

3D 领导力：促使员工敬业精要

3D Leadership: Engaging Employees

课程进行方式：课前调研、训前学员访谈、课堂教学与配套工具刻意练习、课后线上知识点测试、配套线上课程碎片化复习、在线辅导与即时答疑、课后作业及学习日志跟踪与反馈

课程编号：LJ-NT-17 （可根据企业实际情况定制化调整）

在今日不断变化与挑战的管理环境下，能够有效建立信任与激励员工，可以大大提高组织一线员工的敬业度，从而深度挖掘员工潜力，提高组织的综合创造力。

本课程能够帮助学员掌握如何与团队成员有效建立信任、巩固信任与修复信任，并运用有效的激励快速提升组织员工敬业度，从而保证优质的产品与服务。帮助组织实现更出色的绩效，持续提高组织的综合竞争力。

课程目标

通过本课程，管理者将学习：

- 体会信任是如何在工作环境中影响组织业务成果的。
- 明确可破坏信任或建立信任的常见行为。
- 掌握您信任他人以及获取他人信任的行为。
- 使用沟通技能来促进坦诚的沟通与建立维护信任关系。

- 在缺乏信任的艰难情形下，应用建立信任的有效技巧。
- 了解如何利用关键激励要素激发组织员工展现充沛的工作热情。
- 运用激励模型评估工作积极性低的根本原因。
- 制定行动计划以增强个体和团体积极性。

课程收益

运用以上的概念/技巧将使管理者能够：

- 通过在工作环境中建立、增进或修复信任以提高组织的业务绩效。
- 通过建立高度信任的工作环境以增进团队合作与协作。
- 在由于缺失信任而对工作绩效产生负面影响的地方，学会修复信任关系。
- 营造一种可使员工和工作团队充分发挥潜力的环境。
- 激发个人和工作团队更高的、持续的积极性。
- 通过帮助组织员工保持他们的积极性改进工作团队绩效。

课程大纲

单元	内容概要
打基础	<ul style="list-style-type: none"> ●学员观看降低信任环境的案例视频，协助学员小组讨论。 ●介绍世界 500 强美国跨国公司所获得一流的员工敬业度分数对促进实现业务成果的贡献和他们之间的关系。 ●讲师介绍“员工敬业度”的重要性。

- 讲师系统讲解“企业如何提升员工敬业度”的总体框架（关系与行为，评估与系统，方法与工具），以及强调该总体框架如何对组织各项关键指标（例如：财务状况，EHS，客户满意度，员工满意度等）的持续改善做出正向贡献。
- 讲师拓展讲解“企业如何提升员工敬业度”的总体框架中的“评估与系统维度中”的内容。
- 讲师进一步强调员工敬业度不仅在正常时期和日常运营管理中重要，而且在艰难时期或衰退期更至关重要。
- 邀请组织代表或发言人概述在该组织的归属感，并提供实例。
- 讲师重点介绍“企业如何提升员工敬业度”的总体框架中的“关系与行为维度”中，管理者需要在日常管理过程中具备“建立与巩固信任”和“激励他人”2项关键能力与关键行为，以有效提升“主管有效性”促使员工敬业。
- 介绍对有形资产的信任以及随时间建立的信任，介绍课程大纲，辨别值得信赖并信任他人的行为。
- 学员确定他们不信任的人，并讨论此人所展示的破坏信任的行为。
- 学员讨论信任如何对取得他们公司的业务成果、实现目标或优先级而做出的贡献。
- 学员开始评估他们在建立多方之间信任时的角色和职责。
- 分发《打造信任环境工具表》，学员将利用此表在整个课程中制定建立信任的

	<p>行动方针，以及信任蓝图，即他们制订计划时可以参阅的工作指导材料。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●学员确定他们需要建立信任的人以及他们需要“摒弃”的信任破坏因素。
<p>建立新信任关系</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●视频展示明显的破坏信任的行为，然后展示明晰人员行为的先前场景。强调分享的重要性，以便人员不会做出猜测，因而避免低信任的情况。 ●讲师解释信任的基础是开诚布公的沟通，可以通过“分享”和“感同身受”基本准则来有效建立。 ●讲师组织讨论分享的“风险最小”部分：理论依据和思路。 ●讲师解释分享感受包括公开您的一切，例如情绪、缺点、错误和错误决策。学员探索分享的风险以及决定适当的分享时需要涉及的要素。然后，他们写下可以向工作场所中其他人透露的内容。 ●讲师组织讨论“感同身受”意味着什么，以及如何帮助发现“事实”和“感受”。学员回顾有效的倾听技巧、使用此基本准则的提示以及“闭门羹”，即，可以停止某人分享的回应。 ●讲师解释如何通过“分享”和“感同身受”协同工作，来支持开诚布公的双向沟通。视频展示这两个基本准则的运用。 ●学员与搭档一起练习“倾听”和“分享”、练习使用他们自己的信任情况。 ●学员回顾一组建立信任的行为，并记录在他们的《打造信任环境工具表》上，即在他们情况中最具建设性的工作表。学员在白板上列出他们自己使用表现出

	<p>色的信任建立因素、向他们的同学提供使用信任建立因素的具体、实用建议的提示。</p>
<p>在困难/挑战情境中修复信任</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●组织学员分析团队中具有困难、低信任的情况，然后与学员分享他们的言行，以开始修复信任以及不断建立信任环境的方式： 1) 领导与会者完成第一个具有挑战性的情境，并确定如何修复信任。 2) 领导与会者完成第二个具有挑战性的情境，并确定如何修复信任。
<p>建立，巩固与修复信任工具综合应用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●让学员通过本公司的实例完成他们自己的信任行动方针。 ●协调完成学员可在回到工作场所时用于衡量信任级别的两个《信任状况评估表》工具。
<p>有效激励</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●讲解有效激励的定义。 ●激励他人的影响和策略。 ●常用的激励方法：胡萝卜，大棒，激发内在动力（重点）。 ●激发内在动力原理：激励模型。
<p>后续措施：激励工具综合运用。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师讲解并分配解释有效激励他人的《刻意练习：激励团队准备计划表》。 ●对于他或她前面确定的激励挑战，每位学员完成行动《刻意练习：激励团队准备计划表》以决定挑战适合的激励要素，然后与搭档合作以选择适当的最佳实践并记录应对挑战的特定行动。 ●讲师组织大型团队报告。如果有人无法确定应对他或她挑战的行动，则全班集体讨论方法。然后学员完成他们《刻意练习：激励团队准备计划表》中的剩余

	内容。
--	-----

●讲师协助学员总结学习要点。

培养能力：

信任管理

激励他人

沟通引导（管理人际关系）

沟通引导（引导互动）

学员课程资料包：

《课前作业》

《学员手册》

《学习日志》

《打造信任环境工具表》

《信任工作提示卡》

《激发信任状况评估表》

《信任他人状态评估表》

《激励团队工作提示卡》

《刻意练习：激励团队准备计划表》

《关键知识点测试包》