

# 领导者的非物质激励

## ——教练式领导力系列之 2

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

### 【课程背景】

激励历来是管理者最为头疼的问题，而这其中的认知转换也是最难的。如果管理者认为金钱就是最重要的激励手段，那么很快他就会遇到“无钱可用”的境遇。如何帮助管理者转换认知，将激励从物质转向非物质，承担起作为管理者的责任，是本课程要解决的问题。

本课程围绕德鲁克先生关于激励的真知灼见展开，一步一步从认知转换，到方法掌握，再到行为训练，帮助管理者掌握其中的奥妙。

### 【培训目标】

- 掌握激励的核心要旨
- 深刻理解非物质激励的内涵和意义
- 学会通过调整自己的方法达到激励的目标
- 掌握激励的四大关键技能
- 当场运用所学的知识技能突破现实的挑战
- 凝聚共识，激发立即改变的意愿

### 【培训方式】

- 影片教学、案例讨论、情境互动、讲授、知识掌握练习

### 【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（Interactive Development Model），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

### 【课程安排】

- 课程时长：2 天
- 参训人数：为便于演练，30 人左右为最佳
- 授课对象：各部门经理/总监/副总/总经理

# 课程大纲

## 模块一、开篇 - 课程介绍

- ✦ 课程目标：不是来听传统激励和领导力知识的；  
是来经历激励和领导力训练，是当场提升能力的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

## 模块二、领导力正本清源

- ✦ 从管理者到领导者
  - 德鲁克：三个石匠的寓言
  - 管理者的 3 个要素
- ✦ 领导力的本质
  - 东西方关于领导力的底层价值观
  - 职权领导力与非职权领导力
  - 领导力模式“色谱图”
  - 领导力不是关于他人而是关于自己
- ✦ 模拟演练
  - 情景互动：“颠覆性”竞争威胁临近

- 非职权领导力自我评估

### 模块三、何谓非物质激励

- ✚ 什么是激励
  - 激励成败的要素
  - 从物质激励到绩效帮助
  - 关于员工的底层假设
- ✚ 来自德鲁克的教导
  - 知识工作者的工作特点与激励
  - 把员工作为志愿者管理
  - 确立目标、消除障碍
- ✚ 如何发挥内在激励
  - 打破负向循环圈
  - 正确分析员工的工作动机
  - 发挥管理者的责任

### 模块四、四大激励措施

- ✚ 明确目标
  - 现场检验：我的目标感如何
  - 明确目标重在自我控制
  - 德鲁克的方法与 KPI 表格
- ✚ 排除障碍

- 当场测评：下属工作中的障碍哪些是领导造成的
- 改变的循环圈——谁应负起责任
- 案例研究：排除下属的心理恐惧
- 现场检验：我的辅导能力如何

#### ✚ 发挥长处

- 何谓长处
- 发现长处的三个方向
- 取长补短与自我提高
- 案例研究：举棋不定的选择
- 卓有成效的 4 大用人原则

#### ✚ 精神鼓励

- 员工期望与管理层的落差
- 称赞四部曲（行为-影响-品质-感谢）演练
- 肯定式的批评
- 正强化与贴标签

## 模块五、模拟演练

#### ✚ 测评你的激励能力

- 激励能力标准体系
- 对自我激励能力进行剖析，找出差距
- 展现你的激励能力：每个人展现自己的激励能力

#### ✚ “爱心挑战”基本技能训练

- 什么是“爱心挑战”？
- 如何进行“爱心挑战”？
- “爱心挑战”的关键技巧是什么？

## 模块六、关键问题探讨与突破

- ✚ 我们遇到的关键问题挑战是什么
- ✚ 我们的心态是什么，需要做哪些转换
- ✚ 我们的方法是什么
- ✚ 我们的行动计划

## 模块七、总结与提升

- ✚ 课程总结
- ✚ 要带走的精华
- ✚ 行动的意愿提升