
新员工导师实务

刘涛

【课程背景】

为帮助新员工尽快适应岗位需要，很多企业都会给新员工找个师父，通过以师带徒法培养新人。但从实际操作上看，这一机制并未得到很好的应用，经常出现以下现象：师父不愿意教徒弟如何开展工作，怕他们抢了自己的饭碗；师父与徒弟沟通不佳，双方不清楚多久沟通频率及沟通内容；不能明确徒弟需要学什么、学到什么程度、怎么学、随意性大；徒弟缺乏明确的转正标准，部门领导或师父说行就行，不行就不行；被看好的新员工表现不佳，走的时候对你说：感谢公司，感谢领导，我能力有限，无法胜任；有人指责人力资源部招聘不利，有人指用人部门经理工作不利。上述的现象和问题主要原因是企业指定的工作指导人主要来自于业务骨干，面对带徒弟，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成相关能，因而他们最缺的就是管理的实操能力。

《新员工导师实务》课程旨在通过案例分析与讨论，结合实操，使工作指导人掌握新员工管理的思路、方法以及相关管理工具。帮助骨干员工更好的带好新员工，更快的实现新员工的价值。

【课程收益】

掌握新员工管理的原则
掌握新员工学习地图和学习护照的应用
掌握工作指导人的工作内容
掌握新员工跟踪与辅导的方法和技巧

【课程对象】 企业骨干员工、工作指导人

【课程时长】 2-3 天（每天 6 小时）

【课程要求】

分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
每个小组准备白板纸至少需要 6 张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：新员工管理概述

一、新员工管理的四大作用

二、新员工需要什么？

得到认同和关注
工作的价值和回报
能力提升和个人成长
工作环境的适应，组织的宽容和理解
企业的文化和价值观值得为之奋斗
现场演练：新员工的需求转换练习

-
- 讲师点评与分析
- 三、新员工管理的主体与职责分工**
- 案例分析：谁对小张的业绩负责？
- 人力资源部的职责
- 直线管理者的职责
- 工作指导人的职责
- 间接上级的职责
- 四、新员工管理的原则**
- 五、工作指导人的角色定位**
- 朋友的角色
- 家人的角色
- 导师的角色
- 现场演练：三种角色的职责编写练习
- 讲师点评与分析

第二单元：新员工的工作目标设定

- 五个方面的清晰目标
- 目标设定从 SMART 到 SAIL
- 短期工作目标设定
- 中期工作目标设定
- 长期工作目标设定
- 现场演练：某岗位新员工工作目标设计
- 讲师点评与分析

第三单元：新员工培养与辅导（时长：1.5 小时）

- 小组讨论：培养新员工什么？
- 一、新员工学习地图与学习护照设计**
- 现场演练：某岗位新员工的学习地图设计
- 现场演练：某岗位新员工的学习护照设计
- 二、讲师点评与分析**
- 三、新员工成长阶段与辅导方式**
- 入职期特点与辅导方式
- 动荡期特点与辅导方式
- 稳定期特点与辅导方式

第四单元：新员工的沟通（时长：1 小时）

- 一、新员工沟通的成功要素**
- 二、与新员工沟通的三个层次**
- 知道了
- 理解了
- 行动了
- 三、行为驱动的六个引擎**

利益是行为驱动的方向
立场是行为驱动的前提
信任是行为驱动的基础
情绪是行为驱动的保障
激励是行为驱动的动力
情感是行为驱动的关键

四、新员工的沟通频率与沟通内容

导师与新员工每日沟通内容与沟通方式
导师与新员工每周沟通内容与沟通方式
导师与新员工每月沟通内容与沟通方式
导师与新员工每季沟通内容与沟通方式
现场演练：某岗位新员工的沟通频率与沟通内容设计
讲师点评与分析