

《新晋管理者角色认知和员工带教技巧》

主讲：高飞老师

【课程背景】

管理者作为组织中上承下接的角色，向上要正确理解组织的决策，向下要合理规划安排执行，所以管理者工作质量的高低直接影响了组织效能的高低。在执行员工向管理者转变的过程中，首当其冲要面临的的就是管理者角色定位的困难，因为一个角色的转变直接决定了工作重心的转变，因此新晋管理者要想在组织中有所作为，必须转变行为方式、认清自己的角色定位，并能有效的进行转换和自我提升。

另一方面，企业招聘到合适的人才，对于企业来讲不仅难度越来越大，**成本**也越来越高。更重要的是招进来的新人，是否能尽快融入新的组织，如何能快速胜任工作岗位，且能留存下来，已成为企业最难解决的问题之一。因此，管理者的一项重要职责就是进行员工带教，成为合格的员工导师，系统掌握员工带教的流程和方法。

本课程专门为新晋管理者研发，帮助新晋管理者认清角色的转变，建立正确的角色定位。另一方面让新晋管理者能够运用带教技巧和方法，激发员工的工作热情与意愿，提升员工的绩效，增强员工对团队的归属感。

【课程收益】

- 清晰管理者的角色认知和角色定位
- 运用管理者的定位分析自己的角色定位是否准确
- 了解员工带教的内涵和外延；
- 运用4种带教策略，根据员工情况和状态采用不同的带教方法；
- 运用员工带教5步法制定带教方案；
- 运用沟通技巧提升管理能力和工作有效性

【课程特色】

落地性——将内容工具化，语言通俗易懂；案例贴近工作；课后无需二次转化。

工具性——将技巧工具化，让大家拿来就用，易于操作及掌握。

实用性——突出实用效果，通过课堂演练，及讲师指导，学员课上直接掌握方法。

生动性——多种培训形式，采用研讨、案例、视频、教练等方式，突出课堂的生动性。

【课程对象】

基层管理者，新晋中层管理人员

【课程时长】

1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 管理者的角色认知

一、管理者的正确角色认知

- 1.角色认知指什么？
- 2.角色认知的重要性
- 3.管理者的角色认知
 - 非管理者和管理者的区别
 - 骨干员工和管理者的区别

【练一练】你眼中的优秀管理者画像

4.管理者的不同角色

二、管理者的正确角色定位

1. 管理者在组织结构中的位置
2. 角色错位
 - 土皇帝
 - 民意代表
 - 自然人
 - 传声筒
3. 不同角色的正确定位
 - 作为下属
 - 作为同事
 - 作为上级

【练一练】此刻的你是怎样看待自己的角色

三、管理者应该具备的基本素养

1. 职业化素养
2. 专业化素养

四、基层管理者应该具备的能力

1. 【讨论】你觉得作为管理者应该具备哪些能力？
2. 画好三个圆的能力
 - 上级的圆
 - 中层的圆
 - 员工的圆
 - 逐步找到三个圆的平衡点

【案例练习】电影《兵临城下》中的三个圆分析

第二部分：员工带教的流程和方法

一、员工带教的内涵和外延

1. 员工带教的定义
2. 员工带教的特征
 - 持续双向、
 - 相互协作
 - 积极互助
3. 员工带教的形式、
 - 在岗辅导
 - 集中培训
 - 师徒制
4. 日常教育和感召：员工带教的最高境界
5. 员工带教的内容和三个转变
 - 接受文化
 - 认同理念
 - 掌握技能

【案例分析】《中国女排》中，袁伟民对郎平是带教吗？采用了什么带教方式？

6. 员工带教的全景图
 - 员工带教目标
 - 分析带教对象并制定策略
 - 实施带教流程

【学习活动】你经历过的带教故事分享，好的带教应该具备哪些特征

二、根据对象制定带教策略

1. 根据员工的工作能力和态度，采用不同的带教策略

- 教导式
- 引导式
- 诱导式
- 授权式

2. 教导式的带教策略

- 指导
- 示范
- 演练
- 检验

3. 引导式的带教策略

- 开放式提问
- 引导发现问题
- 提示提出看法
- 共识引导反馈

【练习】选择一种带教策略，任选一名非同组的伙伴进行两两演练，互相点评

4. 诱导式的带教策略

- 肯定进步和成绩
- 强调前景和方向
- 给出建设性意见

5. 授权式的带教策略

- 及时提醒
- 多做鼓励

【案例分析】解放军的“忆苦会”，采用的是什么带教策略，有什么值得借鉴的地方

方

三、高效带教有步骤

1. 带教流程解读

- 厘清目标
- 分析现状
- 策略评估
- 行动计划
- 效果评估

2. 目标清晰与工作效果的关系

3. 分析现状的方法和工具

- 什么是 SMART 法则
- 在工作中如何运用 SMART 法则

【练习】针对一名新员工，运用 5 步法设计一个具体的带教方案，进行小组交流

四、场景化带教

1. 企业文化的重要性
2. 结合场景的带教方法
3. 员工接受纪律和约束的重要性
4. 如何是员工介绍规范和意见

五、员工带教的三大重要原则

- 1.以组织绩效为前提来帮助员工成长和接近成功
- 2.个人情感要让位于组织利益
【案例分析】最近新员工小李工作中经常出现差错，怎么办？
- 3.辅导中的倾听和表达
【练习】根据三大原则，对前面制定的带教方案进行优化，进行小组交流

第三部分：用沟通做好管理

什么是“会沟通”

一、沟通的误区

二、什么是沟通的三维

1. 沟通第一维-开放性

- 开放性=扩大共识+消除盲区

【案例】如果要和小李聊她的问题，具体怎么说呢？

- 保持开放性第一招 共同体意识
- 保持开放性第二招 沟通清除障碍清单

【练习】使用《沟通清除障碍清单》，盘一盘你团队中的小张、小李或者老王

2. 沟通第二维-目标感

- 目标感=方案力

【案例】给同事提要求，明天的会，无论如何不能迟到

【案例】领导，上次和您汇报过的那位客户来昆明了，周四有空一起吃个饭吗？

- 如果现场没法给方案，怎么办—未来视角

【案例】六个月后，我希望咱们能取得这个结果`~~~~~`

3. 沟通第三维-建设性

- 建设性=把沟通导向行动

【案例】如何说服某公司采购我们的服务`~~~~~`

- 怎样在沟通中展现建设性？

- 我们来抓抓落实
- 请对方提一个需求

【练习】公司提供了一个福利项目：洁牙一次，不过你刚好需要补一颗牙，怎样说服牙科医院同意这件事？

二部曲提升沟通力

一、FEE 倾听法

1. 接收事实
2. 感受情绪
3. 解读期待

【练习】2019年，青海西宁的亚朵酒店接到过一位母亲打来的电话……
接到这样一个电话，你会怎么做？

二、ARC 确认法

1. 确认事实
2. 响应情绪
3. 明确行动

【练习】今天小张看到自己这个月的工资数字后`~~~~~`
怎样和小张沟通这件事？

