

OJT（在职辅导）培训课程 主讲李德

- 培训方式：理论讲授，案例分析、情景模拟、小组活动、大组交流、角色扮演、技能操练、录像教学
- 导入：你是公牛队的教练. 明天有一场重要比赛. 请问此时你要做些什么？你的职责又是什么？

一、OJT（在职辅导）概述

- 录像案例：一次成功的绩效面谈

1. 什么是 OJT（在职辅导）
2. 管理者教练角色的原则
3. 管理者教练角色的要点

二、OJT（在职辅导）是管理者的基本职能

- 角色演练：您是 TNT 集团的客服经理。。。。。

1. 管理者为什么要辅导部属：
2. OJT 对管理者的 6 大好处：
3. OJT 对下属的 6 大好处；
4. OJT 对管理系统的 3 大好处。
5. 管理者逃避工作辅导的原因：

三、OJT（在职辅导）在绩效管理系统中的价值

- 案例剖析：联合利华绩效管理系统的教练角色

- 1、OJT 在绩效管理系统中的定位
- 2、OJT 在绩效管理系统中的宗旨
3. 管理者在绩效管理系统的教练角色

四、如何有效推进 OJT（在职辅导）。

1. OJT（在职辅导）的五大环节

- a. 建立绩效伙伴关系
- b. 激发部属承诺
- c. 制定部属的辅导计划
- d. 有效执行辅导计划
- e. 评估辅导学习成效

2 如何建立绩效伙伴关系：

- a. 建立绩效伙伴关系的四项前提：
- b. 扩大 Jahair 窗口公开区. 强化绩效伙伴关系：
- e 建立信任——设身处地聆听

3 如何激发部属承诺：

a. 激发部属承诺的 GAPS 准则

- 1、目标（Goals）部属的需要、价值观、工作目标及个人目标。
- 2、能力（Abilities）部属的能力现状，优势与劣势。
- 3、看法（Perceptions）减少盲目区与隐蔽区。
- 4、标准（Standards）组织与领导的要求。

b. 管理者与部属在 GAPS 准则中的互动角色：

录像案例：罗易斯的 GAPS 准则练习

GAPS 实例练习：列举你的一位辅导部属：

4. 怎样促进有效的辅导学习

a. 促进有效学习的关键要点

b. 了解部属的学习风格：a 实践 b. 思考 c 理论 d. 创新

c. 协助部属完成学习风格的四维循环？

d. 管理者及部属在学习循环中的角色与责任

5. 制定部属的辅导学习计划

案例剖析. 如何制定关于王静的辅导计划

a. 确认部属学习需要

如何开展 OJT 的需求调查

收集 OJT 需求信息的 5 条途径：

b. 根据 OJT 需求：制定部属辅导目标

c 用 SMART 准则将部属辅导目标拟定成计划。

d 拟定辅导部属的 implementation 计划。

6. 正确实施辅导计划.

a. BEST 辅导面谈模式

B：行为描述：E：表达情感：

S：寻求信息/建议行动：T：探讨下一步的步骤/结果

b.. 正向绩效辅导面谈 5 步骤

c. 负向绩效辅导面谈 6 步骤

案例分析：吉姆失败的 BEST 模式谈话：

角色演练：如何对王静进行 BEST 辅导面谈

d. 管理者常用的八项辅导活动：

1、正式工作教导； 2、参加学习课程；

3、自学、阅读； 4、向他人学习；

5、收集信息、回顾过去的经验； 6、自我评估；

7、计划下的实践； 8、督导下的练习、反馈

e. OJT 在三个不同时期的辅导重点：

1、OJT 初期：教导、引导、让下属尝试。

2、OJT 中期：建议、指导、激励。

3、OJT 后期：制度授权与任务授权、赏罚分明、制度化、习

五、OJT (在职辅导) 必备的沟通技能

1、开发有效的反馈技能

正向绩效反馈. 负向绩效反馈

2、问好问题的技能

- 开放式问句· 探索式问句
- 封闭式问句
- 引导式问句

3. 设身处地聆听的技能

六. OJT 必备的介决问题的技能

1. 管理者面临的四类问题
2. 问题及问题点的冰山分析；
3. 点、线、面三种发生型问题的解决方法；
4. 全面解决发生型问题的程序与方法：

七. OJT 必备的部属职业发展管理技能

1. 职业发展管理公司的职责
2. 职业发展管理主管的职责
3. 职业发展管理部属的职责

八. 执行辅导计划中的四个步骤：

步骤 1 说给对方听（说明-辅导）

- (1) 有效果的说明方法：(2) 说明的顺序：

步骤 2 做给对方看（示范-以身作则）

- (1) 有效果的示范方法：(2) 示范的顺序：

步骤 3 让对方做做看（实习）

- (1) 有效果的让对方做做看：(2) 角色扮演的顺序：a 准备：b 实施：c 回

馈：

步骤 4 修正结果（回馈）

- (1) 回馈的效果：(2) 回馈的循序：(3) 决定下一次训练机会。

九、评估辅导成效的 6 项要点：

● 附录

附录 1. 训练部属技能常用的方法：

附录 2. OD 关于管理者辅导部属的 7 种角色

附录 3. 如何辅导部属取得更高绩效的 8 步骤

附录 4. 超越自我、开发潜能的辅导方法

附录 5. OJT 调查问卷

研讨：80 后.90 后部属的心理特征及其辅导切入点