推进”环节的关注点

实战练习：两两一组，尝试使用本节流程与话术进行模拟辅导对话

第四讲 教练式辅导工具

一、PLAN 绩效目标设定——逻辑层次模型

1. 逻辑层次模型的6个维度
2. 逻辑层次模型的常用辅导话术
3. 让个人、团队、组织目标统一的模型使用方法

案例分析：逻辑层次在个人发展、团队发展、组织发展中的实际应用案例

实战练习：两两一组，使用“逻辑层次模型”辅导员工设定绩效目标

二、DO 衡量工作进度——平衡轮模型

1. 平衡轮模型的辅导步骤
2. 平衡轮模型的常用提问技巧

案例分析：“平衡轮”在企业中的实际应用案例

实战练习：两两一组，使用“平衡轮”模型辅导员工推进工作进度

三、CHECK 换位思考——感知位置策略

1. “感知位置策略”的使用意义
2. 第一个位置——自己/我

3. 第二个位置——你
4. 第三个位置——他/她/他们
5. 第四个位置——我们

案例分析：“感知位置”在企业中的实际应用案例

实战练习：两两一组，使用“感知位置”策略辅导员工换位思考、检核工作

四、ACTION 突破创新——迪士尼创造性策略

1. 迪士尼创造性策略中的三种角色
2. 迪士尼创造性策略的辅导流程
3. 迪士尼创造性策略的常用话术

案例分析：迪士尼策略在企业中的实际应用案例

实战练习：两两一组，使用“迪士尼创造性策略”模型辅导员工创造性解决问题

复盘活动：ORID 复盘活动