
《团队管理与员工辅导》

【课程收益】

- 探讨团队运作中常见的一些问题和解决方案；
- 结合自身经历，交流有关团队管理的方法、技巧，阐述管理的简单道理；
- 掌握团队运行管理的基本方法、技巧，增强管理意识和能力；
- 提高团队管理者的辅导能力。

【授课方式】

理论讲解+案例分析+小组讨论+情景模拟+互动游戏+视频赏析

【课程长度】

【课程时长】

1.5天（6小时/天）

【课程大纲】

一、团队管理的木桶模型

导入游戏：抛接传递

小组讨论：木桶上的每个部分各代表团队的哪些要素？

讨论时间：3分钟

小组代表发表本组讨论结果。

1. 桶梁的启示：团队领导者

■ 团队领导的5个习惯：

- (1) 以身作则；
- (2) 共启愿景；
- (3) 挑战现状；
- (4) 使众人行；
- (5) 激励人心。

2. 桶帮的启示：承上启下的团队骨干成员

■ 视频赏析：《兵临城下》片段

■ 问题讨论：中尉哪里做得好？

3. 桶板的启示：关注团队成员的差异性

4. 桶箍的启示：团队制度与团队文化

■ 按制度办事，没有规矩不成方圆

■ 打造凝聚力的团队文化：凝聚力的6个表现

(主观感受、成员关系、归属感、安全感、目标一致、沟通顺畅)

■ 桶底的启示：共同的利益基础

二、员工的有效辅导

1、辅导应具备的相关技巧

■ 建立信任

正面的态度：SET

Support - 支持

Expect - 期待

Trust - 信任

亲和感的建立方法：简单共同，语言模仿，肢体动作模仿，情绪同步

■ 提问技巧

导入游戏：问牌游戏—提问有哪些作用？

问题的类型：开放式问题、封闭式问题

工具：TFW(Thinking,Feeling,Willing)提问法

演练：每个组设计一个与下属的对话情境，参考所给出的问题示例训练提问技巧。

■ 倾听技巧

测试：什么在影响我们的聆听？

■ 怎样有效聆听？

3F 聆听：Fact 事实；Feel 情感；Focus 意图；

肢体语言配合；

积极的回应：事实、情感、动机

案例练习

■ 反馈技巧

赞赏性反馈工具：BET

B = Behaviour 工作价值

E = Effect 重要性及贡献

T = Thank You 感谢

演练：以小组为单位，进行角色扮演训练。每个小组派代表出来展示。

建设性反馈工具：BEER

B = Behaviour 行为

E = Effect 原因及影响

E = Expectation 期望

R = Result 后果

演练：以小组为单位，进行角色扮演训练。每个小组派代表出来展示。

2、成功辅导的 7 个步骤

■ 寻找差距

工具：GAPS 法练习

(Goal 目标，Abilitie 能力，Perception 看法，Standard 标准)

选择你的一位下属，试用 GAPS 法来找到他们的差距

■ 列出目标

表单工具：指导原因、指导目标、指导内容、期望结果

■ 提供辅导

员工的四种成熟度

(1) 员工面对工作的四种成熟度分类

(2) 员工四种成熟度的表现

(3) 案例演练：在 12 道题中判断，案例中的员工处在哪种成熟度

根据员工的不同选择不同的领导风格

(1) 指导者行为的两种分类：指挥性行为 VS 支持性行为

(2) 四种指导风格及特点：告知式、教练式、支持式、授权式

角色扮演练习：

a.将学员分成指导者与员工的角色

b.每个人抽签方式确定自己扮演员工和指导者的哪个状态的角色

c.每个人在训练单上写出模拟情境

d.每个人走出去与至少 3 个人进行训练，将训练过程进行记录

e.请学员分享他们的感受和收获

让被指导者动作操作

提供反馈

需要提供反馈的 6 种情况

巩固加强

帮助被指导者学以致用实践方法建议

评估指导成果

评估指导成果的原则

3、辅导可能无效的障碍

- 目标不明确

解决方法：了解在什么情况下员工需要辅导。

- 未建立正确的心态

下属的态度：

习惯于服从命令；老一套思想；认为指导没有什么效果；将指导与人际关系混为一谈

上级的态度：

没有时间；不愿意对没有工作热情的下属进行指导；害怕下属超过自己。

- 缺乏有效的辅导技巧

高效辅导者的特征

- 辅导过程未能有效掌控

被指导者的五种学习类型

案例练习