

# 三阶驱动

## --新时代下员工留存管理与驱动

### 【课程背景】

企业管理归根结底是人的管理，随着新生代员工甚至 00 后走进职场，企业管理者往往觉得力不从心，管团队时你总有以下问题：

- ✓ 为什么提的要求执行不下去？是在管理上有偏差还是员工执行力不行？
- ✓ 员工出现工作情绪，甚至一言不合就离职，不加薪，怎么留住他们？
- ✓ 员工需求要了解要引导，但不能什么都满足，怎么管理他们？
- ✓ 都说激发内驱力，但怎么激发？团队中到底谁该激发内驱，谁不能激发内驱？
- ✓ 干什么活需要靠内驱，什么活不需要靠内驱？激发内驱是有系统方法是什么？
- ✓ 核心员工都想晋升，做管理。但是管理的岗位越高越少，怎么办？

作为管理者，你不单要帮助员工发展，还得站企业一侧，引导员工发展：

- ✓ 如何能给新员工安排好任务，培养他靠谱有效？
- ✓ 如何让新员工马上融入团队，快速收获归属感？
- ✓ 如何给不同阶段的员工谈加薪不伤感情？
  - ✓ 如何给员工赋予职业的意义和价值？
- ✓ 如何发现员工的优势，并给予他能收到的认可？
- ✓ 如何帮助员工看清他在企业内发展的道路？

员工出现各种状态是正常的，员工的需求也是各种各样的，单纯的靠“加薪”往往无法解决或者满足员工的多种需求，综合以上问题，我们将从员工需求出发，倒推管理方式的调整方向，结合职业规划技术，聚焦员工发展和企业发展双赢策略，握紧企业“留人”和“用人”两个拳头。

与其他管理类课程不同的是，这门课程是一堂实打实的“工具使用课”，本着“尽可能接地气儿”的理念，聚焦实战，给到学员 18 种**一听就懂、一学就会、一用就有效的员工管理工具和方法**。

帮助管理者引导员工迅速认清自身角色定位，清晰自身优势能力，了解职业发展方向，以及当下工作与未来目标之间的联系；同时帮助员工树立职业化心态，匹配岗位要求，更好的扮演岗位角色，达成岗位要求，完成工作任务，最终引导员工“留下来 好好干”以解决企业用人的留存与激励问题。

### 【课程目标】

- ✓ 能够识别日常工作种的典型管理情景，行之有效的运用一整套的团队管理方法和工具，提升个人管理能力。
- ✓ 能够运用工具方法，有策略有规划的说服他人，与上下级达成共识，高效完成工作任务。
- ✓ 学会团队管理方法，帮助团队成员规划组织内部的未来发展之路，打造高效团队。

### 【课程收益】

- ✓ **团队留存率提升**：团队职业发展的有效管理必然带来留存率提升。
- ✓ **团队有效激励**：团队的工作效能提升，减少大量内部干扰和冲突。
- ✓ **团队信任度增加**：团队认可和信任加强。真的能实现同事成为朋友。
- ✓ **上级信任度提升**：学会向下管理职业发展，自然就学会了向上管理，提升上级信任度。

### 【授课形式】

- ✓ 随机分组——多种方式为学员创造氛围，多层次分组互练。
- ✓ 轻松教学——多元化地帮助学员，随时解答、直接示范。
- ✓ 实战演练——分组讨论、案例分析等，全心投入。
- ✓ 游戏体验——以活动、游戏的方式模拟工作场景，加强真实体验感。

### 【适合对象】

企业内部各层级管理者、企业内业务骨干、后备干部、企业内培训师

### 【课程时长】 2 天

**【学员对象】** 企业管理者，带三人以上团队、企业 HR、管理咨询师、企业业务骨干、后备干

企业内培训师、培训师

## 【课程大纲】

第一天

### 引入：互动游戏职业梦想图

- ✓ 个人个组织的共赢关键点
- ✓ 如何在不突破组织框架下指导员工的职业发展
- ✓ 管理者的角色和站位
- ✓ 管理的三大角色：替身，问题解决者，执行者

### 第一章：岗位新兵融入留存

- ✓ 岗位新兵管理问题概述

#### 案例分析：无从下手的小明

- ✓ 明尼苏达工作适应论

心理契约模型——员工视角：工作中最常见的四类问题

心理契约模型——管理者视角：管理中最常见的四类问题

#### 管理者自评表：岗位新兵留存和激励的两大关键点

- ✓ 岗位新兵激励的关键点

#### 迷宫探险游戏体验

如何对岗位新兵提工作要求

工作任务约哈里窗：四类工作任务对应四类工作要求

#### 小组讨论：工作任务约哈利窗自评及问题原因分析

任务不达标的关键点：传递陌生要求的关键点

任务要求红绿灯：要点，标准和底线

#### 案例分析：张姐该怎么布置任务？

如何推动岗位新兵接受任务要求：推动任务四步

案例分析：那个阳光大男孩走掉太可惜了

✓ 岗位新兵留存的关键点

小组练习

岗位新兵的三大需求：融入，成长，收入

如何帮助岗位新兵快速融入团队：列清单

小组讨论：新员工日、周、月清单

如何跟岗位新兵谈成长：成长金字塔、成长四阶段

案例分析：张姐该怎么跟员工谈绩效？

如何跟岗位新兵谈钱：未来简历

第二天

**第二章：员工内驱引导激发**

✓ 3-5 年员工管理问题概述

小组讨论：邓柯尔蜡烛实验

区分内外驱动力

驱动力 3.0 分析员工的内驱力：自主，精专，目的

自主：管理者授权的正确姿势

任务授权四象限：给员工充足的自主权

任务四象限练习

3W1H 工作分析：任务自主的正确流程

3W1H 工具表练习

精专：能力优势四象限分析员工精专能力

活动：填写自己的能力矩阵

目的：价值意义天平

活动：价值意义分区讨论

价值环：跟员工谈加薪四步法

意义环：三步澄清工作意义

### 第三章：发展晋升通道规划

讨论：团队核心员工的标准是什么？

✓ 5-10年员工管理问题概述

核心员工的标准：员工分类金字塔

员工职业发展的四通道：向上，向外，向内，左右

职业通道分析：如何判断自己适合哪一条职业路径

视频教学：司马懿如何“上位”的？小兔子如何“晋升”？

向上：管理路径，向上晋升的两大条件

真心话：如何同员工建立信任关系

大冒险：如何找到组织内的明星项目

练习：大冒险对话卡

LMX理论：关系四层级

明星项目的三大特征

向内：专家路径

两种职场规则：“相马”和“赛马”

左右：转岗路径

案例分析：领导应该跟张丽怎么谈？

三类转岗：公司外，公司内，部门内

转岗的路径设计：淡入淡出

员工离职管理：三种离职

离职的前中后管理

总结：整个培训时间需要两天。一个班级 30-40 人，需要分组讨论。通过培训帮助管理者梳理管理角色，提升管理能力。从员工职业发展角度和路径出发，解决管理者和员工的日常工作难题，提升员工稳定性和职业幸福感，

实现组织和员工的双赢。