

《导师辅导与新人带教工作坊》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助导师全面理解导师角色与价值。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；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. 了解导师的角色、职责与任务、常见工作流程、内容及工具；
2. 了解新人带教需求，从岗位胜任、愿景激发、团队融入三个维度规划培养方案；
3. 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；
4. 了解员工为什么努力工作，理解日常激励的重要性，掌握日常激励原则及 16 种常用方法；
5. 了解四种领导风格差异及优缺点，针对不同员工发展需要，采用因人而异的领导风格与策略；
6. 了解任务共识的重要性，使用 TSCQAB、讲 WHY 三原则等工具激发员工的目标感与自驱力；
7. 明确绩效面谈原则与内容构成，运用七步法进行绩效面谈，有效应对各类员工异议或质疑。

【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及储备干部

【课程时长】

3 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一天 需求分析与方案设计

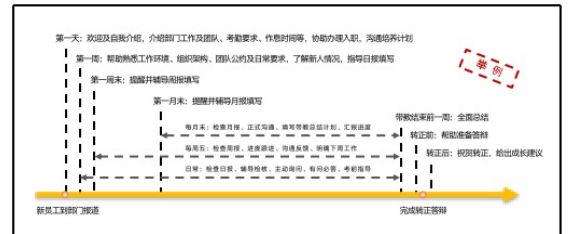
第一单元：导师角色与职责

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. 工具：绩效辅导四步法

第三单元：新人培养需求分析

1. 案例分析：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. 如何分析新人培养需求
 - 1) 工具：绩效准备度模型
 - 2) 演练：新人辅导需求分析
 - 3) 新人不同发展阶段辅导策略
4. 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



第三单元：新人培养方案设计

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. 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：WBS 岗位任务拆解
 - ③ 方法：如何为新人设定目标或 KPI
 - ④ 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
 - ⑤ 流程：绩效差距分析五步法
 - ⑥ 工具：员工辅导表
 - ⑦ 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：新人培养方案设计（共两轮，合计 3 小时）
 - 1) 使用 AI 工具设计新人培养方案
 - 2) 两轮小组共创：新人培养方案

第二天 辅导方法与内容

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
2. 技能辅导——导师式辅导
 - 1) 怎么讲：16 字箴言
 - ① 视频案例：新人辅导
 - ② 16 字箴言辅导流程
 - ③ 16 字箴言操作要领
 - 2) 讲什么：3WCP™（独创）
 - ① 情景模拟：新技能讲解

② 3WCP™讲解流程及内容构成

- 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三
- 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错
- 演练：新技能辅导（主题从带教计划知识点任选其一）

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. 日常反馈

- 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

第五单元：专家经验萃取

1. 什么是经验萃取
2. 经验萃取四原则
3. 经验萃取方法与工具
 - 1) 经验萃取流程
 - 2) 案例选择三原则
 - 3) 引导式提问访谈专家经验
 - ① 方法：专家访谈 STAR 法
 - ② 工具：专家访谈常用 15 问
 - ③ 技巧：挖金子四维度
 - 4) 方法论提炼四方向
 - 5) 工具：案例开发模板
4. 团队共创（3H）
 - 1) 案例萃取开发
 - 2) 方法论及工具提炼
 - 3) 学员常见问题共创

第三天 激励方法与沟通

第六单元：日常激励的重要性

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) 激励体系构成四维度
- 4) 00 后激励动因与策略

2. 日常激励原则

- 1) 视频案例：让人敬佩的领导
- 2) 日常激励的 16 种方法
- 3) 激励的 24 字方针

第七单元：常用激励方法

1. 建立愿景

- 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. 分配挑战性任务

- 1) 案例：新人对任务理解错误
- 2) 任务分配常见错误与误区
- 3) 任务沟通与执行结果的四层影响关系
- 4) 任务沟通五步法 (wwhha)

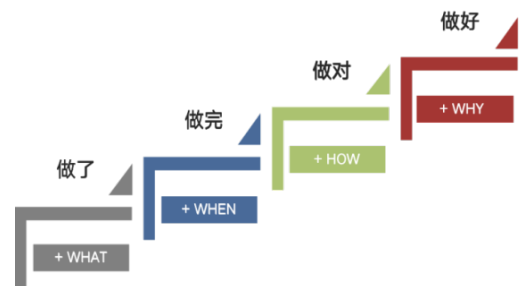
3. 讲 WHY

- 1) 别人为什么愿意听你的——黄金圈法则
 - 2) 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
 - 3) 激发员工目标感的 TSCQAB™ 模型
 - 4) 练习：用 TSCQAB™ 模型讲 WHY
 - 5) 演练：如何分配及沟通任务
- ### 4. 因人而异的领导
- 1) 构成领导风格的两类行为：工作行为+关系行为
 - 2) 常见四种领导风格行为特点
 - 3) 常见四种领导风格优缺点分析
 - 4) 不同绩效准备度与领导风格匹配策略

——新员工、绩差、不思进取老员工、绩优、高潜

5. 绩效面谈

- 1) 绩效评估常见十种误区
 - 大家干得都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
 - 大家都优秀，为什么要区分好中差
 - 大家表现都挺一般，没有好的
 - 都挺辛苦的，就不打低分了



- XX 有一个任务做得特别出色，打高一些吧
- XX 一直以来工作都很认真，打高一些吧
- 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧等

2) 绩效面谈原则

- ① 案例分析：糟糕的绩效面谈
- ② 面谈的 CFR 原则
- ③ 面谈前准备

3) 绩效面谈七步法

4) 绩效面谈沟通话术

- ① 面谈开场要点及参考话术
- ② 绩效评价要点及参考话术
- ③ 能力评价要点及参考话术
- ④ 差异化面谈内容：绩优员工、合格员工、绩差员工

5) 问题员工沟通技巧

- ① 如何应对员工找借口或爱抱怨
- ② 如何应对员工只听不说
- ③ 如何应对员工质疑
- ④ 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

6) 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈

7) 绩效面谈自我检测表

培训后 培养计划落地

说明：训后活动可由客户自行开展或由讲师参与跟进

1. 方案共识：课后 1 周内
 - 1) 导师与上级就《新人培养计划》沟通确认
 - 2) 导师、新人与上级就《新人培养计划》进行沟通并达成共识
2. 拜师仪式：课后 1-2 周
 - 1) 各部门组织拜师仪式，导师与新人签订《师徒目标责任书》
3. 计划推动：
 - 1) 导师按照《新人培养计划》开展辅导
 - 2) 导师每周向上级及 HR 同步辅导进度及落地效果，HR 汇总后同步讲师
 - 3) 针对辅导中出现的问题或挑战，讲师对导师进行线上辅导 1-2 次（每次 2-3 小时）
4. 月度复盘：
 - 1) 导师每月对新人开展绩效评估与面谈
 - 2) 导师每月向上级及 HR 同步绩效情况及下阶段培养计划
5. 结项汇报：
 - 1) 新人季度末进行总结汇报
 - 2) 导师就季度辅导情况及新人表现进行总结汇报
 - 3) 上级及 HR 综合导师评价、绩效表现及汇报情况，对新人进行评价

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