

让员工自动自发的艺术

《卓越管理者的部属辅导与有效激励》

-----领导力成长课程

主讲：任朝彦

一、课程产生背景：

- ◆ 90%的经理人对下属是放养式成长，对下属的胜任缺乏有效方法？
- ◆ 中国企业的员工胜任岗位的平均时间比国际公司长近 1.5 年时间，为何？
- ◆ 85%的经理不会使用辅导和激励技巧，员工缺乏持续动力？
- ◆ 管理的核心任务为什么是辅导，它起到的杠杆作用是什么？
- ◆ 辅导不是“说教”他有效的过程、方法、技巧如何推动绩效？
- ◆ 如何让新员工快速进入工作状态并保持自我成长要领？
- ◆ 员工达成目标指引中的强刺激和强拉力是什么？
- ◆ 管理者如何在员工发展中进行角色的交叉运用？
- ◆ 如何提升下属的学习成长动力，管理者的工作系统如何转型？
- ◆ 如何开展一场有效的辅导计划，绩效与辅导的关系？
- ◆ 如何在辅导中转型为一个合格的管理教练？
- ◆ 面对资格老，不愿意学习，产生组织惰性的员工如何辅导？
- ◆ 面对“问题员工”如何针对性地设计辅导方案？
- ◆ 对新时代背景下成长起来的 85、90 后员工如何辅导与激励？
- ◆ 对不同态度强度，能力强度的员工如何有效辅导与激励？

二、本课程学员的收益：

- ◆ 掌握经理人的首要任务是什么；
- ◆ 通过经理人管理任务的梳理，重新定义自己的角色和价值；
- ◆ 一个卓越的管理者首先是有效的辅导者和激励者；
- ◆ 掌握辅导的流程、路径、方法、技巧，有效提升员工绩效；
- ◆ 通过有效的辅导，创造一个合作的软环境，促进员工融入工作情景；
- ◆ 通过有计划的辅导设计，提升员工对目标的坚定信念和能力；
- ◆ 掌握来自 500 强企业的员工辅导和激励技巧；
- ◆ 通过辅导与激励，让学员转型为教练式经理人；
- ◆ 从辅导中熟练掌握一套能促进上下级承诺的行动计划；
- ◆ 掌握如何面对资深员工的辅导和激励艺术；
- ◆ 掌握如何面对 85、90 后员工如何辅导与激励的艺术；
- ◆ 掌握如何面对“问题员工”的辅导和激励艺术；
- ◆ 掌握如何抓住有效时机进行辅导；

针对行业：金融、通讯、IT、房地产、奢侈品、零售业、工程、服装等，管理者通用技能开发；

针对对象：事业总监、部门经理、营销经理、项目经理、资深经理、绩效经理、内部导师。

三：本课程的课程提纲：

第一单元：管理者高绩效驱动力与核心任务

- 一、现场讨论：组织中什么是生产力？
- 二、从企业经营的结果看管理的价值
 1. 管理与管理者
 2. 从员工到管理的核心任务转型
 3. 管理者的角色与职责
 4. 管理者的定位及任务
 5. 管理的四维及工作重心
 6. 管理者如何定义自己的价值
- 三、管理者管理什么？
- 四、德鲁克对管理者的建议
- 五、管理者如何有效驱动绩效
- 六、案例：麦当劳全球复制靠什么？
- 七、案例：沃尔玛保持高绩效的动力源是什么？

第二单元：现代企业管理角色的五大角色转型

- 一、现代管理者的五大角色
 1. 第一：管理者
 2. 第二：领导者
 3. 第三：教练
 4. 第四：变革催生与带领者
 5. 第五：绩效伙伴与顾问
- 二、如何驾驭自己的角色
 1. 是“引领”还是“鞭策”
 2. 是“要我做”还是“我要做”
- 三、绩效的两个动力系统是什么
- 四、卓越管理者的两个“风火轮”
- 五、如何驾驭辅导与激励

第三单元：提升员工胜任力：有效辅导技巧

- 一、分析：在企业中常见的辅导陷阱？
 3. 只重业绩，缺乏关怀
 4. 关怀过度，事与愿违
 5. 娇宠溺爱，不敢要求
 6. 姿态过高，沟通不良
 7. 心胸狭隘，缺乏真诚
 8. 利益导向，忽视精神教育
 9. 过于死板，缺乏灵活
-

二、案例：中国军队的双领导制度？

三、案例：惠普的绩效计划与员工发展？

四、管理者对员工发展辅导的意义

五、为什么辅导？

六、领导、管理、辅导的区别

1. 辅导与管理在具体行为上的差异
2. 管理者的角色新挑战
3. 成为辅导者的益处
4. 卓越辅导者的能力素养与要求
5. 辅导者的个人品行

七、有效辅导的四个核心基础

1. 尊重人的差异性
2. 以身作则，言行一致
3. 教导、考核、发展并重
4. 关爱

八、辅导的关键8个流程

1. 观察行为
2. 发现差异
3. 与员工对话
4. 说明重要性
5. 提出改善意见
6. 示范演练
7. 陪同作业
8. 追踪纠偏

九、辅导的5个关键技巧

1. 有效的辅导技巧一：积极聆听
 - 聆听的原则
 - 同理心的回应
 - 抓关键词给予肯定
2. 有效的辅导技巧二：建立信任
 - 分享进步
 - 期望值与成长
 - 领导的重视
3. 有效的辅导技巧三：解决问题
 - 提问与确定
 - 澄清事实与障碍
 - 确定一些焦点
4. 有效的辅导技巧四：反馈
 - 如何客观地反馈和积极地回应
 - 反馈的原则
 - 反馈应注意的问题
5. 有效的辅导技巧五：共同制定行动方案
 - 如何使用GROW辅导模型
 - 演练：辅导面对面
 - 一线员工常用的辅导技术

十、OJT和行为转化沙盘的使用

1. OJT要领
 2. 说明-示范-操作-边做边说-定期检查；
 3. 行为沙盘的转化
 4. 如何开发行为转化沙盘
- 十一、 如何开发其他辅导工具
1. 参观 / 座谈
 2. 开放教室
 3. 敏感性训练 / 影片
 4. 内部通讯
 5. 发表会
 6. 事件调查分析讨论会
 7. 员工绩效计划辅导
 8. 员工发展辅导
 9. 建立辅导的教练文化
 10. 发展自我，成长为卓越的辅导者
- 十二、 总结

第四单元：员工潜能开发与激励技巧

- 一、 员工成长路径与心路历程
1. 现场调研：您如何对员工的需要排序
 2. 绩效的推力和拉力效用
 3. 激励的拉力聚焦在“心”
- 二、 激励的定义
1. 管理效能的激励模型
 2. 回顾激励理论与员工潜能开发
 3. 需要层次理论：马斯洛理论的五个层次
 4. 需要层次理论的对应措施
 5. 需求理论与领导艺术
- 三、 麦克莱兰德的 need 理论
1. 双因素理论：赫茨伯格的阴阳
 2. 双因素理论与领导关键要素
 3. 期望理论：弗鲁姆
 4. 公平理论：亚当斯
 5. 不公平的五种反应与员工状态
 6. 公平理论的制度设计
- 四、 激励的效用价值与激励刺激回应
1. 激励强度与激励周期的关系
 2. 激励的硬性要素与动力指向
 3. 结果性激励-期望和愿望
 4. 过程性激励-路径和动力
 5. 发展性激励-成长和价值
 6. 企业性角色激励-历史感和归属感
- 五、 文化与职业成就-定义自己的独特使命
- 六、 案例：自我肯定与高绩效的实践
-

七、激励的法则

1. 激励的“标杆法则”
2. 激励的“竞争法则”
3. 激励的“时效原则”
4. 激励的“狼性法则”

八、激励的技巧

1. 激励有效技巧：愿景激励
2. 激励有效技巧：使命激励
3. 激励有效技巧：成就激励
4. 激励有效技巧：情感激励
5. 激励有效技巧：信任激励
6. 激励有效技巧：榜样激励
7. 激励有效技巧：标杆激励
8. 激励有效技巧：荣誉激励
9. 激励有效技巧：压力激励
10. 激励有效技巧：竞争激励
11. 激励有效技巧：创新激励

九、激励常用的11个小技巧

十、不花钱的小激励大效用
