

## 管理赋能系列课程 7：

# 《重培育——部属带教与辅导》

培训师：李罡

### 一、课程背景

部属带教与辅导是管理者的一项重要职责。管理者是通过他人达成目标的人，管理者要善于借助下属的智慧和发挥下属的能力来辅佐自己达成业务目标。

但是，现实的管理中很多管理者都忽略了部属的带教培养。主要存在以下问题：

- 忙于业务工作，没有时间辅导培养下属；
- 认为自己做的效率更高，不愿意花时间带教辅导下属；
- 担心“教会徒弟饿死师傅”，害怕被下属超越；
- 认为员工培训是人力资源部的事，与自己无关；
- 自己没有带教辅导的方法和技巧；
- .....

出现以上问题的原因有认知层面的，也有辅导技能方面的。本课程将通过案例分析、小组讨论等教学方式来提升学员对于部属带教辅导重要性的认知，通过方法工具的演练来提升学员带教辅导下属的技能。

### 二、课程目标

- 1、 认知部属培育的重要性，了解员工培育的基本知识，确立对员工培育的正确态度；
- 2、 能够运用员工辅导六步流程，系统地对员工实施辅导，激发员工的学习成长动力；
- 3、 能够运用 721 学习法则、教导式辅导、教练式辅导的方法和技巧，提升管理者带教辅导的能力。

### 参、 授课方式

课程通过多种教学形式：方法讲授、工具演练、案例分析、小组讨论、视频教学、角色扮演等方式，促进学员参与到课堂教学中，提升学习转化的效果。

四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：1天（6小时）

### 六、课程大纲：

导入：从战略解码看人才发展、京东的人才观、蒙牛的人才观、四类人才观

壹、 重意义：部属培育重要性

案例讨论：忙碌的刘经理

## 1、 为什么要部属培育

### ■ 四个维度分析重要性

CEO 的角度、业务负责人、人力资源部、员工

### ■ 部属培育对管理者的必要性

- ✓ 解放自己最好的方式是部属培育
- ✓ 管理者的产品是员工的行为
- ✓ 最好的管理境界是无为而治

## 2、 部属培育主要内容

### ■ 态度、知识、技能

## 3、 部属培育三大体系

- 在岗训练
- 脱产训练
- 自我提升

## 二、重流程：部属辅导流程化

### 1、 确定辅导对象

- 三种辅导类型：成长型辅导、改进型辅导、管理问题员工  
练习：以下员工需要进行哪种辅导？
- 三类员工辅导：新员工、老员工、问题者

### 2、 挖掘辅导需求

- 工作任务分析法
- 工作任务分解三个关键点
  - ✓ 关键点 1：定义工作任务
  - ✓ 关键点 2：确认关键任务
  - ✓ 关键点 3：分析关键行为

### 3、 明确辅导内容

- 知识类型：概念类知识、流程类知识、人际类知识
- 从工作任务到辅导任务
  - ✓ 关键任务→关键行为问题与难点→辅导任务
  - ✓ 工具表：辅导任务与评估标准表

### 4、 设立辅导目标

- 辅导目标书写结构

### 5、 制定辅导计划

- **工具：员工辅导计划表**

## 6、 实施员工辅导

- 实施辅导的障碍
  - ✓ 来自辅导者的障碍
  - ✓ 来自被辅导者的障碍

## 三、重方法：部属带教方法论

### 1、721学习法则

- 70：实践学习
  - ✓ 委派任务：区分四类任务
  - ✓ 工作复盘：复盘四步法
  - ✓ 参与专项项目
  - ✓ 挂职锻炼
- 20：他人学习
  - ✓ 萃取绩优者经验
    - 工具表：岗位经验萃取表**
  - ✓ 工作经验交流会
  - ✓ 师带徒（导师制）
  - ✓ 标杆企业参观学习
- 10：培训学习
  - ✓ 岗位能力画像
  - ✓ 设计自学阅读指南
  - ✓ 设计课程体系

### 2、教导式辅导

#### **游戏体验：杯子舞**

- 准备：建立信任
- 讲解：说给他听

#### **视频：教导要逐步进行**

- 示范：做给他看
- 练习：让他练练
- 跟踪：直到熟练

### 3、教练式辅导

- 为什么需要教练式辅导

- ✓ 改变=应用+能量+时间
- 教练式辅导工具——五步引导式对话
- 教练式辅导工具——双轮矩阵
  - ✓ 过去轮与未来轮的使用流程
  - ✓ 练习：运用双轮矩阵法进行角色扮演实施辅导

<到此为止>