

部属培育与辅导 | OJT 技能训练

-----轻轻松松解决工作教导问题

部属培训的尴尬现状：

不按照你教的方法做

不知道怎么教

没效果

不愿意学

.....

课程收益：

- 1 掌握培育下属的技能，能有效辅导部属高效率地开展工作
- 2 诊断下属绩效低下原因，帮助下属改进绩效
- 3 能够有效管理团队下属，将本部门建设成高绩效团队
- 4 掌握如何下达命令、接受对方、如何提问、如何沟通
- 5 掌握表扬和批评的技巧
- 6 自我提升计划力、决断力、识人的能力和执行力

课程特色：

- 1 提供全程案例教学方式，使学习效果最大化，保证案例的经典性与可靠性。
- 2 运用系统化方法传授问题解决流程，积极运用个案讨论与演练来巩固学习效果。

3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考。

4 安排 60%时间课堂练习，现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的应用。

学员对象：各阶层主管以上管理者

标准课时：1 天（6 小时|天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

课程大纲：

单元1 培育责任与方法

案例导入：

培育部属的责任

- 问题调查：五个问题请大家回答
- 管理者管理理论逻辑关系

一、培育责任

1 教导契机

- 讨论题：你认为管理者在什么时候需要培训部属？
- 讨论题：你认为部属在什么时候最需要提升自己的能力？
- 培育必要性的整合

主题研讨：

首先要考虑“管理者认为的必要性”“部属认为的必要性”是否一致？

讨论 1 如果是不一致，是什么原因？

讨论 2 如果是一致，有哪些原因？

讨论 3 如果是一致，下一步该怎么做？

2 教导效果

■ 部属培育之后，会有哪些效果呢？

讨论：

管理者收益点/部属收益点/组织收益点：

结论：教导效果体现在哪里呢？

3 培育的内容

■ 部属能力模型：知识、技能、态度、习惯

· 能力提升的结果：行为习惯（可以观察）

· 能力提升的对象：知识要了解，技能要学会（可以验证） 态度要强化

二、培育流程与方法

1 部属培育 10 大流程图

2 拟定培育大纲应该考虑哪些项目呢？

3 以现场学员为例，询问其工作资格条件？KASH（知识/态度/技能/习惯）

4 有什么方法能观察（或了解）到部属的现有能力？

5 掌握培育要点：资格条件-现有能力=培育要点

6 制定培育计划（“一对一”个人指导、“成员聚合”共同指导）

7 培育实施

8 评价：

- 培育实施评价（培育者、时机、技法、素材是否适当？）
- 成果评价（能力提升了多少？）
- 我们依据什么对培育成果进行评估的？

9 如果培育成果没有达到预期，一般是什么原因呢？该怎么办？

- 启动辅助指导计划

三、辅助学习的原则

导入：模仿---学习

1 学习的含义

- 职场训练上的定义：通过模仿、体验获得适应环境的行为模式（解决问题的行动）

2 主题研讨：

-
- 各位依据经验，你觉得哪些事情比较容易记住容易理解呢？

□ 由此推导出：辅助学习原则的精华

3 管理者要从行为科学的角度，依据学习原则，给予部属支持辅导

单元2 个人能力的培育

导入：管理者在培育部属时，需要先做 2 件事：

1 如何进行日常指导（OJT）

2 如何提高部属本人的自我提升意愿（自我启发意愿）

一、正确的起步

1 现场测试：还记得你“步入职场的那一天”对领导、公司的印象吗？

- 第一印象的重要性，关系到后期的行为模式。

2 如何应对（欢迎）新员工（或转岗）呢？

- 迎接新员工（或转岗）流程

- 流程说明

二、日常指导（OJT）

导入：当你作为企业的一员，你感觉到在什么时候（状态）最能发挥自己的能力？

1 日常指导 OJT 的障碍

- 主题讨论：你在推动 OJT 时有没有遇到过困难？什么原因呢？

-
- 很多人对 OJT 存在误解

2 什么是 OJT 呢？

OJT 核心点是在执行工作当中对工作本身的体验，在体验中得以提升职务能力。要赋予职务、职责、权限，期待他在执行过程中得以提升。不是简单的职场内训练。

3 OJT 的机会与方法

- 主题讨论：你在职场中有哪些能力是因为得到领导或前辈的指导而提升的？
 - 什么时候？什么内容？什么方法？

导入：实施 OJT 着眼点（机会与方法）

- 主题讨论：管理者在日常接触中应该如何指导培育部属呢？
 - 指导方法：8 个方法
 - 所有的接触机会都要指导
 - 让部属全程参与进来，从计划到协调全程参与

4 OJT 指导技能

■ 示范

部属为什么会可以模仿上司？

导入案例：指导方法

■ 批评与表扬

- 各位有没有接受过批评与表扬？
- 各位有没有批评与表扬过别人？
- 容易吗？为什么不容易？

- 什么是批评：让对方学习“不能做的事情是什么”

- 什么是表扬：让对方学习“什么事情可以做”

- 适当的“批评与表扬的方法”

5OJT 优缺点

主题讨论：

OJT 有什么优点？

OJT 有什么缺点

三、自我启发

案例导入：难以晋升的郭大源

1 什么是自我启发？有什么作用？

主题研讨：大家对自我启发有哪些了解？

2 部属在什么状态下需要自我提升？

- 自我提升的意愿是部属成长的原动力

3 部属没有意识到需要成长，是什么原因？

4 管理者要创造“自我启发的环境”

- 如何刺激“部属的启发意愿”呢？

- 我们作为管理者是如何启发自己的呢？
