

部署培育——员工培养系统构建与教练式辅导

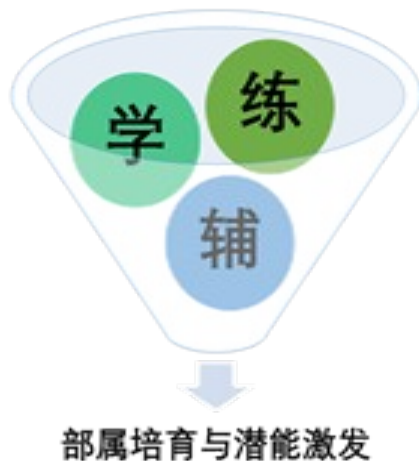
课程背景：

企业的快速发展，迫切需要源源不断的人才支撑。近年来，人才的内部培育越来越成为各大企业的共识，许多企业大学、企业商学院也因此应运而生。同时，从岗位职责分析，做好部署的培育也是管理者的主要职责之一。但部分管理者对于部属的培育还存在心态失衡、方法僵化、工具欠缺等突出问题，严重制约了组织的革新与成长，亟需尽快转变部属培育理念，同时学习和掌握部属培育的先进管理方法、工具和技巧，以便提升个体与部门绩效。

课程设计以“学练辅”三位一体的员工培养系统为核心，突破性解决管理者在员工培养中的常见问题，以整体性思维让管理者掌握快速建立并持续运营员工培训系统、岗位培养系统、绩效提升系统的核心技术方法，同时现场模拟企业的真实场景进行演练以确保培训成果固化。

本课程讲师具有院校背景及多年上市公司企业大学操盘的实际管理经验，课程将前瞻的员工培育理念和企业发展实际紧密结合，注重培育行为的训练与巩固，实现员工培育速成化。

课程模型：



课程收益：

- 让学员充分理解“学习即管理，培育即管理”的价值理念
- 破除管理者对于员工培养系统的理解误区，了解成人学习的基本特点，掌握帮助员工快速成长的培训方法
- 掌握建立部门培训体系的四大关键：课程体系、内训师资库、机制建设、评估反馈
- 了解岗位培养的基本方法，掌握岗位经验提炼的具体技巧，掌握对不同成熟度员工进行针对性培养的方式方法
- 掌握绩效改进中教练技术的运用，有效提升管理者的绩效辅导能力

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理人员、基层干部、新晋干部、储备干部、轮岗或技术转岗干部等

课程方式：理论分享+实用管理工具方法 +案例解读+情景模拟演练+游戏化体验式教学+现场互动问答

课程大纲

第一讲：建立“学练辅”三位一体的员工培养系统

引导教学：从学习的 ROI 谈起

一、VUCA 时代中的管理新趋势

1. 组织中的脆弱性与管理中的无力感
2. 蓝海战略下的红海博弈——互联网时代管理挑战面面观
3. 新生代引发的管理变革

案例解读：20 世纪最著名的金字塔是如何崩溃的？

二、管理者在员工培养中的常见困惑

1. 心智模式固化，系统化欠缺
2. 自身角色错配
3. “胡萝卜”加“大棒”的“管理驯化”模式的误读
4. 培育手段不足，工具欠缺
5. 管理效能低下

三、“学练辅”员工培养系统

1. 学——培训学习、价值认知
2. 练——岗位带教、实践求真
3. 辅——绩效教练、潜能激发
4. “学练辅”员工培养系统动态平衡解读

四、管理者的员工培育系统思维

1. 点：问题意识
2. 线：人才梯队
3. 面：系统思考

案例解读：知名企业人才战略解读

第二讲：启航——员工学习培训系统搭建

一、对于学习培训理解的误区

1. 你教了，员工就会了吗？
2. 员工会了，绩效就提升了吗？
3. 绩效提升了，就证明学习有效吗？

二、员工学习的特点

1. 成人学习的经验三角
2. 刚需性学习的普遍缺乏
3. 学习性价比
4. 成人记忆曲线

三、培训体系建设

1. 培训价值目标
2. 培训体系设计的四大原则
 - 1) 快速学习；知行合一
 - 2) 言传身教；身体力行
 - 3) 动机管理；把握刚需
 - 4) 因材施教；不断更新

情景演练：10 分钟学会一项复杂技能

3. 以终为始：基于绩效提升的培训体系建设
4. 培训课程类别划分与模块建立

情景演练：课程分类筐 VB

5. 内部学习库、讲师库的建立
6. 培训机制与实施中的要点
7. 培训的后评估：如何杜绝学习浪费

案例解读：某 500 强企业培训体系、培训制度实例

分组讨论：我们可以设定哪些部门级内训课题

第三讲：巡航——员工岗位培养系统搭建

一、部署培育的方法

1. 培育部署的要点

2. 培育部署三方式

1) 系统式培育法（OFF-JT）

2) 机会式培育法（OJT）

3) 自主式培育法（SDP）

3. 走动式培养与轮岗学习

1) 走动式培养的特点与操作步骤

2) 走动式培养的适应场景

案例解读：某高校在采用走动式管理后

3) 轮岗学习的优势与挑战

4) 轮岗学习的事前规划与重点关注

5) 不适合轮岗的情况

互动讨论：本部门岗位培养的现状及改进方向

二、岗位经验提炼

1. 从个人经验到组织智慧

案例解读：当年的生产线

2. 从能力导向到任务导向

3. 向谁提炼？提炼什么？

4. 提炼成果的可复制力

5. 岗位经验提炼中的禁区

三、基于员工成熟度的岗位培养

1. 基于员工成熟度的差异化员工培养策略

2. 高绩效员工培养

3. 适岗员工培养

4. 不同行为风格员工的培养方向

5. 岗位培养与员工职业通道建设

第四讲：领航——员工绩效教练系统搭建

一、基于绩效导向的教练式辅导

1. 什么是教练式辅导

1) 教练技术概述

2) 指导与教练

2. 绩效导向中的性价比问题分析

1) 三种常用绩效改进方法中的优劣分析

2) 什么是最昂贵的绩效改进手段？

3) 管理者绩效改进组合拳

3. 绩效教练系统核心三要素

1) 环境

2) 技能

3) 步骤

二、教练式辅导的环境创设与技能修炼

1. 教练式辅导的环境创设

- 1) 激发意识
- 2) 树立责任感
- 3) 干扰因素排查

2. 教练式辅导的技能修炼

- 1) 积极倾听
- 2) 有效提问
- 3) 提炼反馈
- 4) 代入感与平衡度
- 5) 面对面辅导三大技巧

3. 常见问题清单解决

- 1) 被教练员工反复在解释一件事怎么办？
- 2) 如果被教练者暂时沉默怎么办？
- 3) 应该避免的几个常用词
- 4) 教练者的提问是怎么产生的？
- 5) 被教练者反馈引导性太强怎么办？
- 6) 如何完美结束一次教练？

情景演练：体验一次完整（2轮）的面对面教练

三、GROW 绩效改进模型的应用

互动讨论：在刚才的辅导中面临哪些困难，如何解决？

1. 区别分析：通用教练与绩效教练的根本区别

2. 绩效辅导的定义和价值

- 1) 聚焦当下，探索可能
- 2) 明确的目标导向
- 3) 决心与支持
- 4) 辅导的益处：团队及个人层面

3. 辅导流程

- 1) 辨识机会：抓住员工需要被辅导的机会，同时需要避免干扰性环境
- 2) 结果先行：聚焦辅导具体方向的有效抓手
- 3) 现状摸排：怎么摸清情况，避免误导？
- 4) 突破盲点：潜能激发的过程，几种常见激发方式
- 5) 克服阻力：可能遇到的几种糟糕情况及应对方式
- 6) 行动计划：确保员工认可以及采取改进行动，计划的要点有哪些？
- 7) 提供支持：需要的时候提供帮助，但不要转移责任

情景演练：就上述流程开展模拟演练并现场指导

课程总结：培训、培养、辅导，授人以渔

师生互动：Q&A——学员与讲师交流