

《教练式领导力—员工辅导与激励》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助中基层管理者了解辅导及发展员工的意义，全面理解其教练的核心角色，掌握常用辅导与激励方法，提升员工岗位胜任力，激发下属主动工作，提升团队满意度和敬业度，助力高绩效团队打造。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 了解培养和辅导员工的重要意义，全面理解管理者的教练角色及价值；
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. 了解员工是如何成长的，掌握知识、技能、经验的差异化辅导流程、方法及工具；
4. 理解员工为什么努力工作，明确激励管理三步骤，掌握 14 种日常激励方法与技巧；
5. 识别 00 后新生代员工的内在动机和深层次需求，找到对方喜欢的管理方式。

【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】

1-2 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一单元：培养员工的意义——为什么教

1. 为什么要培养下属——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
- 借假修真、借事修人、借人修己

第二单元：因人而异的培养

1. 案例分析：新人小张——能力不行不仅仅需要的是辅导
2. 员工绩效准备度构成
 - 1) 能力：知识、技能、经验
 - 2) 意愿：动机、承诺、信心
 - 3) 练习：关键人员绩效准备度分析
3. 不同绩效准备度员工的培养策略

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. 培养方案设计三原则
 - 1) 新人培养——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（50-60 分钟）
 - a. 小组共创：20 分钟
 - b. 小组展示：5 分钟/组，2-3 组
 - c. 学员点评：2 人/轮，1-2 分钟/人
 - d. 讲师反馈：3 分钟/组
 - 2) 老人辅导——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

第四单元：辅导方法与技巧

1. 案例：失败的辅导
2. 常用辅导工具及应用场景比较
3. 新技能辅导——导师式辅导
 - 1) 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
 - 2) 工具二：3WEP™——讲什么
 - 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
4. 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

5. 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

3) 工具六：绩效反馈（绩效面谈）

- ① 持续性绩效反馈的重要性
 - ② 工具：CFR 模型
 - ③ CFR 的构成与作用
 - ④ CFR 沟通原则与流程
 - ⑤ 绩效反馈流程与技巧：绩优、合格、绩差
 - ⑥ 如何应对员工找借口或爱抱怨
- ## 6. 员工辅导常见错误

第五单元：激励方法与技巧

1. 案例：状态不佳的小张

2. 激励三步骤：分析用人规划→识别内在动机→多样激励措施

3. 步骤一 分析用人规划——激励要结合用人规划

1) 是否是关键人才——如何识别管理人才？

2) 工具一：九宫格

3) 工具二：关键人才管理计划

4) 练习：关键人才盘点

4. 步骤二 识别内在动机——激励要因人而异

1) 讨论：人为什么努力工作

2) 激励理论一：ABCD 四力模型

3) 激励理论二：盖洛普 Q12

4) 敬业度关键影响因素

5. 步骤三 多样激励措施——日常激励重于物质激励

1) 视频案例：让人敬佩的领导

2) 管理者的日常激励比物质激励更重要

① 日常激励原则

② 激励的 24 字方针

3) 日常激励的 14 种方法

4) 四种常用激励方法

① 目标激励

a. 案例分析：员工缺少工作热情

b. 如何让员工有动力：GROW 模型

c. GROW 模型的四种应用方式

d. 案例：帮助新人制定职业规划

e. 演练：说服想离职的新人

② 讲 WHY

a. 别人为什么愿意听你的——黄金圈法则

b. 如何讲 WHY：TSCQAB™ 模型

c. 如何讲好 B

➤ 对方要什么：价值观六层模型

➤ 如何识别对方要什么：各 DISC 价值观与驱动力

➤ 我们讲什么：讲 WHY 三原则

➤ 我们如何讲：各 DISC 喜欢的讲 WHY 方式

d. 演练：为员工讲 WHY

③ 授权激励

a. 构成领导风格的两类行为：工作行为+关系行为

b. 常见四种领导风格行为特点

c. 常见四种领导风格优缺点分析

d. 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

e. 视频：单一领导风格对团队执行力的影响

f. 演练：为团队成员匹配领导风格

④ 信任激励

a. 视频案例：团队士气低落

b. 员工为什么不愿意接受高目标

c. 让员工接受高目标的四种策略

d. 帮助员工建立信心的关键点

6. 常见激励错误与误区

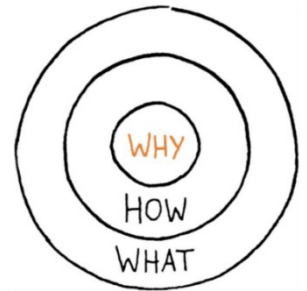
第六单元 00 后管理原则

1) 案例：00 后管理挑战

2) 00 后要什么

3) 00 后管理原则

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