

《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。通过辅导与带教新人，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。

【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. 了解人为什么努力工作，掌握动机及信心的日常激励方法与沟通技巧；
6. 识别不同性格员工及 00 后新生代的深层次需求和动机，找到对方喜欢的辅导方式。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者及储备干部

【课程时长】

3天，6小时/天

第一天 方案与内容开发

导入 新人辅导常见困惑

第一单元：带教新人的意义

1. 新人常见离职原因分析
2. 带教新人的意义——培养新人，提升自我

第二单元：导师角色与职责

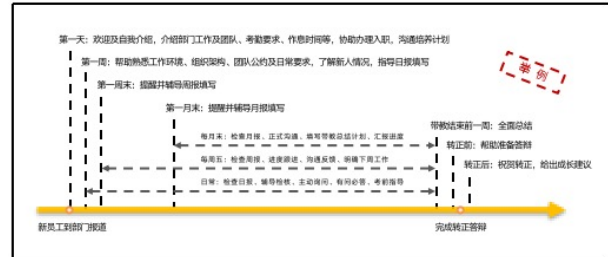
1. 导师的角色定位
2. 常见导师选择标准——业绩不是唯一标准
3. 导师制各方职责分工——HR、上级、导师

第三单元：辅导方案与流程

1. 新人带教需求分析
 - 1) 案例：糟糕的方案
 - 2) 新人工作为什么会出错
 - ① 意愿不足



- ② 能力不足
- ③ 标准不清
- ④ 支持不足
- 3) **工具：绩效准备度模型**
- 4) 练习：新人辅导需求分析
- 2. 新人带教内容与流程
- 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
- 3. 新人带教方案规划方法
- 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) 新人带教方案规划八大原则
- 3) 新人带教方案规划的四个关键
- ① 干啥学啥：基于工作场景规划学习内容
- a. **工具：DACUM 任务拆解法**
- b. 练习：岗位任务拆解
- ② 缺啥补啥：反馈+复盘+辅导
- ③ 以考促学：自学+答疑+考试
- ④ 学习闭环：做前学、做中学、做后学
- ⑤ **案例分享：某大厂新人入职大礼包**
- ⑥ 共创：新人带教方案设计
- 4. 新人带教管理工具
- 1) 新人带教跟进工具
- 2) 新人带教汇报工具



第四单元 专家经验萃取

- 1. **案例：新技能分享**
 - 2. 常见辅导内容缺失及影响
 - ① 为什么明明讲过了，新人却不会举一反三
 - ② 为什么明明讲过了，新人还是不会做/会做错
 - 3. 为什么专家有经验却讲不出来
 - 1) 乔哈里视窗——专家不知道别人不知道
 - 2) 知识的诅咒——专家不知道自己知道
 - 4. 专家知识体系的五个层次
 - 5. 经验萃取方法与工具
 - ① 好经验构成的“六有标准”
 - ② 专家经验萃取框架
 - ③ 经验萃取提问
 - a. 方法：STAR 访谈法
 - b. **工具：专家访谈常用 15 问**
 - c. 技巧：挖掘亮点四维度
 - 6. 演练：辅导主题经验萃取
- 第二天 辅导方法与技巧**

第五单元：日常辅导方法

1. 五种常用辅导工具及应用场景比较

2. 新技能辅导

工具一：16字箴言——怎么讲（导师式辅导）

- 1) 16字箴言辅导流程
- 2) 16字箴言操作要领

工具二：3WEP™——讲什么（导师式辅导）

- 1) 情景模拟：新技能讲解
- 2) 3WEP™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

工具三：引导式复盘（教练式辅导）

- 1) 视频案例：生气的老张
- 2) 什么引导式复盘
- 3) 引导式复盘的五大特点
- 4) 引导式复盘与16字箴言的区别
- 5) 工具：AARTD®复盘五步法（独创）
- 6) 引导式复盘常用三种提问方式
- 7) 引导式复盘原则——不要过快支招
- 8) 案例分享：审核未通过
- 9) 情景演练：新人不会沟通

4. 辅导反馈

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) 员工不愿意接受怎么办
 - ① 好导师会讲故事
 - ② 好故事四要素
- 6) 练习：将批评修改成建设性反馈

5. 绩效反馈

工具六：绩效反馈

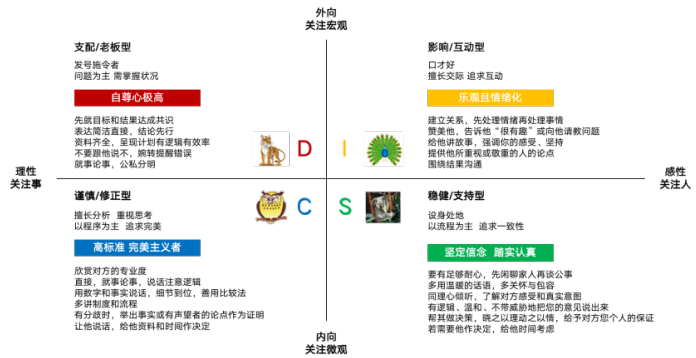
- 1) CFR的构成与作用
- 2) CFR沟通原则与流程
- 3) 不同员工绩效反馈重点：绩优、绩差
- 4) 如何应对员工找借口或爱抱怨



6. 员工辅导常用管理工具
7. 辅导中的常见错误与误区

第六单元 因人而异的辅导

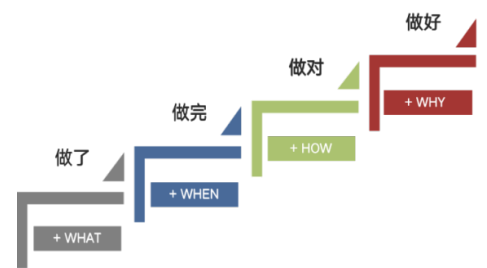
1. 测试：DISC 行为风格
2. DISC 四类行为风格介绍
3. 各 DISC 行为特征及特点
 - 1) 典型行为特征
 - 2) 价值观与驱动力
 - 3) 擅长、害怕及缺点
 - 4) 高压下可能的冲动行为
4. 各 DISC 沟通及交往策略
- 5) 建议行为
- 6) 不建议行为
5. 如何快速识别对方 DISC 类型
6. 练习：判断对方 DISC 类型
7. 各 DISC 喜欢的辅导方式



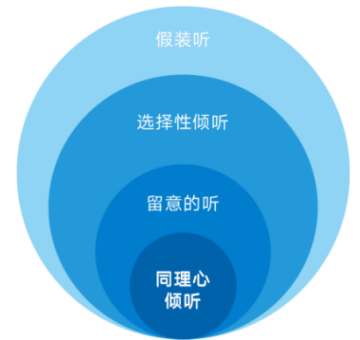
第三天 激励方法与沟通

第七单元：日常激励方法

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
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 12 种方法
 - 2) 日常激励原则
 - 3) 激励的 24 字方针
 - 4) 00 后管理原则
 - a. 00 后管理挑战
 - a. 00 后要什么
 - b. 00 后管理原则
3. 日常激励工具
 - 1) 愿景激励——帮助新人制定职业规划
 - ① 案例：员工缺少工作热情
 - 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：为员工制定职业规划
 - 2) 目标激励——分配挑战性任务
 - ① 目标激励两个关键：理解+共识
 - ② 目标理解
 - a. 案例：新人对任务理解错误
 - b. 任务沟通与执行结果的四层影响关系
 - c. 任务沟通中的常见错误



- d. 任务沟通五步法 (wwhha)
- e. 新人为什么不愿意接受高目标
- f. 演练：如何应对推诿或拒绝
- ③ 目标共识
 - a. 别人为什么愿意听你的——黄金圈法则
 - b. 目标共识的四个层次
 - c. 目标介绍的 TSCQAB 模型
 - d. 如何让新人从“让我做”到“我要做”
 - 如何让新人有动力：讲 WHY 三原则
 - 讲 WHY 要因人而异：价值观六层模型
 - g. 如何让新人愿意接受你的建议
 - FABE 法则——以数据和事实支撑观点
 - ACE 对比法——分析差异，提供备选方案
- e. 演练：为员工讲 WHY
- 3) 倾听激励——同理心倾听与回应
 - ① 测试：倾听能力
 - ② 倾听的四个层次
 - ③ 同理心倾听与回应的作用
 - ④ 同理心倾听
 - a. 听人——识别对方的深层次动机与需要
 - b. 听己——聚焦目标，以终为始
 - ⑤ 同理心回应
 - a. 同理心回应两大原则——先处理情绪再处理事情
 - b. 非暴力沟通四步法——从需要出发而非情绪表达
 - c. 非暴力沟通的四个关键转换
 - d. 识别“情绪”信号
 - e. 如何与“情绪”共处
 - ⑥ 同理心倾听与回应的禁忌
 - ⑦ 练习：同理心倾听与回应
- 4) 信心激发：
 - ① 视频案例：团队士气低落
 - ② 帮助员工建立信心的关键点
- 4. 常见激励错误与误区



第八单元 沟通激励技巧

- 1. 沟通挑战一：新人不爱发言
 - 1) 案例：爱讨论的孙经理
 - 2) 新人不爱发言原因分析
 - 只有感到安全时才会畅所欲言
 - 3) 发言热情调动方法
- 2. 沟通挑战二：新人提出异议或反对
 - 1) 案例：新人提出反对意见
 - 2) 常见错误应对方法及影响
 - ① 直接发火

- ② 找借口解释
- ③ 沉默逃避
- ④ 战胜对方
- 3) 原因分析及应对
 - ① 确实是“我”的错——坦诚承认错误，构建安全场域
 - ② 新人认知有误——识别辅导时机，提问代替批评
 - ③ “万能”冲突处理话术
- 4) 沟通实战演练
 - ① 场景一：新人提出错误意见
 - ② 场景二：新人提出反对意见
 - ③ 场景三：新人提出挑战性问题
 - ④ 场景四：新人不思进取得过且过
- 3. 新人带教沟通原则

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