

驱动：团队驱动力

——改变领导意识激发团队工作动机的团队领导力

授课对象

中高层管理者（尤其适用于年轻员工较多的企业）

授课时长

2天（12学时）

适合人数

20-40

课程特色

- **心理动态沙盘化**：通过沙盘的形式探寻员工的内在心理需要，将社会心理学、组织行为的定性概念定量化，让课程趣味无穷，让学员在快乐体验中进行深度管理反思，让管理知识更容易内化和迁移；
- **案例学习实战化**：课程中的管理事件都是源自实际工作的典型事件，而且看似正确的管理方式结果却往往不尽人意，这会不断冲击管理者固有的管理思维模式，通过对这些事件结果分析后的管理心得，可以直接应用于学员的管理工作实际，具有极强的指导意义；
- **管理思想验证化**：课程以员工满意度调查的大数据为基础，学员可以通过课程的沙盘来验证自己的管理思想，从而提高实际管理工作的有效性和针对性。

课程收益

- **改变思维**：改变管理者固有的管理思维模式，让管理者意识到胡萝卜加大棒管理方式的局限性，帮助管理者找到驱动员工积极工作的方法和手段；
- **提升能力**：揭示动机与绩效的关系，洞悉不同员工的基本诉求，掌握动机管理模型，掌握管理行为选择的四个要点和打造典型团队类型的基本方法，增强管理行为的针对性，提升管理者处理复杂问题的能力；
- **保留人才**：提升对员工动机管理的重视度，提升员工对组织的满意度，从减少员工的流失率，降低企业人力成本，帮助企业留住优秀人才，有效达成组织的绩效目标。

课程概述

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另一个管理对象——人？管理者们在这方面头疼的问题很多：

一、 员工积极性不高：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。

二、 员工服从性差、忠诚度低下：尤其是对于年轻员工，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。

三、 激励了小部分员工，造成剩余大部分员工消极：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。

四、 如何对待不受规章的高绩效老员工：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。

本课程是一门领导力类课程，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，可以深入的理解选择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。

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
- > 管理者认为员工态度工作消极，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

课程设置

一、课程形式

课程选择以沙盘推演的形式，设定在一个相对稳定的组织中，经历 6-7 个常见事件，经过学员共同探讨，统一每个事件的管理手段应用于 25 个动机和绩效水平迥异的员工，而沙盘中的员工会因管理手段的不同在动机和绩效维度上产生意想不到的变化。学员通过不断的实践和练习，体验更加高效的管理方式，并且能够反复地就同样的问题进行不同的选择演绎，并且能够从更多的角度进行思考，探求团队驱动力的规律，从而得到更大的收获

(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：

课程会为您提供专业调查机构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，而我们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你，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：

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：

讲师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，充分展示你的管理功底；如果您希望在管理上找到共鸣，又或者是破解困局，本课程是目前市面上最为适合您的选择；

二、推演流程

- 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

课程模型：



课程纲要:

第一模块：理念篇——工作动机、满意度与绩效

➤ 满意度背后的秘密

- 1、管理者眼中的员工
- 2、员工的不同观点
- 3、员工为什么满意和不满意
- 4、提升满意度：改善管理者的行为

(内容说明：分享对新生代员工满意度调查结果，让学员看到管理者与员工之间的认知偏差；分析员工不满意的真实原因——管理者通过自身管理行为创造的管理环境与管理文化，从而让管理者承担起改变的责任)

➤ 动机的秘密

- 1、动机的概念
- 2、动机与绩效
- 3、动机与行为

(内容说明：讲解动机的基本概念，分析动机与绩效之间的关系，让学员理解动机是在哪些方面影响行为质量，以及哪些核心因素会对动机产生影响，从而让学员明确动机管理的方向)

第二模块：规则篇——了解沙盘的运作和学习流程

➤ 工作动机水平模型

(内容说明：讲解课程对员工动机的五种基本分类与建模基础)

➤ 工作动机水平分布

(内容说明：分享企业员工动机水平分布状况及动机与离职关系图，给学员的动机管理提供参考数据)

➤ 沙盘推演流程

(内容说明：讲解沙盘的操作规则及推演流程)

第三模块：探索篇——管理没有正确答案，只有合理方法

【沙盘体验：管理事件1讨论分析】

➤ 团队动机管理原则与决策要点

- 1、实践经验分享
- 2、ERG理论

3、 管理决策的四个要点

(内容说明：指导学员对管理案例1进行讨论与沙盘推演，通过沙盘推演让学员看到自身管理动作带来的团队动态变化，从而看到自身的管理问题；通过分析每一个管理动作给员工带来的心理变化，引导学员关注自身管理动作给员工带来的心理变化；通过沙盘过程引出ERG理论，让学员明确员工提出某种诉求背后的心理机制，并掌握团队管理决策的四个要点，学会方向有意识地展开管理决策)

【沙盘体验：管理事件2讨论分析】

➤ 创造激发动机的管理环境

1、 成长感——相信未来

- ✓ 设计职业通道
- ✓ 关注个人发展
- ✓ 沟通职业发展

(内容说明：指导学员对管理案例2进行讨论与沙盘推演，并对主要管理手段进行深入分析，进一步训练学员的管理决策能力的同时，让学员学会回应员工关于职业发展的诉求，掌握与员工沟通职业发展的方式，为员工创造良好的职业发展环境)

【沙盘体验：管理事件3讨论分析】

2、 公平感——满意当下

- ✓ 亚当斯公平理论应用
- ✓ 建立相对公平的原则
- ✓ 使用统一的公平标准

(内容说明：指导学员对管理案例3进行讨论与沙盘推演，并对主要管理手段进行深入分析，进一步训练学员的管理决策能力的同时，引发学员对自身领导力的重视，学会从奖励走向鼓励；通过讲解亚当斯公平理论公式，引导学员学会创造相对公平的管理环境)

【沙盘体验：管理事件4讨论分析】

➤ 激发员工动机之：亲和动机

1、 信任感——建立关系

- ✓ 信任的力量
- ✓ 信任的分类
- ✓ 信任的运用

2、 归属感——维系关系

- ✓ 形成归属的要素
- ✓ 建立归属的本质
- ✓ 如何营造归属感

(内容说明：指导学员对管理案例4进行讨论与沙盘推演，并对主要管理手段进行深入分析，让学员体验面对业绩不好的逆境，引导学员由关注眼前业绩走向重视长久的团队状态提升，让学员学习运用信任的力量给员工赋能，并通过有效的团队建设凝聚人心，创造归属感)

【沙盘体验：管理事件5讨论分析】

➤ 激发员工动机之：成就动机

1、 价值感——贡献体验

- ✓ 成就的贡献体验
- ✓ 探寻员工的价值

2、 认同感——优势体验

- ✓ 成就的优势体验

- ✓ 彰显员工的优势

(内容说明：指导学员对管理案例5进行讨论与沙盘推演，并对主要管理手段进行深入分析，让学员理解成就动机产生的心理机制，掌握帮助员工创造成就感的两类方向及若干措施)

【沙盘体验：管理事件6讨论分析】

- 激发员工动机之：权力动机

1、尊重感——人格权力

- ✓ 积极的聆听
- ✓ 干净的表达
- ✓ 有效的反馈

2、自主感——行为权力

- ✓ 授予权力实务
- ✓ 赋予权力感觉
- ✓ 给予行为自由

(内容说明：指导学员对管理案例6进行讨论与沙盘推演，并对主要管理手段进行深入分析，让学员体验负向事件的处理过程，掌握基本的处理原则；通过逻辑层次的讲解，帮助学员掌握表达尊重及给予自主感的基本原则与技巧)

【沙盘体验：管理事件7讨论分析】

- 新时代管理者的角色

- 1、新型员工的成长环境
- 2、“Y世代”的心理需要
- 3、“Y世代”对管理的要求
- 4、管理者角色的转换

(内容说明：指导学员对管理案例7进行讨论与沙盘推演，并对主要管理手段进行深入分析，让学员体验新员工入职后的管理过程，帮助学员理解新生代员工的心理状态与基本需求，掌握关于新生代员工的管理原则，激发学员自我改变的意愿)

【管理实战WORKSHOP：结合课程理论的管理实践讨论】（2.5天版本选做内容）

(内容说明：引导学员结合工作实际，每个小组运用课堂所学，进行讨论分享解决一个具体的管理难题，并进行点评分析)

第四模块：总结篇

- 驱动力3.0时代
- 权衡绩效与动机
- 行动改变计划

(内容说明：讲解驱动力3.0时代的概念，分享丹尼尔平克关于员工激励的观点，引导学员开始行动，改善自身管理行为)

演绎形式：

沙盘体验+总结分享+讲师讲授，每一模块的体验后，学员通过对活动中的盘点与总结，反思得失成败，通过多次调整与改进的练习，切实提高管理能力

授课流程：

| 时间设置 | | 内容设置 | 互动模块 |
|------|-------------|---|----------------|
| 第一天 | 09:00-12:00 | 第一模块：理念篇 第二模块：规则篇 第三模块：探索篇 ➤ 团队动机管理原则与决策要点 1、实践经验分享 | 沙盘体验：管理事件1讨论分析 |

| | | | |
|------------|------------------------|--|---|
| | | 2、ERG理论 3、管理决策的四个要点 | |
| | 14 : 00-17 : 00 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创造激发动机的管理环境 1、成长感——相信未来 2、公平感——满意当下 | 沙盘体验：管理事件2、3讨论分析 |
| 第二天 | 09 : 00-12 : 00 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 激发员工动机之：亲和动机 1.信任感——建立关系 2.归属感——维系关系 ➢ 激发员工动机之：成就动机 1.价值感——贡献体验 2.认同感——优势体验 | 沙盘体验：管理事件4、5讨论分析 |
| | 14 : 00-17 : 00 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 激发员工动机之：权力动机 1.尊重感——人格权力 2.自主感——行为权力 ➢ 新时代管理者的角色 第四模块：总结篇 | 沙盘体验：管理事件6、7讨论分析 【管理实战WORKSHOP】 |