

《知人善用——辅导与激励》

杨森

【课程背景】：

辅导下属是管理者的天职，是作为一个管理人员最重要的任务之一。很多管理者很忙很累，而很多下属无所适从，工作效率低下，无法完成工作目标和工作任务，很重要的原因是因为管理者没有尽到责任，没有把下属带起来。

客观来讲，辅导下属的确存在各种问题：比如不同类型的内容如态度、知识、技能如何辅导？不同类型的员工如何辅导？管理者时间和精力有限，不能事事人人都辅导怎么办辅导了还是不会怎么办？管理者自己也不会还能辅导下属吗？

企业管理者成为企业之间竞争的重要因素，但是由于管理者的本身经历问题，造成优秀员工并不能很好承担管理角色，对于员工的辅导与反馈缺乏，对于团队角色的冲突难以调和，对于团队的成员工作积极性，难以激励。为此，基于对团队管理的研究，并结合曾经在多家知名企业的亲身工作及辅导经历，特推出该《知人善用——辅导与激励》课程。

【课程收益】

1. 掌握辅导者的心理特质
2. 根据员工的情况选择合适的辅导技巧，掌握辅导的流程；
3. 练习合适的反馈技巧，做到保持尊重
4. 掌握激励的方法、原则和技巧

【课程目的】

1. 掌握辅导的形式和节奏安排
2. 分析员工表现欠佳的原因
3. 掌握辅导流程 PESOS
4. 掌握正确的回馈方法，提高反馈的质量
5. 通过优质的激励方法，提高辅导效果

【课程特色】

- 1、大量生动案例启发深层次思考；充分互动激荡学员大脑，困惑碰撞和经验共享。

2、快乐学习，形式轻松活泼，理性反思自我。

3、内容实用，通俗易懂，现学现用。

【课程形式】

1、理论讲授+案例分析+视频分享

2、小组讨论+经验分享+头脑风暴

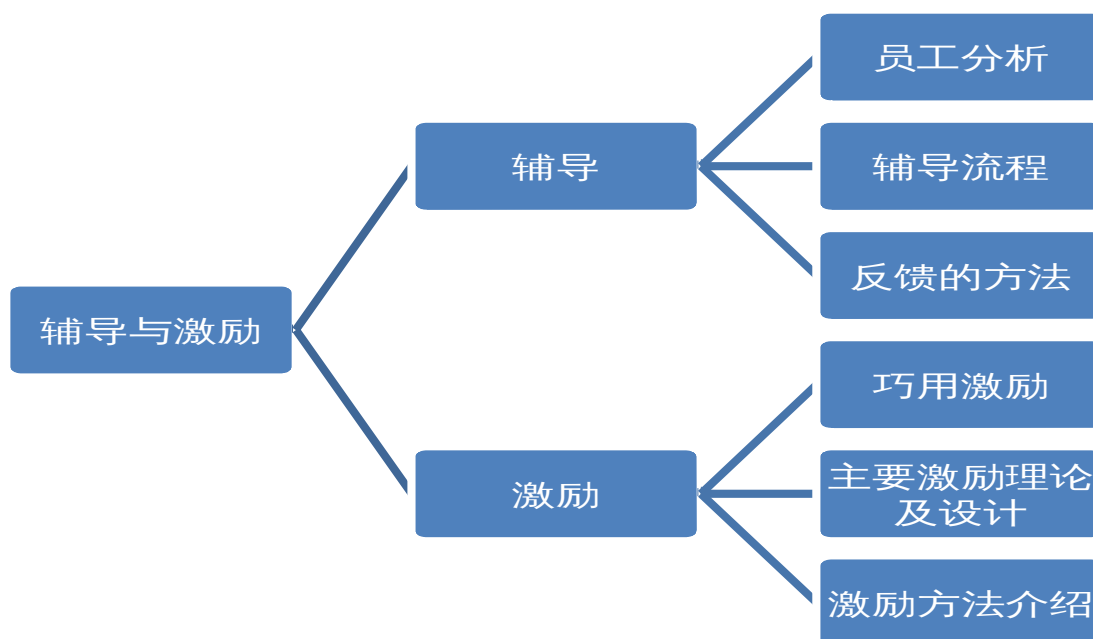
3、实战演练+管理游戏+小组竞赛

【课 时】两天 12hours

【课程对象】：企业中层主管

【课程结构】

课程重点在于介绍如何辅导员工，如何激励员工



【课程大纲】：

序言（视频、研讨、分享）

第一单元 辅导

本单元重点讲解，为什么员工需要辅导，以及有效辅导者的特质，常见的辅导形式和节奏

- 1、员工为何需要辅导
 - 2、属员的期待
 - 3、有效辅导者的特质
 - 4、常见辅导形式
 - 一对一
 - 现场走动
 - 电话沟通
 - PEP 面谈
 - 5、四种常见辅导形式的节奏安排
- 研讨：有效辅导者的特质

第二单元 员工分析

本单元重点讲解员工表现欠佳的而几个方面，并根据员工的实际表现来确定员工的辅导需求，根据表现不好的地方，进行分类制定相应的措施

- 1、大多数员工表现欠佳的 KASH
 - K 知识
 - A 态度
 - S 技能
 - H 习惯
- 2、如何确定组员辅导需求
- 3、员工常犯错误
- 4、员工分类与针对措施

第三单元 辅导流程

本单元重点讲解辅导员工的 PESOS 流程，以及如何描述员工的表现欠佳的现象，然后进行实际的辅导操作

- 1、P:准备
 - 面谈准备表
 - 辅导计划表
- 2、E：辅导面谈

- 事件描述四步 OILD
 - 面谈的环节安排
- 3、S：示范
- 示范式实操
 - 辅导式实操
 - 观察式实操
- 4、O：观察
- 5、S：督导
- 6、常见辅导陷阱
- 演练：OILD 的讲述技巧

第四单元 反馈的方法

本单元重点讲解，如何反馈，介绍与员工面谈时，反馈的技巧和方法，如何尊重员工，如何实际的有效的进行反馈

- 1、反馈分类
- 积极性反馈
 - 消极性反馈
 - 无反馈
 - 改进性反馈
- 2、克服提供反馈的障碍
- 3、让你的面谈者感到尊重
- 4、不要激怒我
- 演练：使用尊重语气沟通

第五单元 巧用激励

本单元重点讲解如何对员工进行激励，激励的理论和方法，以及激励使用的误区

1. 激励在管理中的涵义
2. 激励功能
3. 重要激励理论
- 马斯洛理论

- 双因素理论
- 期望理论
- 公平理论
- 情境练习：如何把握员工心理
- 互动：员工激励技巧培训案例评估
- 4. 激励的误区
- 5. 自我认知练习：什么能够激励你
- 阅读：各家公司的激励之道

第七单元 激励方法介绍

本单元重点讲解如何激励员工，如何 0 成本激励，根据不同的员工采取不同的激励方法

1. 员工没有积极性的 15 种原因
 2. 激励原则
 3. 激励中的“四力”
 4. 如何激励下属
 5. 如何激励知识工作者
 6. 六种激励方法
- 讨论：
- ◇ 50 元如何搞激励
 - ◇ 1000 元如何搞激励
 - ◇ 入司一年员工荣誉体系
 - ◇ 入司三年员工如何激励