

# 薪火相传——新员工辅导与带教

## 课程背景：

企业内培训管理者、人力资源总监、业务部门领导经常遇到这样的困惑：除了传统的培训项目方式，不知道是否还有其他创新实战的项目方式；新员工离职率很高；不知道如何体系化设计 0-1 年内新员工的综合培养方式；不知道如何设计多元化的新员工项目培训产品；不知道如何有效辅导教练新员工；不知道如何有效激发教练团队意愿与技能提升等。基于新员工培养的诸多问题，本次课程旨在帮助企业内培训管理者、人力资源总监、业务部门领导，有效创新性设计新员工培训项目，明确多元化产品设计思路与方式，对新员工不同成长阶段遇到的典型问题进行有效辅导，对教练团队进行有效激励与管理。

## 课程收益：

- 新员工之主管辅导与教练项目经典案例
- 新员工培养体系设计流程与方法
- 新员工培训产品的多元化设计
- 新员工成长过程中心理变化与应对策略
- 新员工成长过程中技能提升应对策略
- 新员工成长过程中绩效提升应对策略
- 教练团队遇到的典型问题与应对策略

**课程时间：**3-4 天，6 小时/天

**课程对象：**培训管理者、人力资源总监、中基层管理者

**课程方式：**讲授、视频、案例教学、工作坊、角色扮演、小组讨论

## 课程目标：

### 任务目标：

- 在模拟的情境下，构建新员工 0-1 年内培养体系
- 萃取 0-1 年新员工遇到的典型问题与困惑
- 在模拟的情景下，能够使用多元方式设计新员工培训产品
- 掌握新员工心理辅导的有效应对方法（促进信任法、职业生涯规划、员工鼓励法、员工关怀法）
- 掌握新员工技能提升的辅导方法（岗位经验萃取法、在岗辅导 5S 法）
- 掌握新员工绩效提升的辅导方法（基础教练技术法、行动改进法）
- 掌握教练团队遇到的典型挑战与应对策略（角色转变、关系协调、不同对象不同辅导方式、持续提升）

### 知识目标：

- 简述新员工——主管辅导与教练项目开展的必要性
- 简述经典新员工之主管辅导与教练项目案例
- 简述新员工培养体系构建流程
- 简述新员工培训产品多元化类型
- 简述辅导与教练的概念、区别，辅导教练对象的性格差异
- 简述新员工心理辅导的知识要点（员工鼓励的误区、鼓励的三种途径）
- 简述新员工技能提升的知识要点（岗位经验萃取案例、在岗辅导 5S 法步骤）
- 简述新员工绩效提升的知识要点（基础教练技术法之提问倾听反馈概述、行动改进法之 OJT 辅导的步骤、复盘总结的步骤）

## 课程大纲

### 第一讲：知其所以，势在必行——新员工主管教练项目开展的必要性

导入：各组分享目前的新员工培训开展方式与现有困惑

#### 一、新员工面临的典型问题

1. 除了传统的培训项目方式，是否还有其他创新实战的项目方式
2. 新员工离职率提高
3. 不知道如何做到体系化、标准化的新员工技能提升
3. 不知道如何设计多元化的新员工项目培训产品
4. 不知道如何有效辅导教练新员工
5. 不知道如何有效激发与提升教练团队

#### 二、新员工——主管辅导与教练项目开展的必要性

1. 对组织的价值
2. 对团队的价值
3. 对新员工的价值

### 第二讲：系统设计，全面规划——新员工培养体系工作坊

#### 一、新员工——主管辅导与教练项目案例分享

1. 项目案例分享
2. 项目设计流程
3. 项目输出成果

#### 二、新员工培养体系工作坊

1. 新员工 0-1 年内成长各阶段遇到的典型挑战
2. 岗位工作任务清单
3. 典型工作任务
4. 任务难度排序
5. 确定核心任务下的子任务
6. 新员工成长培养体系

### 第三讲：资源落地，多元开发——新员工学习产品开发

#### 一、多元化产品种类

1. 教材
2. 线上课程（双师、微课）
3. 线下课程（精品课、训练营）
4. 实战工作坊
5. 实操项目

#### 二、多元化产品开发方法

##### 1. 教材开发

- 1) 教材大纲设计
- 2) 教材开发

##### 2. 微课开发

- 1) 识微课 轻萃取：明收益 解任务 萃内容
- 2) 3 点课 精设计：定目标 选三点 写脚本
- 3) 评微课 快制作：做画面 录声音 导视频

##### 3. 课程开发

- 1) 好课程的标准
- 2) 课程定位

- 3) 课程逻辑线设计
- 4) 课程方法线设计
- 5) 教学 PPT 设计与制作

#### **4. 实战工作坊开发**

- 1) 引导技术：发散工具、收敛工具
- 2) 工作坊范例

#### **5. 综合演练**

- 1) 分组设计新员工培训产品
- 2) 分组上台呈现
- 3) 讲师辅导点评与总结

### **第四讲：知法善用，行之有效——新员工 0-1 年内典型成长问题的辅导教练策略**

#### **一、辅导概述**

1. 辅导定义、辅导的由来、岗位辅导能力模型
2. 教练定义、教练的由来
3. 辅导与教练的区别
4. 认识你的辅导教练对象
5. 辅导对象的性格差异
6. 辅导教练的成功之道

#### **二、心理变化辅导**

1. 信任是辅导教练的基础

视频：《人在囧途》

#### **2. 促进信任的技巧**

- 1) 成为标杆，言传身教
  - 2) 处好关系，因人而异
  - 3) 关注诉求，合理安排
  - 4) 给予支持，铺路搭桥
3. 职业定位——职业生涯规划法

案例：新员工所学专业与工作不匹配，如何辅导？

- 1) 职业规划工具
- 2) 员工职业定位，目标对话辅导
- 3) 目标对话的职业弊病

练习：职业生涯规划法实操

讨论：理期望——如何调整新员工的个人期望？

#### **3. 员工鼓励方式**

视频：《面对巨人》

#### **1) 鼓励的意识误区**

- a 不传播负能量，不情绪化
- b 不做贴标签与结论性评判
- c 不做人格攻击

#### **2) 工作动机模型**

#### **3) 鼓励的三种途径**

- a 目标鼓励
- b 成就鼓励
- c 授权鼓励

角色扮演：请基于勤奋、但最近情绪低落的员工，给予辅导鼓励

讨论：持续人文关怀——如何持续做好新员工的人文关怀？

### 三、技能提升辅导

导入：教练之学网球视频

#### 1. 岗位经验萃取法

示例：西红柿炒鸡蛋

1. 岗位经验萃取模板
2. 岗位经验萃取范例
3. 两家企业典型案例汇编范例

练习：会议管理任务经验萃取

辅导工具：使用在岗观察表

#### 2. 在岗辅导 5s 法

导入：教练辅导员工不够具体的视频

第一步：“做前先看”——锁定痛点

第二步：“我做你看”——示范演示

第三步：“你做做看”——鼓励操作

第四步：“你做我看”——过程辅导

第五步：“一起来看”——反思总结

讨论：

挑战 1——会沟通：如何加强新员工服务、沟通协调能力？

挑战 2——面投诉：如何提升新员工应对客户抱怨与简单投诉的能力？

### 四、绩效提升辅导

导入：视频-辅导面谈沟通（伊利）

#### 1. 基础教练法：提问、倾听、反馈

##### 1) 提问的 GROW 模型

- a) Goals (目标)
- b) Reality (现实)
- c) Options(选择方案)
- d) Will(意愿)

##### 2) 倾听的 3F

- a) Fact 事实
- b) Focus 意图
- c) Feel 情感

练习：倾听弦外之音——我是一只小小鸟，听出了什么话外音

##### 3) 反馈

- a) 反馈的作用
- b) 反馈的 3F
- c) 反馈事实
- d) 反馈意图
- e) 反馈情感
- f) BIC 反馈模型

综合练习：角色扮演，请用 GROW 法对勤奋、内向、不主动汇报型员工给予辅导，进行有效的提问、倾听与反馈

小结：常见的辅导错误和矫正方法

- 1) 纠正行为-SBIAI 模型
- 2) 鼓励强化-SBI 模型

#### 2. 绩效辅导法

- 1) 绩效管理体系
- 2) 团队角色分工
- 3) 员工辅导分析表
- 4) OJT 辅导 7 步骤

### 3. 复盘总结的流程

- 1) 回顾：与新员工共同回顾工作任务
  - 2) 反思：哪些业务进展顺利/哪些需要改善
  - 3) 探究：共同寻找可能的原因
  - 4) 提升：鼓励新员工持续改进，防止退步
4. 行动改进计划的应用
  5. 跟踪检查的要点

### 综合演练——世界咖啡讨论

**挑战 1**——如何让新员工快速了解业务？

**挑战 2**——如何提升新员工业务熟练度？

**挑战 3**——如何降低新员工操作差错率？

**挑战 4**——如何帮助新员工处理复杂业务？

小结：辅导教练技术的综合应用

视频：彭德怀辅导教练视频

## 第五讲：知行合一，重在行动——教练遇到的典型挑战与应对策略

提问：教练在辅导员工过程中，会遇到哪些问题与困惑

教练遇到的典型挑战：角色转变、关系协调、不同状态不同辅导方式、持续提升

### 一、挑战 1——角色转变

案例：王经理只会自己干、不会带团队

讨论：如何实现管理者或业务骨干向教练的角色转变？

1. 角色转变的障碍
2. 主管管理角色模型
3. 管理者技能提升

### 二、挑战 2——关系协调

提问：新员工加入后，使老员工工作发生调整，并产生心理变化，关系紧张，辅导动力不足，如何解？

**1. 从组织支持的角度，如何激发教练意愿**

- 1) 老员工工作效率提升
- 2) 多进行岗位轮换
- 3) 让下属员工处于同一平台上工作

根本：解决下属发展通道，明确发展预期，进行人岗匹配

### 三、挑战 3——不同状态员工的辅导方式

**1. 员工状态类型**

- 1) 新手级员工
- 2) 风一样的员工
- 3) 缺乏动力型员工
- 4) 业绩优秀型员工
- 5) 对待状态差异

**四、挑战 4——持续提升：新员工的提升速度快，对教练辅导技能提出挑战。**

1. 持续提升的障碍
2. 持续提升的意识

3. 有效提升的方法  
全课总结与答疑