

《员工的培养和激励》培训课纲

通过培养和激励，使下属成为有心有力的人

主讲老师:何岸 中科院心理所博士研究生 管理技能、领导力、执行力、有效沟通 培训师

课程受众: 高中基层管理人员、储备干部

课程时间: 2天 (6小时/天)

授课方式: 案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评

授课特色: 课前调研及个性化设计+课中系统知识及实操演练+课后做知识转化为绩效指导

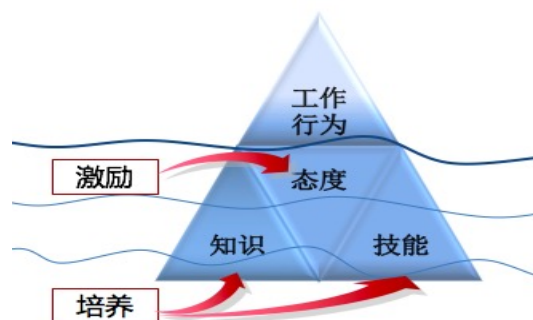
课程背景:

- 有些业务骨干提拔上来的干部，只相信自己能干好，不会指导下属干
- 有些上司想培养下属，但不知什么时候培养，指导什么内容
- 有些上司指导几次下属，如果下属不会，就缺乏了耐心
- 有些上司担心把下属培养起来，对自己有威胁
- 下属没成长，没事干，不被重视，就会士气低落，甚至离职
- 如何让自己的优秀技能 copy 到员工的身上？
- 如何让员工从“让我做”变成“我要做”？
- 如何找到每个人的需求点？
- 如何让员工变成自动自发的“自动波团队”？
- 如何使用非物质激励手段来激励员工？
- 如何让团队始终保持高昂的士气，积极主动地完成目标？

管理者的培养和激励能力一直是非常重要的能力，因为杰克·韦尔奇说过：在你成为管理者之后，你的成功来自于下属的成长。所以管理者要最大限度挖掘下属的潜能，使其发挥到最大。本课程评价均在 95 分以上，

返聘率很高。

课程原理：(冰山



原理图)

员工的工作行为是我们能看到的，正如冰山露出水面的部分，但**决定工作行为的因素却是隐藏在“水面之下”，那就是态度、知识和技能**。因此，当员工表现不好时，我们应该先找到真正原因。若知识和技能方面不足，应加以辅导培养。若工作态度存在问题，应帮助其端正态度，进行有效激励。

差异化优势:

	一般的管理课程	本管理课程
调研方面	仅采用问卷调研，或仅听 HR 的表述，或不调研	采取两个步骤（先问卷调研，后电话访谈），三个层次的调研（领导、HR、学员代表），全方位摸准客户需求
内容方面	只给零散的方法，或者只谈理论	既有实用技能方法，也有背后的原理，让学员知其然也知其所以然
讲授方面	直接讲道理给学员，填鸭式，学员被动接受	更多地是启发式、教练式，来引导学员自己思考、反思，最后老师提炼概括，学员主动学习，印象深刻
案例方面	用多年周知的案例，或古代故事，有些脱离现实	全部用目前工作中常见的问题做案例，让学员如身临其境，有利于课后在工作中解决类似问题
培训焦点	只讲行为方式，忽视思维方式的引导	不仅讲实用方法，重点培养学员的正确的思维方式，这样让学员学到“根”
点评方面	只点评学员行为方面的问题，让学员只看到自己的缺点，而没看到盲点。	何岸老师运用教练技术的精髓对学员的发言和表现做点评，句句到位，直指人心。让学员看到自己的盲点，让学员看到自己一贯以来的模式是否有问题，这样让学员受益终生
课后支持	只对课程现场做反馈调查。	课后给客户做综合评价和建议，并支持客户做培训后的行动改善计划，让培训真正落地

课程收获:

让学员

1. 明白培养和激励下属是管理者的重要职责
2. 学会找到下属表现不好的真正原因
3. 知道培养下属的最佳时机和培育重点
4. 掌握培养和激励下属的流程、步骤和方法

-
5. 提高培养员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
 6. 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队
 7. 提升个人的领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

课程大纲：

导言：探究下属表现不好的深层原因---有的放矢，精准“治疗”

1. 管理的实质---最大限度地提升下属的能力，挖掘下属的潜能，使其发挥到最大
2. 管理者成功的标准：依靠下属，实现组织目标
3. 向榜样学习：知名企业如何培养和激励下属
4. 员工工作行为的冰山理论
5. 影响工作行为的三要素
6. 员工行为改善的系统解决方案
7. 员工的四种区分：意愿行为四象限

第一部分 培养下属应了解的前提

1. 案例讨论：员工表现不好的三种情景，由谁来负责？
2. 培养下属的分工：HR、管理者、下属本人各承担多少？
3. 培养下属的两个好处---增强工作能力、增加依赖关系
4. 讨论：培养下属的最佳时机
5. 培养下属时机的整合
6. 案例分享：培养员工的要点什么？
7. 员工培养的“诊断”工具---岗位任职条件表
8. 员工培养的“治疗”方案---员工培训计划表

第二部分 培养下属应掌握的流程和方法

1. 培养下属的十一步流程
2. 培训计划的制定原则和落实方法
3. 培养下属的六个要点
4. 辅导员工的三种方式：OJT+OffJT+SD
5. 游戏体验：岗位上指导六步曲
6. 不同层级的员工应该给予怎样的辅导
7. 对下属管理能力培养的五个方面
8. 新员工到岗的八步指导流程

第三部分 培养下属的教练技术---达到事半功倍的辅导技术

1. 案例讨论：教练技术和一般培养的区别
2. 教练技术支持人成长的核心特色
3. 上司成为教练型领导应具备的素质
4. 教练技术的四步骤与四技巧---解决下属不愿意学，下属学了不会，下属重复犯同样的错误等问题

教练的四个步骤

- 1) 厘清目标：先帮助被教练者厘清目标是什么
- 2) 反应真相：基于目标，让被教练者看到是什么障碍着目标的实现
- 3) 迁善心态：让被教练者具备对实现目标有支持的心态
- 4) 行动计划：帮助被教练者在心态迁善后，制定具体的实施计划

教练的四个能力

- 1) 发问的五种方向：资料/事实 心态/信念 启发性/可能性 挑战/激励 计划/成果
 - 2) 聆听的六大方向：事实 情绪 信念 矛盾 障碍 迁善
 - 3) 区分的三个角度：扭曲 归纳 删减
 - 4) 回应的五个重点：有事实根据 突出重点 指出心态与行为上的差异 嘉许成果
建设性
5. 企业实际问题解决：如何运用教练技术解决辅导中的实际问题

第四部分 激励的实质和前提

1. 讨论：员工士气低落的五大原因
2. 现实工作中，激励应用中的六个误区
3. 激励的要点：“要我做”---“我要做”
4. 讨论：上司认为的需求 & 下属自己的需求
5. 要想激励员工，首先自己做到
6. 案例分析：两种激励方法，哪个更奏效？
7. 上行下效，以身作则：人们更愿意相信你说的，而不是你做的
8. 案例分析：说给他听 or 做给他看？
9. 问题讨论：假如你是员工，你希望上司如果激励你，你就会有动力？

第五部分 激励的理论和方法

1. 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论

-
2. 案例分享：六大激励理论的应用原则和方法
 3. 激励的四大原则
 4. 激励的菜谱：哪些是主管领导可直接动用的非物质激励方法
 5. 激励的十大方法
 - 1) 愿景激励：看到未来就看到希望
分享：使命感、荣誉感及职业生涯规划
 - 2) 目标激励：有目标才有动力
讨论：目标制定的五步骤
 - 3) 信任激励：信任是团队凝聚力的基础，是下属前进的催化剂
游戏分享：信任与被信任的感受
 - 4) 欣赏激励：欣赏是最经济最有效的激励方式
现场测试：每个人都会向被欣赏的方向努力
 - 5) 情感激励：要想处理好事情，必须先处理好心情
讨论：人与人之间的情感账户
 - 6) 金钱激励：金钱是一切激励的基础
分享：金钱激励中需考虑的五个原则
 - 7) 晋升激励：晋升需求的有效引导方法
讨论：当下属向你提出晋升需求时，你该怎么办？
 - 8) 把批评转化成激励：运用人性五层次理论批评或表扬下属
案例：三明治批评法
 - 9) 授权激励：通过分层授权可激发下属潜能，并使其主动担当
案例：猴子背在谁背上？
 - 10) 性格激励：性格不同，激励方式不同
分享：九种性格的九激励方式
 6. 现实场景中的激励方法应用：
 - 1) 对业绩优秀的员工如何激励
 - 2) 对士气消沉的员工如何激励
 - 3) 对个人能力强，而合作意识差的员工怎么激励
 - 4) 对不同层次的员工如何激励
 - 5) 对不同需求的同工如何激励

7. 现场问答：回答学员实际工作中遇到的困惑

培训落地解决方案

全方位解决方案，使培训真正落地

一、课前准备

1. 课前，老师提供《问卷调研》及电话调研
2. 根据调研结果，设计个性化方案

二、课上落实

1. 授课形式：案例体验 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评
2. 课程结束前，老师带领学员梳理学习的收获和感悟
3. 布置作业：制定《培训后行动改善跟踪表》，交HR跟踪

三、课后支持

1. 行动改善的跟踪点评和建议
2. 解答学员在实际应用中的问题
3. 给客户在管理方面的建议

注：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前与客户做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。