

# 管理内驱力——管理者做职场教练的科学和艺术

## 课程背景：

首先，这是一门所有管理者应学习的必修课程。教练技术的应用逐步流行起来，很多心理学者、自由职业者、导师等都纷纷开始学习教练技术，但这些群体基本都是将教练技术比较单一的应用在个人情绪引导等方面，甚至有些还未掌握教练技术并且在自我修炼还未达到收发自如的情况下就开始给他人做个人教练，这是不合适也是很危险的。

因此在职场中管理者合理的应用教练技术来做管理是一门学科，教练技术的核心部分经过合理的调整与举一反三的应用，并且不用钻的太深，而恰如其分的应用到管理中，则可以将领导力的内在驱动力合理的激活并使用，而这些教练技术又是企业高级管理者在如今时代最应该学习的一项技术，尤其是一些自我激发、激发他人的教练工具的应用，因为现在的商业模式已经是包罗万象不断迭代更新中，组织结构、人员结构也已经大不相同，因此传统的管理技术已经逐步的不能适应现在，而教练技术在领导力中的应用是从破解现代成功人士的语言及思维模式入手，将他们的思维模式进行解码后，发现管理思想、情绪和行为背后的规律，并将其归结为一套可复制可模仿的程式。

高层管理者对教练技术的应用是通过一系列方向性、策略性的过程，洞察被管理者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令如今被管理者有效认识自我、打消抵触、突破自我、达到目标。也是以人为本的管理艺术，提升企业生产力和卓越领导力的科学技术。综上所述，企业高级管理者掌握教练技术的核心部分并潜移默化的应用到企业管理中已经是迫在眉睫。

## 课程目标：

- 揭秘教练智慧的密码
- 帮助被教练者进行自我认知、觉醒与突破
- 让高级管理者掌握教练技术与方法并加以科学的运用到企业管理甚至是企业战略中
- 同时可促进管理者生活幸福与职场成功的一门艺术
- 此课程高效实用，对自我能力提升、领导能力的修炼、总结经验教训，提高工作效率，提升组织绩效都有可高效应用的工具。

## 课程工具：

- 工具：计划性问题四步法
- 工具：度量式问题的度量尺
- 工具：逻辑思维的五层
- 工具：能力平衡轮
- 工具：进步 721 法则
- 工具：迪斯尼策略
- 工具：三座椅
- 工具：优先事务评估法等

**课程时间：**1-2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业各级管理者、HR 负责人、培训管理者

**课程方式：**讲师讲授+评测+案例分析+小组训练+一对一训练

## 课程大纲

**第一讲：职场教练的核心理念**

1. 教练是什么？做什么？教练的角色、四步技巧及四种能力
2. 教练的工作方式及教练时代的来临
3. 教练技术在企业管理中的应用及对高管领导力的影响

**案例分享：**一名企业管理者如何成为了教练。

4. 企业管理者对教练的认知，哪些人在学习教练技术

**小组讨论：**你是怎么理解教练的？他与培训师、心理咨询师有什么不同？

5. 成果导向的教练之箭——从建立亲和、合约到价值体现

**故事分享：**一名教练的传奇人生与对人类的贡献

6. 教练的五大原则与信念

**小组分析：**各组通过讲授，先尝试的分析对五大原则的领会，不准确也没关系

## 第二讲：管理过程的实施-传统管理者与教练式领导的区别

1. 领导者的核心能力——愿景、战略、规划、引领、激励
2. 领导者的行为类型
3. 领导者管理员工团队需要的诊断技术

**小组讨论：**作为企业的负责人你对自己的领导风格是怎么判断的？举例说明

**三人组训练：**一对一互为领导，进行一次管理沟通的情景再现，第三人作为观察者进行合理化建议

## 第三讲：管理过程中强有力的计划性问题技术的应用

1. 对大脑的研究——指向未来

**小组训练：**对视觉脑、听觉脑、感觉脑的不同感受，并分享

2. 领导者制定计划性问题的四步法

**一对一训练：**各自准备命题，互相阐述对计划性问题的描述

3. 衡量工具：度量尺的应用

**小组练习：**如何将度量尺的方法应用到管理中

## 第四讲：管理者思维与五层逻辑技术的应用

### 一、领导的逻辑思维五层

1. 身份
2. 价值观
3. 能力
4. 计划
5. 环境

### 二、管理者的内在驱动力是什么

### 三、激发与清晰愿景

**小组训练：**三人一组，一对一，旁观者做评判训练 a：用逻辑五层次来描述自己是谁？要什么？怎么做？什么时候做？需要达成什么 b：针对个人生活场景，辅助一次员工，对话中运用五层逻辑 c：针对工作场景与下属做一次沟通，运用五层逻辑

### 四、神经逻辑的案例应用

**案例分享：**一个知名制造业是怎么成功应用五层逻辑导入核心文化体系 MBOS 的

## 第五讲：管理者的提问技能，发问角度

1. 创造亲和力——如何调剂柔顺剂，柔顺剂的使用，重复反问的使用

**一对一训练：**模拟对话场景，在适当的时候添加柔顺剂，并反思

2. 正向思维模式——做为高管的得到与失去

## 案例分享：如何转化正向思维

**一对一训练：**对方选取话题，另一方发问，练习正向思维的方式

3. 开放式与封闭式的训练——把心锚抛向远方

**案例互动：**开放式、封闭式问题的各项案例互动

**三人组训练：**一对一通过各类封闭式问题与开放式问题的互相转换，第三人做评判，从而提升强有力的发问在工作中的应用技巧

4. 假如框架的应用

**分组训练：**将发问的能力充分训练，并应用假如的知识点，来进一步训练对话与辅导的能力

## 第六讲：管理者的四大能力阶梯

1. 接受挑战性任务——五大挑战来源

2. 挑战性工作的 721 法则

**案例分享：**某知名企业大学校长的挑战性工作分享与解读

**小组讨论：**如何评价与迎接你面对的挑战性工作

3. 能力四阶梯

**案例分享：**一个具备自我免疫力的企业

**小组讨论：**针对四种能力模型，分别举例论证各阶段的能力状态

## 第七讲：如何用教练技术发现创造性的人才管理方案

1. 评估与优先事务

**小组训练：**各组三人一组练习如何区分与应用优先事务

3. 管理自我增强动力——领导者角色的转变

**一对一练习：**举例自己在管理中原来的做法，练习转变角色后有什么感受

4. 教练工具：什么是度量式问题，平衡轮怎么制定

**分组训练：**分组尝试制定一个生活中的话题，制定平衡轮，并尝试做出能力提升解决方案，要充分应用之前所学知识

5. 平衡轮深化应用——经营、管理、销售中平衡轮的实战应用

**分组训练：**各组分别领不同领导者的命题，制作经营、管理、销售等平衡轮，直到作出每一项的解决方案与实施计划

## 第八讲：用教练技术激发员工并拥抱改变

1. 改变的方程式

2. 改变的不可避免与准备度

**每组讨论：**通过对改变方程式的理解，写出 5 条不愿意改变的理由，并做突破

3. 三个位置的领导者——迪斯尼策略

**分组训练：**练习迪斯尼策略在管理中的应用

4. 管理者对变革思维的运用

**案例分享：**一个企业第三代领导人的变革思维

## 第九讲：核心价值观-帮助员工找到最想要的核心成果

1. 价值观的四叶草分析

2. 成功的心智图——核心价值观

3. 分析讲解与理解价值观因子系统

**集体分享：**对核心价值观的领悟，通过理解核心价值观，再次认识做为领导者的根本任务

## 总结

**汇报训练：**分组沟通并汇报两天课程的感受，并做总结演说