

# 《师带徒——导师必修课》

讲师：孙倩

## 【课程背景】

随着企业的不断发展，众多企业开始越来越重视人才的培养。那么在企业中就孕育而生了一个新的角色，就是导师。他们在企业中充当师傅的角色，帮助员工快速胜任工作并为企业创造价值。今天的课程将以理论奠根基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助已成为导师或即将成为导师的管理者，输出一套体系化的方法。让其真正为企业带出一批批合格的徒弟，来助力企业腾飞。

## 【课程收获】

1. 了解导师在企业存在的价值
2. 了解企业对导师的真正要求
3. 掌握导师必修技能
4. 成为一名优秀的企业导师

【课程受众】中高层管理者、企业所有管理人员

【课程时间】2-3天

【授课方式】分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【授课特色】讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

## 【课程大纲】

### 第一章：导师在企业存在的价值

#### 一、企业为什么需要导师？

1. 对公司来说
  - ✚ 规范人才培养，提升公司核心竞争力
  - ✚ 培养一批业务骨干
2. 对导师来说
  - ✚ 提高管理技能，积累管理经验、拓宽职业生涯发展
  - ✚ 获得相互交流，共同成长的机会
3. 对徒弟来说
  - ✚ 尽快融入新环境
  - ✚ 理解和适应公司企业文化
  - ✚ 更快地适应新角色

### 第二章：企业对导师的要求

#### 一、导师需围绕的三个核心是什么

1. 传道——指导徒弟如何做人
  2. 授业——指导徒弟工作
  3. 解惑——指导徒弟思考
- 案例：甘为人梯，奉献精神

#### 二、导师的职责是什么

1. 优秀导师的五个要求
  - ✚ 你要具备非常丰富的专业知识和岗位技能
  - ✚ 你要有非常好的表达能力及相关的辅导技巧
  - ✚ 你要有耐心及幽默感
  - ✚ 你要有对辅导的热情

✚ 你要了解辅导能解决与不能解决的问题是什么

## 2. 优秀导师的四项修炼

✚ 业而优则讲

✚ 讲而知不足

✚ 谋求个人与企业发展的统一

✚ 品与德行齐飞

案例：教别人是最好的学习

## 三、导师辅导的六个思想障碍是什么

1. 没时间

2. 自己做比较快

3. 教了徒弟饿死师傅

4. 死活都教不会

5. 与其流失，不如罢手

6. 都是培训部的事

## 第三章：导师必修技能

### 一、导师辅导工作实施 6 步骤

#### 1. 徒弟需求分析调研——因人而异

✚ 调查注意事项

◇ 受训徒弟现状

◇ 受训徒弟存在的问题

◇ 受训徒弟的期望值

✚ 需求分析的方法

◇ 绩效分析法

◇ 问卷调查法

◇ 面谈、访谈法

◇ 组织要因分析法

◇ 岗位工作要因分析法

◇ 记录、报告法

◇ 关键事件法

工具：需求分析表

#### 2. 徒弟辅导计划梳理——有目的有步骤开展

✚ 共同制定计划（充分沟通；给思路徒弟自己制订；审查修订反馈）

✚ 有针对性的计划（心态转换；环境适应；融入团队；专业技能）

✚ 计划涵盖内容（定期要做的工作；工作目标的设置；徒弟工作中常遇到的困难应如何处理）

✚ 激励体系的搭建（晋升体系；优秀徒弟体系；其它激励）

工具：辅导计划甘特图

#### 3. 徒弟辅导计划实施——按部就班

✚ 开展辅导技巧（要多鼓励；要多引导；要多倾听；要少批评；要少命令；要少主观）

工具：徒弟个人成长 IDP

#### 4. 徒弟辅导后评估考核——有始有终

✚ 柯氏四级评估模型

◇ 反应评估——满意程度

- ◇ 学习评估——学习获得程度
- ◇ 行为评估——知识运用程度
- ◇ 成果评估——计算创出经济效益

✚ 结果评定注意事项（可输出结果；可以量化；便于评价）

5. 徒弟效果转换跟进——扶上马送一程

工具：闹铃法

二、导师辅导实施的几种形式

1. 一带一辅导：手把手传授经验

- ✚ 亲身指导，详细说明，明确规范工作标准
- ✚ 持之以恒，不可朝定夕改
- ✚ 以平稳、公正的心态处理问题，且不可滥用手中的“戒尺”
- ✚ 罗森塔尔效应（培训；指导；关注；放手；考核）

案例：导师的焦虑

2. 部门整体辅导：对所带徒弟集体辅导

案例：授人以渔而非授人以鱼

课程总结