

管理激励与沟通艺术

主讲：王哲光

课程背景

在产品同质化、竞争白热化的今天，仅仅尊重员工和人性化管理是不够的，如何最大限度的发挥员工的能力甚至是激发他们的潜能才能在金融危机下的竞争中立于不败之地。在新的时期，如何有效激发下属员工的潜能是一种全新的管理理念和管理模式，有数据显示，大多数的员工在工作中只发挥不到 70% 的能力，如何激励和培育他们是摆在所有管理者面前的最大问题！

工作中最大的障碍就是沟通不畅，许多事故和错误的背后，大多不是技术和操作的原因，而是缺乏有效的沟通造成的问题。不是吗？随处可见的事实：你以为别人了解你的意思，但结果听到的是“我以为是这样的，所以不是我的错”；有的人讲话大家都爱听，有的人讲话一开口就得罪人；我的意思他怎么就是不明白呢？其实大多数人没有意识到，沟通是一门艺术，它无时无刻不在影响着我们的人生。我们的诸多不顺都是因为沟通技巧的缺失，表现出不恰当的言语和行为，从而在人际关系上得不到实质性的进展和拥有良好的关系。

本课程提炼世界级领导力大师理念精髓，结合王老师十余年管理实战经验，帮助管理者找到有效管理的方法，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 寻找员工工作动机的根源，找到激励员工提升执行力的途径；
- 采用正确的激励手段最大限度调动员工的积极性，激发员工潜能；
- 学习非职权影响力的技巧，用非物质激励方式激发员工的工作热情；
- 掌握沟通的基本原则，打开学员心扉，充分调动学员学习热情和对工作的热情，认识到只有积极正确的心态才是有效沟通的前提；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

培训用时

2 天（每天 6 小时）。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%视频赏析和演练互动+10%总结、点评、纠偏使学员在完成一个个任务中体验和成长，改善心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

课程大纲

一、探询有效激励的动因

1、影响激励的因素

1) 激励与激励三问

2) 团队士气低下的表现

自信心受打击、压力巨大、厌恶反复做一件事、缺乏耐心、推卸责任、无进取

心

3) 影响员工激励的内因和外因

2、先诊断再开方——学会倾听的沟通艺术

1) 沟通模型

2) 知彼解己的移情交流

3) 获取真实意见的技巧

4) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

3、动机探询

1) 我们的行为如何发生——古典激励模型

2) 三种影响动机水平的关键因素

需求匹配、价值认同、预期水平

3) 需求层次论

4) 双因素论

5) 信念归因

4、九项提升动机水平的要素

1) 信任、个人公平、责任寄予

2) 安全承诺、尊重认同、成就激励

3) 自由授权、相对公平、发展空间

教学影片：职业还是事业

二、管理激励的有效手段

1、激励的基本原则

1) 员工能被激励的七大基础

2) 激励的基本原则——有限资源下激励效果最大化

3) 良好激励机制的特征

责权利一致、奖勤罚懒、相对公平、承诺兑现、攻心为上、长效机制、与时俱进

进

案例研讨：这样的员工如何激励

2、激励制度实施中容易出现的问题

1) 如何为员工争取到原则下的最大福利

- 2) 帮助员工设计精彩人生
- 3) 员工有类似的问题吗
如何对自己进行有效的职业规划？计划赶不上变化这么办？如何对自己定位？
如何看待工作和生活？如何看待与公司、与领导的关系？
如何理解付出与回报的关系？

4) 职业生涯路径与设计

工具：职业生涯规划表

案例研讨：原本表现优秀的员工为什么变了

3、常用的激励手段

- 1) 物资激励的有效方式
- 2) 十大非物质激励方式
- 3) 非职权影响力
- 4) 常用的不花钱激励六诀

4、鼓舞士气激励团队的方法

- 1) 激发执行热情——提高士气的方法
营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念
- 2) 激励团队的八大原则

教学影片：激励士气

三、授权激励与管理沟通艺术

1、适合授权的领域

- 1) 重点培养对象或具有牵头领导能力
- 2) 能够胜任或经培训能够胜任工作且有时间
- 3) 常规性的任务、标准化的任务、短期性的任务
- 4) 不重要的任务、操作性的任务

工具：授权任务清单

2、合理而有效的授权激励

- 1) 达成授权绩效协议
- 2) 希望的最终结果是什么？
- 3) 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
- 4) 确定必要的任务、职责及时限。
- 5) 辨别可能出现的潜在问题与机会。

案例研讨：如何有效授权

3、如何应对下级的特别请求

- 1) 是否真解决不了
- 2) 大家都同意可以考虑
- 3) 下不为例则依样学样
- 4) 重视请求未必同意
- 5) 即便有权决定也不要立即应承
- 6) 不要“万事有我”

4、管理工作中的沟通技巧

- 1) 如何执行不受欢迎的政策？
- 2) 布置任务时的沟通要点
- 3) 让下级积极接受艰巨任务的技巧

教学影片《如何布置任务》

四、激励面谈的沟通技巧

1、表扬与肯定的力量

- 1) 承认下属的付出
- 2) 赞美比严苛更有效
- 3) 肯定下属的成绩
- 4) 用人所长——发现下属的优势

2、负激励——批评员工的策略与技法

- 1) 让下级自己说清楚
- 2) 对事不对人
- 3) 直击要害
- 4) 三明治法
- 5) 响鼓用重锤
- 6) 制止不良行为

案例研讨：如此沟通

3、绩效面谈的准备工作

- 1) 四类绩效标准
全面绩效、非全面绩效、卓越绩效、不合格绩效
- 2) 绩效标准七条线
- 3) 绩效面谈前的准备
- 4) 绩效面谈的时机

4、绩效面谈中的沟通技巧

- 1) 从管理者和被管理者的角度
- 2) 三明治法
- 3) 避免下属的逆反心理
- 4) 绩效面谈的步骤
- 5) 绩效面谈的技巧

工具：PIP（绩效改善计划）

演练：绩效面谈

职业习惯造就卓越人生