

《员工辅导与带教》

主讲：张焯老师

【课程背景】

在企业运营里，人才发展是重中之重。本课程帮助管理者全面理解辅导员工的重要意义，解决辅导员工过程中遇到的以下困惑及挑战——

- 工作实在太忙，没时间辅导
- 想辅导，但不知道辅导什么
- 自己经验丰富，但讲不出来
- 讲了半天，对方还是听不懂
- 辅导过，但对方还是会犯错
- 辅导了，但对方不按我说的做

本课程帮助管理者清晰其在员工成长进程中的关键作用：对于新人，帮助新员工快速掌握岗位技能、熟悉工作流程，顺利度过试用期，迅速融入团队；对于绩差老员工，帮助其提升工作能力，改善工作意愿，重新激发工作热情，减少人才流失。同时，课程还注重经验萃取，促进专家们的宝贵经验得以有效沉淀，实现知识的复用与推广。

管理者积极辅导与培育下属，不仅能全方位提升团队成员的岗位胜任力，增强团队整体战斗力，还能在管理者与员工之间建立深厚情谊，增进彼此信任，营造出正向、积极、和谐的团队氛围，推动高绩效团队建设，实现企业与员工的双赢发展。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 了解培养和辅导下属的重要意义，理解管理者的教练角色及价值，明确绩效辅导四步骤；
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. 基于新人、绩差员工等不同能力发展需求，制定个性化辅导策略及培训方案；
4. 了解员工是如何成长的，掌握知识、技能、经验的差异化辅导方法及工具。

【课程特色】

1. 独家版权课程，创新方法论及工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃；
2. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，聚焦真实管理问题或挑战，提供针对性解决方案。

【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】

第一单元：辅导下属的意义

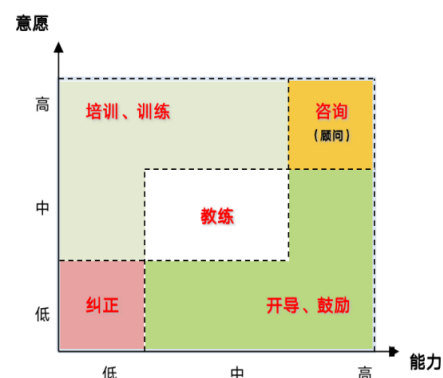
1. 案例：新官上任
2. 管理者的核心角色是教练
 - 1) 人是组织最重要的资产，也是最重要的产品



- 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
3. 绩效辅导四步法

第二单元：因人而异的辅导

1. 案例分析：新人小张
——能力不行不仅仅需要的是辅导
2. 辅导需求分析
 - 1) 员工绩效准备度构成
 - 能力：知识、技能、经验
 - 意愿：动机、承诺、信心
 - 2) 练习：关键人员绩效准备度分析
3. 不同绩效准备度员工培养与发展策略
4. 关键人员培养方式：绩优、高潜、合格、绩差



第三单元：辅导方案的设计

1. 工作忙，没时间辅导下属怎么办
——高效辅导下属的三种形式
2. 辅导方案设计三原则
 - 1) 干啥学啥：基于岗位工作任务规划学习主题
 - ① 流程：学习主题规划四步法
 - ② 方法：岗位任务拆解
 - ③ 工具：XX 岗位专业能力培养课题表
 - ④ 团队共创：岗位任务拆解
 - 2) 缺啥补啥：从绩效差距出发分析学习需求
 - ① 流程：绩效差距分析五步法
 - ② 工具：员工辅导表
 - ③ 案例分析：绩差新员工小张
 - 3) 学习闭环：做前学、做中学、做后学
 - ① 学习闭环：“五有一常”
 - ② 案例 1：某大厂新人培养方案
 - ③ 案例 2：某大厂新人入职大礼包
 - ④ 工具：员工培养计划表

第四单元：辅导方法与工具

1. 五种常用辅导工具及应用场景比较
2. 技能辅导——导师式辅导
 - 工具一：16 字箴言——辅导流程
 - 1) 16 字箴言辅导流程
 - 2) 16 字箴言操作要领
 - 工具二：3WCPTTM (独创) ——辅导内容
 - 1) 情景模拟：新技能讲解
 - 2) 3WCPTTM讲解流程及内容构成
 - 3) 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三

4) 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错

5) 演练：新技能辅导

3. 经验辅导——教练式辅导

1) **工具三：引导式复盘**

2) 视频案例：生气的老张

3) 什么引导式复盘

4) 引导式复盘的五大特点

5) 引导式复盘与16字箴言的区别

6) 工具：AARTD®复盘五步法（独创）

7) 引导式复盘常用三种提问方式

8) 引导式复盘原则——不要过快支招

9) 案例分享：审核未通过

10) 情景演练：新人不会沟通

4. 反馈辅导

工具四：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

工具五：建设性反馈（批评）

1) 案例分析：看不懂的方案

2) 建设性反馈的目的与原则

3) 建设性反馈工具及案例：BEST等

4) 批评后如何恢复关系

5) 练习：将批评修改成建设性反馈

课程重点回顾与答疑



课前准备：

课前调研（建议提前**1-2**周调研，方便老师调整课程内容及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研