

《导师辅导与新人带教》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助导师明确辅导和带教新人的重要意义，全面理解导师角色的价值。通过辅导与带教，帮助新员工快速提升能力、融入团队、顺利度过试用期，减少流失率，降低企业用人成本；借人修己，帮助导师提升辅导和激励能力，储备或发展管理者必备岗位胜任力；促进新老员工融合，让企业与导师的经验得到有效传承，打造和谐、积极、协作的团队氛围与学习型文化。

本课程聚集解决以下问题或挑战——

- 导师本身有工作在身，带教新人需要花大量时间，如何平衡；
- 如何给新人定目标、分任务，目前就是来了活就分下去，缺少系统规划；
- 业务复杂，上手难度大、风险高，不敢给新人分配挑战性工作，只能自己干；
- 自己经验丰富，但讲不出来，有时候讲了半天，但新人还是听不明白；
- 明明辅导过，但新人还是会犯错，同样问题反复问，不懂得举一反三；
- 新生代员工不听 PUA 画大饼那一套，如何激发其自驱性和工作热情。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 了解带教新人的重要意义，全面理解导师的角色价值；
2. 了解导师的角色、职责与任务、常见工作流程、内容及工具；
3. 了解新人带教需求，从岗位胜任、愿景激发、团队融入三个维度帮助新人快速融入；
4. 了解新人是如何成长的，掌握知识、技能、经验的差异化辅导流程、方法及工具；
5. 理解日常激励的重要，知晓 16 种激励方法，掌握职业发展规划、授权激励及差异化管理等技巧；
6. 识别不同性格新人及 00 后新生代的深层次需求和动机，因人而异的激励。

【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、储备干部或新人导师

【课程时长】

1-2 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一单元：导师角色与职责

1. 导师的角色定位
2. 常见导师选择标准——业绩不是唯一标准
3. 导师制各方职责分工——HR、上级、导师
4. 绩效辅导四步法

第二单元：新人培养需求分析

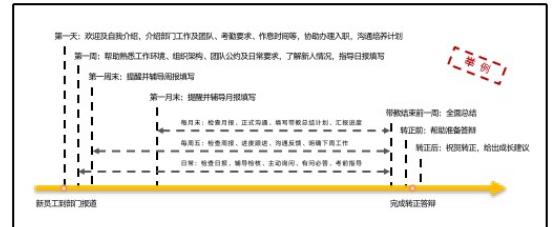
1. 工具：绩效准备度模型
2. 案例分析：绩效不佳的小张
3. 小组讨论：新人辅导需求分析
 - 1) 新人带教内容——不仅仅是辅导
 - 2) 新人带教流程——从入职→转正

第三单元：新人培养方案设计

1. 工作忙，没时间辅导新人怎么办——高效辅导新人的三种形式
2. 新人培养方案设计三原则
 - 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：DACUM 岗位任务拆解
 - ③ 工具：XX 岗位专业能力培养课题表
 - 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：新人培养计划表
3. 团队共创：使用 AI 工具设计新人培养方案

第四单元：辅导方法与技巧

1. 五种常用辅导工具及应用场景比较
2. 新技能辅导——导师式辅导
 - 3) 工具一：16 字箴言——怎么讲
 - ① 16 字箴言辅导流程
 - ② 16 字箴言操作要领
 - 4) 工具二：3WCP®——讲什么
 - ① 情景模拟：新技能讲解
 - ② 3WCP®讲解流程及内容构成
 - ③ 给经验还要给方法——为什么新人学了之后，不会举一反三
 - ④ 给方法还要给工具——为什么明明说了，新人还是会做错
 - 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
 - 1) **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
 - 2) **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
5. 辅导中的常见错误与误区

第五单元：激励方法与技巧

1. 人为什么努力工作
 - 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
 - 2) 敬业度关键影响因素
 - 3) 新生代员工激励动因
2. 日常激励原则
 - 1) **视频案例：让人敬佩的领导**
 - 1) 日常激励的 16 种方法
 - 2) 激励的 24 字方针
3. 日常激励技巧
 - 1) 建立愿景
 - ① **案例：新人缺少工作热情**
 - ② 设定目标的 GROW 模型
 - ③ 使用 GROW 模型帮助新人制定职业规划
 - ④ 演练：为新人制定职业规划
 - 2) 分配挑战性任务
 - ① 意愿激发
 - a. 思考：新人为什么不愿意接受挑战性任务
 - b. 如何让新人有动力：讲 WHY 三原则
 - c. 激发目标感的 TSCQAB 模型
 - ② 授权激励
 - a. 任务沟通五步法（wwhha）
 - b. 共创：如何应对新人推诿或拒绝
——做不了、不会做、完不成等
 - 3) 因人而异的管理风格

- ① 构成领导管理风格的两类行为：工作行为+关系行为
- ② 常见四种管理风格行为特点
- ③ 常见四种管理风格优缺点分析
- ④ 新人不同发展阶段与管理风格匹配策略
- ⑤ 复盘：制定管理风格改进计划
- 4) 绩效面谈
 - ① 绩效面谈原则
 - a. 案例分析：糟糕的绩效面谈
 - b. 面谈的 CFR 原则
 - c. 面谈前准备
 - ② 绩效面谈七步法
 - ③ 绩效面谈沟通话术
 - a. 面谈开场要点及参考话术
 - b. 绩效评价要点及参考话术
 - c. 能力评价要点及参考话术
 - d. 差异化面谈内容：绩优新人、合格新人、绩差新人
 - ④ 问题新人沟通技巧
 - a. 如何应对新人找借口或爱抱怨
 - b. 如何应对新人只听不说
 - c. 如何应对新人质疑
 - d. 共创：面谈挑战回复
 - 我为什么不是高绩效
 - 我如何才能得高绩效
 - 我不比 XX 差，为什么绩效不如他
 - 我做得比 XX 好多了，为什么比他绩效低
 - ⑤ 实战演练：绩优、绩差新人绩效面谈
 - ⑥ 绩效面谈自我检测表
- 4. 常见激励错误与误区
- 复盘：辅导与激励风格优化
- 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