

部属培育辅导与一线员工教导

【课程背景】：

培养辅导下属是管理者的天职，是作为一个管理人员**重要的任务之一。很多管理者很忙很累，而很多下属无所适从，工作效率低下，无法完成工作目标和工作任务，很重要的原因是因为管理者没有尽到责任，没有把下属带起来。

客观来讲，辅导下属的确存在各种问题：比如不同类型的内容如态度、知识、技能如何辅导？不同类型的员工如何辅导？管理者时间和精力有限，不能事事人人都辅导怎么办？辅导了还是不会怎么办？管理者自己也不会还能辅导下属吗？

针对以上问题，本课程统统给出答案，帮助管理者掌握各种培育下属的方法和技巧，从而培养出高绩效的团队，把管理者从“大业务员”和“保姆”变成真正的管理人员，提升团队的整体业绩，达成公司的战略目标。

【课程收益】：

学员反思自己的培育行为,认识管理者培育下属的重要性

掌握部属培育计划制订的正确方法,掌握不同培育下属的方法

下属业务成长的规律与特点分析方法与运用

学员认识到各种培育方法作用与价值,掌握O J T 指导的四阶段方法

掌握不同阶段员工辅导的应对技巧

熟练掌握员工辅导的五大流程,把握辅导中的关键注意事项

【课程方式】：讲解、练习,视频观赏 小组研讨 案例分析 情景训练

【课程对象】：各企事业单位中基层管理者、骨干员工

【课程时间】：1天，6小时/天

【课程大纲】

第一篇：工作教导篇

第一讲：工作教导基础

1、工作教导者的迷失与选择

1) 人捧人高水涨船高？

2) 教会徒弟饿死师傅

2、工作教导的时机

1) 晋升、调职、离职等人事变动

2) 出现新工艺、新技术、新设备

3) 存在操作或设备安全

4) 新员工正式上岗之前

5) 在工作授权之前

6) 新产品投产之前

7) 出现重复的质量事故

3、心理学试验：不同学习方法的收获率

1) 听

2) 说

3) 读

4) 写

5) 做

案例研讨：开车教练是如何教导新学员的？

第二讲：工作教导的关键步骤

1、工作教导前的准备

1) 制定训练计划

2) 编制训练教材

3) 训前安排：场地布置。人员安排

2、工作教导的四阶段法

1) 学习准备

2) 传授工作

3) 尝试练习

4) 效果追踪

3、有效的工作教导方法（聆听、赞美、坚持激励性计分表）

互动探讨：您的导师教导你时，曾经做过哪些，让您特别的舒服？

4、案例研讨

视频案例：教导下属懂得了原理，方能就可以殊途同归

问题探讨：胡经理教导，有没有让下属发生改变？

第三讲：有效的工作教导法

1、坚持激励性记分表

- 1) 显而易见
- 2) 简单
- 3) 指标合理

2、“刻意练习”在工作教导时的运用

- 1) 练习 1 万小时就能成为专家吗？
- 2) 刻意练习的三 F 原则
 - a) Focus 专注
 - b) Feedback 反馈
 - c) Fix it 解决

视频案例：《壮志凌云》运用刻意练习来提升飞行员技能

3、工作教导时的肯定与聆听

4、案例现场演练：

小组随机抽取教导题目，教导其他组成员，老师点评，PK 评比，

- 1) 题目 1：温度计破裂回收
- 2) 题目 2：烫伤应急处理

3) 题目 3 : 无尘服的穿戴

4) 题目 4 : 图形描述

5) 题目 5 : 腹式呼吸法

5、操作教练“四步法”

1) 第 1 步 : 教——讲解与示范

2) 第 2 步 : 练——操作与练习

3) 第 3 步 : 跟——指出问题与跟进强化

4) 第 4 步 : 评——反馈与评价

6、OJT 在岗培养规划与实施

1) 明确需求

2) 制定目标

3) 制定计划

4) 实施指导

5) 评价反馈

练习活动 : 业务技能训练要领讲解与指导

第二篇 : 部属培育篇

第一讲 : 部属培育与辅导概述

1、管理者的角色定位

1) 管理者的定义与职责

2) 培养下属成长的三个步骤

a) 指导

b) 授权

c) 容错

2、有效员工辅导的定义与特征

1) 员工辅导的定义 案例：冠军成长之路

2) 员工辅导的特征

3、员工辅导的形式与内容

1) 员工辅导的形式

a) 在岗辅导

b) 专家辅导

c) 师带徒

d) 日常辅导

2) 员工辅导的内容

4、培育下属成长的意义

1) 培育下属成长——成长动力分析

2) 判别下属的成长——成长目标定位

3) 下属会怎样成长——下属成长维度分析

分析：下属成长问题表现

练习活动：下属成长问题识别与分析

5、影响下属成长的要素

1) 成长动力来源——下属行为动机分析

2) 成长能力表现——下属能力素质分析

模型：下属工作成熟度双因模型

练习：下属岗位成熟度识别

第二讲：员工辅导的应对技巧

1、辅导对象的类型与成长阶段

1) 辅导的四种类型

2) 辅导的四个阶段

2、员工不同成长阶段的心理分析与应对技巧

1) 憧憬期的员工辅导分析与方法

a) 耐心指导

b) 亲自示范

c) 本人练习

d) 结果检验

2) 迷茫期的员工辅导分析与方法

a) 开放提问

b) 教练引导

c) 适时提示

d) 达成共识

3) 积累期的员工辅导分析与方法

a) 情感认同

b) 把握实际

c) 了解需求

d) 激发行动

4) 动力期的员工辅导分析与方法

a) 萃取经验

b) 引导分享

c) 给予挑战

d) 充分授权

3 : 技能辅导方法

1) 下属的技能评估与沟通

2) 制定辅导目标

3) 识别“辅导”时机

4) 协订发展目标/计划

5) 实施技能辅导三大策略

6) 技能型辅导培训的步骤 - PESOS

7) 技能辅导中的反馈方式与周期

8) 辅导案例：你来教教我

9) 引导复盘：不断提升技能水平

4：意愿辅导方法

1) 意愿提升的三个基石（钱、爱、希望）

2) 赢的体验：让下属建立信心

3) 赢的认可：让下属有成就感

4) 态度型辅导培训的步骤 - GROWT

5) 活动：你该如何对待他？

6) 录像研讨：赞赏的九个原则

7) 赞赏他人的四个核心要点

8) 练习公开赞赏的四个核心步骤

5：逐步授权方法

1) 剖析七个不授权的原因——为什么领导总是很忙、很累

2) 有效授权的7个步骤——如何全面做好授权的工作

3) “鞭打快牛”现象与“蛇蛙”现象

4) 授权的基本原则——如何有效进行授权

5) 授权的常见误区

- 6) 案例：如何应对员工的“软钉子”：没时间，干不了，不会干；
- 7) 弄清楚授权的事项——哪些工作要授权、哪些工作不能授权
- 8) 授权计划制定与授权后的跟踪
- 9) 授权的三大障碍
- 10) 授权中的跟踪和督导

6：猴子管理法

- 1) 始终让猴子在下属的肩上
- 2) 让员工照顾好自己的猴子
- 3) 让下属把猴子当自己的养
- 4) 不要让猴子累死或饿死
- 5) 猴子也需要快乐
- 6) 检查与指导能让猴子进化

7：离场管理法

分析：管理水平检验：主管在场与不在场一样？

思考：

- 1、教会徒弟会饿死师父吗？
 - 1) 告诉他该做什么（职责）；
 - 2) 告诉他做好的标准是什么（标准）；
 - 3) 训练他如何做好（培训）；

- 4) 让他去做（授权）；
- 5) 反复修正，直到你可以离场（检讨）；
- 6) 去做更应该做的事（开拓）；
- 7) 让他也学会并实践 1-7 步骤（复制）！

2、你能轻松离场吗？

第三讲：员工辅导的流程五步曲

第 1 步：锁定目标：明确意义与衡量的标准 案例：如何提升粉丝数量

第 2 步：现状分析：明确现状及 SWOT 分析 案例：辅导对象的现状分析

第 3 步：：策略匹配：BEST 策略甄选的原则 案例：涨粉的途径

第 4 步：：制定计划：行动计划制定衡量指标 案例：计划指标分解的四问法

第 5 步：：结果评价：客观的评价与结果评估

第四讲：基于绩效改善的 **GROW** 成果教练方法

1. 发现问题

2. 设定目标

1) 具体的目标用可见的行为描述

2) 目标沟通

3. 分析现状

1) 问题现状

2) 能力现状

4. 制定方案

1) 开拓思路

2) 探索资源

5. 参与行动

1) 行动计划

2) 过程反馈

练习：绩效改善辅导场景练习