

《辅导与激励》

主讲：张烨

【课程目标】

本课程将帮助中基层管理者了解辅导及激励员工的意义，全面理解其教练的核心角色，掌握常用辅导与激励方法，提升员工岗位胜任力，激发下属主动工作，提升团队满意度和敬业度，助力高绩效团队打造。

【课程收益】

了解培养和辅导员工的重要意义，全面理解管理者的教练角色及价值；
知晓员工准备度构成两大关键要素：能力与意愿，明晰关键人员准备度差距及辅导需求；
了解员工是如何成长的，掌握知识、技能、经验的差异化辅导流程、方法及工具；
了解员工为什么努力工作，掌握动机及信心的激励方法与技巧。

【课程特色】

课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一单元：培养员工的意义

1. 为什么要培养下属——管理者的核心角色是教练
 - 1) 人是组织最重要的资产，也是最重要的产品
 - 2) 管理者用人，领导者培养人
 - 3) 用人来做事，再通过事来培养人
借假修真、借事修人、借人修己

第二单元：因人而异的培养

1. 案例分析：新人小张——能力不行不仅仅需要的是辅导
2. 员工绩效准备度构成
 - 1) 能力：知识、技能、经验
 - 2) 意愿：动机、承诺、信心
 - 3) 练习：关键人员绩效准备度分析
3. 不同绩效准备度员工的辅导策略
4. 不同绩效准备度员工的激励策略

第三单元：辅导内容与形式

1. 工作忙，没时间辅导下属怎么办
高效辅导下属的三种形式
2. 辅导内容规划方法
 - 1) 案例分享：某大厂新人入职大礼包
 - 2) 员工辅导计划规划八大原则

- 3) 员工辅导内容规划的三个关键
 - ① 干啥学啥：基于工作场景规划学习内容
 - ② 以考促学：自学+答疑+考试
 - ③ 学习闭环：做前学、做中学、做后学

3. 案例分析：任务未按时完成

第四单元：辅导方法与技巧

1. 辅导五步法——为什么好心辅导，对方却不领情
2. 五种常用辅导工具及应用场景比较
3. 16字箴言
 - 1) 辅导流程与操作要领
 - 2) 16字箴言操作要点
 - 3) 16字箴言辅导中的两个关键
 - ① 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三
 - ② 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错

4) 案例分析：文件修改

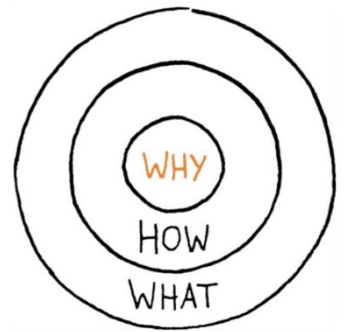
4. 引导式复盘
 - 1) 视频案例：生气的老张
 - 2) 什么引导式复盘
 - 3) 引导式复盘的五大特点
 - 4) 引导式复盘与16字箴言的区别
 - 5) AARTD™复盘五步法（独创）
 - 6) 引导式复盘常用三种提问方式
 - 7) 引导式复盘原则——不要过快支招
 - 8) 案例分享：审核未通过
 - 9) 案例分析：任务延期完成

5. 正反馈（表扬）
 - 1) 正反馈的目的与原则
 - 2) 正反馈工具及案例：SAIL等
 - 3) 练习：SAIL赞美法
6. 建设性反馈（批评）
 - 1) 案例分析：看不懂的方案
 - 2) 建设性反馈的目的与原则
 - 3) 建设性反馈工具及案例：BEST等
 - 4) 批评后如何恢复关系
 - 5) 练习：将批评修改成建设性反馈
7. 持续性绩效反馈
 - 1) CFR的构成与作用
 - 2) CFR沟通原则
 - 3) CFR沟通流程
8. 案例分享：某能力辅导全流程
学习闭环+五种辅导工具的组合使用
9. 员工辅导常用管理工具
10. 辅导中的常见错误与误区

第五单元：激励方法与技巧



1. 人为什么努力工作
激励理论模型：四力模型、盖洛普 Q12
2. 常用激励方法
 - 1) 视频案例分析：小组 PK 赛
 - 2) 12 种常用激励行为——识别管理与领导的区别
 - 3) 动机激发方法
 - ① 案例分析：员工缺少工作热情
 - ② 原因一 缺少目标
 - a. 设定目标的 GROW 模型
 - b. 使用 GROW 模型帮助员工制定职业规划
 - c. 案例：说服想离职员工
 - ③ 原因二 缺少回报
 - a. 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
 - 4) 信心激发方法：
 - ① 视频案例：帮助员工建立信心
 - ② 帮助员工建立信心的关键点
3. 常见激励错误与误区



「黄金圈法则」

课程重点回顾与答疑

课前准备

- 公司课前调研（建议提前 **3—5** 天调研）
- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
- 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1—2 人
- 课上练习案例（提前 **3** 天提供）
- 学员或新人的周报或复盘报告各一份