
下属辅导与激励技巧

课程背景：

企业在管理中遇到的普遍性的问题，是企业员工的激励管理不佳，绩效偏弱！对于现代社会，时间是每个人一生中所拥有的资源中，唯一最公平的，无论贵贱、贫富、老少、男女，每个人每天都拥有二十四小时。因为对激励的观念不同，对运用激励的态度不同，对管理激励的方法不同，在相同的时间里，却获得不同的成功。

二十一世纪的企业竞争，归根到底是人才的竞争。成功的企业经营者在实践中认识到这样一个道理：只有将企业的员工紧密团结在一起，激发出他们的工作热情和内在潜力，使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、去创造、去革新，才能使企业健康发展。正因为如此，成功的企业极为重视激发其员工的积极性与创造性。本课程取材于在西方获得巨大成功的经典激励理论、原理和方法，以及对国内外多家成功企业员工激励实践的深入研究，总结提炼出更适合中国企业的员工激励训练整体解决方案。

管理者的辅导与激励能力一直是一项非常重要的能力，管理者只有通过不断强化团队精神，提升团队执行力，来实现企业高层制定的快速发展的目标。

本课程是结合现实情境，通过深入浅出的方式，有针对性地帮助管理者提升下属辅导与激励的能力，通过对激励运用的新观念与新作法，打造一支强有力的“战队”，同步将课程中各类实作的绩效管理工具用于日常工作中操作。

课程收益：

- 了解激励的重要性，掌握员工激励的基本理论和常见的激励手段；
- 学会各种激励员工的有效方法，更有效地从物质和精神来激励员工；
- 掌握常用的绩效考评方法，避免绩效管理和激励工作中常见的误区；
- 掌握绩效考评实务操作技巧、正确利用考评结果，激励员工的工作积极性；
- 认识下属辅导与激励的重要性；学会在工作中辅导下属的方法；掌握下属辅导的工具与激励的方法论；激发下属的工作意愿与工作能力；

课程时间：

标准版：6小时，一天；

完整版：12小时，两天；

课程对象：企业中层管理者；

课程方式：主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法；

课程大纲

第一单元、管理者与用人思维

1. 管理者的人才甄选之道
2. 从聘任开始，选出你真正想要的人才
3. 选择与你价值观相似的人
4. 下属不需要最好，但需要合拍
5. 甄选对团队最有帮助的人才
6. 辨识拥有“专注力+好奇心”的聪明人

案例：斯隆的感悟、合拍的下属

第二单元、辅导是帮助下属进步的金钥匙

一、企业发展与下属的辅导

-
1. 企业考核的共性问题
 - 1) 你干，我考核
 - 2) 我定计划，你干，我考核
 - 3) 我定计划，你干，我考核并奖励
 - 4) 你我共同定计划，你干，我指导
 2. 员工成长——从考核到日常辅导
案例：饮水机旁的训话
 - 1) 辅导员工要解决的问题
 - 解决意愿问题
 - 解决实践问题
 - 解决能力问题
 - 2) 日常辅导的技巧
 - 积极倾听-口到手到眼到心到
 - 准确发问-开放封闭启发诱导
 - ◇ 开放式问题
 - ◇ 封闭式问题
 - ◇ 诱导式问题

二、辅导的基本原则

1. 认知卓越
2. 发现员工的优势和卓越
3. 霍金斯能量层级管理欣赏卓越的升级
4. **游戏互动**：欣赏卓越的十个认知

第三单元：下属辅导与激励

一、辅导下属的模型动机

1. 是什么在影响人们的意愿
 - 1) 态度决定一切，有效激励的前提是我们知道员工知道要什么
 - 2) 价值观的包容性是激励的前提条件
 - 3) 回报和成长是员工需求的两个重要支柱
 - 4) 用钱解决不了的问题才是真正的问题
 - 5) 是什么在决定一个人的行为
2. 下属辅导的一般模型
 - 1) 聚焦目标——聚焦目标阶段教练流程
 - 2) 现实与困难——觉察现实阶段教练流程
 - 3) 关系与原因——关系激励阶段教练流程
 - 4) 资源与选择——资源选择阶段教练流程
 - 5) 责任意愿——责任承诺阶段教练流程

小组练习：下属辅导模型的应用

二、辅导下属的综合技巧

1. 绩效辅导的综合技巧
 - 1) 被动辅导+主动辅导
 - 2) 消极辅导+积极辅导
 - 3) 随时辅导+随地辅导+随人辅导+随事辅导
 - 4) 员工辅导六大技巧
 - 5) 工具：GROW 教练法、OJT 辅导法
2. 员工 OJT 辅导注意事项
 - 1) 客观判断-有理有据及时反馈

-
- 2) 观察员工的行为
 - 3) 书面记录员工所做的事情
 - 4) 找到有关工作成败的关键性的事实
3. 工作反馈-教练式反馈四步法
 - 1) 描述行为
 - 2) 表达后果
 - 3) 征求意见
 - 4) 着眼未来
 4. 行动方案
 - 1) 辅导地图
 - 2) 辅导计划
 - 3) 评价依据

第四单元：激励的概念和案例

案例：月薪 3000 与 30000 的区别和联系

一、企业要重视对员工的激励

1. 员工激励的重要性
2. 管理的本质：用好机制，造就好人才
 - ◇ 学者的分歧和困惑
 - ◇ 中西方激励哲学的不同
 - ◇ 激励与管理心理学

二、常见的激励基本理论及应用

讨论：你眼中的下属与下属眼中的自己

1. 常见的激励理论
 - ◇ 马斯洛层次需求理论
 - ◇ 赫兹伯格的双因素理论
 - ◇ 亚当斯的公平理论
 - ◇ 海德的归因理论
 - ◇ 麦克莱蓝的激励需求理论
 - ◇ 福鲁姆的期望理论
 - ◇ 斯金纳的强化理论
 - ◇ 亚当斯的挫折理论

2. 员工需求对照表

3. 最常用的激励理论分析

三、激励的艺术

1. 什么是激励？什么是即时激励？
2. 激励在团队中的作用和产生原理
3. 马斯洛层次理论在激励中的运用
4. 激励与团队建设的关系与产生的作用

四、激励的原则

1. 激励的要素：安全感、归属感与成就感
2. 激励的基本原则一：黑白分明
3. 激励的基本原则二：奖惩及时
4. 激励的基本原则三：正反对称

五、激励的最终目标——文化

1. 为什么激励到最后是做文化？
2. 什么是团队文化？

-
3. 文化背后的激励原则
 4. 如何建设和驾驭团队文化

第五单元：激励的场景法则与案例分析

一、激励的规律与情景

1. 激励一定有规律
2. 常见的激励方式
 - ◆ 硬性激励
 - ◆ 软性激励
3. 当前员工激励的几大心理误区
 - ◆ 为有源头活水来
 - ◆ 还未得到的是最好的
 - ◆ 不患寡、而患不匀
 - ◆ 态度不决定一切
 - ◆ 激励追求结果导向

二、激励的规律与情景

1. 激励场景法则
 - ◆ 榜样激励
 - ◆ 赞美激励
 - ◆ 尊重激励
 - ◆ 目标激励
 - ◆ 情感激励
 - ◆ 奖励激励
 - ◆ 晋升激励
 - ◆ 沟通激励
 - ◆ 数据激励
 - ◆ 反激励
 - ◆ 差异化激励
2. 人性观对激励观的启示
 - ◆ 激励的情景选择与效果分析
 - ◆ “经济人”与胡萝卜加大棒式激励
 - ◆ “社会人”与感情投资式激励
 - ◆ “自动人”与自我实现式激励
 - ◆ “复杂人”与情景式激励
3. 激励总会有方法
 - ◆ 前景式激励案例分析
 - ◆ 关爱式激励案例分析
 - ◆ 竞争式激励案例分析
 - ◆ 尊重式激励案例分析
 - ◆ 工作环境激励案例分析

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨