

《成为教练型管理者》

---从传统管理者走向教练型管理者

【课程背景】

管理学大师彼得·德鲁克说过“管理就是通过他人把事做成（get things done by others）。”一个优秀的管理者身兼两大责任：一、为组织拿下绩效；二、为组织培养人才。这与体育领域的教练特别相似：教练永远不会代替运动员上场，而是通过激发运动员去拿到冠军（绩效）！

而事实上，许多管理者虽然顶着管理者的头衔，但却充当着执行者的角色，直接代替员工去解决本该属于他们责任范围的事，于是员工没有成长、也拿不到绩效，这就是所谓的“背猴子”现象。很多管理者每天忙着代替下属背猴子，因此也没有时间去照看自己的“猴子”，于是工作就出现“忙、茫、盲”的挑战，工作效率与工作绩效自然大打折扣。

于是源于体育领域的“教练技术”自上世纪80年代便在美国被引入企业管理领域，自此成为从欧美开始普及到世界的最为热门的新一代管理技术，80%的世界500强企业都引入了教练技术。

成为教练式管理者课程，正是让管理者通过掌握当今最有效的教练辅导技术，赋能员工，快速激发下属的工作意愿和提升解决问题的能力，达成组织绩效并为组织快速培养人才，同时让每一位管理者成为教练型管理者，真正做到“绽放员工、成就自己，让天下没有难管的团队”，最终打造组织的核心竞争力。

【课程收益】

1.组织收益：

- 1) 结果导向赋能员工，直接解决绩效问题，能够增加组织绩效水平；
- 2) 快速复制和培养企业的各级人才，最终实现组织的核心竞争力；
- 3) 提升员工的工作积极性和敬业度，激发员工的创造力和协作性。

2.个人收益：

- 1) 激发下属的工作意愿和解决问题的能力，摆脱背猴子的困扰，让管理更加高效，更加轻松拿下管理绩效；

2) 提升个人领导力，成为高价值的教练型管理者，达成职业生涯发展目标；

3) 应用于生活能增进亲子关系成为教练型父母，并能促进家庭和谐。

【课程特色】

干货，没有废话；科学，逻辑清晰；
实战，学之能用；投入，案例精彩

【授课方式】



【课程对象】

- (1) 企业各层级管理者
- (2) 即将走入管理岗位的储备干部

【课程时长】

1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

模块一：课程导入-从管理到教练

- (1) 四种学习状态 囚徒/度假/批判/学习
- (2) 三个关键词 觉察/选择/责任

1.从管理到教练

- (1) 什么是管理
- (2) 下属与管理者的三级对抗
- (3) 管理者的四种角色

2.传统管理者的挑战

- (1) 人的承受力下降
- (2) 人的需求上升
- (3) 人的参照值变化

3.传统领导者与教练型领导者

对话练习：体验教练式对话 vs 传统对话

模块二：教练式管理者的原理与角色认知

目标：理解教练型管理者的角色定位、原则以及需具备的内在状态

1.教练的起源

- (1) 教练发展的历史进程
- (2) 网球教练添高威的 MBA 课

2.教练的原理

- (1) 教练领导力改变公示
- (2) 教练地图

3.教练的角色及定义

- (1) 教练的四种角色
指南针/镜子/引导者/催化剂
- (2) 教练的原则
支持、期待、信任
- (3) 教练型管理者的定义

4.激发的秘诀

- (1) 三脑原理
- (2) 训猴与训海豚

5.教练式管理者的心智模式

- (1) 卓越 教练型领导者的欣赏能力
工具：觉察日记
- (2) 信念 教练型领导者的五大信念
- (3) 情绪 教练型领导者的核心状态
工具：霍金斯能量层级
- (4) 思维 教练型领导者的思维模式
强将手下无弱兵；亲力亲为；
追求快速答案；使用绝对权力。
- (5) 行为 教练型领导者的干预技巧
工具：领导者行为风格测评

模块三：教练式管理者的核心技术

目标：掌握教练型管理者的四项核心技术，从而能够进行简单式的教练对话，赋能组织成员和培养组织人才。

1.深度倾听的技术

- 1) 深度倾听的目的与定义
- 2) 深度倾听的三个层次
- 3) 深度倾听的三大内核（3 F 倾听）

- ◇ 听事实
- ◇ 听感受
- ◇ 听需求
- 4) 全情倾听的三个步骤 (3R 步骤)
- ◇ 接受：控制住自己的嘴和思维让对方感受被接受
- ◇ 回应：用 2 个纬度的回应让对方感受自己被理解
- ◇ 确认：向对方传达自己听懂了对方并感受被懂
- 5) 刻意练习
- 6) 全情倾听的适用场景

2.有力提问的技术

- 1) 有力提问的目的和定义
- 2) 有力提问的方法
 - ◇ 未来导向型提问：3 个纬度
 - ◇ 开放式提问：6W2H
 - ◇ 如何型提问：
- 3) 简单式教练对话的黄金 7 问-TOP7
- 4) Coaching + Teaching 技术
- 5) 刻意练习
- 6) 有力提问的适用场景

3.有效反馈的技术

- 1) 有效反馈的目的和定义
- 2) 有效反馈的两种情境
 - ◇ 积极性反馈 (BIA)：强化正确行为，激发动力
 - ◇ 建设性反馈 (BID)：修正错误行为，改善结果
- 3) 刻意练习
- 4) 有效反馈的适用场景

模块四：教练式管理者的教练辅导流程

目标：掌握绩能教练的对话流程从而能够进行复杂式的教练对话，解决组织绩效问题，提升组织绩效。

1.SMART 目标提问框架

- 1) SMART 原理
 - ◇ 具体、可衡量、达成共识、相关性、时间期限

2) SMART 提问话术

3) 实战演练

4) SMART 适用情境

2.GROW 教练辅导流程

1) GROW 流程原理

G: 厘清目标：拿下绩效目标并达成共识

R: 分析现状：分析差距并探索实现差距的要素

O: 探索方案：针对要素匹配方案并付诸行动

W: 强化意愿：赋能行动并给与跟进支持

2) GROW 流程话术：教练下属的一套成熟话术

3) 实战演练：1:1 演练

4) GROW 适用情境

模块五：教练技术的实践运用

目标：在实际的工作中，针对不同的工作场景，针对不同的下属，灵活运用教练技术，成长为教练型管理者

1.教练实践探讨

2.教练的首选对象

3.自我教练流程图

4.制定行动计划

5.教练实践表单

6.课程总结 & 学习评估

7.优胜小组评选 & 结业仪式

以上为通用类课纲，可根据企业具体要求调整。