

# 《管理者五项训练之辅导下属》

## 一、课程对象

中高层管理者、人力资源管理者、基层主管

## 二、课程背景

做了主管和经理，如何顺利完成从“管事”到“管人”的蜕变；如何辅导与训练你的下属，如何鼓舞下属的士气，调动大家的积极性，帮助下属有效地提升绩效，是你作为管理者必须掌握的管理技能。管理者是通过下属完成任务！要知道，员工是否能按时完成既定目标，与上级在辅导训练及激励等环节中，能否做一个好教练分不开。企业中优秀的管理者，首先要是一个优秀的“企业教练”和“啦啦队长”。作为管理者，如何能够有效辅导下属？如何帮助下属改善绩效？本课程将对此做精彩演绎。

## 三、课程目标

当本课程学习结束时，学员能够达成以下三类目标：

### ◇ 知识目标 (Knowledge)

理解管理者的相关角色和任务；

了解辅导的定义、目标、层次、成功要素等相关知识；

#### ◇ 技能要求 (Skill)

掌握辅导的过程及关键步骤，帮助下属高效率开展工作；

灵活运用赞美、批评、有效说服等辅导技巧，调动下属工作的积极性；

运用绩效辅导和职业规划等工具对下属绩效进行诊断，帮助下属改进绩

效；

#### ◇ 态度目标 (Attitude)

激发学员培养和辅导下属的意愿，从意识层面和行为层面高度重视；

### 四、授课风格

实战化——实战为主，理论为辅

模块化——结构严谨，逻辑清晰

工具化——即学即用，有效落地

多元化——互动体验，情景演练

### 五、内容提要

#### 第一章 管理者的角色

案例分析：问题出现在哪里？

一、什么是管理？

1、通过他人达成目标

2、对资源的有效整合

3、科学与艺术的结合

## 二、管理者学习地图

- 1、管理自己
- 2、管理别人
- 3、管理工作
- 4、管理任务

## 三、管理者的三大角色

- 1、达成业绩
- 2、建设团队
- 3、辅导下属

## 四、管理者的五项作业

- 1、设定目标
- 2、组织实施
- 3、激励沟通
- 4、建立标准
- 5、培养人才

案例：韦尔奇的4E1P模型

## 第二章 辅导下属综述

### 一、辅导定义、目的、层次

- 1、定义：引导员工改变行为，提升业绩
- 2、目的：提升能力，改善绩效

3、层次：改善、保持、超越

## 二、辅导成功的五大要素

1、以身作则

**案例：三九集团总裁赵新先**

**案例：联想柳传志**

2、信赖

**视频：功夫熊猫**

3、尊重

**案例：如何帮助刘南**

4、沟通

**视频：换位思考**

5、称赞

**讨论：传统管理者与教练型管理者的区别**

## 三、辅导过程及对话步骤

1、辅导过程

2、辅导对话步骤

**案例：TTT 辅导之观察与反馈**

工具：辅导主题工具 5 步法

工具：辅导下属的四把利器

四、辅导时机及要点

1、五大时机

2、三大要点

案例：成人学习 7 步曲线

工具：ASK 模型

五、辅导方法

1、不轻易给答案

案例：董事长秘书不会点菜

2、情景式教育

案例：孩子把饺子扔在地上

3、不轻易发火

案例：票定错了，老板和员工的表现

案例：管理者的三大硬伤

4、不创造对立

案例：部门长的三项职责

**案例：两人打架的解决之道**

### **第三章 表扬与建设性反馈**

#### **一、表扬**

1、原则

2、步骤

**测评：人们不给予表扬的理由**

**练习：如何表扬下属？**

#### **二、建设性反馈**

1、给予建设性反馈

2、接受建设性反馈

**视频：批评的原则**

**练习：如何做建设性反馈？**

### **第四章 辅导下属业绩**

#### **一、绩效管理流程**

1、设定目标

2、跟踪辅导

3、评估反馈

4、结果应用

#### **二、绩效面谈**

1、意义

2、关键步骤

**游戏：KAISEN 游戏**

**案例：张军的绩效面谈有什么问题？**

**案例：王红的绩效管理工作存在哪些问题？**

## **第五章 辅导下属管理职业**

### **一、职业认知——职业生涯规划的基础**

1、职业生涯与职业生涯管理

2、职业生涯受到重视的原因

### **二、了解自己——职业生涯规划的前提**

1、了解自己的职业价值观

2、了解自己的职业性格

**测试：了解自己的职业价值观**

**测试：九型人格测试**

### **三、经营自己——职业生涯规划的实践**

1、设立自己的职业目标

2、职业生涯的实现策略

## 案例：核心员工个人发展计划

### 第六章 基于不同风格下属的辅导

#### 一、完美主义者

##### 1、特征解析

##### 2、辅导技巧

#### 二、给予者

##### 1、特征解析

##### 2、辅导技巧

#### 三、实干者

##### 1、特征解析

##### 2、辅导技巧

#### 四、悲情浪漫者

##### 1、特征解析

##### 2、辅导技巧

#### 五、观察者

##### 1、特征解析

##### 2、辅导技巧

## 六、怀疑论者

### 1、特征解析

### 2、辅导技巧

## 七、享乐主义者

### 1、特征解析

### 2、辅导技巧

## 八、保护者

### 1、特征解析

### 2、辅导技巧

## 九、调停者

### 1、特征解析

### 2、辅导技巧

## 案例：九种风格的广告语

说明：本课程大纲中仅列举该章节部分的案例或工具，仅供参考！

---