



教练式管理

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 教练式管理

【课程背景】

当今社会已步入到移动互联时代，快速变化的商业环境使得企业竞争越来越激烈，而管理者也需要不断提升其管理技能来提高员工的工作效率。企业的管理能力并不体现在策略上，而体现在人的行为上。员工的能力就像水下的冰山，关键在于管理者能不能通过一些方式和手段将水下冰山托出水面。所以，解决问题的关键不仅在员工能力的高低，还在于管理者教练指导水平的高低。提高人的行为能力的最有效方法是管理者自上而下的言传身教和指导，没有大量善于指导下属的“教练”，企业的管理水平不可能真正提高。但是，传统管理者较多地从事技术性、事务性工作，为员工解决具体问题，重点在事而不在人，中基层经理普遍缺乏教练能力，这是提升管理水平的明显瓶颈。

教练式管理是一门新的管理技术，运用一套技术，更多地激励员工，让员工发挥创意，找出解决之道，重点在人而不在事。教练让员工看到自身的盲点和潜力，也让员工认清自己在组织架构中的位置以及应当发挥的作用。《教练式管理》课程不仅系统的讲解教练式管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、现场实操等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握教练式管理的关键技术和方法，直接将知识转换为技能。

本课程主要特点如下：

是历经百次以上企业内训的精品课程；

是通过一系列的活动去参与（行动）---体验（发现）---现实（联系）---模式（选择）---突破（再行动），从而使参训学员在不知不觉中去显现出问题，便于发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法；

是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；

是以学员为中心，课程中学员接受度、参与度极高；

课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念，实战经验丰富。

【课程收益】

- 掌握教练式管理的本质
- 掌握教练式管理的三大关键技术
- 掌握指导下属高效工作的方法
- 提升管理团队的整体领导力和影响力
- 在日常管理中运用教练技巧改善员工的态度和行为
- 提升管理团队的整体领导胜任素质和能力

【课程对象】 中基层管理人员

【授课方式】 活动体验+案例讨论+行动学习+小组讨论+现场实操

【课程时长】 1天（6个小时）

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：认识教练式管理

- 活动体验：激情 60 秒
- 活动分享：
为什么总是出错？

最大的障碍是什么？

这种方式的管理有什么特点？
- 讲师点评：
有什么好的方法让成绩更好一些？

新时期的领导力发展趋势
- 什么是教练？
小组讨论：教练的特征

案例分析：教练的角色与职责
- 教练式管理的本质和作用
- 案例分析：传统管理与教练式管理的区别
- 信任是教练的前提
 - 1、小组讨论：我们因为什么而相信他人？
 - 2、建立基于能力的信任

教练的核心技能

教练的能力地图

3、建立基于动机的信任的三种方法

自我揭露

展现公平

真诚行事

- 行动学习：为了建立信任，我们可以做什么？

第二单元：教练式管理关键技术之看

- 教练的“自己看”

看人之大，用人之长

活动体验：你发现了什么？

自我改善：我们要如何看待他人？

- 教练的“帮他看”

1、教练是一面镜子

2、建立宽松的教练对话环境

3、提出开放式的问题

4、积极的倾听

活动体验：沙漠奇案

活动分享：

关键问题是什么？

怎样更好的倾听？

讲师点评：

乔哈里窗的启示

“单击”关键词

“双击”深度聆听

案例分析：了解对方的真实用意

5、给予回应，进行确认

第三单元：教练式管理关键技术之说

- 教练的“自己说”

运用 FAB 法进行表达

现场实操：FAB 法演练

- 教练的“鼓励他说”

让员工说出行动宣言

案例分析：目标问题对话

现场演练：探究问题所在

让员工说出自己的价值观

一对一演练：对你来讲什么最重要

让员工说抱怨

处理抱怨四步骤

现场演练：抱怨处理

第四单元：教练式管理关键技术之做

- 区分责任与职责
- “做”的教练管理工具

1、 逆向目标计划工具

简单有效的目标倒推技术

抓住关键，让行动更有力

现场演练：目标倒推法

2、 平衡轮工具

利用平衡轮技术，演练成果导向的行动计划

根据目标，进行资源规划

确立行动计划

现场演练：工作平衡轮

3、 正确表扬工具

表扬人还是表扬行为？

表扬行为的关键

现场演练：表扬某个正确行为

4、 有效问责工具

案例分析：建设性的沟通

教练式问责四阶段对话

现场演练：问责演练