

# 《驱动力 3.0-如何有效辅导及激励下属》

(2天)

## 【课程背景】

管理者总有以下困惑：

### 1.提的要求执行不下去

你跟手下说：“把那个项目跟一下”。结果一周之后，他完全没想法。你觉得他应该知道怎么“跟一下”，至少得跟你沟通。但是那个项目就这样折掉了，而你要知道，责任人是你。要开掉这货吗？那万一再招一个还是犯二呢？再开？

为什么你提的要求执行不下去？是不是你在管理上有偏差？

### 2.不加薪，怎么留住他们

新员工干了半年，表面上不说，但心里会吐槽：为什么还是让我干杂活，为什么！

新员工干了一年，表面上不说，但心里会吐槽：加点钱吧老大，都伺候您一年了。

但是你可能让一个半年的员工去干管理的工作？给一个一年的员工加钱吗？难吧。大家都难。

那你怎么管理他们，怎么跟他们谈，让他们能心甘情愿的继续工作。

如果你以为员工的需求就得满足，否则他们就留不住，那你的管理水平就得提升了。

员工的需求要了解，要沟通，要引导，但不能什么都，满足。

### 3.都说激发内驱力，但怎么激发

最近特别流行激发“内驱力”。好像掌握了激发内驱力的方法，团队就打鸡血了。

但是，你真的给团队激发了个内驱力，打了半天鸡血，他们说你画饼，忽悠。消极怠工。为什么？

到底谁该激发内驱，谁不能激发内驱？

到底干什么活需要靠内驱，而干什么活不需要靠内驱？

以及，你可能更不太知道，到底该怎么激发内驱：你夸员工，就一句“干的不错”，好像是鼓励他，你以为激发了内驱，但是员工完全收不到；激发内驱是有系统方法的。

### 4.想晋升没那么多位子，怎么办？

核心员工都想晋升，做管理。但是管理的岗位越高越少，怎么办？

其实，企业大了，大家也都知道，有管理线和专家线。

但是你不知道谁适合做管理线，谁适合做专家线。

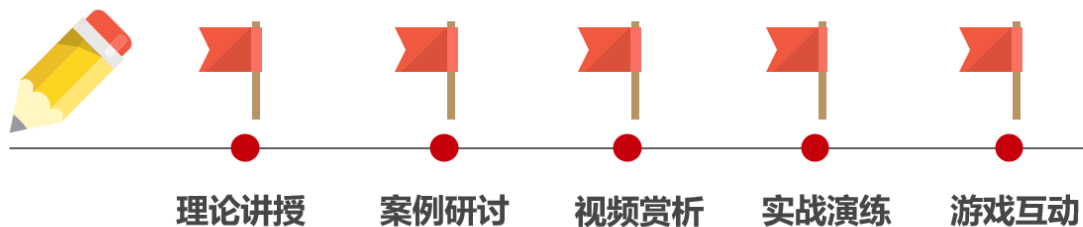
更重要的是，你可能也没想过，他想做管理，他得实现什么才能做管理；他想做专家，他得怎么做才能做专家。

这是你这个管理者的事，你需要跟他在公司里的把职业发展谈清楚。

## 【管理问题】

- 1.如何能给新生代员工安排好任务，培养他靠谱有效？
- 2.如何让新生代员工马上融入团队，快速收获归属感？
- 3.如何给不同阶段的员工谈加薪不伤感情？
- 4.如何通过非正式沟通来有效的激发员工内驱力？
- 4.如何给员工赋予职业的意义和价值？
- 5.如何发现员工的优势，并给予他能收到的认可？
- 6.如何帮助员工看清他在企业内发展的道路？

## 【授课形式】



## 【授课对象】

中基层管理者、新任经理

## 【方案收益】

1. **个人管理能力提升**：掌握针对性的一整套行之有效的团队管理方法和工具。
2. **沟通表达能力提升**：有效说服他人，激励团队，跟他人达成共识
3. **自我职业发展明确**：学会管理团队的职业发展，就自然清楚自己的职业发展。
4. **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。
5. **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。
6. **团队信任度增加**：团队认可和信任加强。真的能实现同事成为朋友。
7. **上级信任度提升**：学会向下管理职业发展，自然就学会如何管理上级。

## 【课程大纲】

### 第一篇章 0-1年员工的辅导与激励

#### 一、0-1年新兵管理问题

案例导入：引出管理问题

### 1.1 岗位新兵管理问题概述

- 员工的状态
- 管理问题
- 解决方案
- 常用工具

### 1.2 明尼苏达工作适应模型（模型 1）

- 心理契约模型-员工视角
- 心理契约模型-管理视角
- 管理者的四大核心问题

### 1.3 管理者自我评价表（工具 1）

分析讨论：管理梳理过后清晰自己管理者存在的问题

结论：留存和激励岗位新兵的关键是：

- 提出合理清晰的岗位要求
- 清楚并满足他的个人需求

## 二、如何对岗位新兵提工作要求

互动项目：迷宫探险

### 2.1 工作任务分类四象限（工具 2）

- 员工经验
- 默契要求
- 全新任务
- 陌生要求

### 2.2 三类陌生要求

- 岗位才干
- 企业文化
- 管理者性格

### 2.3 任务要求红绿灯

- 黄灯-任务要点
- 绿地-榜样原则
- 红灯-火炉原则

工具练习：布置任务对话卡（工具 3）

## 三、如何激励让岗位新兵接受你的任务要求

### 3.1 工作任务推动四步法（工具 4）

- 讲案例
- 谈任务
- 提要求
- 给价值

案例分析

小组讨论：故事会

## 四、有效的激励和留存岗位新兵

### 4.1 员工需求讨论

讨论：岗位新兵，在来公司的一年时间里，都有什么抱怨？

- 融入

- 成长
- 薪酬

#### 4.2 员工融入问题

##### 案例：融入案例分析

- 团队融入清单
- 清单分解

练习-管理团队共创清单（工具 5）

## 第二篇章 3-5 年员工的辅导与激励

### 一、管理问题概述

#### 1.1 3-5 年员工管理问题概述

- 员工的状态
- 管理问题
- 解决方案
- 常用工具

#### 1.2 “蜡烛实验”区分员工驱动力

- 外部驱动力只对“程序型”工作有效果
- 对“探索型”工作无效。

#### 1.3 驱动力的发展

驱动力 1.0 生理动力

驱动力 2.0 奖惩

驱动力 3.0 自控

#### 1.4 员工工作内驱力三要素（模型 3）

### 二、有效辅导激发员工的内驱力

#### 2.1 自控：有效授权-能力矩阵达成自控

任务分类模型（工具 7）

任务四象限练习

GREEN-T 模型（工具 8）

#### 2.2 精专：如何发现员工的优势

能力管理

能力矩阵练习（工具 9）

#### 2.23 精专：如何认可员工的能力

点赞四步

### 三、如何树立员工个人的目标感

3.1 目的：价值-意义天平

3.2 目的：跟进阶员工谈加薪：清泉流回（工具 10）

3.3 目的：跟员工谈意义：意义激活环（工具 11）

## 第三篇章 5-10 年员工的辅导与激励

### 一、资深员工职业发展辅导

#### 1.1 区分管理线和专家线

练习-讨论：团队核心员工的标准（工具 12）

员工分类金字塔（模型 4）

职场变道

## 二、成为管理者的双因素

### 2.1 真心话-信任

### 2.2 大冒险-担当

LMX 理论

发展你的“内圈骨干“

### 跟核心员工建立信任的四步（工具 13）

#### 3.1 做任务靠谱

#### 3.2 非正式沟通

#### 3.3 找共同观点

#### 3.4 情感交流

## 四、如何委派核心员工的明星任务（工具 14）

## 五、怎么跟核心员工辅导他的职业发展

### 5.1 成为专家的相马术

### 5.2 员工转岗的“嫁女儿”（模型 5）

## 六、离职管理

### 6.1 区分三种离职类型

### 6.2 离职三阶段如何介入（工具 15）

复盘总结