

新员工融职导师培训·共创工作坊

培训师：鞠佳

课程背景：

“新员工导师制”是运营商企业中一项普遍的制度计划，以资深老员工对新员工一对一的“传帮带”为纽带，培养人才。目前，青年新员工都是 95-00 后了，领导者面临着许多新问题，沿袭传统的行政命令式管理愈发失效，需要升级思维、换位思考、有效激励，扮演的角色需要从一个管理者转变为教练员，像教练、导师一样进行启发式的引导，才能有效地带领青年团队，激发青年员工的兴趣热情。

那么，如何有效激励年轻人进行赋能？如何用青年人所接受的方式进行沟通？如何找到职场规则与个性彰显的平衡点？这需要导师们结合自我经验、进行辅导计划的共创，才能胜任组织赋予的职责，起到良好的“传帮带”效果。

学员对象：融职导师、骨干员工、部门主管、中基层干部

授课方式：案例讲解+场景模拟+实战演练+共创方案

背景导入：运营商基层组织所面临的新形势和基层青年员工的沟通方式转变

🌟 开场小游戏：绩效目标-引导方式-人性激励-效果呈现

1. 传统的管理方式 VS 新型的教练角色扮演
2. 如何用年轻人愿意接受的方式进行组织管理？
3. 导师角色的扮演，需要培养哪些沟通实践能力？
4. 摸准人性的教练式引导技术，令组织管理事半功倍。

一、导师定位：通过激励层次模型了解新员工的各需求阶段

案例故事：从运营商基层员工小丽与王主管的日常沟通看问题

1. 理念的植入：一个简单而深刻的激励沟通认知模型
2. 从马斯洛层次低需求到高层次需求的渐进式延申

3. 导师视角：五个层次挖掘员工的内心需求激励

- ✓ (1) 辅导层次 1：员工的新鲜感——基本需求
- ✓ (2) 辅导层次 2：员工的适应感——安全需求
- ✓ (3) 辅导层次 3：员工的归宿感——社交需求
- ✓ (4) 辅导层次 4：员工的价值感——意义需求
- ✓ (5) 辅导层次 5：员工的突破感——实现需求

4. 作为导师，关注新员工不同层次需求的具体动作 5 个‘发’

- ✓ 动作 1，发号施令：提供现实可操作、精准、实际的指令
- ✓ 动作 2，发现特点：为员工的特长兴趣匹配其适应工作场景
- ✓ 动作 3，发挥信任：创造融洽和谐的氛围通过组织引导员工
- ✓ 动作 4，发掘引导：针对性地培养员工帮助成长实现个人增值
- ✓ 动作 5，发展前途：从职业生涯长远角度为员工考虑成长路径

5. 图形模型：通过一张曲线图彰显融职员工在不同阶段的问题表现

- ✓ 基本需求阶段：麻木的员工 VS 激情的员工
- ✓ 安全需求阶段：平庸的员工 VS 熟练的员工
- ✓ 社交需求阶段：玩乐的员工 VS 和谐的员工
- ✓ 意义需求阶段：老油条员工 VS 自信的员工

二、指令传授：通过基本的教练指令达成员工高效精准的执行力

1. 指令沟通到位的问题拆解

- (1) 案例：王主管对小夏的日常任务沟通障碍分析
- (2) 思考：何谓“有效的指令”？
- (3) 真的是员工执行力差吗？作为上级的无意识沟通错误...
- (4) 指令无处不在，每天的沟通中都需要教练者意识

2. 心理学概念：‘知识的诅咒’与任务安排颗粒度

- (1) 从日常行为中发现各种现象
- (2) 本质：信息不对称+经验主义的偏差
- (3) 指令的定位明确：刻度+标识

3.任务精准执行的四大抓手剖析

- (1) 客观描述 VS 主观描述
- (2) 数字量化 VS 模糊不清
- (3) 具体方法 VS 大而化之
- (4) 时间节点 VS 没有时间

4.提升新员工执行力的五大要素

- (1) Specific-指向要明确
- (2) Measurable-数值可衡量
- (3) Attainable-场景具有现实性
- (4) Relevant-高度相关联
- (5) Time-bound-时间刻度
- (6) **情景演练：以小组为单位进行工作任务的指令安排演绎**

三、岗位匹配：通过对员工的个性掌握发挥其与岗位结合的特质

1.员工的个人特质探索与理解

个人职业兴趣，霍兰德 (holland) 职业模型植入

- ✓ R,现实型——动手能力强
- ✓ I,研究型——思考周密多
- ✓ A,艺术型——创作表现好
- ✓ S,社会型——人际关系溜
- ✓ E,企业型——目标明确感
- ✓ C,事务型——办事讲规则

2.MBTI 员工职业特质匹配度考量

(1) 个人特质的四大维度

- ✓ 我们获取信息的方式：实感(S)，直觉(N)
- ✓ 我们作用世界的方式：外向(E)，内向(I)
- ✓ 我们进行决策的方式：思考(T)，情感(F)
- ✓ 我们适应环境的方式：判断(J)，认知(P)

(1) 职业人的十六种类型细分

- ✓ ISTJ 型,ISFJ 型,INFJ 型,INFP 型
- ✓ ESTJ 型,ESFJ 型,ENFJ 型,ENFP 型
- ✓ ISTP 型,ISFP 型,INTJ 型,INTP 型

- ✓ ESTP 型,ESFP 型,ENTJ 型,ENTP 型

3.教练者全局视角：组织特征 + 岗位特性 + 群体性格

(1) 导师不仅要对个人特质了解，更要了解组织岗位特征

(2) 组织岗位是一种群体性格，会影响到个人特质

(3) 三种典型的岗位导向

- ✓ 以结果为导向的岗位——市场部/销售部/前端部门

- ✓ 以过程为导向的岗位——财务部/行政部/后端部门

- ✓ 以素质为导向的岗位——研发部/党务部/客服部

(4) 小组研讨分享：你所在部门/岗位的属性，职责有些什么特征？对

员工的风格塑造？下属员工的性格/特点/性别/，有些什么优势或不足？

四、导师沟通：通过积极正向的沟通反馈引导新员工自发探索

1.使用 NLP 式的教练沟通技术

(1) 故事：美国教练添·高威，从体育界到企业界

(2) 教练沟通法则——与 00 后员工的有效沟通方式

- ✓ 多使用提问的方式，引发对方自主的思考

- ✓ 引导对方从自己内心发现问题、解决问题

- ✓ 循序渐进的思考，比直接讲道理更有效
- ✓ 同样的答案，与其你说出来，不如让对方说出
- ✓ 人们愿意为自己所说的话负责

2.情景演绎：传统行政指令与教练引导反馈的区别对比

- ✓ 命令式 vs 商谈式
- ✓ 问题式 vs 方法式
- ✓ 否定式 vs 肯定式
- ✓ 单选式 vs 多选式
- ✓ 直接式 vs 间接式

3.语言鉴定模式，案例拆解

- ✓ 情景 1：客户真是太过分了，我不能忍受那样的要求……
- ✓ 情景 2：任务太重了，没有人协助我，我觉得很委屈……
- ✓ 情景 3：这项计划很棘手，他们还这种态度，我很不满……
- ✓ 情景 4：他态度越来越差，而且很不专业，我拒绝……
- ✓ 情景 5：同事们总爱背后说事，我与他们处处都合不来……

融职导师的辅导计划共创撰写

一、面谈计划：制定导师与徒弟的面谈沟通流程

(1) 初步认识计划撰写

- ◆ 通过个人简历初步了解
- ◆ 澄清导师或学徒的期望
- ◆ 澄清项目的目标、角色和过程
- ◆ 确认成功的辅导关系的标准

(2) 面谈沟通计划撰写

- ◆ 确定将来会谈的大致安排
- ◆ 确定将来会谈的地点、频率、时长等
- ◆ 如何取消、推迟或其他选择？（如有必要）
- ◆ 确认每次会谈的间隔时间如何沟通
- ◆ 选择可以接受的联系时间
- ◆ 选择最好的方式：电话、邮箱、短信或微信等
- ◆ 承诺沟通信息的保密性

(3) 长期计划撰写

- ◆ 探讨学徒可能的职业兴趣和问题
- ◆ 设定清晰的职业发展目标
- ◆ 确认可行的行动计划
- ◆ 确认最终的行动计划
- ◆ 设定项目中的每个阶段的目标

二、辅导计划：撰写导师对徒弟具体任务辅导计划流程

(1) 辅导资源的筹备计划

- ◆ 标准操作文件
- ◆ 生产技术规范
- ◆ 工作指导书
- ◆ 辅导期计划一览表
- ◆ 单项辅导任务记录单
- ◆ 准备好设备、工具及材料

(2) 辅导目标的确立

- ◆ 回顾辅导期的整体目标
- ◆ 本次辅导要达到的目标
- ◆ 思考学员提出的问题
- ◆ 思考辅导的步骤
- ◆ 演示将要辅导的内容
- ◆ 思考如何启发学员解决问题的策略

(3) 某一次辅导任务的撰写总结

- ◆ 本次任务的辅导要点（举例说明，撰写例子）
- ◆ 任务存在的问题与难点
- ◆ 可能发生的问题，解决方案
- ◆ 关键任务是？
- ◆ 完成时间是？
- ◆ 评估标准是？

情境演练，小组共创：扮演教练角色，帮助员工基于现实的问题，进行分析、

研讨、模板化、头脑风暴，由小组共创，最终创新找出一系列可能的解决方法，并赋值评分决策。

三、整体统筹：长周期的导师辅导整体流程安排设计

(1) 三方的预期收益

- ◆ 组织角度的收益
- ◆ 导师角度的收益
- ◆ 学徒角度的收益

(2) 各类文件的成型提交

- ◆ 流程图：辅导新员工整体流程计划
- ◆ 师徒匹配的意见倡议原则
- ◆ 辅导计划本岗位一览表
- ◆ 单项任务辅导记录表
- ◆ 辅导前检查清单明细
- ◆ 被辅导者评估表样例
- ◆ 导师评估表样例