

团队激励与动机管理沙盘

第一部分课程概述

1.1 现象与问题

现代化的管理帮助我们更加科学地处理事务，那么，我们能否科学地对待管理对象——人？管理者们在这方面头疼的问题很多。信息爆炸的时代，员工不会轻易的被灌输理念，打鸡血式的激励能够维持的时间越来越短，需要更加精细化、深层次挖掘员工的内部动机，促使其主动工作。尤其是对于新生代员工，他们的生长环境造就了价值观的多元化，他们更注重工作与生活的平衡。权威式的领导风格造成了员工私下的不服，朋友式的风格又带不来绩效，想要有效差异化的管理则更要深入了解他们的各种工作动机类型。将利益分配给了一些人，必将损失另一些人的利益，而这是他们工作消极的根本原因。管理者需要了解管理手段带来的蝴蝶效应，更有效的打造你需要的团队类型。他们经常不守规章制度，往往还会传播组织的负面信息。管理者需要了解他们的心里在想些什么，正确理解和传播规章制度的作用，将这些员工用好不仅是公司巨大的财富，更体现了你在管理上的高阶水准。

- 那么作为管理者，下面涉及的现象是否也出现在你的周围呢？
- 不主动、不重视、不尽力，你的团队存在着这样的成员吗？
- 新一代的年轻员工，真的更缺乏责任心与奉献精神吗？
- 为什么有人消极被动，有的人积极主动？企业管理者能否给他们带来改变？
- 当我们被迫违背自己的本意做事时，我们的心理会发生什么变化？
- 当员工认为自己薪资过低而表现消极时，管理者该怎么做？
- 在推动团队追逐不确定的目标时，该怎样管理才能使团队充满士气？
- 是强调相互帮助的文化，还是末位淘汰？我们怎样建立文化的根基？
- 管理者的哪些实际行动真正对于建立和加强信任、提升安全感有益？
- 当制度遭遇人情，你会为了挽留关键人才，而法外开恩吗？
- 当你注意到你的团队中的新员工的才能表现参差不齐，怎样管理才最公平？
- 结果更重要，还是过程更重要，你会奖励哪个？
- 懒惰的天才和勤奋的凡人，谁是你的选择？
- 如何以有限的资源，让员工感到回报超越了自己的预期？

《团队激励与动机管理》课程是一门通用的管理类课程，本课程源起于一次历时三年的对于管理者和员工的大型测量性调研，在本课程中，学员可以建立对员工的动机心理和行为模式的清晰的概念，可以深入的理解高效管理行为的核心要素，可以学会如何有效的打造不同类型的团队。

本课程的主旨在于帮助管理者了解如何通过自身的管理行为提升员工的动机和满意度，打造不

同类型的团队，避免由于认知偏差、管理过度和管理缺失而带来的负面影响和用人风险，进而提升员工个人的绩效、团队的绩效和整个组织的满意度。

1.2 课程方案

从 2009 年至今，我们持续地对于管理者对于下属的心理关注进行调查与研究。根据我们对于 1034 家企业的经理与主管的访问，下列问题是目前最集中的与下属员工心理有关的负面反馈。

对许多正遭遇到棘手的新生代员工的经理而言，这并不是什么新鲜结论。然而真正值得我们担忧的是以下的一系列数据：

42%的管理者难以及时发现员工的心理消极问题，当员工打算离开时，早就为时已晚。

49%的管理者常常无意识地认为下属应当和自己的想法和观念相一致，从而导致矛盾隐患。

71%的管理者难以预测员工的心理变化，因此难以明了员工不努力背后的原因。

65%的管理者在面对企业薪酬竞争力不强的事实时，对员工缺乏动力的现实感到束手无策。

在未来，信息技术帮助我们更有效率地管理事务，但也越来越多地忽略人的心理因素，因此，掌握员工的心理管理技能，将成为管理者们未来最重要的竞争优势。

自 2009 年起，我们开始了一项关于员工心理与行为的调查研究。借助这项著名的研究，我们得到了一系列有趣的员工心理受企业和领导直接管理影响而变化的数据模型，同时昭示了一些心理学与政治学理论在管理中的重要影响。因此，我们构建了一个可以用于模拟员工心理的沙盘工具，并设计了《团队激励与动机管理》培训课程，提供面对这些问题的管理者切实可行的管理与领导技能。沙盘盘面示意图

1.3 授课形式

沙盘推练+讨论分享+讲师点评讲授

沙盘推 40%、讨论、分享和点评 30%、案例分析讨论和知识讲授 30%；

决策规划：根据事件条件进行讨论，做出管理决策；

沙盘推演：根据决策结果对盘面进行移动，出具数据结果；

分享讨论：如何做出决策，如何做得更好。

(1) 典型管理事件

例如有员工要求加薪、抱怨缺乏发展空间、消极怠工、离职、绩效水平下降、违反公司制度，甚至是团队矛盾等等，都是企业管理者每天都要面对的管理事件，通过检验管理者在这些事件

上的处理能力，引发我们对管理的深度思考；毕竟绝大多数的管理问题都是由直接管理者直接面对的，而我们通常最难以监督的也是他们的日常管理行为。

(2) 典型管理手段

我们会为您提供我们搜集到的这些管理事件的典型管理手段，来自近千名一线管理者的经验，这些手段都在各自的岗位上有过充分的实践，只需要在这些选择中选出你更倾向的手段，我们将会为您展示这些动作所导致的结果，包括绩效和员工满意度的变化等等；我们将首次让您的管理行为量化、数据化、可视化，并且及时的将结果反馈给您，不论好坏，都会给您最直接的冲击。

(3) 最大概率的员工趋向性反应

我们的课程中蕴含了一个拥有 3000 个样本的数据库，他们代表了典型的

新生代 后员工面对所有的管理行为时所作出的最大概率的趋向性反应，这样我们就能够及时的让您了解您的管理动作的效果，帮助您及时的校正。尽管我们不能承诺在真实的管理中，您的员工的反应 100% 如我们的沙盘所呈现的趋势，我们不排除管理样本中存在特例，但是数据告诉我们的是相对客观的研究成果展现，属于广泛适用，这对我们研究管理者的管理行为具有较强的指导意义。

(4) 最大概率的绩效与满意度表现

我们会利用计算机向您展示您所带领的团队（沙盘模拟中的虚拟团队）的绩效表现和满意度表现，尽管不是真实的团队，但是仍然会让您惊喜或者沮丧，甚至会让您联想到您所在企业的真实案例，充分展示您的管理功底；如果您希望在管理上找到共鸣，又或者是破解困局，我们的课程是目前市面上最为适合您的选择。

沙盘情境的定制化选择

根据参训学员的背景，我们也可以选择不同的沙盘情境进行授课：

可供选择的情境适用对象

目标驱动的情境需要推动下属完成目标的管理者、销售岗位管理者

问题处理的情境需要处理下属责任问题的管理者、运营或人力资源管理者
制度规范设计的情境需要设计制度规范或流程的管理者、高层管理者
激励惩罚的情境具有激励或惩罚职能的管理者、中层或以上管理者

授课完全在互动中完成。学员在积极参与和集体研讨中共同受益；讲师密切关注每个小组的表现，结合其自身特点进行讲授与引导，使其积极思考并优化决策。

1.4 课程特色

基于调研数据建模的事件情境模拟

我们使用了基于大量数据调研为基础的人际互动模型，用于构建一个用于描述和预测员工行为和心理变化的沙盘工具。这个工具可以帮助我们基于特定的情境进行管理行为的练习，并且可以通过情境角色练习来深入体验其中的员工心理变化过程。

基于特定情境的最佳实践探讨

我们能够根据不同的企业团队现状，就特定的情境下，在输入不同的心理环境参数时，帮助学员通过模拟过程寻找实际管理过程中的最佳实践。因此，针对不同情况的团队，我们都能够帮助他们在练习当中掌握有效的行为改善策略。

大量的心理学案例与行为分析方法

我们对于许多企业员工行为进行了心理学视角的研究——使用专业的社会心理学的理论来论证组织员工的行为规律。我们收集了大量案例用于辅佐我们在课程中对于实际问题和理论的阐述。

1.5 课程适用情景

●管理者与员工之间的认知偏差

- > 管理者认为员工缺乏职业素养，而员工却认为没有发挥才能的空间；
- > 管理者认为员工工作态度消极，而员工认为管理者没有给自己足够的机会；
- > 员工提出自身的期待，而管理者不能清晰的判断出员工真实的需求。

●管理的过度与管理的缺失

- > 导向不同的管理行为带来员工的观望，从而造成思想的不统一；
- > 管理方式过于简单，员工不能得到及时和有效的激励；
- > 管理者出于善意的管理行为，却没有得到员工的支持和理解。

●无法达成管理者期待的管理目标

- > 管理者纠结于宽与严的管理方式的平衡，但团队士气无法提振，团队绩效不断下滑；
- > 管理者期望营造人性化的管理环境，却造成员工的低满意度和高离职率。

第二部分课程核心知识点结构

Session 1 动机理论及动机问题分析

能够做出更加准确的判断评价，令员工感到自己被理解和关心。

将不会认为工作消极的员工是恶劣的，而是能够意识到其面对的问题并理解其困境。

能关注行为，而不是认为仅仅靠口头上的语言表扬、鼓劲和口号就可以改变员工的思想。能够描述动机的改变规律，并进行趋势分析和预测。

Session 2 心理诉求的处理

能够理解员工的本质诉求，而不是仅仅满足表面上的短期诉求。

将不会随性地表现强势或无条件信任所有人，而是能够根据情境构建合理的信任环境。使员工相信自己受到企业制度管理的保护，而非压迫。

能够通过沟通反馈正面回应员工的心理诉求。

Session 3 建立公平环境

能理解不同的价值观，包容不同的道德标准，而不是唯我独尊。

将不会随意地进行有失公允的奖惩，而是能够根据公平原则处理所有的事务。

能够建立相对公平的环境，令重要的员工感到满意。

能够运用正确的原则建立程序公正的管理流程。

Session 4 激励与发展

能根据情境运用不同的激励手段，而不是单纯的奖励和惩罚。

将不会为了维护稳定而使奖励变成形式，而是能够将激励的效果最大化。

哪怕是没有额外的金钱奖励，也能够使员工感到持续的发展体验。

第三部分课程核心讲授流程

一、导入：

1、新生代团队成员的管理难题

90后现象出现的社会成因：三种社会文明传承的特点

不同年龄段的需求层次造就不同的激励措施

二、团队激励的心理学理论

“善良的撒玛利亚人”现象引发的人性讨论

“侠盗罗宾汉”的故事引导出的团队激励三种方式

1)需求的匹配程度

2)预期水平的高低

3)价值认同的程度

了解五种团队动机和员工表现

- 1)负强动机：不稳定的，具有负面思考，容易攻击和伤害企业
- 2)负弱动机：感到困惑，谨慎保留，焦虑猜忌和自我保护
- 3)零动机：等价交换，中规中矩，分内位置
- 4)弱动机：主动尝试表现，正面思考，寻求反馈
- 5)强动机：积极主动，乐于付出，自我激励

三、团队激励的模拟演练

情景：部分员工反映薪酬太低，向你要求涨工资，否则会选择离开，而你公司的平均薪酬处于行业中上水平，并且半数的员工都能拿到比较好的薪酬，此时你该如何做呢？

研讨三个问题：

- 1)我们以什么样的标准来评判和管理员工
- 2)“绑定策略”的激励措施优劣分析
- 3)管理者的价值取向决定管理风格

归因理论的学习和应用

- 1)稳定内外归因的心理趋势
- 2)当遇到好事时，人们愿意趋向于稳定内归因；遇到不好的事情时，趋向于不稳定外归因
- 3)学习和练习利用归因理论表扬员工
- 4)学习利用归因理论批评员工

四、公平理论的学习和应用

视频：猴子的公平表现，带来的思考

亚当斯密公平公式的探讨

相对公平环境的构建原则

- 1)具有相同权利的人，应当得到均等的机会。
- 2)做出更多贡献的人，应当得到更多的回报。
- 3)付出更多的人，应当得到更多的回报。
- 4)程序公正

给与相对公平的方法

- 1)在分配机会方面，遵循机会均等原则
- 2)在分配资源方面，遵循功利主义原则

第四部分课程可选培训案例

客户可在以上场景案例中选择与企业契合度最高的 3-4 类案例来作为课堂培训案例。 24 个管理事件：

管理事件 1-1 员工寻求加薪的场合

管理事件 1-2 员工寻求发展的场合

管理事件 1-3 要求处罚他人的场合
管理事件 2-1 对于销售目标的超越
管理事件 2-2 对于销售目标的达成
管理事件 2-3 销售目标未达成时推进业绩
管理事件 3-1 对于人事晋升的告知与处理
管理事件 3-2 对于人事处罚的告知与处理
管理事件 3-3 对于人事观察的告知与处理
管理事件 4-1 对于事故主责任人的处理
管理事件 4-2 对于事故非责任人的处理
管理事件 4-3 对于事故管理者的处理
管理事件 5-1 关于新员工：优秀者的处理
管理事件 5-2 关于新员工：合格者的处理
管理事件 5-3 关于新员工：不合格者的处理
管理事件 6-1 应对企业变革前期员工的状态
管理事件 6-2 企业合并转型前期与员工面谈
管理事件 6-3 企业上市前期与员工的面谈
管理事件 7-1 办公室政治：强势团体的处理
管理事件 7-2 办公室政治：中立团体的处理
管理事件 7-3 办公室政治：弱势团体的处理
管理事件 8-1 关于员工怠工的处理
管理事件 8-2 关于员工找新工作的处理
管理事件 8-3 关于员工辞职的处理