

高带动的工作辅导流程

(刘涛老师版权所有)

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

课程背景：

企业的各级管理人员，担负着承上启下的团队管理任务，其最重要的并非专业技术的运用与发挥，而是带领下属去共同完成团队目标；所以，对他们来说，不仅仅是如何处理“事”，更关键的是如何应对“人”。对现今竞争多变的经营环境，企业竞争优势的最大来源取决于人力资源的素质。然而，人才必须经由培育，才能适才适所，才能为企业所用，发挥其应有的贡献。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。在《世界经理人》网站举办的权威领导力调研结果中，管理者的“辅导并发展他人”能力是管理者 59 项能力中最弱的那一项。

辅导是指在工作现场内，上司或技能娴熟的老员工对下属或新员工们通过日常的工作，对必要的知识、技能、工作方法等进行培育的一种培训方法。组织缺乏人才是业务增长乏力的因素，也是管理者长期以来缺乏人才发展的意识和能力的结果。有效的解决方法是赋予下属挑战的工作机会并辅导他们。

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，忘记了辅导下属。掌握辅导下属的方法和技巧，就能培养一支高绩效的团队，把管理者从“大业务员”和“保姆”变成真正的管理人员，团队的整体业绩水平才能得到提升，公司才能获得源源不断的人才，实现公司的目标才有了战略保证。

本课程能够帮助管理者有效掌握辅导技能，使管理者能够乐于辅导下属、能够轻松而有系统

地辅导下属，并且下属也能够乐于接受辅导，进而使公司宝贵的人力资源能够进一步发挥其贡献。

课程收益：

能够在员工工作辅导方面建立正确的认知与观念；

学习工作辅导的实战技能，并懂得如何运用；

掌握相关的工作辅导行为模式与操作的标准动作；

促进公司人力资源的发展及应用，提升员工士气。

课程时间：1天，6小时/天

授课对象：企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者为主。

授课方式：讲师讲授 50%，学员互动 50%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）。

课程大纲

第一讲：工作辅导的步骤

一、四类模式-模糊科学人性教练

- 1.你干，我考核
- 2.我定计划，你干，我考核
- 3.我定计划，你干，我考核并奖励
- 4.你我共同定计划，你干，我指导

二、辅导步骤-准备传授练习验证

- 1.学习准备
- 2.传授工作
- 3.尝试练习

4.验证成效

第二讲：日常辅导的技巧

一、积极倾听-耳到嘴到脑到心到

- 1.下属的感受很重要
- 2.尊重下属的想法
- 3.重视下属的付出

二、准确发问-开放封闭启发诱导

- 1.开放式问题
- 2.封闭式问题
- 3.诱导式问题

三、真诚赞美-激发士气巩固信心

- 1.告诉员工什么行为值得表扬
- 2.解释这种行为给公司带来的影响
- 3.表示感谢，并鼓励继续努力

四、保面批评-汉堡原则协商沟通

- 1.指出优点之处
- 2.指出需要改进的地方
- 3.给予鼓励和期望。

五、以身示范-从觉得会到真的会

- 1.我说他听，详细描述
- 2.我做他看，亲力亲为
- 3.他说我听，当面澄清

4.他做我纠，纠后再做

第三讲：绩效辅导的技巧

一、客观判断-有理有据及时反馈

- 1.观察员工的行为
- 2.书面记录员工所做的事情
- 3.找到有关工作成败的关键性的事实

二、工作反馈- BEST 反馈四步法

- 1.描述行为
- 2.表达后果
- 3.征求意见
- 4.着眼未来

三、绩效面谈-改善行为发展自我

- 3.做好面谈前的准备
- 2.注意面谈的方式方法
- 1.对员工进行后续的支持和帮助

课堂讲授的主要工具名录：

管理模式的工具-模糊科学人性教练

辅导步骤的工具：TTTT

避免失真的工具：三大对策

积极倾听的工具：四清楚

倾听回应的工具：耳嘴脑心

有效发问的工具：开封诱

有效发问的工具：赋能提问法

立体发问的工具：上后横下

有效发问的工具：清明破路

真诚赞美的工具：过去现在未来

批评原则的工具：太阳原则

批评步骤的工具：汉堡包法

保面批评的工具：yXXy

以身示范的工具：讲做说练

行为证据的工具：STAR 法

行为数据的工具：NFTV 法

短期反馈的工具：BEST 法

年度面谈的工具：毕业答辩五评