
《部属培育与辅导》

开展部属培育和辅导是每一个管理干部的日常工作的，也是考核一个干部职业成熟度的指标之一。越是高级管理干部，在部属培育工作中的责任和比重越大。“放羊式管理”必然导致“自生自灭”，标准化的能力得不到复制，也就无法产生组织能力，企业也就丧失了竞争力。

《部属培育与辅导》课程建立在华为等世界 500 强企业最佳实践基础之上，相应的方法和工具获得了广泛应用和高度评价。

课程目标

- 正确陈述部属培育的常规工作维度 KASH。
- 能简述部属培育的三大训练手法（OJT/OFF-JT/SD），了解培训质量控制要点（需求分析、评估、行为转化）。
- 能描述差距评估的三个阶段，了解素质评估的要点（STAR 模型）。
- 正确掌握绩效诊断箱的用法以及能力改善的分析逻辑。
- 了解绩效辅导的关键路径和技巧。

课程特色

- 系统：系统地从三大训练手法展现部属培育的策略。
- 实战：关键知识点通过工具和表单呈现，即学即用。
- 聚焦：聚焦专业/技术/营销管理者的日常工作，围绕绩效开展部属培育。

授课方式

- 讲授、游戏、练习、小组讨论、角色扮演、案例分析、故事分享……

授课对象：

- 各级管理干部、高层管理者、总经理或董事长、储备干部、导师、骨干

授课时长：

- 6 学时

教学提示：

- 本课程主要针对专业/技术/营销管理者设计，对资深 HR 从业者来说稍浅显。
- 缺乏全面、认真的课前需求分析，特别是缺少对学员的需求和心理预期了解，课程质量存在较大风险。

课程内容

一、部属培育的基本问题

- ◇ 下属为什么要跟你混？
- ◇ 部属培育是谁的责任？

-
- ◇ 部属培育要做些什么？

二、部属培育的三大训练手法

- ◇ 在岗训练 (OJT)
 - ✓ 在岗训练的两种模式 (岗位实践、轮岗、导师辅导、职责延伸.....)
 - ✓ 学习的金字塔原理
 - ✓ 案例讲解：华为公司工作轮换的三种模式
- ◇ 离岗训练 (Off-JT)
 - ✓ 离岗培训体系模型图
 - ✓ 案例研讨：《某公司管理干部训练》
 - ✓ 培训需求分析的三个层次 (样例参考：某公司年度培训需求调查流程及模板)
 - ✓ 培训质量评估的等级设定及角色重要性差异
- ◇ 自我学习 (SD)
 - ✓ 自我学习的三类资源
 - ✓ 样例：《研发部门组织过程资产库》、《销售代表结构化课程样例》、《HW 公司营销岗位专业工具包清单》

三、部属培育三步法：差距评估

- ◇ 差距评估的三个阶段
 - ✓ 案例分析：PM 公司技术部经理能力评估
 - ✓ 卓越组织的系统评估观
- ◇ 绩效与能力的九宫格评估
 - ✓ 九宫格评估法介绍
 - ✓ 案例研讨：张总监的下属九宫格评估
- ◇ 岗位行为能力评估
 - ✓ 样例：销售岗位 2 级销售工程师行为能力评估标准节选
 - ✓ 行为能力评估的方法
 - ✓ 样例参考：HW 公司认证小组答辩及行为举证要点
 - ✓ 行为能力评价结果的 2 种展现方式
- ◇ 岗位素质评估
 - ✓ 素质评估的常用技术介绍
 - ✓ 样例：《某大区经理素质面试评估样表》、某营销管理岗位素质评估雷达图
 - ✓ 素质面谈的 STAR 模型及关键点
 - ✓ 样例：《银行客户经理素质面谈》
 - ✓ 课堂模拟演练：素质面谈评估模拟

四、部属培育三步法：方案设计

- ◇ 骨干员工的培育
 - ✓ 骨干员工培育的五种策略
 - ✓ 行动学习法的六要素
 - ✓ 项目/问题导向的骨干员工培育步骤

-
- ✓ 样例：《项目专案立项书》
 - ◇ 稳健员工的培育
 - ✓ 稳健员工培育的四种策略
 - ✓ 样例：《岗位轮换计划表》
 - ✓ 培训-岗位知识技能点的分类
 - ✓ 培训-岗位课程体系设计的逻辑
 - ◇ 欠佳员工的培育
 - ✓ 欠佳员工培育的两种策略
 - ✓ 绩效改善工具：绩效诊断箱
 - ✓ 样例参考：某司管理干部绩效诊断、HW 公司绩效评价表的设计思想
 - ✓ 课堂练习：基于绩效差距的能力改善模拟
 - ◇ 新员工的培育
 - ✓ 新员工培育的管控要点
 - ✓ 岗前理论培训流程（样例：理论培训评估表）
 - ✓ 入职引导与发展规划（样例：入职引导与发展规划访谈表）
 - ✓ 新员工导师辅导流程（样例：新员工辅导计划表）
 - ✓ 新员工导师辅导的三个步骤（游戏）
 - ✓ 样例参考：某保险公司新员工 5 次随岗培训
 - ✓ 新人跟进（样例：新员工入职跟踪评价表）
 - ✓ 转正评估（样例：答辩表、转正申请表）

五、部属培育三步法：辅导实施

- ◇ 部属辅导的三大心法
- ◇ 部属辅导的关键途径
 - ✓ 基于绩效和任务的辅导
 - ✓ 基于项目/产品开发的辅导
 - ✓ 基于员工关键时期的辅导
- ◇ 部属辅导的关键技巧
 - ✓ 工作现场辅导的注意点
 - ✓ 基于员工职业成熟度的工作辅导
 - ✓ 不同层级员工的辅导差异