

## 《员工辅导与激励》培训课程大纲（2天版）

人是带出来的，不是招出来的

**培训师:**冯颂阳 23年培训经验/复旦大学经济法学士/《哈佛商业评论》博主/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:**2天(6小时/天,共12小时)

**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
- 对低绩效员工,不知道怎么激励他们、让他们鼓起劲来的管理者

### 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:

导论:

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

- 1.1 员工辅导 (Coaching) 的定义。
- 1.2 为什么员工辅导被认为是改变员工绩效最强有力的工具?
- 1.3 辅导的种类
  - 1.3.1 有计划的辅导
  - 1.3.2 日常的辅导
  - 1.3.3 出状况时的辅导

- 1.4 员工辅导难点解析
  - 1.4.1 行为界定
  - 1.4.2 行为论证——错误的锁定
  - 1.4.3 监督改正
- 1.5 OJT 的重要性
- 1.6 OJT 如何成功
- 1.7 员工辅导通用工具
  - 人员分析
  - OJT 检查表
  - 通用素质模型
- 1.8 员工通用素质清单
  - 1.8.1 作为职业工作者
  - 1.8.2 作为团队成员
  - 1.8.3 作为下属
  - 1.8.4 作为上司

## 第二单元 作为辅导工具的赞美夸奖

- 2.1 员工最需要的是什么？
- 2.2 心理学上对赞美夸奖的分析与定性
- 2.3 斯金纳的行为塑造理论
  - 积极强化
  - 消极强化
  - 惩罚
  - 忽略
- 2.4 管理者为什么不常常赞美？12项常规原因剖析
- 2.5 赞美和夸奖：强有力的辅导工具 案例5个
- 2.6 怎样进行赞美？赞美的方式与注意事项
  - 描述行为
  - 描述行为给我的感受
  - 描述行为对组织的影响

## 第三单元 辅导面谈准备

- 3.1 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。
- 3.2 辅导面谈为什么这么难？
  - 没时间
  - 欠缺技巧
  - 有心理障碍
- 3.3 分析员工的表面需求与深层需求
- 3.4 纵容下属不良绩效的后果
  - 3.4.1 一般问题：与不良绩效共存，管理者感觉无助、不舒服
  - 3.4.2 严重问题：突然炒人，欠缺过程控制。激化矛盾。
- 3.5 如何了解下属的不良绩效
  - 3.5.1 观察
  - 3.5.2 数据

- 3.5.3 面谈
- 3.5.4 其他反馈途径
- 3.6 如何与这样的员工面谈？
  - 3.6.1 不愿意加班
  - 3.6.2 发现问题，或者发现可以改善的地方，但是不说
  - 3.6.3 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
  - 3.6.4 不尊重上司，对上司抵触，不服管，或者阳奉阴违
- 3.7 对绩效不良员工的处理方法

#### 第四单元 进行辅导面谈

- 4.1 辅导面谈的阶段
  - 4.1.1 辅导面谈的三个步骤
    - 案例一 一个有严重问题的管理者
  - 4.1.2 辅导面谈的七个阶段
    - 案例二 拒绝按优先顺序工作的员工
- 4.2 辅导面谈技巧
  - 4.2.1 用开放式问题了解员工表现，用限制性问题锁定员工的错误
    - 案例三 发生在 Dell 一个资深业务代表身上的事……
  - 4.2.2 学习直接、坦率、不带倾向的表达方式
    - 不说“为什么”，说“怎么”
    - 说“我们”，不说“你”
    - 不描述感受，描述行为
  - 4.2.3 有力的语言关系到面谈的成败
    - “这种状况是不可接受的”
    - 案例四：当一个人事行政经理发生了这样的蜕变……
- 4.3 辅导面谈注意事项
  - 4.3.1 面谈中不能说的
  - 4.3.2 面谈中少说的
  - 4.3.3 面谈常见障碍处理
- 4.4 处理争论、冲突和员工的愤怒

#### 第五单元 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 9 项：

- 人员分析表
- OJT 检查表
- 员工通用素质模型

- 教练五步骤法
- 预估面谈反应表
- 批评的七个原则
- 支持性反馈和纠正性反馈
- 最佳批评范本
- 处理不良绩效的两种问话方法

# 培训落地解决方案

全方位解决方案，使培训真正落地

## 一、课前准备

1. 课程内容确认：  
课前老师提供《问卷调研》给客户填写，或与客户培训决策者、培训组织者、项目负责人（或助教老师）进行三方电话（不超过 30 分钟）。调研配合度越高，培训越落地。请各方务必全力配合，让培训更有价值；
2. 课程形式确认：  
培训承办方须告知客户：老师的教学方式、风格特点、互动习惯等，同时培训承办方须告知老师：企业倾向的授课互动尺度、以往培训经验或其他特别需求等，各方最大限度确保培训质量及客户满意度；
3. 根据课前调研结果，由老师设计个性化方案并交由客户审核确认后定稿；
4. 由助教老师确认教务筹备和教具准备情况（详见第四点教务教具清单）。

## 二、课上落实

1. 严格按照确认的课程内容与授课方式实施培训教学；
2. 授课形式包括但不限于：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，根据具体课题需要会有调整；
3. 课程结束前，老师将本次课程的工具包或其他辅助资料分发给学员；

## 三、课后支持（机构需预约老师时间，通常在培训结束后三个月之内，1、2 项限时一小时）

1. 免费提供工具包或辅助资料的跟踪点评和建议；
2. 免费解答学员在实际应用中的问题；
3. 免费给客户培训决策者、培训组织者提供后续培训建议。

## 四、教务教具清单

教务方面：

1. 现场助教一名：具备丰富的培训助教经验，良好的职业化水平，合格的沟通理解能力，优质的服务意识与技巧；
2. 按清单要求准备齐全所有教具，并主动与老师确认，如有缺失须主动告知老师；
3. 现场拍摄各景别培训实况照片或视频片段（10分钟左右），并在课后发给老师；
4. 课前主动与老师确认是否有课程工具包或辅助资料，如有则提前拷贝资料；
5. 课前主动与老师确认授课地与老师常住地的疫情防控政策；
6. 在课堂现场高质量地完成助教服务工作。

### 教具方面：

1. 投影设备：投影仪及幕布（或教学一体机/LED屏）、备用转接头、备用翻页笔；
2. 音响设备：麦克风、音响、音频线、麦克风电池；
3. 书写设备：一块教学白板、若干白板笔、一个白板擦（用大白纸书写也可以）；
4. 准备一张空书桌摆在演讲台上，用于放置电脑等自用教具；
5. 准备一个电源接线板置于讲台下，用于连接授课电脑的电源；
6. 为老师准备三支黑色白板笔，一支红色白板笔；
7. 为学员准备每组一支黑色白板笔，每组3张大白纸；
8. 为学员准备教学讲义（学员手册），人手一册，签字笔人手一支；
9. 将课桌呈岛屿（鱼骨）式摆放（见下图示），分组方式请与老师确认；
10. 为学员准备培训奖品若干份，具体请与老师确认。

老师自带教具如下：笔记本电脑（windows系统）、转接头（HDMI与VGA互转）、翻页笔、水杯、印章及道具（互动时使用）。

现场布置参考图示：

