

教练式领导力与激励管理

培训师：鞠佳

课程背景：

“教练技术”日趋兴盛，在各大型企业中迅速推广，这与组织理念、企业结构变化有直接关系。随着社会发展，基层青年员工基本是 90/95 后了，领导者面临着许多新问题，沿袭传统的行政命令式管理愈发失效，需要升级思维、换位思考、有效激励，扮演的角色需要从一个管理者转变为教练员，像教练一样进行启发式的引导，才能有效地带领青年团队，激发青年员工的兴趣热情。

那么，如何有效激励年轻人进行赋能？如何用青年人接受的方式进行管理？如何找到职场规则与个性彰显的平衡点？本课程旨在帮助中基层管理者提升教练技术，帮助团队员工迅速进入角色、完备职业素质、胜任组织赋予的职责岗位，赋予一整套“教练技术”的理念植入与练习实践！

学员对象：部门主管、中基层干部、融职导师、骨干员工

授课方式：理念植入+案例拆解+场景模拟+实战演练

课程时间：2 天

课程目标：

- 1.教练定位：通过特定激励层次模型了解被教练者的各需求阶段
- 2.教练指令：通过基本的教练指令达成员工高效精准的执行力
- 3.教练匹配：通过对员工的个性掌握发挥其与岗位结合的特质
- 4.教练组织：通过构建积极群体氛围对员工形成正向循环影响
- 5.教练引导：通过积极正向的沟通反馈引导员工自发探索问题
- 6.教练突破：帮助员工用通过科学有效的思路找到解决问题之钥

背景导入：运营商基层组织所面临的新形势和基层青年员工的沟通方式转变

🌟 开场小游戏：绩效目标-引导方式-人性激励-效果呈现

1. 传统的管理方式 VS 新型的教练角色扮演
2. 如何用年轻人愿意接受的方式进行组织管理？
3. 教练角色的扮演，需要培养哪些沟通实践能力？
4. 摸准人性的教练式引导技术，令组织管理事半功倍。

一、教练定位：通过特定激励层次模型了解被教练者的各需求阶段

案例故事：从运营商基层员工小丽与王经理的日常沟通代沟看教练本质

1. 理念的植入：一个简单而深刻的激励沟通认知模型

2. 从马斯洛层次低需求到高层次需求的渐进式延申

3. 教练者视角：五个层次挖掘员工的内心需求激励

- ✓ (1) 激励层次 1：员工的新鲜感——基本需求
- ✓ (2) 激励层次 2：员工的适应感——安全需求
- ✓ (3) 激励层次 3：员工的归宿感——社交需求
- ✓ (4) 激励层次 4：员工的价值感——意义需求
- ✓ (5) 激励层次 5：员工的突破感——实现需求

4. 作为教练者，关注员工不同层次需求的具体动作 5 个‘发’

- ✓ 动作 1，发号施令：提供现实可操作、精准、实际的指令
- ✓ 动作 2，发现特点：为员工的特长兴趣匹配其适应工作场景
- ✓ 动作 3，发挥信任：创造融洽和谐的氛围通过组织引导员工
- ✓ 动作 4，发掘引导：针对性地培养员工帮助成长实现个人增值
- ✓ 动作 5，发展前途：从职业生涯长远角度为员工考虑成长路径

5. 画图演练，通过一张曲线图彰显员工在不同阶段的问题表现

- ✓ 基本需求阶段：麻木的员工 VS 激情的员工
- ✓ 安全需求阶段：平庸的员工 VS 熟练的员工
- ✓ 社交需求阶段：玩乐的员工 VS 和谐的员工

- ✓ 意义需求阶段：老油条员工 VS 自信的员工

6. 团队教练激励方式的选择

- (1) 青年员工更加关注上三层的需求
- (2) 中年员工更加关注下三层的需求
- (3) 中间层需求是团队中的“最大公约数”

二、教练指令：通过基本的教练指令达成员工高效精准的执行力

1. 教练指令沟通到位的问题拆解

- (1) 案例：王主管对小夏的日常任务沟通障碍分析
- (2) 思考：何谓“有效的指令”？
- (3) 真的是员工执行力差吗？作为上级的无意识沟通错误...
- (4) 心理分析：中国式的 生活沟通 VS 职场沟通
- (5) 一个故事：销售产品的说辞不同造成的顾客行为不同
- (6) 教练指令无处不在，每天的沟通中都需要教练者意识

2. 心理学概念：‘知识的诅咒’与任务安排颗粒度

- (1) 从日常行为中发现各种现象
- (2) 本质：信息不对称+经验主义的偏差
- (3) 指令的定位明确：刻度+标识

3.任务精准执行的四大抓手剖析

- (1) 客观描述 VS 主观描述
- (2) 数字量化 VS 模糊不清
- (3) 具体方法 VS 大而化之
- (4) 时间节点 VS 没有时间

4.个人目标管理与执行的五大要素

- (1) Specific-指向要明确
- (2) Measurable-数值可衡量
- (3) Attainable-场景具有现实性
- (4) Relevant-高度相关联
- (5) Time-bound-时间刻度
- (6) 情景演练：以小组为单位进行工作任务的指令安排演绎

三、教练匹配：教练通过对员工的个性掌握发挥其与岗位结合的特质

1.员工的个人特质探索与理解

游戏测试：选择岛屿，你最愿意生活在哪个小岛上？

游戏要点：寻找同类——建立认同——发现差异——观察其他岛屿成员

- (1) 员工的个性决定了教练者的方式方法

- ✓ R,现实型——动手能力强
- ✓ I,研究型——思考周密多
- ✓ A,艺术型——创作表现好
- ✓ S,社会型——人际关系溜

(2) 个人职业兴趣，霍兰德 (holland) 六型人格模型植入

- ✓ R,现实型——动手能力强
- ✓ I,研究型——思考周密多
- ✓ A,艺术型——创作表现好
- ✓ S,社会型——人际关系溜
- ✓ E,企业型——目标明确感
- ✓ C,事务型——办事讲规则

(3) 霍兰德 (holland) 六型人格的两两相结合共同点

- ✓ R型+I型：自我琢磨
- ✓ I型+A型：抽象内涵
- ✓ A型+S型：感性变化
- ✓ S型+E型：向外拓展
- ✓ E型+C型：具体现实

- ✓ C型+R型：理性操作

2.MBTI 员工职业特质匹配度考量

(1) 个人特质的四大维度

- ✓ 我们获取信息的方式：实感(S)，直觉(N)
- ✓ 我们作用世界的方式：外向(E)，内向(I)
- ✓ 我们进行决策的方式：思考(T)，情感(F)
- ✓ 我们适应环境的方式：判断(J)，认知(P)

(2) 职业人的十六种类型细分

- ✓ ISTJ型,ISFJ型,INFJ型,INFP型
- ✓ ESTJ型,ESFJ型,ENFJ型,ENFP型
- ✓ ISTP型,ISFP型,INTJ型,INTP型
- ✓ ESTP型,ESFP型,ENTJ型,ENTP型

3.教练者全局视角：组织特征 + 岗位特性 + 群体性格

- (1) 教练者不仅要对个人特质了解，更要了解组织岗位特征
- (2) 组织岗位是一种群体性格，会影响到个人特质
- (3) 三种典型的岗位导向
 - ✓ 以结果为导向的岗位——市场部/销售部/前端部门

✓ 以过程为导向的岗位——财务部/行政部/后端部门

✓ 以素质为导向的岗位——研发部/党务部/客服部

(4) 小组研讨分享：你所在部门/岗位的属性，职责有些什么特征？对

员工的风格塑造？下属员工的性格/特点/性别/，有些什么优势或不足？

四、教练组织：教练通过构建积极群体氛围对员工形成正向循环影响

1.建立积极的社会群体关系网络的必要性

✓ 群体行为

✓ 团体认同

✓ 氛围融洽

✓ 人际关系

✓ 软性环境

案例典故：红军在最艰难时期如何打造基层组织？通过基层团队的组织

构建，形成战斗堡垒，将每个成员纳入到社群关系中，凝聚力量。

2.最具性价比的激励方式

✓ 从“点面结构”到“网状结构”

✓ 不是靠管理者个人激发

- ✓ 而是靠成员相互间激发
- ✓ 当人处在群体网络中，他会随时受到来自四面八方的监督和激励

3.刚性的激励 vs 软性的激励

- ✓ 正式激励奖惩 vs 非正式影响
- ✓ 季度总结 vs 日常点滴
- ✓ 核查统计 vs 随手自发
- ✓ 硬性排名 vs 软性比较
- ✓ 奖惩鲜明 vs 弹性渐进
- ✓ 刚性化/严肃化 vs 轻量化/游戏化

4.建立社交型的软性惩罚激励机制要点

- ✓ 尽可能地游戏化、轻松化、非正式化
- ✓ 不产生实质性的损失，但产生无形的压力
- ✓ 团队氛围搞轻松，搞热闹，制造群众围观
- ✓ 尽量多的创意，好玩，相互启发新点子
- ✓ 尽可能的在事前，征得大家同意并自我承诺

5.教练者如何利用潜移默化的组织行为产生影响

- (1) 案例表现：口号/宣言/军令状/婚礼/

(2) 社群现象：人一旦做出承诺，潜意识里就会调整对应的行为

(3) 心理定律：承诺一致效应

✓ 斯坦福大学的心理学家弗里德曼（Freedman）和弗雷泽

（Fraser）的行为设计试验

✓ 对美军战俘的思想改造，渐进式达成自我承诺，从而改变行为

工作案例剖析：江苏电信装维人员如何构建起多角度的监督激励网状效

应？（领导/同事/朋友/亲戚/用户……）

五、教练引导：教练通过积极正向的沟通反馈引导员工自发探索

1.使用 NLP 式的教练沟通技术

(1) 故事：美国教练添·高威，从体育界到企业界

(2) 关键词：N-neuro（神经），L-linguistic（语言），P-programming（程式）

(3) NLP 教练通过独特的语言，运用聆听、观察、强有力的问题等专业教练技巧，帮助当事人清晰目标、激发潜能、发现可能性、充分利用可用资源，以最佳状态去达成目标

(4) NLP 法则的若干前提

- ✓ 多使用提问的方式，引发对方自主的思考
- ✓ 引导对方从自己内心发现问题、解决问题
- ✓ 循序渐进的思考，比直接讲道理更有效
- ✓ 同样的答案，与其你说出来，不如让对方说出
- ✓ 人们愿意为自己所说的话负责

2.情景演绎：传统行政指令与教练引导反馈的区别对比

- ✓ 命令式 vs 商谈式
- ✓ 问题式 vs 方法式
- ✓ 否定式 vs 肯定式
- ✓ 单选式 vs 多选式
- ✓ 直接式 vs 间接式

3. 高阶教练语言检定模式演练

- (1) 信息的删减、扭曲、归纳
- (2) 大脑每天接受海量信息，都会经过加工、过滤
- (3) 我们听闻的信息，往往是失真的信息，需要进行还原
- (4) 通过聆听、反问、推演、试探等挖掘背后的信息

4.语言鉴定模式的现场演练，小组研讨，共创演绎

- ✓ 情景 1：客户真是太过分了，我不能忍受那样的要求……
- ✓ 情景 2：任务太重了，没有人协助我，我觉得很委屈……
- ✓ 情景 3：这项计划很棘手，他们还这种态度，我很不满……
- ✓ 情景 4：他态度越来越差，而且很不专业，我拒绝……
- ✓ 情景 5：同事们总爱背后说事，我与他们处处都合不来……

5.基于正向反馈的向下/横向沟通技巧

- (1) 批评下属，要客观多讲事实
- (2) 赞扬对方，要具体指向明确
- (3) 建议对方，要缓冲提供选择
- (4) 反对员工，要拆分转移重点
- (5) 聆听对方，分步骤层层递进
- (6) 复杂的沟通激励：恩威并施，胡萝卜加大棒
- (7) 视频案例教学：《康熙王朝》中康熙帝敲打下属的技巧
- (8) 情境演练：以小组为单位，进行模拟场景的相互反馈沟通

6.沟通金字塔：六大理解层次模型

- (1) 精神系统层：我与世界的关系如何？
- (2) 身份认同层：对我/他人的身份定位是？

(3) 信念价值层：我的想法价值观是什么？

(4) 能力方法层：我有什么能力方法能够做到的？

(5) 客观行为层：我具体做了什么？

(6) 外界环境层：当下所处的环境是怎样？

(7) 情境演练：针对实际工作中的现象进行该模型的沟通演练

六、教练突破：帮助员工用通过科学有效的思路分析找到解决问题之钥

案例故事：从两个员工面对同一问题的不同解决思路中发现目标锁定？

1. 帮助员工突破表面问题的思维局限——问题导向 or 目标导向？
2. 催化师：启发式教练员工找到问题的答案，而不是直接参与解决。

3. CCP 提问法——3 种简单又切实可行的思路策略

- ✓ (1) 上推：寻找本质性、概括性、抽象性问题方向
 - ✓ (2) 下切：聚焦具体性、方法性、实例性问题方向
 - ✓ (3) 平移：探讨类似性、同一性、殊途同归的方向
4. 思考：问题表象和深层目标往往不是一个方向吗？

案例：客户内心真正想要的是什么？

5. 如何提出一个正确问题？提出正确问题，往往比解决问题本身更重要
6. 不同的方向会指引我们去往不同的道路，结果千差万别

7. 两个案例故事思考：（1）太空书写问题；（2）办公大楼电梯问题

8. 实践研讨演练

（1）理念：问题的上三层 & 下三层

（2）目标：1级目标/2级目标/3级目标

（3）准备材料：小组白纸+马克笔+色彩+结构图呈现

（4）选定主题：实际工作生活中种的问题，进行画图分析

9. 助力团队对策响应的三种策略

（1）头脑风暴法：适用于团队中意见尚未明确的时刻

（2）科学打分法：适用于有一定目标锁定方法的权衡时刻

（3）实践亮点法：适用于一线基层实践中的结果导向问题

10. 头脑风暴：教练作为催化师，帮助团队决策时的路径

（1）聚合想法，相互激发

（2）各种理念，不做评判

（3）大胆想象，自由畅想

（4）尽可能多，保证数量

11. 锁定若干种方法需要权衡时的打分决策技巧

（1）简单性/重复性/效益性/增长性

(2) 方法 A/B/C/D/E/F/

(3) 权重比：不同维度的权重是不一样的

情境演练，小组共创：扮演教练角色，作为催化师，帮助员工基于现实的问题，进行分析、研讨、模板化、头脑风暴，由小组共创，最终创新找出一系列可能的解决方法，并赋值评分决策。