

# 《以绩效为目标的导师技能训练》

## 课程参考大纲

### 【课程背景】

随着组织外部环境和内部人才结构的快速变化，传统的“师徒制”亟待升级。现代企业导师制是帮助新人成长，促进人才发展、推动组织可持续的内生动力。现实的挑战是：98%以上的管理者和内部专家并没有经过系统专业的导师技能训练！有意愿的内部导师能力不足，导师辅导往往流于形式，但实际效果离辅导目标相去甚远。

基于中国企业人才的快速发展，结合国内外大量企业的成功实践，《以绩效为目标的导师技能训练》课程应运而生，课程系统讲授、练习以下核心内容：

企业导师应该具备怎样的角色认知？

导师辅导的方法论：SAGE 模型

如何评估导师的指导能力？如何评估导师的辅导成效？

导师如何确定辅导的绩效目标？辅导学徒掌握哪些技能？

导师如何规划学徒的成长路径？怎样制定辅导计划？

针对不同特点的学徒，导师怎样做到因材施教？

导师应掌握哪些关键的辅导技术？

**【学习收益】** 培训结束后，参训学员将能够：

1、解析辅导的框架模型，厘清导师的角色认知、自我评估导师的指导能力；

- 2、制定辅导计划，明确辅导目标，编制辅导内容，开展辅导并评估成效；
- 3、识别学徒的行为模式和学习风格，选择合适的策略，实施个性化辅导；
- 4、根据业务场景，选择运用 Teach 模式或 Coach 模式，提升辅导能力。

### **【培训对象】**

企业已选拔的内部导师、团队管理者、组织人才发展与培训管理者、企业导师制的相关专业人士

### **【教学设计及相关要求】**

课时设计：每天 6 小时，共 12 小时

教学形式：理论讲解、成功案例佐证、视频案例分析、八大工具表展示、小组练习、引导&教练式教学法；

场地要求：室内空间开阔、桌椅可移动、墙面可粘贴小组学习成果；

为确保学习效果，建议每期的学员不超过 36 人，每组安排 6 人。

**【已参训企业】** 华为技术、联想集团、吉利集团、天津电气科学研究院、中国电信、华虹集团、雅居乐地产、江苏农商行、碧桂园地产、舜宇光电、宁波银行、巴德富集团、申迪计算机、澳优乳业、海能达电子、宇通集团、扬子江药业等（排名不分先后），是企业推行导师制的必修课。

## **课程参考大纲**

开篇：现代企业导师制的起源、现状与挑战



#### 4、在正式开始辅导前，导师要做的准备

导师和学徒是平等的学习关系

拓展共识可帮助师徒达成信任

工具表 5：面谈内容清单；新员工带教辅导计划 V1.0

#### 单元总结

### 第三单元：导师的状态和核心辅导技能训练（240min）

#### 1、导师应有的辅导状态：亲和、包容、专业、坚定、双赢

工具：SOFTEN；

导师状态练习（3min）

#### 2、导师辅导中应尽量避免的行为

#### 3、如何创建良好的辅导氛围？

#### 4、导师需要掌握的双向情绪认知技术

双人练习：非语言信息背后的情绪解码（6min）

#### 5、导师的倾听技术：让沟通障碍消失

区分“事实”与“演绎”

案例：一份报告引发的“冲突”

工具：3F 倾听

结构化倾听技巧

双人练习：结构化倾听（6min）

#### 6、导师的提问技术：提问流程和提问话术

提问是促进学徒大脑思考的开瓶器

工具：问题卡

练习：结合具体业务场景，写出具体的问句（6min）

### 7、导师的表达技术：激情式点燃，协作式表达

导师如何用言语“点燃”学徒？

案例展示：8大例句

双人练习：专注、跟随、回应技巧（6min）

### 8、导师的建议和反馈技术：为什么要比年直接告知？

工具练习：正向反馈和建设性反馈（6min）

### 9、导师什么时候用 Teach？什么时候用 Coach？

工具：Teach 模型和 Coach 模型

练习：结合业务场景，选择合适的内容，练习辅导流程（15min）

## 单元总结

## 第四单元：知己解彼，风格匹配：导师如何做到因材施教？（120min）

导师应该做标准化辅导还是个性化辅导？

案例：张工的失落

导师指导风格解析

如何判断学徒的行为风格？

工具：4P 模型

视频案例解析

师徒风格匹配与转换技巧

小组练习：风格转换匹配策略

	日常风格	导师风格匹配
<b>E: Extending 扩展</b> 知识技能学习 师傅带徒弟	拓展型 (E): 善于提出挑战性的问题?	拓展型 (E): 善于提出挑战性的问题?
	精准型 (P): 善于提出精准、(小)量、短(时)问?	精准型 (P): 善于提出精准、(小)量、短(时)问? 精准型 (P): 善于提出精准、(小)量、短(时)问? 解决了什么问题?
	定向型 (D):	定向型 (D):
	1. 行为导向?	1. 行为导向?
	2. 高(低)效?	2. 高(低)效?
	3. 主动性?	3. 主动性?
<b>工具: 师傅总结迁移表</b> (Teacher Coaching)	定向型 (D): 善于提出精准、(小)量、短(时)问? 解决了什么问题?	定向型 (D): 善于提出精准、(小)量、短(时)问? 解决了什么问题?
	精准型 (P): 善于提出精准、(小)量、短(时)问?	精准型 (P): 善于提出精准、(小)量、短(时)问? 解决了什么问题?
	拓展型 (E): 善于提出挑战性的问题?	拓展型 (E): 善于提出挑战性的问题?

## 单元总结

### 第五单元：评估辅导成效，促进绩效转化（90min）

以终为始：导师辅导遵循“绩效导向”目标

小组研讨：明确学徒转正的绩效评价目标

2、建立计划、过程相结合的评估模式

导师如何建立辅导台账？

工具表 6：辅导记录表

练习：结合具体辅导任务，模拟辅导实施，并填写记录表（20min）

3、导师怎样评估对学徒的辅导价值？

工具表 7：导师辅导月度评估表

工具表 8：学徒月度学习总结表

工具表 9：导师辅导总结报告

4、如何鼓励、培养学徒的自主学习能力？

5、辅导不止面对面：抓住非正式的辅导契机

6、导师如何复盘、改进辅导工作？



## 课程回顾、答疑与要点总结