

《员工辅导》

人是带出来的，不是招出来的

培训师：冯颂阳 25年培训经验/复旦管理学硕士/《哈佛商业评论》博士/专著四本

职业经历：农夫山泉(快消)养生堂(保健)法国达能(食品)法国娇兰(美妆)德国黛安芬(服装)

擅长：领导力/管理技能/职业化/沟通与性格分析

时长：1天（6小时/天）

人数：不超过60人效果最佳，6-8人/组为宜

形式：理论讲解/实例解析/提问互动/角色扮演/教练引导/分组讨论/视频学习/测评及解析

流程：课前调研 + 课中训练并**交付工具包** + 课后答疑或辅导，**使培训真正落地**

本课程适合哪些人来听？

下属绩效不佳，却欠缺系统有效的方法去提升和改善的管理者。不知道该怎么给下属不良绩效反馈并以强有力的手段让下属在合理时间内绩效达标的管理者。

课程优势：

系统、全面、实用、务实，案例都是我们身边发生的，切实帮助管理者搞定低绩效下属。

课程大纲：

※引子：

1. 为什么500强的员工有相对更好的工作习惯？更高的绩效？
2. 管理者的三大基本工作：绩效管理、激励行为、员工辅导

第一单元 定义与工具

1. 员工辅导（Coaching）的定义。
2. 为什么员工辅导被认为是改变员工绩效最强有力的工具？
3. 辅导的种类
 - 1) 有计划的辅导
 - 2) 日常的辅导
 - 3) 出状况时的辅导
4. 员工辅导难点解析
 - 1) 行为界定
 - 2) 行为论证——错误的锁定
 - 3) 监督改正
5. 员工辅导通用工具
 - 1) 人员分析
 - 2) OJT 检查表
 - 3) 通用素质模型
6. 员工通用素质清单（可做分组讨论）
 - 1) 作为职业工作者
 - 2) 作为团队成员
 - 3) 作为下属

4) 作为上司

第二单元 辅导面谈准备

1. 面谈：绩效管理中最重要、最有效的部分，也是管理者最薄弱的部分。
2. 辅导面谈为什么这么难？
 - 1) 没时间
 - 2) 欠缺技巧
 - 3) 有心理障碍
3. 分析员工的表面需求与深层需求
4. 纵容下属不良绩效的后果
 - 1) 一般问题：与不良绩效共存，管理者感觉无助、不舒服
 - 2) 严重问题：突然炒人，欠缺过程控制。激化矛盾。
5. 如何了解下属的不良绩效
 - 1) 观察
 - 2) 数据
 - 3) 面谈
 - 4) 其他反馈途径
6. 如何与这样的员工面谈？（可做分组讨论）
 - 1) 不愿意加班
 - 2) 发现问题，或者发现可以改善的地方，但是不说
 - 3) 员工中的技术（业务）高手，不合群，不尊重同事，不分享成功经验
 - 4) 不尊重上司，对上司抵触，不服管，或者阳奉阴违

第三单元 进行辅导面谈

1. 辅导面谈的阶段
 - 1) 辅导面谈的三个步骤
案例一 一个有严重问题的管理者
 - 2) 辅导面谈的七个阶段
案例二 拒绝按优先顺序工作的员工
2. 辅导面谈技巧
有力的语言关系到面谈的成败
“这种状况是不可接受的”
案例三：当一个人事行政经理发生了这样的蜕变……
练习：选择一个下属，为他设置辅导计划
3. 辅导面谈注意事项
 - 1) 面谈中不能说的
 - 2) 面谈中少说的
 - 3) 面谈常见障碍处理
4. 处理争论、冲突和员工的愤怒

第四单元 综合练习

角色扮演：安娜和马名

结语：

我们的价值不取决于我们做了什么。而是我们的员工做了什么，下属的成败，代表你的分数。

课程提供的工具包 7 项：

1. 人员分析表
2. OJT 检查表
3. 员工通用素质模型
4. 预估面谈反应表
5. 批评的七个原则
6. 支持性反馈和纠正性反馈
7. 最佳批评范本