

《员工期望值有效管理》

——评估、引导、满足员工期望，稳定团队提升业绩

主讲老师：杨明

【课程背景】

对员工期望值的管理水平，决定了一个企业的和谐与稳定，同时也体现人力资源从业者的业务水平，更彰显本企业的管理文化。

员工期望值管理在每年年底人才盘点、年终奖发放、员工调岗调薪、企业组织变革和转型期都需要人力资源部门做好员工与企业间的润滑剂，帮助企业有效管理好员工期望值，有助让员工更好了解企业经营发展实际情况，认知自身专业技能短板，调整心态，保持员工队伍稳定性。

【课程收益】

客观评估员工期望值，引导员工关注职位、薪资背后的胜任力素质，稳定团队，提升人效。

【课程特色】

理论—体系搭建—数据—实战&实操

【课程时间】1天（6小时/天）

【课程对象】人力资源主管；HRM、HRD、HRBP

【课程大纲】

课前案例讨论

某集团公司，年初部门主管离职，上年度部门优秀员工小张希望部门经理能把她晋升至部门主管岗位，部门经理口头同意并向集团公司领导申请，遭到集团领导拒绝，理由是集团业务量没有大幅增长的背景下，不需要部门主管岗了，鉴于小张工作业绩优异，同意晋升至资深员工，小张得知结果后心理落差很大，提出因工作量太大个人原因离职。

如果你是部门主管，你将如何做好员工期望值管理？

第一部分：员工期望值分类

一、期望值定义、产生因素、特征

- 1、期望值定义
- 2、期望值产生因素
- 3、期望值特征

二、期望值理论公式

$$M=V \cdot E$$

激发力量*水平=目标价值*期望概率

一个人把目标价值看的越大，估计能实现的概率越高，那么激发的动机也就越强烈，人的积极性也就越高；反之，会减弱对人的激发力量。

三、期望模式

- 1、如何使激发力量达到最好值，人的期望模式：
个人努力—个人成绩（绩效）—组织奖励（报酬）—个人需要

课堂练习：以小组为单位，讨论期望模式调动员工工作积极性的三个条件

第二部分：员工期望值调动条件与步骤

一、员工期望模式调动 3 个条件

1. 员工阶段性目标制定：摸得着 够得上 有难度但可实现
2. 员工奖励：即时奖励、精神奖励（自我成就感、同事信赖感、职位提升）
3. 定制化设计：洞察员工真正所需（薪资待遇？职级职位？专业技能？管理？）

二、员工期望值调动 3 步骤

1. 第一步：树立目标，激发期望心理
个人需要与组织需要相结合，制定目标符合 SMART 原则
2. 第二步：合理运用员工期望值调动员工工作积极性
按部门分岗位 量身打造员工期望值
(销售业务线：物质奖励为主；高管：授权 签订年度责任制；品牌&市场：代表公司参加各种品牌露出活动，品牌代言人；人力&财务：预算管控 适当授权)
3. 第三步：企业目标与个人发展目标保持正向一致
企业把员工个体努力方向、期望目标引导到与企业经营发展目标保持一致
(新员工恳谈会——季度工作复盘会——年中&年终总结/表彰会)

第三部分：提升员工期望值实操：持续提升员工三大能力

课间讨论：你公司高绩效员工身上的工作亮点（至少三个）与众不同的点，你观察到的

1. 优秀员工的三大职场能力

- 1) 职场沟通力、经验萃取和转化力、问题主动解决能力
- 2) 职场借力思维—职场资源杠杆、人际关系杠杆、职场智慧杠杆

2. 职场沟通力

- 1) 什么是职场沟通
- 2) 职场沟通四个层级
- 3) 职场沟通技巧、三大要诀

3. 经验转化力

- 4) 在职场中应当学什么
- 5) 社会发展趋势需要什么样的人和经验
- 6) 职场中学习技巧、方式、思路

4. 问题主动解决能力

- 7) 只要思想不滑坡 方法总比问题多
- 8) 解决问题——首要要主动思考
- 9) 思考+行动力+方案迭代

第四部分：员工职业生涯规划—匹配员工期望值

案例讨论：

小明从事人力资源工作 10 年以上，担任公司 HRM 职位，全面统筹公司人力行政工作，因小明在公司产品订货会中后勤保障项目表现优异，公司领导决定调小明从事行政总监一职，未来职业发展方向是工厂厂长，小明觉得与个人职业发展目标（HRD）相差甚远，提出离职，作为公司 HR 的你，将如何干预？

1. 职业生涯规划是全员参与式的管理活动

- 1) 员工：授人以鱼不如授人以渔；教会员工自我探索
- 2) 管理者：一线管理者担当起教练、评估者、顾问、推荐人角色
- 3) 企业：策划者、监督者

2、职业定位

- 1) 定位：根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观，形成较为清晰的、与职业有关的自我概念，最终成为一个占主导地位的职业定位。
- 2) 动态调整：阶段性审视自我动机、需要、价值观及能力，明确个人需要与价值观，找到适合自己的职业定位（职业锚）

3、职业定位类型

- 1) 类型：技术职能型、管理型、安全型、创造型
- 2) 因材施教、因材做岗位调整，针对性开展员工职业生涯规划，激励员工
- 3) 三类员工职业规划：新员工、中期员工、老员工

4、职业发展路径

1. 专业技能路线&管理路线
2. 岗位技能说明书——员工职业晋升标准的底层逻辑
3. 绩效能力矩阵——员工职业晋升决策的重要依据
- 4、员工上级领导评价&员工教育培训经历

课堂练习：以小组为单位，设计一个你们小组公认的员工职业发展通道