



# 「激励你的员工」

## 导师指引

---

# 「激励你的员工」

## 导师时间表

- 09:00 第一环节：课程简介
- 导师自我介绍（课程行政安排、授课形式等）
  - 学员自我介绍（包括对课程的期望）
  - 课程目标及内容
  - 对人与工作的一些基本假设
- 09:30 第二环节：激励的含义
- 什么是激励？（小组讨论）
  - 导师总结
- 10:00 第三环节：个人需求与激励
- 探讨激励的因素（录像带播放）
  - 需求层次及双因素理论（导师总结）
- 10:30 休息
- 10:45 第四环节：激励的步骤
- 介绍激励三部曲
    1. 留意征兆
    2. 追查原因
    3. 采取行动
  - 技巧应用
- 11:30 第五环节：沟通与激励
- 沟通的步骤（录像带播放）
  - 导师总结
  - 角色扮演
- 12:15 第六环节：课程总结及行动计划

## 第一环节：课程简介

时间： 09:00 – 09:30 (30 分钟)

目的：

- a. 让学员互相认识，以便在讨论及活动时更为投入
- b. 了解学员的期望，从而调校阐释的内容
- c. 阐释课程目标及内容
- d. 让学员通过经验分享，找出共同的问题

所需资源：

- a. 附页 1.1.0
- b. 投影胶片 1.10 – 1.4.0
- c. 学员练习 1.1.0
- d. 投影机
- e. 活动挂板

## 课程简介

时间	方式	视觉教材	阐释
09:00	讲解		<p>欢迎各位朋友／同事参加今天的培训课程，我们这个课程所讨论的题目是「激励你的员工」。在正式开始探讨这个课题前，让我们先彼此认识一下。</p> <p><b>导师自我介绍</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 导师介绍自己。</li> <li>2. 讲解一些课程的安排，包括休息及午膳时间。</li> <li>3. 讲解上课的形式与要求，例如： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 请学员投入参与讨论及活动；</li> <li>• 请学员积极检讨自己的管理问题及探讨有待改善之处；</li> <li>• 说明提问的形式，是实时或是在每环节后的一段时间提问；</li> <li>• 说明派发讲义的安排，避免学员忙于笔录重点。</li> </ul> </li> </ol>
09:05	全体讨论	活动挂板	<p><b>学员自我介绍</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 先替学员分组（一般安排五至六人一组）。</li> <li>2. 让学员于组内简单地互相介绍个人背景（包括：姓名、工作或兴趣等），同时表达对课程的期望，以便导师调校讨论的重点。</li> <li>3. 综合学员的意见，并写在挂板纸上。如意见涉及本课程范围之外的课题，向学员解释及说明。</li> </ol>

时间	方式	视觉教材	阐释
09:15	讲解	投影胶片 1.1.0  投影胶片 1.2.0	<p><b>课程目标及内容</b></p> <p>让学员清晰知道完成课程后，他们会得到什么知识及掌握到什么技巧。</p> <p><b>课程目标：</b></p> <p>在完成本课程后，参加者将能：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 了解激励员工的因素</li> <li>• 认识员工士气低落的原因</li> <li>• 找出处理士气低落问题的实际方法</li> </ul> <p><b>课程内容：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工问题的成因</li> <li>• 有效激励员工的过程</li> <li>• 处理员工士气低落问题的方法</li> <li>• 沟通与激励</li> </ul>
09:20	个别练习	学员练习 1.1.0	<p><b>对人与工作的一些基本假设</b></p> <p><b>练习目的：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 作为一个热身的练习，让学员首先评估一下个人对人与工作的一些观点，这些观点会影响主管对员工采取不同的激励方法。</li> <li>2. 导师通过这个练习，带出麦格雷戈（D. McGregor）的理论 X（Theory X）与理论 Y（Theory Y）激励模式的重点，让学员初步了解自己会倾向采用哪一类的激励方法。</li> </ol>

时间	方式	视觉教材	阐释
	<p data-bbox="323 1406 403 1496">全体 讨论</p>	<p data-bbox="427 409 603 499">投影胶片 1.3.0 - 1.4.0</p> <p data-bbox="475 1406 555 1496">附页 1.1.0</p>	<p data-bbox="627 409 1265 454"><b>麦格雷戈理论 X 与理论 Y 的重点：</b></p> <ol data-bbox="627 521 1465 1059" style="list-style-type: none"> <li>1. 根据理论 X，一般人是懒惰及不合作的。</li> <li>2. 根据理论 Y，一般人是自律及勤力的、有创意及愿意接受责任。</li> <li>3. 根据理论 X，主管会倾向采用以下方式领导及推动员工： <ul data-bbox="691 913 1153 1059" style="list-style-type: none"> <li>• 严密地监督</li> <li>• 加强控制</li> <li>• 替有关员工订立短期目标</li> </ul> </li> </ol> <p data-bbox="691 1115 898 1160">根据理论 Y：</p> <ul data-bbox="691 1216 1153 1350" style="list-style-type: none"> <li>• 多给员工自由发挥的机会</li> <li>• 减少控制</li> <li>• 较多授权</li> </ul> <p data-bbox="651 1406 1329 1451"><i>(练习内容及分析方法请参考附页 1.1.0。)</i></p> <p data-bbox="627 1507 1465 1697">这个练习能提高学员的兴趣及帮助自我检讨，了解自己激励行为的倾向。但导师必须提醒学员激励的真正含义，不单取决于个人的激励行为，更要兼顾对方的需求及采用正确方法。</p> <p data-bbox="627 1753 1465 1899">所以这两种不同而极端的行为必须取得平衡，配合客观的环境（例如公司的政策）及个人的需求而有所调节。</p>

## 第二环节：激励的含义

时间： 09:30 – 10:00 (30 分钟)

目的：

- a. 让学员探讨激励最终的目的
- b. 让学员从个人经验中找出一些激励因素
- c. 找出需要激励的征兆

所需资源：

- a. 投影胶片 2.1.0
- b. 学员练习 2.1.0
- c. 投影机
- d. 活动挂板

## 激励的含义

时间	方式	视觉教材	阐释
09:30	小组讨论 + 全体讨论	活动挂板  学员练习 2.1.0	<p><b><u>什么是激励</u></b></p> <p>请学员就以下三个题目作出讨论，探讨激励的含义：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 什么是激励？</li> <li>2. 什么可以激励员工？</li> </ol> <p>提示：「就算要早起床及处理大量困难和要求高的工作，我们仍会工作，为什么？我们可以得到什么？」</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 缺乏动力或有动力的征兆</li> </ol> <p>提示：「你怎样判断某人是否有动力？试想出有动力或缺乏动力的征兆，例如缺席、高错误率、高工作效率等等。</p> <p>导师在挂板上综合意见，帮助讨论。</p>
09:55	讲解	投影胶片 2.1.0	<p><b><u>导师总结</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 激励是指一种力量或推动力，可以推动一个人迈向理想的行动或事务。如主管能带领员工自发地发挥这种动力，员工会更投入工作。</li> <li>2. 另外，每个员工对工作的追求目的，都会因个别的需要而有所不同，有些喜欢一些简单的工作，有些却希望能发挥创意。倘若主管能了解各员工个别的工作需要，便能更有效及恰当地激励员工。</li> </ol>

时间	方式	视觉教材	阐释
			<p>3. 主管任何时候都可以对员工作出激励，亦可通过一些征兆去了解员工是否缺乏动力，从而采取适当的行动。</p> <p>(个人需求与激励的关系在下一环节中会详细探讨。)</p>

## 第三环节：个人需求与激励

时间： 10:00 – 10:30 (30 分钟)

目的：

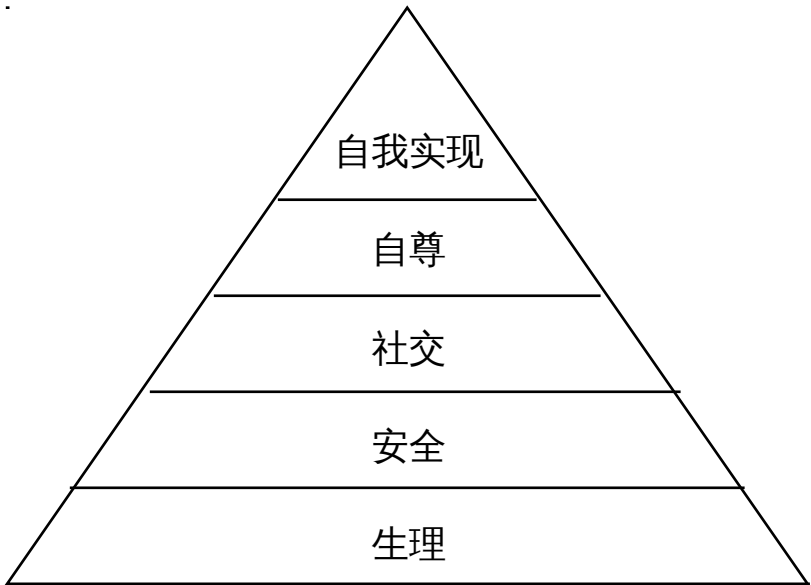
- a. 分析个案事例，领略一些激励问题
- b. 探讨激励的因素
- c. 介绍需求层次及双因素理论与激励员工的关系

所需资源：

- a. 附页 3.1.0
- b. 投影胶片 3.1.0 – 3.3.0
- c. 学员练习 3.1.0 – 3.4.0
- d. 讲义 3.1.1 – 3.1.4
- e. 课题录像带
- f. 屏幕或电视机
- g. 投影机

## 个人需求与激励

时间	方式	视觉教材	阐释
10:00	播放 录像带 + 全体 讨论	附页 3.1.0  课题 录像带  学员练习 3.1.0	<p><b><u>探讨激励的因素</u></b></p> <p>导师播放两则简短的故事，让学员探讨一些激励员工的问题，从而领略不适当的激励行动的结果。</p> <p><i>(故事内容简介及分析请参考附页3.1.0。)</i></p> <p>从而让学员加深了解每个人在工作中各受不同激励因素的影响。</p>
10:10	讲解	投影胶片 3.1.0	<p><b><u>需求层次及双因素理论</u></b></p> <p><b>导师总结：</b></p> <p>导师继而根据两位行为科学家马斯劳的需求层次论及赫茨伯格的双因素理论，探讨员工的工作需求。</p> <p>员工的工作需求会因个人因素及环境而有所改变。对一位刚毕业的员工，工作的发展机会对他可能是非常重要；但对一位需要照顾家庭的员工，稳定的收入可能是最重要的。</p>

时间	方式	视觉教材	阐释
			<p><b>马斯劳的需求层次理论：</b></p>  <p><b>生理需求</b></p> <p>维持生命的基本需求如食物、水、衣服、住宿的地方等。个人除非能够满足这些需求，否则很难顾及上一层的需求。</p> <p><b>安全需求</b></p> <p>是远离危险寻求安全的需求。例如恐惧失去工作，为未雨筹谋去追求更多资产。</p> <p><b>社交需求</b></p> <p>指渴望有归属感及得到他人接受，包括对亲情、友情、爱情的追求。</p> <p><b>自尊需求</b></p>

时间	方式	视觉教材	阐释
10:15	讲解	投影胶片 3.2.1 - 3.2.2	<p>希望感觉自己重要、有用及能干，并且获得权力、声望、地位、以及别人的认同和赞赏。</p> <p><b>自我实现的需求</b></p> <p>这是最高层次的需求，指追求自我满足感、发掘自己的潜能、实现个人理想和远大目标等。除非其它需求已达到，一个人很少会寻求满足这个层次的需求。</p> <p><b>提示</b></p> <p>导师可以根据马斯劳的需求层次论，让学员列出生活上的实际例子，从而更理解个人需求的实际意义及与激励员工的关系。</p> <p>主管亦可以从员工的一些行为或表现找出推动员工的因素。</p> <p><b>找出激励员工的因素：</b></p> <p>要找出激励员工的因素，可以透过观察行为表现。以下是员工追求不同需要的一些行为表现，可作参考。</p> <p><b>追求安全</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 他是不是尽量避免冒风险？</li> <li>• 他是不是宁愿担任别人已有成功先例的任务？</li> <li>• 他是否很少说出自己的意见或构想？</li> <li>• 他是否经常跟从大多数人的意见？</li> </ul> <p><b>追求社交方面的满足</b></p>

时间	方式	视觉教材	阐释
10:20	个别练习 + 全体讨论	学员练习 3.1.0 - 3.4.0  投影胶片 3.3.0  讲义 3.1.1 - 3.1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 他是否渴望博取别人的好感？</li> <li>• 他有没有主动结交朋友和维系旧朋友？</li> <li>• 他是不是经常和别人交谈？</li>   <li>• 他是否热心筹办集体活动？</li> <li>• 他是否喜欢和别人一起工作？</li> <li>• 他通常和同事一起吃午饭还是独自吃饭？</li> </ul> <p><b>博取别人的尊重</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 他是否经常向别人提起自己的功绩和成就？</li> <li>• 他有没有找机会突出自己？</li> <li>• 他在会议中是否经常提及自己的经验和成就？</li> <li>• 他是不是偶尔会装作自己有较高的权力？</li> </ul> <p><b>追求自我实现</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 他会不会受新的和与众不同的事物吸引？</li> <li>• 他会不会经常提出创新的建议？</li> <li>• 他是否渴望处理从没有人能完成的任务？</li> <li>• 他对常规的工作是否容易感到厌倦？</li> <li>• 他是否能在孤立的情况下替自己的主张辩护？</li> <li>• 他是不是偶尔会自动请缨，接下艰巨的任务？</li> </ul> <p><b>赫茨伯格的双因素理论：</b></p> <p><b>保健因素</b></p> <p>这类因素在工作环境中即使量、质兼备，亦不会使人产生满足感，换言之，不会有激励作用；但若缺乏这类因素，却会令人不满，因此绝不可缺。这类因素包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 公司的方针和行政</li> </ul>

时间	方式	视觉教材	阐释
			<ul style="list-style-type: none"><li>• 监督</li><li>• 工作环境</li><li>• 薪酬</li><li>• 工作安全感</li></ul> <p><b>激励因素</b></p> <p>这类因素全部和工作内容有关，会令人产生满足感。这类因素包括：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 工作有成就</li><li>• 工作获表扬</li><li>• 具挑战性的工作</li><li>• 擢升机会</li><li>• 工作上有发展</li></ul>

## **第四环节：激励的步骤**

时间： 10:45 – 11:30 (45 分钟)

目的：

- a. 分析个案事例，确立激励员工的主要步骤
- b. 分析个案事例，探讨激励员工的方法

所需资源：

- a. 附页 4.1.1 – 4.1.4
- b. 投影胶片 4.1.0
- c. 学员练习 4.1.1 – 4.1.3
- d. 讲义 4.1.0
- f. 屏幕或电视机
- e. 课题录像带
- g. 投影机

## 激励的步骤

时间	方式	视觉教材	阐释
10:45	讲解	投影胶片 4.1.0	<p>激励员工，是指主管运用管理技巧，找出影响员工表现的因素，继而帮助员工发挥本身潜能，将工作做好。</p> <p><b><u>激励三部曲</u></b></p> <p>激励员工可以根据以下三个步骤进行：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. 留意征兆</b> <p>主管应经常留意员工的表现，若发现某员工的工作表现与工作目标或标准有所偏差，应该及早探究原因。</p> </li> <li><b>2. 追查原因</b> <p>主管可以与有关员工单独面谈，详细了解问题症结所在。了解员工工作表现偏差的原因后，才可以对症下药，找出正确的改善方法。</p> </li> <li><b>3. 采取行动</b> <p>了解员工的问题后，主管应立刻针对个别情况，作出适当的安排或采取新措施，以激励员工投入工作，改善工作表现。</p> </li> </ol>

时间	方式	视觉教材	阐释
10:55	播放录像带	课题录像带 附页 4.1.1 - 4.1.4 学员练习 4.1.1 - 4.1.3 讲义 4.1.0	<p><b>技巧应用</b></p> <p>当导师介绍了激励的步骤后，便可以让学员透过录像带的故事，探讨如何落实应用有关的技巧。</p> <p>(录像带故事内容探讨及分析请参考附页 4.1.1 - 4.1.4。)</p>

## **第五环节：沟通与激励**

时间： 11:30 – 12:15 (45 分钟)

目的：

- a. 探讨如何通过有效沟通激励员工
- b. 通过角色扮演，掌握有效沟通的技巧

所需资源：

- a. 附页 5.1.0 – 5.7.2
- b. 投影胶片 5.1.1 – 5.1.2
- c. 学员练习 5.1.0 – 5.2.0
- d. 讲义 5.1.0
- e. 课题录像带
- f. 屏幕或电视机
- g. 投影机

## 沟通与激励

时间	方式	视觉教材	阐释
11:30	播放 录像带	课题 录像带  学员练习 5.1.0 - 5.2.0	<p><b><u>沟通的步骤</u></b></p> <p>员工的工作出现问题时，主管应安排面谈的机会，了解情况，探讨原因，同时让员工有表白或解释的机会，继而探讨及选择适当的行动解决问题。进行面谈，能确定员工的真正问题，找出原因，取得员工的承诺，采取行动，改善工作表现。</p> <p>导师播放马仔及李少双与经理沟通的片段，从而讨论沟通的步骤及重点。</p> <p><i>(马仔的片段内容及分析请参考附页 5.1.0 - 5.2.0。)</i></p> <p><i>(李少双的片段内容及分析请参考附页 5.3.0 - 5.4.0。)</i></p>
11:40	讲解	投影胶片 5.1.1 - 5.1.2  讲义 5.1.0	<p><b><u>沟通的步骤与重点 (导师总结)</u></b></p> <p><b>1. 以友善方式说明情况</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 扼要明确 - 清楚说明对方在工作表现上的问题</li> <li>• 界定问题 - 只针对一个问题</li> <li>• 放眼未来 - 说明希望有所改善，而不是为失败找出理由</li> </ul> <p>以正面及友善的气氛进行讨论很重要。</p>

时间	方式	视觉教材	阐释
			<p><b>2. 说明为何你关注</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 多给员工自由发挥的机会</li> <li>• 尽可能明确地说出未符工作表现标准／态度欠佳对员工本身及其它人有何影响。</li> </ul> <p><b>3. 化解抗拒情绪</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 把重点放在员工关心的事项上，而不是只顾自己。细心聆听，并在员工对情况感到沮丧或关注时，表示你的谅解。</li> </ul> <p><b>4. 讨论并同意问题的成因</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提出问题，尤其是以开放式问题，搜集所有有关问题的资料。</li> <li>• 总结成因，然后讨论解决方法，确保彼此了解，以及同意问题的成因。</li> <li>• 聆听员工的心声及表示了解。</li> </ul> <p><b>5. 找出解决问题的方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 请员工给予意见。</li> <li>• 在寻找可行的解决方法时采用员工的建议。</li> <li>• 在需要时给予指引。</li> </ul> <p><b>6. 采取议决的行动</b></p> <p><b>7. 以正面的方式结束讨论</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 表示你有信心工作表现会改善。</li> </ul>

时间	方式	视觉教材	阐释
11:45	角色扮演	附页 5.5.1 - 5.7.2	<p><b>角色扮演</b></p> <p>了解如何运用有效沟通程序及技巧去激励员工后，现在请大家参与角色扮演活动，运用有效的沟通技巧，激励员工改善工作表现。</p> <p><b>活动指引：</b></p> <p>分开三人为一组，分派个案给各组。每位组员都会扮演主管的角色，通过沟通了解员工士气低落的原因，并采取适当行动，加以激励。</p> <p>另外，每位组员都会扮演员工及观察员的角色。</p> <p><i>(主管及员工角色的背景资料请参考附页 5.5.1 – 5.7.2。)</i></p> <p>观察员则根据沟通的步骤及重点，在小组进行角色扮演的过程中，找出符合及忽略的地方，并把观察到的具体事例记录，方便事后讨论。</p> <p><i>(导师可提醒观察员以讲义 5.1.0 「沟通与激励」作为观察事项。)</i></p> <p><b>时间分配：</b></p> <p>5 分钟        –     角色扮演 5 分钟        –     讨论 30 分钟      –     三个练习</p>

## 第六环节：课程总结及行动计划

时间： 12:15 – 12:30 (15 分钟)

目的：

- a. 让学员重温学习重点，加深印象及澄清不清楚的地方
- b. 让学员根据个别情况作出检讨，定出激励员工的行动计划

所需资源： 附页 6.1.0

## 课程总结及行动计划

时间	方式	视觉教材	阐释
12:15	全体 讨论	附页 6.1.0	<p><b><u>课程总结</u></b></p> <p>为加深学员的印象，导师可以引导学员总结整个课程的学习重点，请参考第一环节课程内容的介绍。</p>
	个别 练习		<p><b><u>行动计划</u></b></p> <p>为了让学员把激励员工的过程及技巧应用到现实工作上，导师鼓励学员定出一项行动计划，在工作岗位付诸实行，以改善员工的工作表现。</p> <p>首先请学员找出需要激励的某一位员工，有关员工的资料可选择列出与否。回想观察到缺乏动力的征兆，探讨可能的原因，再根据有关原因拟定实际激励的行动。</p> <p><i>(练习请参考附页6.1.0。)</i></p>

## 参考书目

1. Quick, T. L. *The Manager's Motivation Desk Book*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1985.
2. Bruce, A, and Pepitone, J. S. *Motivating Employees*. New York: McCraw-Hill Companies, Inc., 1999.
3. Banks, L. *Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees*. Iowa: American Media Inc., 1997.
4. Nelson, B. *1001 Ways to Energize Employees*. New York: Workman Publishing Company, Inc., 1997.