

绩效改进的辅导

课程背景：

说到辅导和发展员工，这可是管理者的重要职责和常规动作，经常会听到一些管理者抱怨下属，这也不行，那也不行，什么都不会做，什么都做不好，管理者陷入对下属极度不满的状态，下属也因此陷入不自信，消极怠工的状态中。其实这种状态出现的原因，大部分还真的不是员工不行，在团队陷入这种状态的时候，管理者需要承担更多的责任。

辅导作为管理者职能之一，越来越被重视，辅导可以激发员工的潜能，帮助团队提升效能。还有很多的管理者能够意识到辅导员工的重要性，但是却不知道要辅导员工什么，辅导定位不清晰，辅导方式想当然且单一。

1. 辅导不是员工提出一个问题，管理者就去解决一个问题
2. 辅导不是给员工做职业生涯规划就可以
3. 辅导不是心灵鸡汤的灌输
4. 辅导不是每天早上的打鸡血

辅导是激发员工潜能，通过一系列方式让被辅导的员工意识到问题所在，然后在辅导者的引导下找到解决问题的方案，并能持续提升内在动力成为高绩效人才。本课程就是融合在GROW模型基础上加上埃里克森教练方式将帮助被辅导者更加清晰辅导目标，员工状态现状以及如何协助员工行动改善方案。

课程收益：

- 学会转变在绩效辅导中和下属的关系，形成相互信任的绩效伙伴关系
- 掌握教练辅导的基本框架，即发问、聆听、区分、回应框架
- 掌握辅导的流程，课堂上能演练，课堂下能运用
- 现场真实项目研讨，揣着问题来，带着答案走

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中基层管理者、青年骨干

课程方式：行动学习+案例研讨+情景演练+团队教练

课程特色：本课程大量使用团队教练、行动学习等方式，故会大量使用视觉板书、团队共创的形式，学员人数要求限定在40人内。

课程模型：



课程大纲

第一讲：数字化时代管理挑战

一、数字经济下的三大管理趋势

1. 产业升级

- 1) 脑力升级
- 2) 态度升级
- 3) 人际升级

2. 变化升级

- 1) 后备人才准备度不够
- 2) 如何培养骨干员工的创新意识和能力
3. 需求升级

二、传统管理者面临的四大挑战

1. 激励失效
2. 员工个性
3. 面对变革
4. 人员流动

三、适应时代变化管理要求

1. 重新审视辅导理念
2. 重新定义辅导角色
3. 重新界定管理权重
4. 重新看待辅导关系

第二讲：建立信任的绩效伙伴关系

一、辅导理念的转变——“加减法”原则

1. 辅导中的加法
2. 辅导中的减法

3. 加减法辅导的互补性

4. 新生代员工辅导需求

1) 时代背景

2) 个性述求

二、成为绩效辅导中的教练

1. 辅导中的 4 种角色

1) 权力型

2) 家长型

3) 专家型

4) 教练型

2. 命令指派式辅导与教练式辅导的区分

1) 角色上：从高高在上到平等伙伴

2) 方法上：从奖惩方式到激励方式

3) 感受上：从负面抵触到正面担当

三、建立辅导信任的 3 大基石

1. 辅导的基础

2. 辅导的保障

3. 辅导议程

1) 时间性的规划

2) 主题的选择

3) 资料的准备

练习：辅导议程的准备

第三讲：辅导中的教练技术

一、成果导向的有效对话

1. 成果导向对话的定义
2. 成果导向议题的判断标准
3. 成果导向对话的流程

二、发问与聆听：激发员工的创造性

1. 强有力的 10 级开放式问题

练习：开放式问题演练

2. 自动化聆听与结构化聆听
3. 教练式的全息聆听法

练习：聆听演示

三、区分与回应：读懂员工的内心

1. 区分事实与假设、事实与真相
2. 扩展性反馈技巧

演示与练习

第四讲：突破绩效瓶颈的辅导流程

一、聚焦目标和确定目标

1. 明确目标的辅导方向
2. 聚焦绩效目标
3. 个人锁定目标的控制力
4. 目标的可衡量性
5. 达成目标的期待值

现场演示：教练辅导目标的步骤

二、厘清现状

1. 厘清现状的卡点
2. 厘清现状的成果对话框架

教练演示：厘清现状的步骤

三、执行方案

1. 价值与价值观的作用
2. 价值链驱动方案探索
3. 基于价值观的教练对话

练习：对话清单

演练：执行方案的教练对话框架与演示

四、行动计划

1. 明确时间线
2. 承诺度
3. 行动计划督导

演练：行动计划教练步骤与演示

第五讲：可持续性绩效改进的前提、过程、要点

一、前提：下达任务流程

1. 选定需要下达的工作任务
2. 定义工作的结果
3. 分析任务承担者的成熟度
4. 分析：高绩效员工的辅导路径图

二、过程：过程辅导

1. 过程辅导的含义
2. 过程辅导中的提问方式
3. 分析被辅导者目前的成熟度
4. 高绩效员工的成长路径图

三、要点：辅导反馈

1. 引导：通过提问鼓励下属能发表看法
2. 倾听：积极倾听善意回应
3. 赞赏：对下属的建议给予及时的鼓励和肯定
4. 分享：适时分享补充自己的经验
5. 强调：强调沟通的重点和难点

价值总结与成果输出：

1. 确定辅导名单
2. 制定辅导计划