

有效培育与辅导下属

主讲：闫明

一、培训背景：

互联网时代，90后将成为企业发展壮大的主力军，而90后是浸泡在互联网教育环境之中成长起来的一代，因此他们更具备互联网思维和创新意识。知识经济的今天，团队管理的对象变了，观众（消费者）也变了，作为导演（管理者）要不要变？如何变？变什么能打仗的未必会带兵，帮助培育部下是管理者必备的技能。

工业时期的企业经营管理模式（金字塔模式）遇到了前所未有的挑战和危机。（互联网时代下传统企业经营现状如下）

- ✓ 员工薪酬越来越高（运营成本增加）
- ✓ 员工离职率越来越高（↑）
- ✓ 员工思想越来越独立（↑）
- ✓ 团队执行力越来越弱（↑）
- ✓ 企业人心焦虑不安、干实事的人越来越少（↑）
- ✓ 精神食粮匮乏、过度重视物质食粮（↑）
- ✓ 管员工没效果、不管又没有效率（↑）

在领导力调研结果中，管理者的“辅导发展他人”能力是管理者所有技能中最弱的一项。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。教练辅导是经理应对管理新挑战的重要能力。如果你能够掌握一套教练辅导的方法，你就可以利用每一个机会来提高和发展你下属员工的知识、技能和经验，让你的部门和企业获得持续的发展。

二、培训目的：

- 1、提升管理者的团队意识和责任心
- 2、了解企业内部管理环境的变化与诱因
- 3、强化管理者对下属培育与辅导的能力

- 4、改善管理者传统的管理沟通模式
- 5、加强管理者情绪与压力管理的能力

三、培训对象：

主管、部门经理、副总、总裁等企业管理层

四、培训时间：

1—2天（1天6小时）

五、课程大纲（根据具体企业具体需求可以适当调整）

第一讲：管理者为什么要培育下属？发展团队？

◇ 测试：你辅导下属的技能怎样？

1、小成功靠个人，大成功到组织

一个人的胸怀与格局、决定了他未来的成就。

2、培育发展下属，是管理者的核心职责

员工培训的两种方式

影响学习效果四个因素

- 1) 学习态度、
- 2) 学习需要、
- 3) 环境影响、
- 4) 外界刺激

3、管理错误的员工培育理念：

1) 教会徒弟饿死师傅

培育下属，就是培育竞争对手

2) 自生自灭，看天份

自己没有问题，都是下属的问题！

3) 遵循着‘严父出孝子’的大棒培育方法

一相情愿的认为严肃是管理的爱

第二讲：互联网时代管理者思维创新

1、互联网改变了什么？使我们的管理如此举步维艰？

1) 生活层面

2) 消费层面

3) 商业层面

2、90、95后与70后的不同之处

成长背景

教育背景

互联网时代

3、工业时期管理与互联网时期管理的差异性

指挥到沟通

控制到服务

层级到水平

执行到创新

4、互联网是一个人性回归的时代

权利正在倾斜

网络中权力与控制

颠覆市场格局的复杂性

第三讲：高效的教练式辅导

1、教练与管理者的区别

传统管理	教练式领导
指示多	指导多
“一个救火”	培养“多人救火”
控制多	信任多
距离管理	关系紧密
要求多	发掘多
讲求规范性	发掘可能性

关注事	关注人
-----	-----

管理者不但要推动事、教练的核心是推动人的发展

2、教练与学员是团队绩效的共同体

3、教练的核心职责：

- 1) 引导并激发下属的学习热情
- 2) 了解并传递下属的训练需求
- 3) 评估下属的学习成果并予以积极反馈
- 4)

第四讲：有效辅导的六个步骤

1、辅导的精神

学习者没有学会，是因为辅导者没有教好。

没有不好的部属，只有不好的干部。

2、教练应具备的素质要求

- 1) 充满爱心与耐心
- 2) 自信并信任下属
- 3) 高标准
- 4) 热情、积极
- 5) 双赢心态

3、教练应具备的能力要求

- 1) 沟通能力
- 2) 敏锐洞察力
- 3) 示范能力

4、辅导应该从三个方面着手

知识、技能、意愿

辅导时机与障碍

5、有效辅导的六个步骤

辅导前的准备

步骤一：陈述目的

步骤二：描述问题

步骤三：积极聆听

步骤四：同意问题

步骤五：解决问题

步骤六：员工总结

5、有效训练的四个步骤

准备——呈现——试做——追踪

6、教练的方法：

方法一：我示范、你观察、

方法二：我指导、你试做

方法三：你试做、我指导

方法四：你汇报、我跟踪