

# 团队激励与动机管理

## 第一部分 课程概述

### 1.1 问题与困惑

- 不主动、不重视、不尽力，你的团队存在着这样的成员吗？
- 新一代的年轻员工，真的更缺乏责任心与奉献精神吗？
- 为什么有人消极被动，有的人积极主动？企业管理者能否给他们带来改变？
- 当我们被迫违背自己的本意做事时，我们的心理会发生什么变化？
- 当员工认为自己薪资过低而表现消极时，管理者该怎么做？
- 在推动团队追逐不确定的目标时，该怎样管理才能使团队充满士气？
- 是强调相互帮助的文化，还是末位淘汰？我们怎样建立文化的根基？
- 管理者的哪些实际行动真正对于建立和加强信任、提升安全感有益？
- 当制度遭遇人情，你会为了挽留关键人才，而法外开恩吗？
- 当你注意到你的团队中的新员工的才能表现参差不齐，怎样管理才最公平？
- 结果更重要，还是过程更重要，你会奖励谁？
- 懒惰的天才和勤奋的庸才，谁是你的选择？
- 如何以有限资源，让员工感到回报超越自己的付出？

### 1.2 课程特色

- 基于调研数据建模的特定情境  
我们使用了基于大量数据调研为基础的人际互动模型，用于构建一个用于描述和预测员工行为和心理变化的沙盘工具。这个工具可以帮助我们基于特定的情境进行管理行为的练习，并且可以通过情境角色练习来深入体验其中的员工心理变化过程。
- 基于特定情境的最佳实践讨论  
我们能够根据不同的企业团队现状，就特定的情境下，在输入不同的心理环境参数时，帮助学员通过模拟过程寻找实际管理过程中的最佳实践。因此，针对不同情况的团队，我们都能够帮助他们在练习当中掌握有效的行为改善策略。
- 大量的心理学案例与行为分析方法  
我们对于许多企业员工行为进行了心理学视角的研究——使用专业的社会心理学的理论来论证组织员工的行为规律。我们收集了大量案例用于辅佐我们在课程中对于实际问题和理论的阐述。

### 1.3 课程方案

从2009年至今，我们持续地对于管理者对于下属的心理关注进行调查与研究。根据我们对于1034家企业的经理与主管的访问，下列问题是目前最集中的与下属员工心理有关的负面反馈。

对许多正遭遇到棘手的“85、90后”员工的经理而言，这并不是什么新鲜结论。然而真正值得我们担忧的是以下的一系列数据：

42%的管理者难以及时发现员工的心理消极问题，当员工打算离开时，早就为时已晚。

49%的管理者常常无意识地认为下属应当和自己的想法和观念相一致，从而导致矛盾隐患。

71%的管理者难以预测员工的心理变化，因此难以明了员工不努力背后的原因。

65%的管理者在面对企业薪酬竞争力不强的事实时，对员工缺乏动力的现实感到束手无策。

在未来，信息科技帮助我们更有效率地管理事务，但也越来越多地忽略人的心理因素，因此，掌握员工的心理管理技能，将成为管理者们未来最重要的竞争优势。

自 2009年起，我们开始了一项关于员工心理与行为的调查研究。借助这项著名的研究，我们得到了一系列有趣的员工心理受企业和领导直接管理影响而变化的数据模型，同时昭示了一些心理学与政治学理论在管理中的重要影响。因此，我们构建了一个可以用于模拟员工心理的沙盘工具，并设计了《员工激励与动机管理》培训课程，提供面对这些问题的管理者切实可行的管理与领导技能。

#### 1.4 授课形式

沙盘推练+讨论分享+讲师点评讲授

- 沙盘推40%、讨论、分享和点评30%、案例分析讨论和知识讲授30%；
- 沙盘情境的定制化选择 2

根据受训学员的背景，我们也可以选择不同的沙盘情境进行授课：

可供选择的情境	适用对象
目标驱动的情境	需要推动下属完成目标的管理者、销售岗位管理者
问题处理的情境	需要处理下属责任问题的管理者、运营或人力资源管理者
制度规范设计的情境	需要设计制度规范或流程的管理者、高层管理者
激励惩罚的情境	具有激励或惩罚职能的管理者、中层或以上管理者

- 授课完全在互动中完成。学员在积极参与和集体研讨中共同受益；讲师密切关注每个小组的表现，结合其自身特点进行讲授与引导，使其积极思考并优化决策。

#### 1.5 课程设置

- 课程对象：企事业单位中、高层管理者
- 课程时长：2天
- 适合人数：24人-36人

#### 1.3.4 沙盘盘面示意图

## 第二心知

### 动机题分

- 能够做出更加准确的判断评价，令员工感到自己被理解和关心。
- 将不会认为工作消极的员工是恶劣的，而是能够意识到其面对的问题并理解其困境。
- 能关注行为，而不是认为仅仅靠口头上的语言表扬、鼓劲和口号就可以改变员工的思想。
- 能够描述动机的改变规律，并进行趋势分析和预测。

### Session 2 心理诉求的处理

- 能够理解员工的本质诉求，而不是仅仅满足表面上的短期诉求。
- 将不会随意地表现强势或无条件信任所有人，而是能够根据情境构建合理的信任环境。
- 使员工相信自己受到企业制度管理的保护，而非压迫。
- 能够通过沟通反馈正面回应员工的心理诉求。

### Session 3 建立公平环境

- 能理解不同的价值观，包容不同的道德标准，而不是唯我独尊。
- 将不会随意地进行有失公允的奖惩，而是能够根据公平原则处理所有的事务。
- 能够建立相对公平的环境，令重要的员工感到满意。
- 能够运用正确的原则建立程序公正的管理流程。

### Session 4 激励与发展

- 能根据情境运用不同的激励手段，而不是单纯的奖励和惩罚。
- 将不会为了维护稳定而使奖励变成形式，而是能够将激励的效果最大化。
- 哪怕是没有额外的金钱奖励，也能够使员工感到持续的发展体验。



## 部分课程核 识点结构

### Session 1 理论及动机问 析

### 第三部分 课程可选培训案例

客户可在以上场景案例中选择与企业契合度最高的 3-4 类案例来作为课堂培训案例。

#### 24个管理事件

管理事件1-1 员工寻求加薪的场合  
管理事件1-2 员工寻求发展的场合  
管理事件1-3 要求处罚他人的场合

管理事件2-1 对于销售目标的超越  
管理事件2-2 对于销售目标的达成  
管理事件2-3 销售目标未达成时推进业绩

管理事件3-1 对于人事晋升的告知与处理  
管理事件3-2 对于人事处罚的告知与处理  
管理事件3-3 对于人事观察的告知与处理

管理事件4-1 对于事故主要负责人的处理  
管理事件4-2 对于事故非主要负责人的处理  
管理事件4-3 对于事故管理者的处理

管理事件5-1 关于新员工：优秀者的处理  
管理事件5-2 关于新员工：合格者的处理  
管理事件5-3 关于新员工：不合格者的处理

管理事件6-1 应对企业变革前期员工的状态  
管理事件6-2 企业合并转型前期与员工面谈  
管理事件6-3 企业上市前期与员工的面谈

管理事件7-1 办公室政治：强势团体的处理  
管理事件7-2 办公室政治：中立团体的处理  
管理事件7-3 办公室政治：弱势团体的处理

管理事件8-1 关于员工怠工的处理  
管理事件8-2 关于员工找新工作的处理  
管理事件8-3 关于员工辞职的处理