



教练式领导与有效授权

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 教练式领导与有效授权

【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，因此，管理者教练、指导水平的高低直接影响了员工的绩效水平。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，这是提升管理者领导力水平的明显瓶颈。

《教练式领导与有效授权》是一门基于沟通、激励、员工成长与管理者授权的管理技术，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。《教练式领导与有效授权》课程不仅系统的讲解教练式领导的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握教练式领导与授权的关键技术和方法。

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】

- 掌握教练式领导的本质
- 掌握教练式领导的三大关键技术
- 掌握指导下属高效工作的方法
- 掌握授权的原则与方法
- 掌握授权监督与反馈的相关技巧
- 掌握非物质性激励的方法与技巧
- 在日常管理中运用教练技巧改善员工的态度和行为

【课程对象】中高层管理人员

【授课方式】行动学习+案例讨论+小组讨论+现场实操

【课程时长】2天，6小时/天

【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；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

【课程大纲】

第一单元：认识教练式领导

- 企业三级管理的核心任务

- 领导水平 VS 员工水平
- 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

- 教练式领导的本质和作用
- 案例分析：传统管理与教练式领导的区别
- 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四种方法

兑现承诺

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？
- 教练式领导的三大关键技术：看、说、做

第二单元：教练式领导关键技术之看

- 教练的“自己看”

看人之大，用人之长

案例讨论：你发现了什么？

- 教练的“帮他看”

教练是一面镜子

建立宽松的教练对话环境

乔哈里窗的启示

案例分析：了解对方的真实用意

给予回应，进行确认

第三单元：教练式领导关键技术之说

- 教练的“自己说”

运用 FAB 法进行表达

- 教练的“鼓励他说”

让员工说出行动方案

案例分析：未完成的工作任务

第四单元：教练式领导关键技术之做

- 区分责任与职责

- “做”的教练管理工具

目标分解工具：OGSMA

现场演练：工作目标分解

有效问责工具：建设性沟通

有效问责四步骤

第五单元：授权基础认知

- **自我评估：我需要授权吗？**

- 什么是授权？

授权是什么？

授权不是什么？

- 授权的八大作用

- **案例分析：授权的三大障碍**

来自组织的障碍

来自自己的障碍

来自下属的障碍

- 授权的五个层次

第六单元：有效授权的方法

- 授权的核心要素

工作分派的三种方法

权力分解的三种形式

- 授权的四种类型

必须授权的工作

应该授权的工作

可以授权的工作

不能授权的工作

- 案例分析：这样的工作要授权吗？

- 实操演练：制定授权清单

- 授权的五大程序

第七单元：如何做好监察和反馈

- 小组讨论：什么是监察？

- 小组讨论：监察的难点是什么？

- 授权后的四大监察内容

目标偏差

质量偏差

进度偏差

预算偏差

- 监察的五种方法

设定标准

看板管理

制度支撑

设时检查

强化沟通

现场演练：为某项工作设计控制节点

第八单元：教练的非物质性激励

- 什么是激励？
- 案例讨论：激励的个性化与情境性
- 综合激励方案模型
- 从动机到绩效

工作中的马斯洛需求理论

基于员工需求动机推动策略

行动学习：百元生日激励方案设计

- 从绩效到结果

案例讨论：喜欢表扬自己的班组长

管理者对员工行为的三种反应

用正激励强化积极行为

用负激励消灭破坏行为

案例讨论：越表扬表现越差的小张

- 从结果到满意

盖洛普 Q12 评估

员工对结果的感觉与亚当斯公平理论

案例讨论：消灭不满意就满意了吗？

激励中的保健因素与激励因素

三元满意模型

- 不同类型的员工激励

指挥型员工激励技巧

关系型员工激励技巧

知识型员工激励技巧

工兵型员工激励技巧

新生代员工激励技巧