

兵强则将雄——员工辅导技巧

课程背景：

辅导下属是管理者的天职，是作为一个管理人员最重要的任务之一。很多管理者很忙很累，而很多下属无所适从，工作效率低下，无法完成工作目标和工作任务，很重要的原因是因为管理者没有尽到责任，没有把下属带起来。

客观来讲，辅导下属的确存在各种问题：比如不同类型的内容如态度、知识、技能如何辅导？不同类型的员工如何辅导？管理者时间和精力有限，不能事事人人都辅导怎么办？辅导了还是不会怎么办？管理者自己也不会还能辅导下属吗？

针对以上问题，本课程统统给出答案，帮助管理者掌握各种培育下属的方法和技巧，从而培养出高绩效的团队，把管理者从“大业务员”和“保姆”变成真正的管理人员，提升团队的整体业绩，达成公司的战略目标。

课程模型：



课程时间：2天，6小时 / 天

课程对象：中基层管理者（需要有下属）

课程方式：讲授、案例研讨、情景演练、游戏互动

课程大纲

导言：

故事：司马懿如何料定诸葛亮的死亡

故事：曾国藩的成功（带将强于打仗，家书成为经典）

1. 四种管理模式

第一讲：员工培训概述

一、管理者的天职：辅导下属成长

二、辅导的三个方面与管理者的职责

1. 「情感目标」 Affective——引导态度

2. 「认知目标」 Cognitive——传播知识

3. 「精神性运动目标」 Psychomotor——训练技能

三、成人学习理论和 SRF 模式

第二讲：态度类员工培训

游戏：请严格按我说的做——第一技法兼心法：以身作则

一、态度类培训常见步骤

1. 刺激认知

2. 关联感受
3. 植入观点
4. 强化认同

案例练习：以热播剧《都挺好》中女主角忠诚于上司蒙总为例

第三讲：知识类员工培训

一、管理者对员工具备优势

游戏体验：暗码的教习

1. 知识类培训常见步骤

- 1) 激活旧知
- 2) 关联新知
- 3) 辅助理解
- 4) 强化记忆

演练：现场教会巧算方法

二、管理者不具备优势

案例：苏格拉底：我虽无知，却能帮助别人获得知识，好象我的母亲是一个助产婆一样，虽年老不能生育，但能接生，能够帮助新的生命诞生。

1. 知识类培训常见步骤

- 1) 提出要求
- 2) 扮演学生
- 3) 教学相长

第四讲：技能类员工培训

一、管理者对员工具备优势

看漫画找问题：狗主人辅导小狗有哪些不足？

1. 技能类培训常见步骤（全版）

1) 准备（Tea）

- a 创造轻松气氛
- b 说明辅导的目的
- c 确认下属现状

2) 传授（Teach）

- a 详细说明步骤
- b 分解示范要点
- c 全套连贯示范

3) 练习（Try）

- a 下属复述要点
- b 分步边做边说
- c 全套连贯练习

4) 验证（Test）

- a 指定答疑师傅
- b 一周递减反馈（趁热打铁）
- c 21 天期末确认

2. 技能类培训常见步骤（简版）

- 1) 说给他听（讲解陈诉）
- 2) 做给他看（展示示范）
- 3) 让他做做看（练习演练）

4) 点评反馈

演练：模仿新闻视频中连长训练新兵投手榴弹拆解技能培训步骤（可换成客户公司技能）

二、管理者不具备优势

案例：孙海平训练刘翔；鲍曼训练菲尔普斯

1. 技能类培训常见步骤

- 1) 确认目标
- 2) 评估现状
- 3) 寻求主意
- 4) 行动计划
- 5) 监督反馈

练习：有人请教如何减肥，如何辅导她？

第五讲：日常辅导管理者的技巧

一、积极倾听——口到手到眼到心到

1. 下属的感受很重要
2. 尊重下属的想法
3. 重视下属的付出

二、准确发问——开放封闭启发诱导

1. 开放式问题
2. 封闭式问题
3. 诱导式问题

三、真诚赞美——激发士气巩固信心

1. 告诉员工什么行为值得表扬
2. 解释这种行为给公司带来的影响
3. 表示感谢，并鼓励继续努力

四、保面批评——三明治原则协商沟通

1. 指出优点之处
2. 指出需要改进的地方
3. 给予鼓励和期望

第六讲：绩效辅导管理者的技巧

一、客观判断——有理有据及时反馈

视频案例：离婚律师拿出照片视频等实锤证据赢得官司

1. 观察员工的行为
2. 书面记录员工所做的事情
3. 找到有关工作成败的关键性的事实

工具：NFTV法（关键数据法）

- 1) Number 次数
- 2) Frequency 频率
- 3) Time 时长
- 4) View 视角

二、短期反馈

1. Behavior 描述行为
2. Express 表达后果
3. Solicit 征求意见
4. Talk 着眼未来

三、绩效面谈——改善行为发展自我

1. 面谈员工业绩良好，但可能存在你想不到不满（甚至心生去意）

- 1) 营造宽松的氛围
- 2) 赞扬和鼓励
- 3) 询问和倾听

2. 面谈员工存在问题尚不自觉

- 1) 及时指出
- 2) 引导员工“自我评估”，不要刺激对方

讨论：“绩效”和“行为”而非“个性”

- 3) 使用积极而非消极的词汇

3. 面谈员工绩效差，归因于外

- 1) 设立讨论框架，不要卷入无关话题
- 2) 关注事实，避免模糊而概括的言论和判断
- 3) 达成改进协议，确定需要采取的行动
- 4) 认同符合 SMART 原则的目标，提供必要的资源，监督并及时反馈

4. 绩效面谈注意要点

工具：毕业答辩五评法

- 1) 开评：双方充分准备
- 2) 自评：倾听员工自评
- 3) 点评：根据标准评价
- 4) 总评：总结经验教训
- 5) 互评：了解未来期待

第七讲：其他员工培训相关内容

案例讨论：下属因缺乏工作规划屡犯错误如何辅导？下属采取行动时知易行难如何破？

1. 回顾总结前面学习内容

2. 培育下属三途径及 721 比例

- 1) OFF-JT（工作外集中训练）
- 2) SDP（自我启发）
- 3) OJT（工作现场之训练）

3. OJT 常用方法

4. 指导六阶段

5. 四种以用代教手段

- 1) 经验萃取
- 2) 职务代理
- 3) 扩大工作内容
- 4) 梯队建设