

点石成金——激励与辅导下属

课程背景：

刚者至阳，诸如目标、计划、制度、标准等，利于理事；柔者至阴，诸如待人、激励、影响、辅导等，利于治人。柔性管理如水，水至柔但持之以恒可滴水穿石，水就势但因势利导可汇聚成海，水无形但无孔不入可润物无声。激励下属、影响下属、辅导下属应如水，持之以恒、因势利导、润物无声。本课程能够帮助管理者：洞察下属需求，可以有效运用非物质激励手段，提升下属工作意愿；养成管理习惯，可以进行日常影响，获得下属敬畏、敬佩、敬爱；掌握辅导技能，可以开展有效工作对话，改善下属工作表现。

课程收益：

- 帮助管理者了解并洞察下属需求
- 帮助管理者掌握不少于 24 种基于下属需求的非物质激励方法
- 帮助管理者明确职业经理人所应具备的管理习惯
- 帮助管理者掌握对于下属工作中的对话、沟通、辅导技巧

课程特色：

- ▲大量的案例：大量实际工作场景案例引导学员深入认知下属的需求
- ▲深入的研讨：多种教学方法引导学员探寻激励方法
- ▲系统的总结：老师将带领学员将众多激励方法进行分类整理更利于实战操作

课程对象：中层管理者

课程时间：2 天，6 小时/天

课程形式：讲授 50%、案例分析与互动研讨 30%、实操练习 20%

课程大纲

第一讲：激励下属——需求管理与非物质激励

一、何为非物质激励？

1. 非物质激励金字塔
2. 激励下属三原色
 - 1) 白色正激励
 - 2) 黑色负激励
 - 3) 灰色非物质激励

讨论：不用钱，可以激励下属吗？

讨论：您所希望的员工表现是什么？

案例：毛主席、武则天、曹操的激励策略

二、何为好的非物质激励？

1. 将激励化为无形
2. 平衡组织、管理、员工三者需求
3. 同步能力、意愿、素养三者提升

案例：一包瓜子改变人的一生

案例：与中国银行的一次合作

案例：客户需求导向的项目设计

三、下属的八个典型需求是什么？

1. 职业发展、职级晋升需求分析与洞察
2. 职责丰富、工作自主需求分析与洞察
3. 工作压力、工作存在需求分析与洞察
4. 分配公平、组织支持需求分析与洞察

案例：手机的故事

互动：学员实际某阶段工作意愿影响分析

互动：马斯洛五层次需求与职场人八需求匹配

四、基于下属的需求进行非物质激励

1. 职业发展、职级晋升需求激励难点与方法探寻
2. 职责丰富、工作自主需求激励难点与方法探寻
3. 工作压力、工作存在需求激励难点与方法探寻
4. 分配公平、组织支持需求激励难点与方法探寻

互动：利用世界咖啡教学法探寻激励难点

互动：利用漫游挂图教学法探寻激励方法

互动：利用思维导图教学法总结激励方法

输出：《非物质激励的 24 种方法》

五、甄别不同下属的关键需求

1. 年龄特质
2. 性格特质
3. 工作特质
4. 能力特质

练习：下属关键需求测算

案例：我的关键需求是什么？

练习：如何通过下属的需求沟通调整自己的管理策略

输出：学员实际下属的《需求明晰表》

第二讲：影响下属——职业经理人所必须具备的管理习惯

一、管理习惯将影响激励效果

1. 了解自己的管理风格
2. 管理风格对于激励效果的影响

互动：基于管理风格图的自我测评

二、获得下属敬畏的三个管理习惯

1. “面善心冷”
2. “高标严求”
3. “工作肃穆”

视频：点球成金片段——职业经理人与助理的对话

练习：获得下属敬畏的三个典型场景实操

三、获得下属敬爱的三个管理习惯

1. “仁爱关心”
2. “乐于分享”
3. “尊重谦逊”

视频：点球成金片段——职业经理人与职业球探的对话

练习：获得下属敬爱的三个典型场景实操

四、获得下属敬佩的三个管理习惯

1. “笃定信念”
2. “勇敢坚毅”

3. “明确坚定”

视频：点球成金片段——职业经理人与棒球教练的对话

练习：获得下属敬佩的三个典型场景实操

第三讲：辅导下属——通过教练式辅导帮助下属工作进步

一、教练式辅导的六个关键技术

1. 处理情绪的技术
2. 深度倾听的技术
3. 结构提问的技术
4. 方向引导的技术
5. 范畴选择的技术
6. 关键抓取的技术

案例：先处理事情还是先处理心情

练习：倾听李宗盛与林忆莲的心声

练习：结构提问与扑克牌魔术

练习：V字型谈话结构

二、教练式辅导的六个关键步骤

1. 洞察思考
2. 明确目的
3. 厘清现状
4. 探寻方法
5. 达成共识
6. 形成承诺

视频：处理技术工程师的不满情绪

视频：严重意见分析的沟通

三、教练式辅导的综合应用

1. 练习场景一：绩效目标设定
2. 练习场景二：绩效考核面谈
3. 练习场景三：处理下属的不满
4. 练习场景四：希望下属理解我的工作构想

培训总结