

教练式辅导技术

(主讲：王雷军)

一、课程背景

VUCA时代已经到来……

客户需求的多样性

产品生命周期的升级换代

企业从封闭转向开放

员工投入度的降低

还有很多不可预见性……

在这个时代，管理者原有的认知、经验与经营管理模式正在经历着挑战，这也要求管理者必须先从自身进行突破，打破原有的思维模式，明晰自我的角色定位，提升自我的管理技能来积极应对这些变化通过有效的管理手段来实现部门绩效的增长，从而拉动企业整体业绩的提升。

在这样一个时代，什么能够帮助管理者激发出自己和团队成员的最大优势？

教练是当今人才和领导力开发领域的新领域。

教练式辅导通过改善管理者自我觉察和沟通方式，帮助管理者和团队成员发掘和实现自身存在价值、创造成功的过程。

教练式辅导的核心是：相信每一位员工内在的潜力和创造力，运用激发人心的沟通方式，为管理者自己和团队赋能，通过激发团队多种资源和潜能、实现最佳团队绩效。

本课程帮助管理者运用教练式辅导技术去解决管理中的一些实际问题和困惑，通过教练式辅导技术发掘出管理者的领导魅力，进而发挥出员工与团队的巨大潜力，实现最佳团队绩效。

二、课程目标

- 1、感受传统型辅导和教练型辅导的不同沟通风格所产生的不同结果，理解并认同赋能型领导对提升团队绩效的价值；
- 2、通过深度的自我觉察，提升领导者的情绪生产力，提升有效解决问题的能力；
- 3、掌握教练辅导模型和工具，通过教练对话，激发团队成员对高绩效的责任心和创新能力。
- 4、掌握在工作中以教练式方式，系统的持续跟踪、支持团队成员绩效表现的方法。

三、课程特点

- 1、案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- 2、气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

四、课程时间

1天 (6H)

五、课程对象

适用于企业各级管理人员

六、课程方案

第一部分 教练式辅导的认知

一、绩效辅导与带教

意识—疏导—思路/心态

工具—引导—方法/规则

行为—指导—知识/经验

二、教练的深度解读

1、教练的定义

2、教练的角色

3、教练式对话

三、教练式辅导的特点

教练式辅导与传统式辅导的区别

四、教练式辅导的流程

建立信任

明确目标

制定计划

实施计划

绩效评估

第二部分 教练式辅导的心法

一、员工心理特征分析

承受力改变

需求在提升

参照值变化

二、管理者的教练状态

现场激发练习：

学会识别情绪：情绪影响思维，思维影响行为。

三、教练式辅导的原则

人是 OK 的

人的行为背后都有一个积极的意图

人是有资源的

人会为自己做最好的选择

改变是必然的

四、教练式辅导的思维

管理到教练的转变

机械到价值的转变

控制到影响的转变

效率到效能的转变

第三部分 教练式辅导的技法

一、成果导向的逻辑

正向积极的

可以控制的

符合 SMART

整体平衡的

二、5R 教练辅导矩阵

1R：聚焦个体目标

2R：倾听理解困难

3R：激发价值动力

4R：扩展解决方案

5R：行动计划&问责

课堂练习：教练式辅导对话

三、绩效辅导与提升

绩效=能力-干扰

思考：员工遇到哪些干扰？

降低干扰的方法：有效干预

干扰的六项措施：

告知式：通过提问给予建议、指示，直接给予方向；

信息式：给予知识、含义及信息；简单明了的提供信息；

质询式：描述观察到的行为，给予反馈；中止对方惯性思维；

导泻式：辨识对方的思维及情绪，回顾曾经的体验、反思；

催化式：引导对方发现新视角、思维新角度，促成采取行动；

支持式：给予关注，认可，肯定；表达给对方的关心和关注。

课堂练习：管理者的状态测评与解读

课堂练习：针对不同类型的下属，如何进行有效干预？

高意愿高能力的下属：

高意愿低能力的下属；

无意愿低能力的下属；

无意愿有能力的下属；

第四部分 教练式辅导的沟通

一、辅导沟通的四项能力

1、倾听能力

2、区分能力

3、发问能力

4、回应能力

二、倾听能力

1、倾听的层次

忽视地听

假装地听

选择地听

留意地听

积极地听

2、倾听的模式

Receive 接收

Rephrase 复述

Reflect 反映

3、3F 倾听技巧

事实

感受

聚焦

课堂练习：3F 倾听练习

三、区分能力

1、理解的层次（逻辑层次矩阵）

系统：你与世界的关系。你能为世界、社会、别人带来什么

身份：你是谁？什么样的身份能够更好地完成你的使命

信念：什么对你最重要？你该做什么选择

能力：你需要具备什么样的能力

行为：你该如何去做

环境：你在哪里？处于什么环境，做什么事，和谁一起做

课堂练习：逻辑层次矩阵运用练习

2、上堆/下切/平行技巧

上堆的技巧是要在语言层次取得意义上的一致感，进而引发对方产生更多新的思考方向

下切的技巧是引导对方缩小话题的范围，对沟通内容进行精准聚焦，引导对方对关键话题进行真实意思表达。

平行的技巧是引导对方认识到实现同样目的和意义的更多的可能性思路，找出更多选择，让思路更加开放丰富。

四、发问能力

封闭式问题特点

开放式问题特点

如何开放式提问

课堂练习：有力发问练习

五、回应的能力

回应的技巧

回应的禁忌

课程回顾与总结