

# 基于教练技术的辅导技巧

主讲：曾子熙老师

## 前言：

本建议书为规划贵司管理人员提升基于教练技术的辅导技巧所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我司希望能为贵司贡献一份力量，同事也希望能在教练辅导培训方面做深入的探讨。

## 课程规划说明：

面对现今竞争多变的经营环境，企业竞争优势的最大来源取决于人力资源的素质。然而，人才必须经由培育，才能适才适所，才能为企业所用，发挥其应有的贡献。本课程的特色在于协助主管能够有效掌握培育部属所需要具备的知识和技能，使主管能够乐于培育部属、部属能够乐于接受培育，并且协助主管能够轻松而有系统地辅导员工，进而使公司宝贵的人力资源能够进一步发挥其贡献。

## 课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

## 课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受团队，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

## 课程目标：

- 四、 了解教练技术的来源及对管理工作的应用，掌握教练的原理
- 五、 掌握教练角色的认知及成功教练的修炼
- 六、 掌握成为核心管理教练的思维-信念-行为-能力
- 七、 掌握 GROW 教练的模型及标准（教练地图）
- 八、 掌握教练的 4 种核心技能与应用技巧，学习并结合管理应用教练的工具
- 九、 掌握基于教练技术的辅导的方法与技巧

**学员对象：** 管理人员

**授课时数：** 1天6小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

**推荐讲师：** 曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

## 课程大纲

## 第一单元：透视企业教练技术

### 壹、 教练的形成与发展

### 贰、 教练为何能支持企业管理，帮助企业提高绩效

### 参、 教练之解读

- 1 正确定义教练
- 2 教练身份、角色之定位
- 3 教练的核心原理
- 4 教练要解决的核心问题

### 四、 教练对员工的价值

- 1 厘清个人和企业的目标
- 2 加强自我意识
- 3 面对变化的时候有效克服恐惧
- 4 主动、正面行动
- 5 达到非凡的表现

### 伍、 教练对企业的价值

- 1 以人本管理为基础的管理技术
- 2 激发创新的能力
- 3 建立团结的团队
- 4 提升企业生产力

### 六、 成为高效绩效教练应具备的 11 个能力

- 1 遵守道德准则及职业标准
- 2 达成教练合约
- 3 建立信任及亲和关系
- 4 教练状态
- 5 积极倾听
- 6 有力发问
- 7 直接沟通
- 8 创造觉察
- 9 设计行动计划
- 10 计划和目标设定
- 11 管理进展及落实责任

## 第二单元：教练辅导的流程及标准

### 壹、 教练的前置准备

- 1 教练必须建立的几个重要观念
- 2 如何建立一个友善互信的氛围
- 3 如何准备与对方的首次会谈

### 贰、 确认教练焦点

- 1 辅导重点：达成未来目标 vs. 解决现在问题
- 2 聚焦目标：提升组织利益, 发展核心才能
- 3 才能评估：运用才能评估技巧协助部属发掘自我发展的机会
- 4 管理抗拒：如何克服被辅导者(部属)的各种可能抗拒
- 5 提供回馈：如何提供平衡客观的回馈

### 参、 发展教练计划

- 1 行为改变的三阶段
- 2 设定教练计划的目标
- 3 设定个人发展计划

### 四、 提供支持协助

- 1 辅导过程中经常遇到的问题
- 2 辅导过程中教练常用的技巧与要诀
- 3 辅导过程中如何收集员工表现的关键信息
- 4 如何提供客观的回馈给部属

### 伍、 GROW 教练模型

- 1 Goal-理清目标
- 2 Reality-反映实况
- 3 Options-心态迁善
- 4 What's next-计划行动

### 六、 标准教练流程

- 1 精准目标
- 2 理清现状
- 3 关键价值链
- 4 确认教练需求和目标
- 5 商定具体开发要求
- 6 制定详细的教练计划
- 7 完成教练任务，开展教练活动
- 8 活动回顾与绩效改善计划

## 第三单元：教练技术工具应用与提升

### 壹、 教练倾听的技能

- 1 观察你的聆听习惯
- 2 聆听的价值
- 3 聆听的误区
- 4 提升聆听能力的技巧
- 5 练习（挑战聆听习惯）

### 贰、 教练的发问技能

- 1 观察你的发问习惯
- 2 开放式问题的价值
- 3 封闭式问题的影响
- 4 教练问话模式
- 5 基本教练问题练习

### 参、 教练的区分技能

- 1 区分那些是真正行为背后的因素
- 2 区分被教练者内心的真实想法

### 四、 教练的回应技能

- 1 观察你的回应习惯
- 2 回应的价值
- 3 怎样给予建设性回应

- 4 回应的四种方式
- 5 管理教练回应实践

#### 伍、 教练的专业工具

- 1 SMART 技巧
- 2 理清现状的管理教练技巧
- 3 FEBC 管理教练技巧
- 4 关键价值链管理的教练技巧
- 5 订立行动目标的三步曲教练技巧
- 6 制定行动计划的管理教练技巧
- 7 面谈技巧
- 8 行动中 TOTEA 管理教练技巧
- 9 行动后跟进的 ABC 的训练技巧

### 第四单元：基于教练技术的辅导技巧

#### 壹、 什么是绩效

#### 贰、 绩效与潜力评鉴(Skill Inventory)

- 1 界定必须提升之绩效
- 2 兼具过程（行为）与结果的评估
- 3 分析绩效落差之原因
- 4 选择提升之优先次序
- 5 分析动机、技能、与意愿的欠缺
- 6 员工改善计划

#### 叁、 专业教练绩效辅导技巧

- 1 有效的辅导的四阶段
  - 1) 第 1 阶段—让部属做好充分准备
  - 2) 第 2 阶段—做给他看（说明工作内容）
  - 3) 第 3 阶段—让他做做看（允许尝试错误）
  - 4) 第 4 阶段—检查指导效果

#### 参、 绩效辅导六步骤

- 1 陈述目的
- 2 描述问题
- 3 积极聆听
- 4 同意问题
- 5 解决问题
- 6 员工总结

#### 四、 绩效辅导准备

- 1 拟定教育训练预定表
- 2 对工作进行分解
- 3 准备数据、资材、作业场所
- 4 作业分解的要领与方法

#### 伍、 实施绩效辅导的方法

- 1 讲解法—说给他听
- 2 示范法—做给他看
- 3 图示法、图解法—写给他看

- 4 发问法 - 让他说出来
- 5 妨碍学习事项及其解决方法
- 6 正确的指导方法

## 六、训练成果检讨方法

- 1 建立评量的基准
- 2 依据检讨基准，以下列方法作评估