

《辅导与激励》

主讲：张焯老师

【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】

课程结束后，学员能够：

1. 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；
2. 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；
3. 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；
4. 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】

1. 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；
2. 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】

导入 员工辅导常见困惑

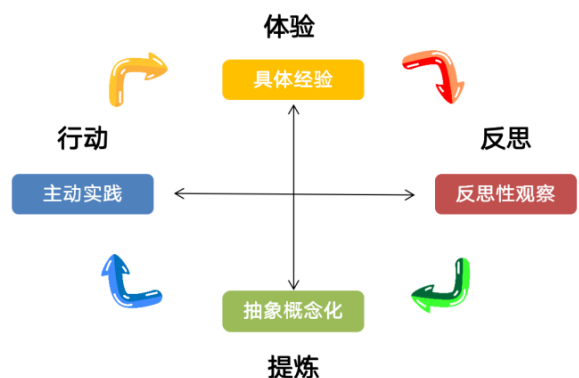
第一单元：辅导的意义与策略

1. 为什么要辅导下属——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
2. 员工绩效影响因素——能力不行不仅仅需要的是辅导
 - 1) 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
 - 2) 不同绩效准备度员工的辅导与激励策略
3. 员工辅导中的职责分工——上级、HR、导师

第二单元：辅导方法与技巧

1. 辅导挑战与应对
 - 1) 工作忙，没时间辅导
 - ① 工作太忙如何辅导新人
 - ② 案例：某大厂新人入职一张纸
 - 2) 好心辅导，但对方却不领情

「经验学习圈」



- 3) 辅导了，但对方却不按照你说的做
 - ① 说服别人先讲 WHY
 - ② 案例：扫街还是电邀？
- 4) 明明说过了，但对方还是会做错
 - ① 知道不代表做到
 - ② 一万小时定律的误区
- 5) 对方总是问重复问题，不会举一反三
 - ① 讲知识也要讲方法
 - ② 小白法则
2. 辅导时机——不光是新员工才需要辅导
3. 辅导四阶段：自我觉察→做前学→做中学→做后学
4. 辅导内容规划方法
 - 1) 原则：从任务完成与问题解决出发
 - 2) 工具：DACUM 分析法
 - 3) 案例：新销售带教辅导内容
5. 情境辅导方法——准备度之能力提升
 - 1) 工具一：16 字箴言
 - ① 辅导流程与操作要领
 - ② 16 字箴言操作要点
 - ③ 案例：辅导新销售应对客户异议
 - ④ 练习：辅导新人如何写周报
 - 2) 工具二：引导式复盘
 - ① 案例分析：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 引导式复盘原则——不要过快支招
 - ⑥ 引导式复盘的三种方式
 - ⑦ 引导式复盘流程与技巧
 - a. 基于 AAR+ 五步法的任务复盘
 - b. 基于 AAR+ 五步法的问题复盘
 - c. 案例：分析未按时完成原因
 - d. 练习：问题复盘与分析
 - ⑧ 引导式复盘时机
 - a. 引导式复盘时机
 - b. 案例：新销售陪访辅导
 - ⑨ 演练：引导员工复盘近期工作
 - 3) 工具三：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
 - 4) 工具四：建设性反馈（批评）
 - ① 建设性反馈的目的与原则
 - ② 建设性反馈工具及案例：BEST 等



- ③ 批评后如何恢复关系
- ④ 练习：将批评修改成建设性反馈
- 5) 工具五：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
- 6. 员工辅导常用管理工具
- 7. 辅导中的常见错误与误区

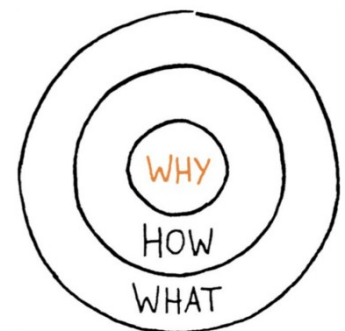
第三单元：激励方法与技巧

- 1. 人为什么努力工作
 - 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
 - 2) 敬业度关键影响因素
- 2. 激励的原则与策略
 - 1) 激励的 24 字方针
 - 2) 日常激励原则
 - 3) 激励十大策略
- 8. 情境激励方法——准备度之意愿提升
 - 1) 动机激发方法
 - ① 案例分析：新人缺少工作热情
 - ② 原因一 缺少目标
 - a. 设定目标的 GROW 模型
 - b. 使用 GROW 模型帮助新人制定职业规划
 - c. 案例：说服想离职的新人
 - ③ 原因二 缺少回报
 - a. 别人为什么愿意听你的一一黄金圈法则
 - b. 如何让新人有动力：讲 WHY 三原则
 - 2) 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
- 9. 常见激励错误与误区

课程重点回顾与答疑

课前准备：

- 1. 公司新人培养方案、业务技能类培训资料、导师制文件（建议提前一周提供）
- 2. 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
- 3. 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



「黄金圈法则」