

## 《教练式管理》

只有员工被解放的时候，管理者才会解放

**培训师:**冯颂阳 23 年培训经验/复旦大学经济法学士/《哈佛商业评论》博主/专著四本

**职业经历:**农夫山泉(快消)养生堂(保健)法国达能(食品)法国娇兰(美妆)德国黛安芬(服装)

**擅长:**领导力/管理技能/职业化/沟通与性格分析

**时长:**2 天 (6 小时/天, 共 12 小时)

**人数:**不超过 60 人效果最佳, 6-8 人/组为宜

**形式:**理论讲解/实例解析/提问互动/角色扮演/教练引导/分组讨论/视频学习/测评及解析

**流程:**课前调研 + 课中训练并**交付工具包** + 课后答疑或辅导, **使培训真正落地**

### 本课程适合哪些人来听？

如果你遭遇这些难题：

- 员工经常拿工作中的琐事麻烦你；
- 员工习惯性向你请示工作，不堪其扰；
- 员工没有承担、不愿意自己做决定；
- 员工拒绝接受高指标，或排斥做琐碎的工作，或抗拒工作调动
- 员工在长期坚持困难的工作之后，丧失动力和热情
- 员工个性中有缺陷或盲点，不服管、很难领导或驱动
- 员工因为遭遇伤害或不公正而拒绝继续努力
- 员工反感公司政策，拒绝合作

.....

教练式管理都可以提供强有力的沟通方式，帮助你解决问题。

### 课程优势:

- 介绍教练技术的特质和效力、步骤和方法、模型和技术，分享实例，进行小组讨论和角色扮演，手把手传授教练话术和步骤。
- 最前沿的教练技术，尽在你手。
- 教练技术准备、六种问话技巧、GROW 模型、教练技术运用于个体和团队、应用中的问题处理。
- 穿插互动演练、角色扮演、世界咖啡屋。

### 课程大纲：

说明：本课程专为有一定管理经验和管理技能的管理者设计，帮助他们大幅提升领导力，释放员工潜力、放手让员工自主工作；让管理者事半功倍、士气突飞猛进、团队业绩指数型增长

#### 第一单元 教练特质及准备

##### 1、教练式管理的定义

人性的一个方面；责任的促成和转移

##### 2、教练式管理能做到什么？

绩效和生产率的大幅提升

案例一：一个呼叫中心的变化

案例二：仅仅是跟下属十五分钟电话

案例三：怎么让女儿打扫房间

教练对话示范；一个神奇的问题：“你觉得我们应该怎么处理它呢？”

教练式管理：随时都可以进行的士气提升、绩效提升魔法

### 3、实施教练式管理的前提和原则

- 我们的下属，必须是知识型员工、业务专家？  
外行是否可以领导内行？  
如何放手和依赖；过程结果并重
- 为什么教练技术特别适合新生代员工？
- 为什么有人说“教练技术是 CEO 的技术？”

### 4、教练技术特质：

- (1) 从激发员工、支持员工到员工主动、承诺  
从“上司想下属做”，变成“下属自己想做”
- (2) 跟踪与辅导的完美结合
- (3) 教练不是知识或技术专家，而是……

### 5、教练式管理的实施底线和禁忌

### 6、教练式管理与常规管理的五大区别

活动与练习：人生无处不困扰

## 第二单元 教练式管理技术

### 1、为什么提问技巧是教练技术的核心

问话套路：

- 比喻、类比和画面
- 偶像

### 2、提问技巧，判断教练质量的标准

提问的五大作用

### 3、好问题的标准和禁忌

### 4、六种教练问题及应用的典型实例

- (1) 度量式问题：让迷糊或逃避的人直面现实
- (2) 好奇式问题、启发式问题、假设式问题：刺激思考，突破障碍
- (3) 解决方案问题：击溃借口，显露盲点，拓宽意识
- (4) 总结式问题：收拢和概括的问题
- (5) 开放式问题和封闭式问题：最基本、最常规、最有帮助的发问方式
- (6) 哑问题：特别简单、甚至特别傻，但却非常有力的问题

活动与练习：你提问，我打分

每组提出十五到二十个问题，就问题质量打分并交流。

### 5、教练中的倾听

- (1) 四种不同的听：主动的；被动的；积极的；消极的
- (2) 避免这三种听：“不”式听；“正确答案”式听；“已经知道了”式听

活动与练习：世界咖啡屋

每组设计一个场景，一个有挑战的下属或管理当中的困境。

对这样的下属，可以提出怎样的问题？小组间交流。

### 第三单元 教练式管理的 GROW 模型及应用

#### 一、GROW 模型及应用

##### 1. Grow 解析;

目标 goal ; 现状 reality ; 选择 options ; 行动 way forward

##### 2.通过案例理解 GROW：怎么激励不缺钱的员工？

##### 3.Grow 如何帮助我们整理思路？

##### 4.员工个人发展计划

- 帮助他找到替代方案、开展新的行动的可能性
- 帮助他马上就做，现在就做

##### 5.GROW 分步详解

#### 二、运用 Grow 解决个体问题

##### 1. 构建教练关系

找到一种融合了温情、尊重、理解、关心、勇气和好奇的感觉

- 鼓励、接受探索。让员工来确定时间表
- 帮助员工看到看待自己和世界的典型的固有的方式
- 帮助他发现自己的现状/状态
- 帮助他正确地比较自己和他人
- 帮助他找到自己重复性的行为模式
- 尊重员工的学习风格、学习节奏、优势和学习成长点

##### 2. 合作式对谈和对抗式对谈

合作式对谈的步骤和操作要点

案例研习：十五分钟解决一个管理者的严重困境

当对方抵制和反抗：对抗式对谈

案例研习：当一个下属有严重的阻抗

活动与演练：角色扮演：如何对这样的下属实施对谈

#### 三、教练技术帮助团队走向成功

Grow 应用于团队会议

团队中应用 GROW 的步骤

### 第四单元 操作应用指南

#### 1. 反思与回顾：教练式管理与常规管理的五大区别

#### 2. 做足教练准备，构建教练关系

#### 3. 教练关系关键词与管理者常见错误

**结语：只有员工被解放的时候，管理者才会解放。**

附注：本课程提供给学员的工具包（8项）

- 教练问题分类清单
- 封闭式问题的使用
- 预估面谈反应表
- **GROW** 标准四阶段案例（真实详尽版）
- 对抗式案例（真实完整版）
- 每章节的课程总结和行动计划