



情境辅导®

企业痛点

领导者在辅导下属过程中常常遇到以下问题：

- 新人带教时间长，存活率低
- 带教过程中易发生冲突
- 带教过程单一，带教目标与目的不清晰
- 工作任务太宽泛太难，难以在短期之内教会
- 成熟员工难以辅导，有躲避的倾向，不知如何辅导
- 不知道何时何事是介入辅导的最佳时机

如何针对不同员工的状况，施展不同的领导行为，使得员工一直能够感觉到成长和进步，同时也能够交付高绩效的工作任务，是每一个企业负责人、领导者以及做下属的人都关心的问题。

大多数企业采购了很多关于辅导的项目和培训课程，但主要是辅导的流程和话术，以及一些提问的方式。针对复杂的辅导场景，单一的辅导流程和话术很难应付。

模型经典，兼顾员工绩效与发展，易于落地。

方法论：

情境辅导®是情境领导®理论在辅导中的具体运用，面对不同准备度的被辅导者，领导通过灵活运用不同的辅导方式，提升被辅导者的意愿和能力，从而促使对方愿意做出改变或获得对方对绩效和成长的承诺。

情境辅导®和一般的辅导技巧课程不同，大多数辅导课程只提供辅导者使用的流程和技巧，而没有考虑来自被辅导者对辅导效果的影响，更没有考虑被辅导者意愿和能力的不同对辅导后绩效结果的影响。

作为主管，要能够辨识行为背后的原因，才能够有的放矢。有的辅导重在训练能力，有的辅导重在激励热情，有的辅导两者都需要。应当根据员工的工作任务来判断不同人员的状态，实施不同的辅导谈话。在布置工作的时候，领导也应当明确工作任务和具体的标准。

情境辅导®使辅导者因人而异、因时制宜地更加有效地实施辅导，从而提升辅导效果，达成任务绩效。

作为主管，要能够辨识行为背后的原因，才能够有的放矢。有的辅导重在训练能力，有的辅导重在激励热情，有的辅导两者都需要。应当根据员工的工作任务来判断不同人员的状态，实施不同的辅导谈话。在布置工作的时候，领导也应当明确工作任务和具体的标准。

情境辅导®使辅导者因人而异、因时制宜地更加有效地实施辅导，从而提升辅导效果，达成任务绩效。

应用案例及结果

某大型的金融企业

该公司发展很快，每年都有很多新的员工上岗。工作任务复杂，既有内部的流程操作，又有外部的客户管理，但需要6个月内可以独立操作。

导师们尽心尽力去辅导，却发现一个非常普遍的现象：很多新员工来得时候信心满满，带教了一段时间，就觉得工作难、学不会，信心下降；有的人就觉得自己不合适，要求离职，带教的领导也很沮丧。

经过诊断发现，这些带教的领导在带下属的过程中，定义工作任务没有将任务细分，而是把一个岗位的所有工作作为一个大的任务，使得领导无法精准地判断员工的状态，带教行为不准确。

在情境辅导®的培训之后，这些领导者将新人典型的工作任务进行梳理，针对典型的辅导场景制定策略，并进行实战练习，使得导师们的带教能力和信心大大增加。

课程大纲

模块一 何为情境辅导®?

- 辅导的定义：施之以鱼还是授人以渔？
- 辅导的价值：达成绩效、改变行为提升能力
- 情境领导理论在辅导中的运用
 - ◇ 辅导中关注被辅导者的意愿和能力，确定被辅导者的准备度
 - ◇ 不同准备度，需要领导不同的辅导方式

模块二 辅导前识别和判断被辅导者的准备度

- 被辅导者的准备度判断
 - ◇ 准备度评估参数：
 - ✓ 意愿：动机、信心和承诺
 - ✓ 能力：知识、经验和技能
 - ◇ 如何识别和判断意愿和能力
 - ✓ 能力和意愿相互关联
 - ✓ 意愿：不能只说不做
 - ✓ 能力：观察到的能力而非主观猜测
 - ✓ 不要因为高意愿而错误判断有能力

- 被辅导者的 4 种不同准备度
 - ◇ R1：没能力、没意愿或不安
 - ◇ R2：没能力、有意愿或自信
 - ◇ R3：有能力、没意愿或不安
 - ◇ R4：有能力、有意愿并自信
- 案例研讨：
 - ◇ 判断被辅导者准备度
 - ◇ 确定不同准备度的辅导目标
 - ◇ 预估辅导中的挑战

模块三 进行有效的情境辅导®讨论

- 辅导沟通 5 步流程：开启讨论、分析现状、寻找方法、制定计划、结束讨论
- 情境辅导：四种不同的辅导风格

- ◇ C1：要求命令式辅导：高工作、低关系
- ◇ C2：鼓励示范式辅导：高工作、高关系
- ◇ C3：提问引导式辅导：低工作、高关系
- ◇ C4：启发教练式辅导：低工作、低关系

- C1~C4 不同辅导风格的技巧要点
- 不同准备度的辅导风格的匹配
 - ◇ R1—C1, R2—C2, R3—C3, R4—C4
- 录像示范
- 使用“情境辅导讨论准备表”，进行不同情境的辅导讨论演练

模块四 针对不同情境开展辅导后的持续跟进

- 强调跟进的重要性
- 不同情境辅导跟进的要点和技巧
 - ◇ R1：提供支持，跟进行动执行
 - ✓ 设定跟进的时间和跟进的核查点
 - ✓ 设定 SMART 跟进评估标准
 - ✓ 鼓励被辅导者自我跟进
 - ◇ R2：及时反馈和认可，促进目标的达成
 - ✓ 反馈的三原则：及时、平衡、具体
 - ✓ 正面反馈和改进型反馈
 - ◇ R3：保持开放的沟通，认可成绩
 - ✓ 具体的反馈和认可
 - ✓ 密切关注意愿的改变
 - ◇ R4：关注结果，庆祝成功
 - ✓ 发现被辅导者的激励因素，及时给予认可
 - ✓ 如何庆祝成功？庆祝的时机和形式
- 跟进演练练习

课程收益

- ☑ 发展以工作绩效为中心的企业辅导模式。
- ☑ 掌握一项提升下属工作绩效并可反复运用的辅导模型。
- ☑ 学会如何根据不同情境的下属特点，调整辅导风格，有针对性地进行辅导，真正做到因材施教，提升下属的工作业绩。
- ☑ 发现辅导者辅导行为的可取之处，并找到具体优势和改进之处。
- ☑ 制定您个人“辅导改善计划”，运用不同的辅导方式，展开有效的辅导对话。

课程特色

- ☑ 课程以情境领导®模型为基础，为学员提供了因人而异、因时制宜的实用型辅导模型。
- ☑ 针对不同状态的员工辅导，均提供了《辅导计划表》、《被辅导者准备清单》及《反馈者指南》，回到工作中可以立即使用。
- ☑ 课程还提供大量的实践案例研讨，为领导者提供了安全的环境进行模拟与演练，更容易发现问题并解决问题。

学员感言

某德资电子机械创新公司

理论讲解很透彻，案例分析很吸引人；从中体会到实际工作中的一些误区；与实际工作结合紧密，实操性强，很受启发。

某国际质量检测认证机构

教材内容详实，教授过程中用互动和启发式的模式授课，理论联系实际。了解到辅导前要做好充足准备，辅导是针对某一件事而非某一个人。对提升团队绩效有帮助，可以针对团队中的成员在工作中的不同表现，用切合每一位员工的方式进行辅导。

某从事融资租赁业务大型国企

学会对员工所处状态进行分析，了解到了多样化的辅导方法。实际演练机会很多，有利于掌握辅导技能。

课程时间

课时：2天（14小时）

课程对象

带领团队提升工作绩效的管理人员、需要培养下属，提升下属能力的经理人

培训形式

内部培训（20-25人）、工作坊、定制项目