

## 教练式目标管理

### 课程介绍：

教练技术是一门通过完善人的心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术。

教练式目标管理是一种用于人员开发和帮助员工自主实现工作目标的模式和方法，使员工在组织中能以最大的热情和创造性来工作，并把个人目标和组织目标结合在一起的策略。

教练式领导者能够充分调动员工工作意愿，提高其工作能力，高效地完成工作目标，使企业以更强的适应性面对新的挑战。

### 课程收获：

- 开发管理者的胜任力、增进和强化领导技能
- 确保目标实现和任务完成的关键方法
- 掌握有效影响员工行为的沟通技巧和通用语言
- 学会如何对下属授权，解决领导者“忙干”的问题
- 加速人才的开发和保持，降低员工流失率
- 增强企业文化的融合

### 课程对象：

- 企业董事长，董事会成员;企业管理层;部门总监、分公司或区域经理;中层经理人;项目经理;
- 高级知识和技术工作环境中的专业人士;希望自我提升影响力的企业精英

**时间：**1天(6小时)

**授课老师：**沈丹阳

### 课程大纲：

#### 第一单元 教练技术

##### 一、教练的基本概念

##### 1、领导者的挑战

讨论：领导者的挑战

观看影像：从中体验领导者的挑战

- 2、什么是教练技术
  - 3、视频欣赏：教练技术的魅力
- 二、下属目标管理的原则与策略

- 1、因人而异的目标管理原则
  - 员工成熟度级别与管理风格
  - 领导风格中的指令性与支持性行为
  - 依据下属情况确定合适的管理模式
- 2、教练技术原理
  - 表现=潜能-干扰
  - 从问题区域到目标区域
  - 从失败思维到反馈思维

## 第二单元：教练式目标管理应扮演的 3 种角色

- 一、镜子——反映员工的心态、行为
  - 1、工具 镜子原理的运用方法
  - 2、案例讨论 吃剩菜的老板
- 二、催化剂——加速正能量思考
  - 1、工具 企业员工自我发展意愿调查表
  - 2、案例讨论 量体裁衣，制定培养计划
- 三、指南针——引导员工找到自己目标
  - 1、案例讨论 遭遇“沸水”

## 第三讲：教练式目标管理的 4 种能力

- 一、关于倾听的技能
  - 1、倾听的层级与同理心
  - 2、倾听中的有效反馈技巧
  - 3、倾听中的复述与归纳技巧
  - 4、倾听中的同理与共情技巧
  - 5、教练倾听的 10 个要点
  - 6、常见四种倾听恶习
- 二、关于发问的技能
  - 1、提问的立场与出发点：批判性与启发性

2、提问的方向性：带领与探索

3、职业教练发问四部曲：

4、多问 WHAT 少问 WHY

5、多问开放式少问封闭式

6、聚焦目标正向思考

7、跳出框框扩宽视野

三、关于区分的技能

1、教练的过程就是不断区分的过程

2、教练区分的目的

3、教练区分的重点及内容：

4、学会区分事实与演绎

5、学会区分目标与问题

6、学会区分行为与动机

四、关于回应的技能

1、教练回应的目的

2、教练回应的八大原则

3、正面与改善反馈与回应

4、约哈里窗口与自我披露

#### **第四讲：教练式目标管理的六大步骤**

步骤 1：确认目标

明确目标类型：愿景目标/表现目标/行动目标

精准目标的五个关键要素

个人目标与企业目标关系

制定目标要点：

这是他要的目标吗？（把你的目标变成他的目标）

这个目标可行吗？（让他愿意挑战自己）

目标实施有跟踪检视吗？（让他愿意对目标承诺）

你准备好了指导、顾问意见吗？（让他感觉你和他站在一起）

现场案例：辅导下属提升绩效

步骤 2：厘清现实

清晰现状的有效对话架构

找出现状与目标的差距

清晰意识到盲点对达成目标造成的干扰

讲解要点：

我认为 vs 别人认为

拥护的理论 vs 使用的理论

表象 vs 事实

不知道自己 vs 不愿意知道自己

步骤 3：心态迁善

心态与目标的关系

从技术性转向调适性

迁善心态的核心技巧

找出可能抗拒的相关信念

角色扮演：问题员工的心智辅导

步骤 4：选择策略

有什么可能的方法？

还有呢？

除了×××外，还有……？

你的选择是……？

这个选择成功的可能有多大？

是什么令你这么想？

如果完全没有限制,你会怎样做？

这样很难,但怎样可以容易些呢？

你估计一下？

步骤 5：制定行动计划

你的第一步是……？

下一步呢？

跟这呢？

步骤 6：跟踪行动计划

行动计划检查表：

准备怎么做？

步骤是什么？

用什么衡量？

谁来检查？

承担什么结果？

结果与任务

执行的方向

执行的 48 字方针

执行的保障体系

第五单元：大型模拟演练：教练技术目标管理情景演练