

《从目标到成果七步地图》

——中层、高层管理者管理教练技术 MCT

主讲：唐丽华（授权导师）

【课程背景】

当现代企业由工业经济进入知识经济，员工都是知识员工，都是有智慧的。但遇到问题时，大部分还是靠管理者想办法，员工自己没有工作目标，只是听指令，没有指令就不动。这个世界性的管理难题就摆在我们面前：如何管理知识员工？

商业环境呈现快速、变化及个性化特征的时候，尤其在后疫情时期，企业面临的发展环境更加复杂，企业就面临另一个无法忽略的问题。如何能够挖掘全体员工的智慧为企业创造价值，如何让员工自己快速将目标变为成果，保证企业发展？

那么如何挖掘员工的智慧，让员工自己设定目标，理清现状，快速将目标变为成果，如何让整个组织每个成员都具备内驱力，并且价值最大化？

全球众多知名企业经过近 20 年的探索，总结出一套新的企业管理模式（或知识经济形态下的企业管理新技术）。新的管理模式让企业的管理者成为教练，像体育教练训练运动员一样去管理知识员工，以目标为核心、以成果为导向，通过有效对话、引发知识员工的智慧，从而快速将目标变为成果，形成知识经济企业核心竞争力。这套新的管理模式就是管理教练技术，目前世界 500 强中有过半的企业采用了管理教练技术。

管理教练技术是“今天学明天就能用”的管理技术，课程中，理论讲授很少，而是以管理者工作中的真实案例为主，按照七步地图做下来，即掌握了技术又解决了实际问题，更重要的是训练了管理者的教练思维。并且可以迅速应用到工作中，让更多员工为企业创造价值。

【课程收益】

- 掌握管理教练技术七步地图
- 学会用管理教练解决实际工作中的问题
- 实现实际工作中的成果
- 提升管理能力及学会用教练思维管理团队
- 由传统管理者转化为具备管理教练思维的教练型管理者
- 建立教练型组织及教练文化

【课程特色】 有核心技术价值公式、关键价值链等；理论少，实战多，用学员真实工作中的案例实操，学员参与度高；技术结构化，即学即用

【课程对象】 高层管理人员、中层管理人员

【课程时间】 2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、知识经济下，企业管理者必需的管理技能是什么？

1、管理教练技术已成为企业管理者的必备技能

2、管理教练--用员工的智慧为企业创造价值

二、如何有效管理知识员工，为企业创造价值？

1、管理的焦点

活动：小组讨论

2、聆听-员工的智慧

- 什么在影响我们的聆听

活动：主题辩论

- 怎样有效聆听
- 怎样提升聆听能力

3、发问-方向性思考

- 架构问题的有效性与穿透性

情境案例 A&B：如果你是总经理你会怎么问

- 如何问问题

4、管理教练的目标（PET）

- 管理教练的身份
- 管理教练的目标（PET）
- 管理教练的定义

三、管理教练的核心架构是什么？

1、教练架构技术与管理能力提升

2、管理教练的七步地图

活动：目标写作

四、如何精准目标？

1、目标分类

- 目标的三个类别
- 教练示范：现场真实案例精准目标示范

- 表现目标的五个关键要素

2、精准目标有效对话架构

案例分析：规范价格管理，提升品牌影响力

案例分析：建设一支高效益团队

3、精准目标的教练步骤

小组教练练习：精准目标

五、如何理清现状？

1、理清现状的关键点

小组教练练习：理清现状

2、理清现状的教练步骤

案例分析：完成基站的租房工作

六、如何利用关键价值链技术把目标落到行动上？

1、一般价值公式技术

- 什么是价值公式
- 案例：销售保险费 100 万美元

2、关键价值链技术

- 什么是关键价值链

- 关键价值链的表现形式
- 关键价值链的教练结构
 - 案例：业绩类
 - 案例：效益类
- 关键价值链的教练步骤
 - 小组教练练习：关键价值链

七、如何制定行动目标？

- 1、制定行动目标的依据
- 2、制定行动目标的三步技巧
- 3、制定行动目标的有效对话架构
 - 案例：销售保险费 100 万美元
- 4、行动目标的教练步骤
 - 小组教练练习：制定行动目标

八、如何制定行动计划及行动后跟进？

- 1、制定行动计划
 - 制定行动计划的三个前提条件
 - 行动计划的五个基本元素
 - 案例分析：每天打电话 50 个
 - 行动计划中的关键元素---人选
- 2、TOTE——行动有效性的测试技术
 - 案例分析：整理客户名单
- 3、ABC 跟进教练技术
- 4、管理教练的回应技巧
 - 管理教练的回应形式及注意事项
 - 小组练习：回应练习

九、如何操作管理教练七步地图？

- 小组教练练习：管理教练现场案例实操
- 教练示范：管理教练现场案例示范与研讨

十、管理教练技术有哪些应用方向？

- 1、应用技术核心架构
 - 增加利润核心架构
 - 改善效益核心架构
 - 提升业绩核心架构
- 2、经典教练案例分析

十一、总结

- 1、从目标到成果---管理教练架构体系
- 2、传统管理与管理教练结构比较