



# 工作指导人操作实务

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 工作指导人操作实务

## 【课程背景】

企业在招聘到新员工后，经常出现以下现象：

- 1、 仅有个别新员工很快产生价值，绝大多数新员工碌碌无为；
- 2、 老员工不教新员工如何开展工作，怕他们抢了自己的饭碗；
- 3、 老员工总把自己要做的工作推给新员工，并称之为：培养新人；
- 4、 新员工业务知识学的不怎么样，倒学会了一些老员工的坏习惯、坏作风；
- 5、 不能明确新员工需要学什么、学到什么程度、怎么学、由谁带，随意性大；
- 6、 新员工缺乏明确的转正标准，部门经理说行就行，不行就不行；
- 7、 被看好的新员工表现不佳，走的时候对你说：感谢公司，感谢领导，我能力有限，无法胜任；
- 8、 新员工入职半年内，超过半数的新员工被辞退或主动辞职；
- 9、 在新员工离职的同时，老员工也陆续跳槽；
- 10、 有人指责人力资源部招聘不利，有人指用人部门经理工作不利。

这些现象归根结底是如何产生的呢？本课程旨在通过案例分析与讨论，结合

实操，使 HR 及各级管理人员掌握新员工管理的思路、方法以及相关管理工具。

### 【课程目标】

1. 了解管理新员工的重要性
2. 掌握新员工管理体系的核心
3. 掌握工作指导人作用与本质
4. 掌握工作指导人的三大关键技术
5. 掌握工作指导人的四大工具
6. 掌握与不同性格人员沟通的策略与技巧
7. 掌握不同类型员的激励方法
8. 建立新员工管理与工作指导人工作规范

【课程时长】 4-6 天，6 小时/天

### 【课程大纲】

#### 第一讲 为什么新员工留不住

- 案例分析：新员工离职前的信号
- 常见员工离职原因分析及对策
  - (1) 定位不准
  - (2) 识人失误
  - (3) 水土不服
  - (4) 培训不足

(5) 发展受限

(6) 领导不力

## 第二讲 为什么要进行新员工管理

- 融入团队的需要
- 适应工作的保障
- 管理水平的体现
- 产生业绩的前提

## 第三讲 新员工需要什么？

- 得到认同和关注
- 工作的价值和回报
- 能力提升和个人成长
- 工作环境的适应，组织的宽容和理解
- 企业的文化和价值观值得为之奋斗

## 第四讲 如何管理新员工

- 案例分析：新员工管理的主体是谁？

人力资源部门的任务

所在部门的任务

- 新员工管理流程

了解新员工信息

确定工作指导人

欢迎新员工

系统培训

试用期管理

沟通评估

## 第五单元：认识工作指导人

- 指导水平 VS 员工绩效水平

- 什么是工作指导人？

小组讨论：指导人的特征

案例分析：指导人的角色与职责

- 工作指导人的本质和作用

- 案例分析：传统管理与工作指导人的区别

- 信任是指导的前提

1、小组讨论：我们因为什么而相信他人？

2、建立基于能力的信任

指导的核心技能

指导的能力地图

### 3、建立基于动机的信任的三种方法

自我揭露

展现公平

真诚行事

- 行动学习：为了建立信任，我们可以做什么？
- 工作指导人的三大关键技术：看、说、做

### 第六单元：工作指导人关键技术之看

- 指导人的“自己看”

看人之大，用人之长

案例讨论：你发现了什么？

行动学习：我们要如何看待他人？

- 指导人的“帮他看”

指导是一面镜子

建立宽松的指导对话环境

乔哈里窗的启示

案例分析：了解对方的真实用意

给予回应，进行确认

### 第七单元：工作指导人关键技术之说

- 指导人的“自己说”

表达中的理性与感性内容

运用 FABE 法进行表达

**现场实操：FABE 法演练**

- 指导人的“鼓励他说”

让员工说出行动宣言

**案例分析：未完成的工作任务**

让员工动起脑子来

- 基于行为特征的沟通策略

**测评：PDP 行为风格测评**

支配型员工的沟通策略

影响型员工的沟通策略

谨慎型员工的沟通策略

稳健型员工的沟通策略

综合型员工的沟通策略

- 建立沟通反馈机制

案例研讨：某企业的新员工沟通机制

新员工沟通体系的构成

**现场演练：设计新员工沟通规范表**

## 第八单元：工作指导人关键技术之做

- 区分责任与职责

- 指导人“做”的五大管理工具

- 工作任务分解工具

OGSMA 工具详解

现场演练：工作任务分解

- 绩效管理工具

绩效管理 VS 绩效考核

KPA 关键行为指标

现场演练：KPA 指标设计

- 计划管理工具

工作计划中的核心五要素

OPPM 平行计划管理表

现场演练：OPPM 平行计划管理表设计

- 员工学习成长工具

新员工学习成长工具：学习护照

员工学习的四个层次

员工训练系统的构成

现场演练：制定新员工的学习护照与标准手册

- 正确表扬工具

ORID 与表扬

现场演练：表扬员工的具体行为

## 第九单元：工作指导人的非物质性激励

- 什么是激励？
- 案例讨论：激励的个性化与情境性
- 新员工激励从欢迎开始
  - 案例研讨：某企业的新人欢迎式
  - 现场演练：设计新员工欢迎方式
- 综合激励方案模型
- 从动机到绩效
  - 工作中的马斯洛需求理论
  - 基于员工需求动机推动策略
- 从绩效到结果
  - 用正激励强化积极行为
  - 用负激励消灭破坏行为
- 从结果到满意
  - 盖洛普 Q12 评估
  - 激励中的保健因素与激励因素
- 不同类型员工的激励
  - 指挥型员工激励技巧
  - 关系型员工激励技巧
  - 知识型员工激励技巧
  - 工兵型员工激励技巧
  - 新生代员工激励技巧