

高效能的下属培育与辅导技术

课程背景：

在我们实施管理过程中，每位管理者追求的目标是一致的都希望下属能够主动接受管理并把组织绩效提升当作己任。但是管理学中的“猴子理论”指出：当管理者不能有效地培育下属使之快速成长，那么管理者就无法摆脱救火队员的角色，管理也就无法顺畅，绩效就会遇到瓶颈。要避免这个局面的发生，关键在于管理者有没有预见性的对下属进行针对性的培养。在和众多的管理者沟通的过程中发现一个共性，那就是培养下属的意愿很强，但是方法不足。

管理者要想提高对下属的培育与指导水平，首先需要了解下属、如果对下属没有清晰的识别，那么就很难顺利地进行工作分配与任务的管理，从而使管理这一活动也就失去了意义。

了解下属就是识别员工的胜任力！岗位不同、员工的胜任力就会有差异，我们采用的培育与辅导方式自然也就截然不同，这就是培育下属的重要变量。员工的胜任力必须依据有效的模型去判断，不同类型的企业所制定出的胜任力模型是不会雷同的，但是胜任力基础模块的内容是相似的，此课程的重要价值之一就是根据相似的模型基础、使学员可以针对自身组织特性，绘制出下属的关键模型，同时掌握根据模型判断员工的胜任力能力，进而采用个性化和普遍化相结合的培育方式，使辅导和管理工作更加科学化、顺畅化。

课程收益：

- 掌握识别员工的胜任力的方法，构建下属胜任力的模型；
- 掌握识别下属胜任力的各个维度的方法；
- 掌握基于胜任力的培育方式，使辅导和管理工作更加科学化、顺畅化；
- 掌握指导下属的方法，提高指导过程中沟通技巧。

课程时间：2天，6小时/天/12小时

课程对象：中基层管理者

课程形式：理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

课程大纲

导入：人岗匹配是培育下属的基础

第一讲：创立——培育下属的系统化模型

案例分析：陈天桥与唐骏

人岗匹配是管理的基础，培养与任用的基础是胜任力模型，把合适的人放到合适的岗位上去

一、下属胜任力模型的建立

1. 工作性格
2. 工作意愿
3. 工作能力
4. 工作风格

二、下属胜任力四维度剖析

1. 性格维度

案例：西游记师徒四人的性格与岗位匹配

2. 意愿维度

案例：稻盛和夫的成功公式

3. 能力维度
4. 风格维度

第二讲：打造——下属配合辅导的工作意愿与关系管理

一、提升下属的工作意愿

1. 下属的意愿源于个人需求（目标源于需求）

需求的定义：马斯洛需求层次论

工具：引导下属需求——工作动机逻辑结构图

2. 下属工作动机汇总——金钱、生活方式、感受、成长、价值、安全

案例：西游记——主要人物的动机分析职场工作动机

3. 引导下属的成长型动机——源于价值、价值来自成长、员工和企业的合作关系

二、未来前景催化下属意愿（描绘前景的三大手法）

霍金的模型实在论：内在模型是认知外部事物前提

手法一：细节真实

手法二：运用逻辑自治

手法三：提供暗示参照

三、运用关系管理建立底层逻辑

1. 关系管理在培育下属中的作用

案例：蒙牛公司的下属培育

2. 人际关系搭建的五个障碍

障碍一：缺乏信任

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

障碍四：逃避责任

障碍五：缺乏规划

四、建立人际关系的五个方法

方法一：放低身段建立自我人际优势

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

方法五：关注兴趣调频共振

第三讲：锻造——管理者辅导过程中的两项技能

技能一：分析下属问题针对性培养

1. 分析下属问题的两大方法——观察、调查问卷

2. 下属短板的针对性辅导

1) 意愿问题——提升意愿（价值观引导、组织文化塑造）

2) 资源问题——教导申请（明确资源所有者，使用资源申请模板工具）

3) 能力问题——系统培训（建模型、定方向、找老师、链绩效）

4) 方法问题——建立规则（思维标准化、行为标准化）

技能二：掌握有效的沟通技能

1. 辅导下属的沟通的六大要素

要素一：明确沟通目标

要素二：拉近情感的表达

互动：表达情感的游戏

要素三：营造气氛

要素四：描述事物

互动：准确描述事物

要素五：平衡分歧

案例：家长平衡孩子的学习娱乐

要素六：达成协议

2. 下属反馈的信息萃取

- 1) 中国员工的表达特点——含蓄、暗喻
- 2) 识别表达背后的信息

互动：《我是一只小小鸟》的信息解读

- 3) 识别员工非语言表达

3. 快速识别下属的性格

- 1) 进取型性格的特征——快速、目标感、二分法
- 2) 分析性性格的特点——严谨、流程高手、重原则
- 3) 沟通型性格的特点——快乐、转换快速、思维跳跃
- 4) 执行型性格的特点——踏实、重感情、悲观
- 5) 综合型性格的特点——中庸、纠结、重点区分不明显

4. 建立与不同性格下属间的沟通

- 1) 与进取型性格的沟通——注重引导过程
- 2) 与分析性性格的沟通——注重引导目标
- 3) 与沟通型性格的沟通——注重控制话题
- 4) 与执行型性格的沟通——尊重个人感受
- 5) 与综合型性格的沟通——注意区分重点

第四讲：萃取——辅导下属的有效方法

一、把管理前置化

案例：李世民的育人观

1. 关注下属的精神状态
2. 改善下属的行为兼顾下属思维引导

3. 鼓励下属表达意见

二、辅导下属常态化

1. 建立系统培养体系

1) 发现短板

2) 按需培训

3) 建立档案

4) 追踪效果

2. 日常培养下属

1) 为下属成长提供空间

工具：比尔·翁肯的猴子理论模型

视频：电视剧《狄仁杰》片段

2) 激励日常化

案例：一分钟经理的启示