

# 企业员工留存与激励

## 课程背景：

作为一名管理者，在管理团队时，你是否总是会遇到以下问题：提的要求执行不下去：是员工的责任还是管理者的责任？不加薪是不是就留不住员工？员工的需求是不是必须全部满足？员工工作没动力，怎么激发内驱力呢？夸一句：干的不错，就能解决问题吗？员工要晋升没有岗位怎么办？想要晋升的核心员工如何换到一个能够给企业和个人都带来价值的岗位？如何发现员工的优势，并给予他能收到的认可？如何帮助员工看清他在企业内发展的道路？

## 课程收益：

### 对管理者而言：

- 提升管理能力，掌握一套行之有效的团队管理方法和工具
- 提升沟通表达能力，有效说服他人，激励团队，与成员达成共识
- 明确自我职业发展通道，学会管理团队的职业发展，必须清楚自己的职业发展

### 对组织而言：

- 团队留存率提升，团队职业发展的有效管理必然带来留存率提升
- 团队有效激励，团队的工作效能提升，减少大量内部干扰和冲突
- 团队信任度增加，团队认可和信任加强，与同事成为朋友
- 上级信任度提升，学会向下管理职业发展，同时学会如何管理上级，提升上级信任度

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中基层管理者、企业HR、企业业务骨干，后备干部

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+游戏体验+情景模拟+实操演练

## 课程大纲

### 导引：开场互动游戏

游戏：个人——公司梦想图

### 第一讲：组织内的职业之旅

#### 一、0-1年的新兵如何管理？

1. 新兵的留存
2. 新兵的适应

#### 二、3-5年的老兵如何管理？

1. 小试牛刀
2. 内驱力激发

#### 三、5-10年职场中坚力量的发展通道管理

1. 职业发展通道
2. 转岗管理
3. 离职管理

### 第二讲：岗位新兵管理

#### 一、岗位新兵管理问题概述

##### 1. 员工状态

- 1) 工作结果不令人满意
- 2) 固有习惯无法适应新公司

3) 总想得到“学习”“成长”

4) 得不到认可，裸辞

## 2. 管理者的问题

1) 默认员工应该明白公司的要求

2) 不知道如何与员工讨论成长类的话题

3) 如何与新员工谈加薪

4) 布置任务简单笼统，执行不力

5) 除了开会，不知道其他沟通方式

案例讨论：两类员工出在哪里，有什么解决办法？

## 二、员工视角四个方向

1. 我的能力满足要求吗？

2. 我了解工作的要求吗？

3. 我清楚自己当前的需要吗？

4. 我了解工作给我的回馈吗？

## 三、管理者四大核心问题

1. 我能推动员工提升能力吗？

2. 我说清楚工作要求了吗？

3. 我了解并引导他的需要吗？

4. 我说清楚我能给什么支持了吗？

练习：管理者自评表

## 四、留存和激励岗位新兵的关键

### 1. 如何对岗位新兵提要求？

互动游戏：迷宫探险

1) 工作任务四大分类

练习：管理者现有工作任务分类工具练习

2) 企业三类陌生要求

3) 企业文化要素

### 4) 任务要求红绿灯

黄灯：排序原则：多快好省

绿灯：榜样原则：标杆，模板，方法流程

红灯：火炉原则：社会禁忌，个人禁忌，企业禁忌

练习：布置任务对话卡工具练习

### 2. 如何让岗位新兵接受你的任务要求？

1) 讲案例

2) 谈任务

3) 提要求

4) 给价值

小组练习：故事会

### 3. 如何清楚并满足岗位新兵的需求？

1) 员工需求讨论

2) 0-1个月：融入阶段

练习：讨论日、周、月、季员工清单

3) 3-6个月：成长阶段

模型：成长金字塔

a 工作成长四阶段：完成—流程—标准—规模

4) 6个月-1年：如何跟岗位新兵谈升职加薪

工具：未来简历练习

## 五、帮助岗位新兵明晰职场能力提升策略

### 1. 能力修炼两大误区

- 1) 改善劣势
- 2) 能力不需要强化

### 2. 能力三核介绍

- 1) 知识：在哪些领域做？
- 2) 技能：做什么内容？
- 3) 才干：以什么方式、风格做？

视频：穿普拉达的女王

### 3. 成长策略

- 1) 可迁移性：工作不会白干，能力都能带走
- 2) 竞争性：如何稳定踏实工作
- 3) 结构性：如何开始从基础做起

### 4. 能力提升

练习：能力提升三步曲

- 1) 第一步：填写当前岗位所需要的能力
- 2) 第二步：对照自己目前的情况，标记出自己需要提升和学习的部分
- 3) 第三步：罗列提升计划

## 第三讲：3-5年员工驱动力激发

### 一、员工管理问题概述

案例：邓克尔蜡烛实验

#### 1. 员工状态

- 1) 工作重复单调，出现职业倦怠
- 2) 高薪工作机会诱惑
- 3) 未来职业路径迷茫
- 4) 需求得不到满足

#### 2. 管理问题

- 1) 不会授权
- 2) 不知如何谈加薪问题
- 3) 不会激励

### 二、驱动人们工作的动力到底是什么？

1. 1.0 驱动力：生理动力
2. 2.0 驱动力：奖惩

#### 3. 3.0 驱动力

- 1) 自控
- 2) 专精
- 3) 目的

### 三、任务分类模型四象限

1. 扫荡区任务：3W1H 充分授权
2. 开拓区任务：Green-T 模型
3. 提升区任务：确定目标提要求
4. 放弃区任务：躲避

练习：员工任务四象限工具填写练习

### 四、能力管理矩阵发现员工能力

## 1. 能力管理矩阵

- 1) 优势区
- 2) 潜能区
- 3) 退路区
- 4) 盲区

现场练习：将自我能力进行区分

## 2. 能力管理 4 策略

- 1) 聚焦优势：精进、外化
- 2) 利用储存：重新定位、组合使用
- 3) 培养潜能：选定、刻意学习
- 4) 躲避盲区：躲避、授权、认真面对

## 3. 点赞四步发现员工能力

- 1) 说：感受
- 2) 讲：事实
- 3) 做：对比
- 4) 提：问题

## 五、怎么树立员工的目标感——职业天平

1. 价值意义区分讨论
2. 怎么跟员工谈工作价值
3. 怎么跟员工谈工作意义

## 第四讲：资深员工职业发展管理

### 一、核心员工怎么区分

#### 1. 员工分类金字塔

- 1) 动作执行层
- 2) 任务执行层
- 3) 任务管理层
- 4) 愿景管理层

#### 2. 员工状态

- 1) 上升无门，不知道怎么晋升
- 2) 转型路径，迷茫不确定方向
- 3) 想混日子不甘心

#### 3. 管理问题

- 1) 无法引导方向和道路
- 2) 不确定哪类员工值得提拔
- 3) 担心跳槽，想留留不住

### 二、职业发展通道

#### 1. 管理路径

- 1) 发展维度：高度
- 2) 终级价值：影响力与权力
- 3) 晋升管理的条件：信任与担当

#### 2. 专家路径

- 1) 发展维度：深度
- 2) 终极价值：卓越与智慧
- 3) 成为专家的相马术
- 4) 人物分析：寿司之神

### 3. 转岗路径

模型：嫁女儿模型

#### 三、离职管理

三种离职管理：疼痛型、诱惑型、目标型