

## 企业“师带徒 传帮带”落地辅导

【课程时间】两天 12 小时

【主讲老师】廖衍明老师

课程背景：

师带徒是一种古老的培训方式，在人类文明发展与经验传承中起着巨大的作用。以精工制造业享誉全球的瑞士，更是将“师带徒”做到极致！各行各业都有专业师傅培训学徒工，这些师傅必须持有联邦颁发的技能证书。学徒工必须进行为期 2~4 年的专业培训，学徒工经过考试合格后，便可领到联邦颁发的技能证书，成为正式的技术工人。瑞士产品大到机床，小到军刀、手表，无不以其完善的设计、实用的性能以及精美的内外质量吸引消费者，而这主要得益于瑞士传承至今的“师带徒”。

松下幸之助曾说过：企业即人！！做企业就是做人，做好了人的工作，企业也就做好了发展了，反之无人企业则止。“师带徒”作为企业人才梯队建设的一种重要人才培养措施，既适用于一线操作人员的培养，也适用于各层级业务、技术、和管理人才的培养。它的目的性强、针对性强、操作性强，只要把握好方向，就会取得明显效果，不仅能有效缩短员工达到胜任标准的时间，增强员工的归属感、稳定性，也有助于师徒双方产生相互影响、相互促进的作用，同时还影响和带动周围的人，形成良好的积极向上的企业氛围！

本课程经过 STT 认证，由中国核心人才复制大师廖衍明老师讲授，具有可靠的实用性和可操作性，标准版课程由六大模块构成，全程 2 天共计 12

小时，每个模块都是师带徒过程中日常必须完成的具体工作任务，我们不仅仅传授教导培养人才、授权、沟通、激励、说服、执行等传统理论，更注重帮助管理者将这些被割裂开的传统理论灵活运用到日常工作任务中去。只要按照六项修炼的顺序在工作中逐项使用，就会拥有一支企业自己亲手打造的、有凝聚力的、沟通顺畅的、具有超强战斗力和执行力的师带徒团队！

课程时间：2天12小时

课程大纲：

总论篇：

企业经营中“师带徒”的意义与必要性：

- 缩短员工达到胜任标准的时间
- 增强员工的归属感与稳定性
- 帮助员工建立与企业相符的价值观

◇师傅的角色认知与正确心态

◇“师带徒”活动的黄金原则：

◇“师带徒”的基本流程与计划制定：

- 组成师带徒推进委员会
- 理清完成工作的必备能力
- 把握徒弟现有能力找准差距
- 制定培养计划，与上级商量确认
- 实施“传帮带”，做好过程控制

—及时纠正偏差，提出改善意见

—客观评估与总结

实践篇：

第一项修炼：师带徒之目标管理

没有目标与目标管理的“师带徒”活动最终只能导向无效与不可控。“师带徒”活动目标管理分为师傅接受上级的目标和帮助徒弟设定目标，为徒弟设定目标从来就不是单纯分解那么简单，合适的目标会成为动力，不合适的目标会成为压力，或者被徒弟所抛弃。

◇准确评估徒弟可承受的工作压力

◇用徒弟愿意接受的方式进行目标沟通和协调

◇根据能力不同，合理设定徒弟的工作目标

◇正确沟通使目标变成工作动力源

第二项修炼：师带徒之教导培养

师带徒过程中，传授的不仅仅是专业知识与技能，也要让其获得包括解决问题的决断力、状况判断力、创造力、洞察力等问题解决之能力与问题发现这种实践性能力的体验，以及包括使其具备与企业文化相符的态度和价值观：

◇企业培训现状怪圈：培训说一套，工作做一套

◇徒弟学以致用，还是用以致学，缺啥补啥？

◇要解决工作中的问题，该学习些什么？

◇要发展，应该学什么？

◇视频欣赏：百事可乐员工训练标准教程

◇“师带徒”中常见的培训应用：

—如何提炼核心经验并进行传承

—如何解决员工业务知识匮乏的问题？

—如何解决员工技能不足、不熟练的问题？

—如何解决员工态度不端正、心态不积极的问题？

◇徒弟培训中不听怎么处理？

◇实现真正控场的两项核心技术

—STT 关键词教学法

—通向职业控场的四个关卡

◇实现师傅对培训现场与辅导成果的掌控！

第三项修炼：师带徒之时间分配

师傅不仅要管好徒弟的工作，同时也要做好自己的本职工作。救火队员没有错，如果只做救火队员就有错了；规划指导没有错，如果只做规划指导又错了。合理授权、分配具体业务和管理工作的时间是师傅必须学会的。

◇第四代时间管理方法

◇保证时间总是用在最有价值的工作上

◇成功管理时间，做到管理、具体业务、私人生活三平衡

◇引导徒弟进行合理的时间安排

◇用最短的时间掌握徒弟的每个工作细节

◇强制授权，在可控范围内逐步扩大授权范围

#### 第四项修炼：师带徒之工作沟通

很多师傅带徒弟时会一直感觉徒弟做的工作成果乃至工作过程和自己的期望总是差一点，甚至是离谱，以至于很希望自己动手去解决，然而这并不利于徒弟的成长。人有个习惯：总是过高估计自己的能力，而低估其他人的能力。师带徒过程中从最初的“我说你听”、“我做你看”到后面“你做我看”甚至“你做我放心”，师傅要敢于放手，只要做好过程控制和关键节点指导沟通，确保所有工作都在可控范围内，就可以让整个组织的经营效率大大提升！

◇任务安排、进度跟催及绩效面谈技巧

◇在徒弟反馈工作时迅速抓住要点，提高反馈效率

◇在指导、培训时让徒弟立刻领会你的意图，顺利完成工作

◇有效处理各种工作冲突

◇师带徒中赞赏、激励、批评的技巧

◇在组织内建立和掌控多种信息传播途径（目视、电子邮件等）

◇例会、问题解决会、协调会、汇报会的常见问题

◇如何将“对事不对人”有效落地

◇如何提高会议讨论效率并最终出成果

#### 第五项修炼：师带徒之情感沟通

我们都不希望员工的情绪影响工作，大多数人也会认为将情绪带入工作是

非职业化不理性的行为。可是在现实工作中，我们发现大多数员工都会经常性的受到情绪的影响，在基层徒弟以及 80、90 后的年轻员工身上表现得尤为突出。在师带徒体验中，师傅会发现徒弟情绪、士气等因素似乎超过了专业技能，而成为影响业绩和绩效的主要因素，因为专业技能可以快速训练，而情绪因为个性化和随机性太强，使师傅难以监控和调节，但情感沟通将不可避免的成为师傅日常的一项最重要的任务，而且越来越重要。

- ◇快速识别徒弟心态变化
- ◇徒弟心态沟通工作常态化
- ◇及时排解徒弟的不良情绪
- ◇以身作则，传递正能量
- ◇建立徒弟自信积极的心态
- ◇修改徒弟的价值观的技巧

#### 第六项修炼：师带徒之客观评价，展示价值

每个人的工作都有价值，但不是每个师傅都能准确识别徒弟创造的工作价值并作客观评价和展示的。展示价值对于师傅徒弟个人还是企业组织都非常重要，成功的价值展示对于企业文化、徒弟士气都会相当强的正面影响！

- ◇达成上级与徒弟均认可的价值评价标准
- ◇让上级看懂师徒团队的成果
- ◇工作成果包装和价值展示的方法技巧
- ◇设计便于他人阅读的文本及电子档汇报材料

◇让师徒团队了解自身价值的宣导方法

◇带领师徒团队由成功走向成功。

运筹帷幄，决胜千里完结篇：

◇定期召开“师带徒”推动研讨会

◇“师带徒”活动检核的要点

◇分析推动“师带徒”的障碍与问题解决

◇制定“师带徒”奖惩办法

◇为“师带徒”团队提供良好职业通道