



新经理人刻意训练 督导

课程背景

管理中，重要的是每个人的工作质量都要达到主管和部门的标准，评估管理者对组织贡献最佳的方式是他所领导的团队的工作质量。如何在日常管理中进行督导？首先，训练、教导与授权是管理者可以用来建立团队及提升团队产能的工具；与此同时，持续与员工做绩效对话，能够激励员工在工作当中有更好的表现；当然，对于工作表现或行为不符合公司标准的部属进行恰当的修正和规范同样是管理者的核心技能。

课程目标

参加本课程的学员将能够：

- 运用 ROPES 模型新员工的工作技能
- 运用 3C 模型教导员工，通过正向反馈和修正反馈，鼓励和修正员工的行为
- 运用 WHOSE 模型有效授权
- 运用吉尔伯特矩阵分析员工的绩效问题原因
- 运用绩效评估面谈，给予员工建设性的反馈
- 对问题员工进行训诫和行为规范

教学特色

课程时长：2 天，12 小时

强调工作场景的还原，将理论知识与工作应用相结合。教学活动丰富，包括视频教学、案例分析、课堂练习、角色扮演、游戏活动等。同时，课程提供辅助工具，帮助学员课后在实际管理当中应用。

一、训练教导与授权

1. 员工成长阶段

新手期-成长期-精熟期

2. 员工发展策略

3. 训练

SRF 训练原理

ROPES 训练模型

评估-说明-示范-练习-回顾

工具一：员工训练表

4. 教导

3C 教导模型

澄清期待-监督过程-给予反馈

有效的反馈

正向反馈

修正反馈

5. 授权

WHOSE 授权模型

界定内容-选择人选-提供支持-设置检查点-鼓励

工具二：授权计划表

二、评估部属与绩效

1. 绩效管理循环

绩效规划-绩效监督-绩效评估

2. 绩效评估

评估准备-绩效面谈

3. 评估准备

下属准备

一书：工作说明书 两表：自我评估表 绩效评估表

上司准备

员工绩效问题分析

工具三：吉尔伯特绩效分析矩阵

4. 绩效评估面谈

绩效面谈流程

绩效面谈的原则

场景面谈的六大典型场景

1. 员工部分不同意 2. 员工甩锅 3. 员工提出反证

4. 缄默不语 5. 不想升迁 6. 就行动计划支持已见

劝诫与行为规范

1. WARN 劝诫模型

找出问题-指出影响-找到原因-列出解决方案-

2. 行为规范的四个原则

3. 行为规范的三种形式

口头警告-书面警告-职务终止