

《部属培育与激励》

主讲：张启民老师

课程背景

为什么员工离职率居高不下？

为什么培训、激励在他们眼中不值一提？

为什么他们只跟手机沟通不愿与人沟通？

为什么他们抗拒制度、鄙视义务？

为什么他们漠视责任，超级自我？

.....

管理者的苦口婆心换来的是员工的烦心，方向不对，努力白费，治人者必先治己，治己必先治心；争天下者必先争人，争人者必先争心。本课程将会深刻剖析新时期员工的时代感、安全感、位置感、存在感，多维度的针对员工的培育和激励进行建设性的探讨和解决方案的呈现。

课程目标

- 1、激发员工“积极向上、爱岗敬业、落实责任、执行到位”的潜能；
- 2、掌握激励经典理论，学会常用激励技巧，提升管理者领导能力；
- 3、增强企业凝聚力，打造积极而充满活力的高绩效团队；
- 4、帮助管理者提高部属培育的能力，让部属能够独挡一面，管理者不再整日救火。
- 5、通过有效的部属激励与培育，员工能够提升能力、发挥优势、获得成就，减少流失。

课程特点

- 1、**针对性强**：针对痛点（核心需求）状况授课，令学员有效掌握部属培育与激励方法；

2、体验性强：导师全程引领，师生倾情互动，激发主观能动性，倡导轻松愉悦，让学员开始时有兴趣，过程中有快感，结束时有成就。

3、参与性强：导师感性讲授+理性点评+案例分析+应用对比+体验教学+工具应用+声像视听+小组讨论+现场游戏+心理体验，更加贴合成年人的学习特点，学员的代入感和参与度将大幅提升。

4、实效性强：从理论到实践，从内部世界到外部世界，采用“即见、即思、即做、即得”的方法，有效提升学员对课程内容的理解和实际转化能力。

课程对象：企业各级管理人员、储备干部

课程时间：1天

课程大纲

上篇、上下同欲-部属激励

学员讨论：人为什么要工作？

案例分析：老人的激励。

第一章、精神激励

一、马斯洛与奥德佛关于人的需求层次的论证

二、个体需求的三大底层感受

三、屁股决定脑袋-职业生涯四个阶段的需求分析

四、员工不同认知水平的激励策略

1、不知道自己不知道

2、知道自己不知道

3、知道自己知道

4、不知道自己知道

四、情感链接-表达尊重

- 1、记住名字
- 2、了解信息
- 3、尊重个性
- 4、尊重隐私

五、表达尊重的具体做法

- 1、平衡彼此关系
- 2、化身普通员工
- 3、注重沟通方式
- 4、认可员工专业
- 5、认同员工价值

六、情感链接-表达关爱

- 1、关注细节信息
- 2、实施多样关怀
- 3、适时帮助员工
- 4、提供必要支持

七、表达关爱的具体做法

- 1、每周谈话一次
- 2、关注身心健康
- 3、提供舒适条件
- 4、解决后顾之忧
- 5、满足员工需求

八、情感链接-建立信任

- 1、行胜于言
- 2、小处着手
- 3、允许犯错
- 4、关注结果
- 5、学会放手

九、表达信任的具体做法

- 1、让员工承担更多责任
- 2、把员工犯错看作公司成本
- 3、鼓励员工创新
- 4、给员工更多发挥的空间
- 5、正确看待信任的结果
- 6、强调努力

十、领导方式-引导-变消极为积极：ORID 引导法的实施步骤

十一、领导方式-参与

十二、员工参与的具体做法

- 1、保持内部信息互通
- 2、鼓励员工说出想法
- 3、鼓励员工参与决策
- 4、构建共赢公司文化
- 5、强化员工思想教育
- 6、实施必要正负激励

十三、领导方式-授权

- 1、授权前、授权中、授权后的管理措施；
- 2、授权的原则：相近原则、授要原则、明责原则、动态原则；

十四、经营员工的神圣感

第二章、物质激励

一、短期物质激励-津贴设计 (补偿的意义更强)

二、岗位津贴设计四大注意事项

三、短期物质激励-奖金设计 (要即时不要拖拉)

四、中期物质激励-绩效奖金 (鼓励拿结果交换)

五、中期物质激励-年薪设计 (短期与长期平衡)

六、长期物质激励-福利设计 (不亚于工资奖金)

备注：不同类型公司福利设计参考

七、弹性福利设计的常见种类：节日福利、补充保险、健康管理、其他福利

八、长期物质激励-股权激励 (上不上市都能用)

九、虚拟股权通用实施步骤

十、长期物质激励-合伙人制度 (为自己打拼)

十一、赫茨伯格双因素理论

十二、过程激励与结果激励

第三章、正负激励

一、正面反馈-赞美优势

- 1、及时赞美
- 2、随时赞美

3、公开赞美

4、多次赞美

5、赞美细节

6、赞美期待

二、正面反馈-表扬行为

1、不要在实施表扬之后立即实施批评

2、不要在实施表扬之后对员工提要求

3、不要把表扬变成对别人的批评

4、表扬的表达要真诚

5、表扬的程度要适度

6、表扬的内容要具体

三、正面反馈-即时奖励

1、不想用

2、不会用

3、不能用

四、负面反馈-挫折激励

1、和员工一起总结经验

2、客观评估员工能力

3、盘点员工成功经验

4、适时运用岗位转换

5、视挫折为成长动力

6、视挫折为创新必备

五、负面反馈-有效批评

- 1、及时批评
- 2、私下批评
- 3、聚焦批评
- 4、有序批评
- 5、中和批评

六、实施批评的注意事项

- 1、一次一件事
- 2、别批评失败
- 3、别批评特质
- 4、别秋后算账

七、负面反馈-合理惩戒（火炉法则）

- 1、警示性
- 2、即时性
- 3、持续性
- 4、真实性
- 5、平等性

八、惩戒员工的三大注意事项

- 1、以事实为依据
- 2、以证据为根本
- 3、以警示为目的

第四章、自我激励

- 一、内部晋升与它的六大好处
- 二、内部晋升的七大注意事项
- 三、员工职业发展的四个方向
- 四、员工个人发展计划（IDP）实施的三大步骤

工具：员工 IDP 模板

第五章、成败体验激励

- 一、舒适区-最佳压力区-恐惧焦虑区
- 二、竞争激励-压力激励：上级压力、群体压力、家庭压力、下级压力、业绩压力
- 三、压力激励的五种方式
- 四、竞争激励-比较激励：目标比较、对标比较、同类比较
- 五、比较激励的四种操作方法
- 六、竞争激励-危机激励三大维度

案例分析：模拟倒闭

- 七、激发员工危机意识的四种方法
- 八、荣誉激励-榜样激励-示范榜样激励的五种做法
- 九、荣誉激励-创造荣誉：岗位能手、业绩之星、杰出骨干、集体荣誉、趣味荣誉、特殊荣誉、活动荣誉……

十、创造荣誉的四个技巧

十一、荣誉激励-分享荣誉-分享荣誉的五种方法

下篇：以人为本-部属培育

第一章、人力资源盘点

一、人才盘点：盘点质量更重要

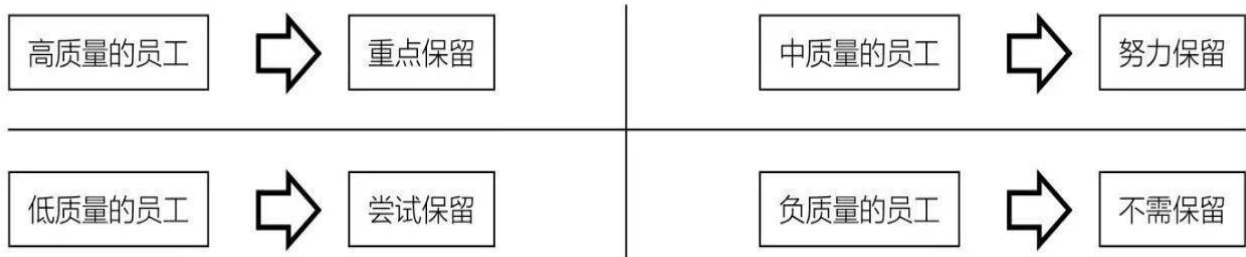
案例分析：阿里巴巴的人才盘点

二、人才梯队：后继有人不是梦-继任者计划

三、各层级关键岗位人才池

四、建设人才池的注意事项

五、人才保留：优质人才请别走



六、员工离职带来的四大风险

七、保留员工的4个方面

第二章、心态培育

一、心态培育-培养员工乐观思维的五个做法

二、心态培育-预期管理的公式

三、预期管理的四种方法

四、情绪控制的 **ABC** 法则

五、摒弃患得患失之心

第三章、能力管理

一、人才匹配-能岗匹配-岗位胜任力的四个维度

二、人才匹配-人才画像

1、人才画像的三个步骤

2、描绘人才画像的六个注意

三、学习动机-学习源头

四、影响学习动机的因素

五、学习动机-成年人的学习特点

六、学习方法与认知水平的对应关系

七、成年人六大学习原则

第四章、绩效辅导

一、绩效辅导的价值

二、管理者在绩效辅导中的工作内容

三、绩效辅导的六个最佳时机

四、扮演好三个角色

五、辅导沟通

1、表达的四大核心重点

2、倾听的六大要求

3、提问的两大方式

学员练习：请辨别以下的提问方式

4、不利于沟通的提问方式

5、反馈的四个步骤

6、反馈的两个谨记

六、辅导行动

1、发现并指正下属执行偏差的四个步骤

2、四步写出优秀述职报告

3、辅导面谈五步法

4、五遍任务布置法

5、教练技术五步法

6、巧妙借力-做好部属培育

七、辅导监控

1、绩效监控的三个层面

2、应对四个“假如”的措施

3、监控过程中的五个“凡是”

4、莫拉蒂海滩实验-承诺管理

案例：白帝城托孤、诺曼底登陆

5、承诺管理的四大要求