

心理学在员工激励和团队管理中的应用

——指导老师：卫小奎

课程背景

为什么团队伟大的理想不能如愿转变为现实？

为什么公司无懈可击的计划方案达不到预期的效果？

为什么传统的“胡萝卜+大棒”的激励方式会逐步失效？

为什么对大家晓之以情，动之以理，但团队状态依然一盘散沙？

为什么同样的计划，同样的策略，团队之间的业绩却相差十万八千里？

面对这些问题，您有何感想？

这一切“为什么”的背后都隐藏着一个重要的现实，那就是——缺乏对人的心理研究

传统的管理激励理论是建立在“人心本恶”的基础之上，认为性情懒惰，报酬至上是人的天性，但越来越多的实践事实证明这个理论在管理实践当中已经越来越行不通了。尤其是越来越多的新生代员工跨入职场后，这种追求自我实现，张扬个性的趋势变得越来越明显。可以说，不懂心理学的管理者已经不能适应这个时代发展的需要了

本次课程以“人性本善”为立论基础，倡导在尊重员工内在诉求，满足员工自我实现的基础之上来实现组织绩效的最大化。课程以后现代心理学知识理论为背景，以现代管理学和组织行为学为基础，帮助学员从个体、关系、组织三个维度来了解员工的内在诉求，激发员工内生动力，挖掘团队整体潜能。

课程时间：2天，12小时

培训方式

老师讲授，提问互动：体验听的学问

视频分享，情景模拟：体验看的精彩

课程行动，方法技巧：体验培训成果

现场PK，互动交流：体验竞争意识

课程收益

快速掌握不同员工的思维、行为、情感模式

有针对性地提升自己的团队沟通能力和协调水平

能够根据不同员工的性格特质类型，来采用有针对性的激励方法

提升自己带领团队的系统思维能力和目标结果意识

快速掌握和判断团队成员之间的关系实质，激发团队整体潜能

掌握并运用后现代心理学赋能式沟通的提问、聆听技巧，了解员工内心真正诉求

学习并掌握心理学焦点解决的 6 种启发式提问技术，最大限度地挖掘团队成员潜能

掌握两种有效的反馈技巧：正向反馈的二级反馈技术和负向反馈的 BIC 技术

培训大纲

破冰体验：“我是谁”——应该具备的正确学习心态

第一部分：在日常管理实践中为什么要学习心理学？

1. 传统激励方式的缺陷
 - 人性的错误假设
 - 抹杀了组织成员的主观能动性
 - 组织的内在创新性动力丧失
2. 新形势下的时代要求
 - “物质资本”到“人力资本”到“心理资本”的跨越
 - KPI 考核方式和 OKR 考核方式背后的不同人性假设
 - 新时代 KSTV 模型的应用
3. 人的心理内在诉求层级（萨提亚冰山模型）
4. 探究管理心理学的价值
 - 明晰自我
 - 激励他人
 - 改善关系
 - 提升绩效

第二部分：如何利用管理心理学理论建立团队系统思维能力和目标结果意识？

- 1、缺乏系统思维能力所导致的直接后果
 - 案例分析：三个石匠的故事
 - 缺乏系统思维和目标结果意识是如何导致虚假的高绩效
 - 过于强调部门业绩指标的 KPI 考核机制对组织的危害
- 2、建立团队成员系统思维能力的具体方法
- 3、体验项目：“高绩效任务 PK” 考验团队成员在信息不明朗的情景下，如何通过培养团队

成员系统思维的能力，快速高效达成最优的结果；

4、分析与总结：通过小组讨论和总结要点来回顾

第三部分：如何有效利用性格识别工具有差异化地激励个人？

1、 每种性格特质的具体分类以及外在表现

- 具体性格的行为特征
- 具体性格的行为动机
- 具体性格的工作风格和外在表现
- 具体性格的潜在欲望和恐惧分别是什么

2、 快速识别团队成员性格特质的四个关键锚点

- 自我评价倾向
- 人际合作风格
- 内在诉求
- 情绪稳定性

3、 不同性格特质团队成员之间的激励组合技巧

- 不用性格特质员工的内在诉求和激励锚点
- 团队匹配在健康水平大致相同的情况下，兼顾到事、情和理；
- 匹配或整合团队领导者型号的整合型号；
- 和谐的团队要求中心、内外性格倾向要兼顾。
- 刘邦的识人用人之道以及团队搭建的秘诀

4、 角色扮演：通过分小组情境演练来加深对不同性格特质的知识运用和理解

第四部分：如何利用心理学关系理论有效地激励团队？

1、正确认识团队中的人际关系

- 体验：从角色身份的角度重新认识自己
- 团队关系的定义以及关系的三个特性
- 如何从团队成员的互动中觉察关系的冲突

2、团队关系是如何塑造我们每个人的

- 日常工作中呈现的三种不健康的关系类型

- 职场“三角化”关系对我们的伤害
- 走出职场不健康关系的有效途径

3、角色关系情境下激励员工的有效手段

- 帮助员工处理工作角色冲突
- 打通工作、家庭、社区之间的隔阂（工作嵌入）
- 引导团队员工从组织承诺到职业承诺
- 员工角色逐步从下属转化为合伙人角色
- 利用“相对剥夺”理论快速凝聚和激励团队

第五部分：如何通过心理学赋能式沟通来提升团队管理能力？

- 1、赋能式沟通与传统管理沟通的区别以及它的独特价值
- 2、视频案例：“亮剑”中的李云龙是如何通过沟通来激励他的团队的
- 3、赋能式沟通的具体过程训练（问——听——启发——反馈）
 - 提问方式的场景化应用（开放式、封闭式、追问式）
 - 倾听的三重境界练习（听之以耳、听之以心、听之以气）
 - 启发式提问的6种问句练习
 - 沟通中的四种反馈技术
- 4、如何通过赋能式沟通强化团队成员积极正面的行为（沟通中的“二级反馈”技巧）
- 5、如何通过赋能式沟通帮助团队成员改正他们工作中的缺点（沟通中的BIC法则）
- 6、体验项目：“驿站密码”，考验各团队内部沟通的协调性和一致性，沟通传达的有效性，以及团队内部成员之间高效沟通来实现团队最优绩效；

回顾与总结