

员工培育辅导

——从“让他做”到“独立做”

【课程背景】

工作中对员工影响最大的是他的直接上级，员工可能会因为不合格的上级的消极怠工，甚至离开一个优秀的公司，也可能因为优秀的上级而在一个普通的公司里全力以赴。没有人希望自己做事被当作理所当然，没有人喜欢被忽视、被怠慢、被埋没，所以下属需要被激励，需要在上级的辅导下完成一个又一个的目标，获得成长和成就感，同时，激励与辅导不是一项静态的技巧，不同的下属需要使用不同的激励与辅导方式，需要从激励和辅导本质的原则出发并采用合适的方式。

【课程课时】 1天（6小时）

【授课形式】 讲授+案例研讨+视频+答疑

壹、 员工的成熟度

员工成熟度有能力和意愿两个维度，对应的管理者行为也有两个维度，区分清楚才能使用对应的管理行为。

1. 能力和意愿，区分员工的成熟度
2. 支持和指挥，应对不同类别不同状态的下属

贰、 管理者的权变

管理者需要根据下属的不同状况，调整自己的管理行为，而不是用自己认为有效的方式去管理所有员工，不要用自己的思维去度量别人的思维。

1. 对待能力高、意愿高的员工：授权，监督检查
讨论案例：不放心的委派
知识点：不要用你认为的方式去管理员工……
学会转化问题，找到问题的本质
布置工作，得到期望标准的方法
2. 对待能力低、意愿低的员工：指挥、领导不等于独裁
视频案例：分步骤画图教授……
新人培养周期内要做的“三个一”管理
3. 对待能力略低、意愿略低的员工：
 - (1) 做出榜样，获得员工认同
视频案例：下属如何带
 - (2) 教练式辅导你的下属
教练的三原则

有力提问启发思考，提升员工参与感/掌控感
有力提问的三种方式
有力提问使用的注意点

4. 对待能力略高、意愿略低的员工：支持型和管控型

讨论案例：新官上任碰到老资格员工

知识点：无认同不领导，认同管理者、认同工作……

视频案例：老员工不服管

知识点：管理者通过管理职位管控下属……

参、 骨干员工的批量培养

企业在高速发展时期，大量关键岗位断档，当批量培养关键核心岗位或是后备干部时也是有方法可循的。

1. 企业内部关键岗位复制的方法

横向岗位复制（核心关键岗位）

纵向岗位复制（后备管理干部）

2. 带团队的管理者例会如何才能不流于形式，开出效果

讨论案例：自认有功

知识点：不要把事的问题上升到人的问题

备注：每天标准课时6小时，9：00-12：00，14：00-17：00。