

《Coaching 教練式溝通：運用 GROW 建立主管 高效對話力》

課程效益

目標學員 (A)：管理職

期望行為 (B)：能應用教練式提問與回饋對話，引導團隊表達、成長與目標行動

條件 (C)：經由演練與工具學習，實作 GROW 對話與回饋結構，並於課後兩週內實施至少一次教練式回饋

評估標準 (D)：至少 80% 的學員能清楚操作 GROW 回饋流程，且能列舉 3 個實務對話應用場景

課程目標

完成課程後，學員將能：

- 理解教練式領導與傳統管理的差異
- 建立主管教練式對話思維
- 熟悉 GROW 四步驟教練流程
- 學會有效提問技巧，而非急著提供答案
- 運用教練式溝通改善部屬日常互動
- 完成實際案例演練並帶回工作應用

課程特色

融合講師多年企業顧問與 ICF 國際教練 ACC 實務經驗，結合：

- 教練式提問技巧
- 引導式學習
- 真實管理案例
- 分組教練演練
- 行動方案產出
- 工作情境立即應用

(延續講師原有課程「教練提問指引」、「互動式教學」、「行動產出」特色)

課程大綱 (6 小時版)

主題	內容	教學方式	時數										
一、主管溝通的新角色	<p>※請主管思考自己「當部屬遇到問題時，你通常第一個反應是什麼？」，引出下一環節領導者個三頂帽子</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 管理 vs 領導：領導者的三頂帽子◆ 主管領導成熟度階梯：請主管自評 <table><tr><th>階段</th><th>主管表現</th></tr><tr><td>Level1 指令型</td><td>直接給答案</td></tr><tr><td>Level2 建議型</td><td>提供方向</td></tr><tr><td>Level3 引導型</td><td>問問題促進思考</td></tr><tr><td>Level4 賦能型</td><td>建立部屬問題解決能力</td></tr></table>	階段	主管表現	Level1 指令型	直接給答案	Level2 建議型	提供方向	Level3 引導型	問問題促進思考	Level4 賦能型	建立部屬問題解決能力	講師講授 問答互動 關鍵字牆	75 mins
階段	主管表現												
Level1 指令型	直接給答案												
Level2 建議型	提供方向												
Level3 引導型	問問題促進思考												
Level4 賦能型	建立部屬問題解決能力												
二、高品質提問技巧：運用五大提問模型引導部屬思考	<ul style="list-style-type: none">◆ 傳統主管 vs Coaching 型主管 (註 1)◆ 五大提問技巧 <ol style="list-style-type: none">1. 探索性問題 (Exploratory Questions)<ul style="list-style-type: none">◦ 目的：了解現況與擴展資訊◦ 例如：「目前你觀察到哪些狀況？」2. 聚焦性問題 (Focal Questions)<ul style="list-style-type: none">◦ 目的：聚焦核心問題與優先順序◦ 例如：「你認為目前最需要先解決的是哪一	講師講授 小組討論 演練	120mins										

	<p>點？」</p> <p>3. 挑戰性問題 (Challenge Questions)</p> <ul style="list-style-type: none"> 目的：突破盲點與既有假設 例如：「如果不能用現在的方法，你還有其他可能作法嗎？」 <p>4. 反思性問題 (Reflective Questions)</p> <ul style="list-style-type: none"> 目的：協助部屬自我覺察與經驗學習 例如：「你認為這次最大的學習是什麼？」 <p>5. 行動性問題 (Action Questions)</p> <ul style="list-style-type: none"> 目的：形成具體行動與承諾 例如：「接下來你準備先做什麼？」 <p>【關鍵技巧】</p> <ul style="list-style-type: none"> 高品質問題設計原則：積極聆聽、開放式、具方向性、避免暗示答案 		
<p>三、 GROW 教 練式對話 工具</p>	<ul style="list-style-type: none"> GROW 模型(搭配工具表 (註2)) <p>Goal：聚焦目標 Reality：探索現況 Options：發展方案 Will：形成承諾</p> <p>※依普利司通常見管理情境 (績效回饋、跨部門合作、工作改善、部屬培育) 分組演練：依照課前問卷或課前對焦會議真實場</p>	<p>講師講授 小組 Role Play+講 師回饋 小組討論</p>	150mins

	景設計。 每組三人輪流扮演主管、部屬與觀察者，並依 GROW 工具表完成回饋。		
四、行動計畫	◆ 學習總結與回顧 ◆ 寫下微行動計畫 (註 3)	個人反思 + 分享	15 分鐘

領導者的三頂帽子 高手不是永遠問問題，而是知道何時該換帽子 | 什麼時候不要 Coaching?

Trainer 培育

不知道法

Manager 管理

不能錯事

Leader 領導

不想做心

Coach 教練

可以想智

高風險
安全法遵
重大品質

低能力
尚未具備
基本知識

急迫
必須立即
處置救火

界線
主管必須
最終決策

先確認急迫性 / 風險、先接住感受或顧慮

知道何時該換帽子

從 Telling 到 Asking

Telling

你應該這樣做

我告訴你判斷

先照我說的做

Asking

你目前想到哪些做法?

你認為最可行的是哪個?

如果由你決定，你會...?

思考責任逐步移轉

案例 01 | 「他就是不主動」

主管要求部署對近期工作進度做說明；有問題的部屬還是不遵守，或是照著改但感覺沒學習。

原本怎麼做

Email提醒並提供範例，說明要求修正。

Coaching轉換

要求探索

可以怎麼問

- 你覺得目前最卡的是哪裡?
- 哪些要求你理解了，但做起來仍有困難?
- 如果先改善一件事，你會從哪裡開始?

注意

「沒改」≠「不願意」。
你要的是「照做」，還是「看見影響後主動做」?

GROW不是四個字母，是把「思考責任」交回去

主管最常卡住的，不是「沒有答案」

太快給答案

G 聚焦目標 我們到底要去哪裡?

R 探索現況 現在真正發生什麼?

O 發展方案 不只一個答案。

W 形成承諾 下一步由誰做? 何時做? 怎麼做?

部屬想得更清楚、願意行動

G | Goal 聚焦目標：關注點從他人到自己

常見陷阱

「希望他們不要再改。」
「希望部屬主動一點。」

把目標放在「別人要改變」

Coach要做的

「你希望這次談完，哪件事變得不一樣？」
「如果只能先改善一件事，你會選什麼？」

「我可以怎麼影響」

好Goal：重要、可影響、這次對話能往前推一步。

O | Options 發展方案：第一個答案，通常還不是選項，不是找到「正確答案」，而是把選擇空間打開。

1

你目前想到哪些做法?

2

除了這個，還有什麼?

3

如果A行不通，還有甚麼備案呢?

4

哪個可以兼顧結果與XX?

部屬只說出1個普通方案時，忍住不要立刻補答案。
引導出 ≥ 2個方案，再一起評估

W | Will 形成承諾：不是「好，我會努力」，而是可觀察的承諾

弱承諾

「我會更主動。」
「我會注意。」

聽起來很好，但無法追蹤

強承諾 = 行動 + 時間 + 障礙 + 支持

第一步具體做什麼？
什麼時候開始 / 回報?
可能卡在哪裡?
需要什麼支持?

可以再問0-10信心分數：低於8就回頭調整行動。

員工資料提醒：「談完更願意採取行動，而不只是覺得被要求」只有3.85。

課程學習小卡範例

BRIDGESTONE
Solutions for your journey

Coaching 教練式溝通

三頂帽子 × 三層傾聽 × GROW

1 三層傾聽 聽出真正的需要

事實	觀點	需要
發生了什麼？	他怎麼看？	他真正需要？
可觀察的事實 數據、行為、情境	想法、感受 信念、理由	動機、期待 價值、擔心

2 GROW 教練式對話框架 從覺察到行動

G	R	O	W
聚焦目標 你想達成什麼？	探索現況 現在的情況是？	發展方案 有哪些可能做法？	形成承諾 你會怎麼做？
設定想要的結果與成功樣貌	探索事實、挑戰與資源	激發更多選項評估利弊	選擇行動方案設定時間與支持

從對話到行動，讓部屬自己找到答案

BRIDGESTONE
Solutions for your journey

什麼時候換哪一頂帽子？

快速判斷 × 一句話切換

1 Manager 管理者	2 Leader 領導者	3 Trainer 培育者	4 Coach 教練者
發現……標準／界線不能模糊	發現……知道要做，但缺少意義或投入	發現……想做，但真的不知道怎麼做	發現……他有能力自己思考
我可以這樣說……「這件事的要求是……」	我可以這樣說……「這件事為什麼重要……」	我可以這樣說……「我補一個方法給你……」	我可以這樣說……「你怎麼看？你有哪些選擇？」

每一刻都要判斷「現在需要哪頂帽子？」

快速判斷口訣：不知道 → 教，不能錯 → 說，不想做 → 連結，可以想 → 問

- COACHING 教練式溝通 -

GROW 提問工具 | 先聚焦，再看清楚

G | Goal 聚焦目標

- 這次談話，你希望達成什麼？
- 如果這次對話有幫助，你希望哪件事會不一樣？
- 這件事對你／團隊最重要的部分是什麼？
- 你希望先改善哪一部分？
- 什麼結果會讓你覺得這次談話值得？
- 你希望自己在這件事上做到什麼程度？
- 如果只能先解決一件事，你會選擇哪一件？
- 你希望主管在這次對話中怎麼支持你？
- 理想狀態和現在相比，最大的是什麼？
- 談到這裡，你希望自己能做出什麼決定？
- 這件事如果改善，對客戶／同事會有什麼影響？
- 你希望這次是解決眼前問題，還是建立之後的預防？

R | Reality 探索現況

- 目前實際發生了什麼？
- 哪些最事實？哪些是你的判斷？
- 你目前最卡住的是哪一點？
- 你已經嘗試過哪些做法？結果如何？
- 這個狀況通常在什麼時候發生？
- 有哪個個人／流程正在影響這件事？
- 你覺得真正的原因為什麼？
- 如果從對方角度看，他可能怎麼理解？
- 目前有哪些資訊是你還不確定的？
- 什麼因素是你現在可以影響的？
- 你沒有主動往前進／回報時，當時腦中的想法是什麼？
- 如果把工作量、流程、合作對象分開看，哪一個影響最大？

每一步選1-3題即可！先聽顧客，再決定下一題。

版權所有© Cynthia Huang 黃麗儀 All Rights Reserved.

- COACHING 教練式溝通 -

GROW 提問工具 | 讓方案與承諾由對方長出來

O | Options 發展方案

- 你目前想到哪些可能做法？
- 除了現在的方法，還有什麼選擇？
- 如果先不考慮限制，你會怎麼做？
- 你可以先做哪個小嘗試？
- 有誰／哪些資源可以協助你？
- 如果方法A行不通，還有什麼備案？
- 你可以怎麼讓對方覺得容易和配合？
- 如果由你來決定，你會選擇哪一個方案？
- 你覺得這些做法與結果與合作關係？
- 至少再想一個不同的做法，會是什麼？
- 如果不怕把問題交給主管，你會怎麼處理？
- 哪些部分你可以自己決定，哪些需要先確認？

W | Will 形成承諾

- 你決定先採取哪一個做法？
- 你的第一步具體是什麼？
- 你準備什麼時候開始？
- 你會在什麼時間點完成／回報？
- 你需要誰提供什麼支持？
- 可能遇到的困難是什麼？
- 遇到困難時，你準備怎麼處理？
- 8-10分，你有多大把握能做好？
- 如果不是8分以上，還缺少什麼？
- 我們怎麼確認這個行動真的有效發生？
- 下次遇到類似情況，你準備自己先做到哪一步？
- 如果進度還不穩定，你會用什麼方式主動回報？

不要把問題當成給予答案！GROW是思考過程，不是問答。

版權所有© Cynthia Huang 黃麗儀 All Rights Reserved.

課程介紹 90 秒影片

<https://youtu.be/jQwL8iOXmk4>

課前問卷 (調查學員現況與需求)

A. 基本背景

B. 當部屬帶著問題來找我

以下沒有好壞之分，請選擇最接近您平常第一反應的答案。

B1. 部屬說：「主管，我卡住了，不知道怎麼處理。」您通常會：

- A. 告訴他應該怎麼處理
- B. 根據經驗提供幾個方向給他參考
- C. 先問他目前的判斷，以及已經想過哪些方法
- D. 引導他自己分析、提出方案，並決定下一步

B2. 部屬工作結果沒有達到您的期待時，您通常會：

- A. 直接指出問題並告訴他如何修正
- B. 說明問題，再建議比較好的作法
- C. 先請他說明對結果的看法，再一起找原因
- D. 引導他自己辨識落差、提出改善方案與後續追蹤方式

B3. 部屬問：「主管，你覺得我應該選 A 還是 B？」您通常會：

- A. 直接告訴他我的決定
- B. 告訴他我比較建議哪一個，並解釋原因
- C. 問他：「你怎麼看？兩個方案各有什麼優缺點？」
- D. 讓他建立自己的判斷標準、做出選擇，並說明如何驗證結果

B4. 部屬重複發生類似問題時，我通常會：

- A. 明確告訴他以後應該怎麼做
- B. 再提供一次更清楚的做法與建議
- C. 詢問他為什麼同樣的狀況再次發生
- D. 引導他找出問題模式，並建立自己未來處理類似問題的方法

B5. 當部屬提出與我不同的做法時，我通常會：

- A. 如果我認為風險高，會要求依照我的方式
- B. 說明我的經驗與建議，希望他參考
- C. 詢問他這樣判斷的原因及依據
- D. 只要風險可控，會讓他提出方案、風險及衡量方式後自行嘗試

B6. 部屬犯錯後，我最常採取的方式是：

- A. 告訴他哪裡錯了，以及正確做法
- B. 分析錯誤原因並提供改善建議
- C. 先請他說明自己的判斷及當時發生了什麼
- D. 讓他從事件中整理學習、提出下一次的做法並自行追蹤

C. 我的日常管理對話能力

請依照最近 3 個月的實際情況評分。

1 = 幾乎做不到 | 2 = 較少做到 | 3 = 有時做到 | 4 = 經常做到 | 5 = 幾乎都能做到

題目	1	2	3	4	5
C1. 即使時間有限，我仍能先聽完對方的觀點再回應	○	○	○	○	○
C2. 我能透過問題了解事情全貌，而不是太快下判斷	○	○	○	○	○

題目	1	2	3	4	5
C3. 我能協助對方把模糊的問題聚焦成真正需要處理的重點	○	○	○	○	○
C4. 我能提出問題，讓對方看見原本沒有注意到的盲點	○	○	○	○	○
C5. 我能讓對方自己提出兩個以上可能的解決方法	○	○	○	○	○
C6. 對方與我意見不同時，我仍能先理解他的理由	○	○	○	○	○
C7. 我能明確指出需要改善之處，同時維持彼此尊重	○	○	○	○	○
C8. 我能依不同的人、事情及情境調整自己的溝通方式	○	○	○	○	○
C9. 我能讓對方自己說出願意採取的行動，而非只是接受我的要求	○	○	○	○	○
C10. 我會在後續適當時間確認行動進展，而不是談完就結束	○	○	○	○	○

D. 哪些管理對話最讓我困擾？

D1. 過去 3 個月，您最常需要和部屬進行哪些類型的談話？（最多選 3 項）

- ☐ 工作進度落後
- ☐ 工作品質未達要求
- ☐ 重複犯相同錯誤
- ☐ 工作態度 / 行為需要調整
- ☐ 績效回饋
- ☐ 部屬缺乏主動性
- ☐ 部屬常把問題丟回主管決定
- ☐ 部屬不同意主管的要求
- ☐ 部屬情緒較大或防衛
- ☐ 跨部門合作問題
- ☐ 同仁間衝突
- ☐ 新人 / 年輕同仁培育
- ☐ 資深員工較難接受建議
- ☐ 授權與責任承擔
- ☐ 其他： _ _ _ _ _

D2. 上述情境中，哪一種是您目前最難處理的？為什麼？

_ _ _ _ _

D3. 面對這個情況時，您目前通常會怎麼開口？請盡可能寫出您真的會說的話。

_ _ _ _ _

E. 課程案例素材蒐集

E1. 請回想最近一次「您覺得很難談」的管理情境。

請勿填寫姓名或可辨識當事人的資訊。

發生什麼事？

您當時希望對方做出什麼改變？

您當時怎麼說 / 怎麼處理？

對方當時有什麼反應？

最後結果如何？

如果可以重來一次，您最希望自己在哪個部分做得不一樣？
