

基层管理漫谈（6）：当好教练，学会指导与辅导 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_9F_BA_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c41_65719.htm 一些管理理论认为：基层管理员在日常工作中应充当教练或教育者的角色。即对员工进行指导和辅导。指导工作一般是指基层管理人员在技术层面上帮助或训练员工。从短期效果来看，能起到立竿见影的效果，如：提高生产力和改善服务态度。从长期来看，能提高员工的服从性和归属感。基层的执行力基于员工的技能，因此，基层管理人员作为教育者应努力创造一个学习环境，使员工技能在这个环境中不断得到提高；另一方面要鼓励员工自我发展，例如：强调自我发展的重要性、帮助员工制定发展计划。企业中的参与式管理、加强沟通、正面激励等手段本身就是一个示范和互动的学习。基层管理人员作为教练，为了做好指导工作，你还要作好自己的功课：（一）制定指导计划：1）分析员工的指导需求：通过日常工作中，员工的实际需要，并从成本与价值考虑，来收集这方面的需求。那些过大的、不切实际的需求，则要慎重选择。2）决定指导目标：近期目标基本上要以提高当前工作中的技能为主，长远的目标还要考虑一些技术储备。3）指导方案：根据目标制定指导方案，如：哪些内容可以用示范和教练式指导；选择表现突出的资深员工作教练；树立榜样等等。4）个别指导：一般采取集体培训和指导，但对某特殊内容或特殊人员（如新人）可采取传帮带或师徒制的方式。（二）掌握一些指导技巧，如：1）态度专注：在指导时我们要尊重、关心员工，并对员工提出的问题表现出兴趣。2）运用复

述技巧：即用自己的话复述员工的观点，表明你理解了并让员工知道，这时就方便了进一步的讨论。3) 体察对方感受：设身处地去感受，因为感受直接影响到行为。不要盲目评价，而要有调查，并尊重事实。4) 引导对方说话：就是要鼓励员工表达，你可以提出可自由发挥的话题或用引导词：“你认为...、事实是...、将来...、后果...”，等等。5) 做出回应：及时对员工情况做出回应，并逐步提出意见，了解员工对回应的反应。对于发现的大的问题，要进行特别指导。6) 例会制：例会除了了解问题，布置任务等管理功能外，还应成为指导员工的场所：让员工发言，锻炼员工的口头表达能力；对于员工提出的具体事项进行具体指导（告诉他处理此事的方式、方法，并有讨论的机会），并举一反三地扩展，其它的员工也一同受教育、受启发；还可以进行一些专项交流（本文就在例会上交流过，每次交流一个话题）。

（三）评估效果 比较指导前后的结果，与员工讨论学到了什么？还有哪些可改善？本次指导过程的有哪些可取之处？又有哪些不足？下一步如何做？再让我们回忆一下中学时班主任和大学时辅导员的工作，可以知道基层管理人员还有“辅导”的职责，辅导通常是指当员工有情绪问题或精神困扰的时候，以致影响正常工作（个人表现、部门效率、和谐气氛），而提供辅导服务去帮助员工克服心理上的困扰。生活中的不如意事常有，而“及时雨”常无。基层管理者要本着“以人为本”的精神，关心员工，反映困难。要留心观察和及早察觉，收集同事间的“小报告”（体现同事间的关心，必要时不透露消息来源），鼓励员工碰到了问题时，主动请示帮助。日常工作中要特别是要留意表中列出的一些特征：你

可以通过谈心或指派同事来疏导员工的心理压力。必要时应鼓励员工去看心理医生。需要上级解决的问题要及时向上反映。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com