

# 课题：销售团队的新生代员工管理

## 背景篇

### 一、新生代管理的定义

- 1、世界是我们的，也是你们的，终究是他们的。
- 2、新生代员工一词本身并没有具体的指向，在当下这个特定的环境里，他的定义可能更多的指向于90后员工。

### 二、新生代管理的背景

- 1、工业时代与互联网时代的更迭
- 2、各个行业面临的最核心的挑战来自于人
  - 2.1、全球化背景中，科技因素与商业模式成为财富发展核心
  - 2.1、中国化背景中，国家人口结构变化对用人的影响极大
- 3、移动互联网对人的思维模式的影响

### 三、新生代管理的现状

- 1、非主流成为主流——80后开始走上中层岗位，90后正在成为时尚的主力军
- 2、领导者的内在感受被颠覆：从“春风得意马蹄疾”到“千万头草泥马奔腾而过”
- 3、管理的日常就是各种斗智斗勇
- 4、新生代员工管理数据分析与研讨

## 认知篇

### 一、新生代的年龄结构与孕育背景

### 二、解读新生代的核心价值观与心理诉求

- 1、价值观的变化：
  - 1.1、从大一统到多元化（和而不同、融合而不是对抗）
  - 1.2、从集体价值观到个体价值观
  - 1.3、从精神价值观到物质价值观
  - 1.4、从理想价值观到现实价值观
- 2、新生代人才的特征：独立性、骄傲性、流动性、创新性、成就性、复杂性

### 三、新生代管理的应对逻辑：

- 1、必须懂点应用心理学
  - 1.1、不做说教者——我们如何看待说教者？成为促发者与教练
    - 1.2、关注需求点——需求决定角度、角度决定观点、观点决定行为  
关注其家庭背景、成长背景：背景决定需求
    - 1.3、突破主观性——爱而知其短，恨而知其长
    - 1.4、人们并不会被别人说服  
——影响进而改变他在生活状态中形成的固有思维逻辑与行为习惯不是件容易的事情
    - 1.5、心理距离决定影响层级
  - 2、必须知道的重要因素
    - 2.1、必须注重性格因素：性格在很大程度上决定了路线和结果
    - 2.2、学会关注背后的关联资源、专业能力、对方的需求
    - 2.3、从“会哭的孩子有奶喝”到“不要让沉默的人寂寞”

## 共识篇

- 一、日常管理过程中常见的冲突有哪些？
- 二、研讨会：一般性冲突与解决策略共识
  - 1、价值观冲突
  - 2、沟通习惯冲突：
    - 2.1 固有观念：应该是这样子的、我一直这样认为、我觉得
    - 2.2 好为人师：急于给别人提供辅导，提出所谓解决问题的意见
    - 2.3 引导性发问：依据个人的观念和想法去发问
    - 2.4 想当然：以个人的主观或经验去解释、臆测、推断别人的动机或意图
  - 3、立场利益冲突
  - 4、工作目的冲突
  - 5、性格冲突
    - 5.1、四种沟通风格
    - 5.2、与活泼型人沟通
    - 5.3、与力量型人沟通
    - 5.4、与完美型人沟通
    - 5.5、与和平型人沟通
  - 6、情绪冲突
  - 7、时机冲突
  - 8、环境冲突
  - 9、信息（不准确或不对称）冲突

## 沟通篇

- 一、沟通的目的层次：
  - 传递信息、交融情感、交流观点、影响思维、解决问题
- 二、管理的效能与沟通层级有关
  - 服从（被动）、理解（支持）、信任（乐意）、相信（主动）
  - 如何思考你与她的关系：临时、技术、商业、社交、伙伴、亦师亦友
- 三、管理沟通的基本工具：漏斗模型
- 四、作为管理者的沟通改善思维
- 五、沟通的深层次能力：知晓对方的思维模式
- 六、管理者的新技能：读心术与洗脑术

## 辅导篇

- 一、管理者为什么要有强烈的辅导意识？
- 二、辅导哪些内容：探索动力层次、目标愿景共识、绩效行为改善、工作工具使用
- 三、辅导容易出现的陷阱：一片和气、不切要害、数字承诺、彼此对抗
- 四、行为绩效辅导的基本原则：
  - 1、一切基于事实，及时反思观点
  - 2、数字没有意义，行为才有价值
  - 3、从谁有问题找谁谈，到安排时间逐个谈
  - 4、重视工作内容以外的沟通（非权力影响力的构成可以有很多）
- 五、行为绩效辅导的基本逻辑
  - 1、你知道你下月度的目标吗？
  - 2、你能够完成吗？回答：能。确认行为：你打算做哪些事情确保能够完成目标。

- 3、回答：不能。连问三个“为什么”
- 4、需要哪些我提供哪些支持能够完成？
- 5、根据下属所需的支持合理性与你能提供的支持程度确认完成比例并确认行为。

## 六、研讨式学习：GROW 模型的情景化应用

### 激励篇

#### 一、管理本身是个没定势的事儿

- 1、因人因地因式因事：关羽华容道放曹、挥泪斩马谕
- 2、天时地利人和：一切无须为我所有，但须为我所用
- 3、分清群体的需求：道不同者不相为谋，  
    奥尔德福的需求三层次理论（喝粥、喝酒、喝茶各行其道）  
    物质激励最高效，但物质激励是把双刃剑
- 4、如何激励 90 后（“给的合理才有效”）：
  - 3.4.1、以心相交，少用技术（因为他们很聪明）
  - 3.4.2、不是施舍（因为他们的自尊心极强）
  - 3.4.3、淡定不秀（因为他们不喜欢自己成为工具）
  - 3.4.4、注重心灵契约（因为他们很难用制度来约束）

#### 3.5 非物质激励的十大方法

愿景激励—希望与愿景乃生存之本  
赞美激励—及时表扬肯定员工价值  
荣誉激励—特别的爱给特别的员工  
正面激励—扬他人之长避他人之短  
晋升激励—构建多元化的晋升通道  
情感激励—激活情感因子内驱激励  
培训激励—提升员工的长期生存力  
竞争激励—充分释放员工的内驱力  
授权激励—给予平台委于重任机会  
文化激励—“吃喝玩乐”和谐团队

#### 4、高效能组织的十个特点

- 4.1、做事的时候分开，思考的时候在一起
- 4.2、员工决策的参与程度提高
- 4.3、员工个人承担责任的意识也相应提高；
- 4.4、员工之间的协作意识加强
- 4.5、人际性冲突降低，人与人之间的尊重与信任增加
- 4.6、建设性冲突增加，人与人之间的探讨和对话增加
- 4.7、每个人内心都有明确的责任界定
- 4.8、每个人都明确的知道团队的愿景和目标
- 4.9、绩效管理成为一种多方参与的综合性活动
- 4.10、习惯于前瞻性思考逻辑