

# ( 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
- **案例导入**：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. 怎样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 拟定辅导部属的实施计划。

#### **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