

# 如何让你的团队焕发活力——《引爆-非物质激励》

## 课程背景

如何在工作中调动员工的积极性，激发全体员工的创造力，使团队更具活力，是管理者的核心能力之一。也是企业快速发展过程中不可缺少的动力要素。如果管理者对于“激励”没有深层次的理解，在管理过程中出现激励导向、激励层级、激励方式与激励程度混乱的现象，将会导致管理者以及所属团队活力下降，整体效率低下的结果。一方面，管理者身心疲惫，更多时间在忙于“救火”。另一方面，团队成员面对工作无所适从、工作意愿缺失、能力成长缓慢、缺乏主动性、经常被动式的工作等现象普遍存在。

那么，如何进行适度有效地激励呢？如何让你的团队焕发活力呢？《引爆-非物质激励》课程从营造团队积极氛围，创建宽松创新的环境；建立价值与绩效双线激励的导向；强化内部公平竞争的机制；结合激励的两大核心杠杆原理，以管理者现实工作特性的情景出发，为管理者提供了团队激励的方法与管理行为动作上的指导，并提供具体的工具。运用理论讲授+案例分析+情景演练+视

频体验+互动分享的方式，使学员充分消化吸收所学内容，最大限度的将所学内容转变成技能，从而更有效的提升管理者的管理能力，在组织内部形成全员参与下的相互负责、相互激励与相互学习辅导的高效能管理环境，释放团队活力。

## 课程受益

- 了解营造团队积极氛围的八要素（团队效能模型）；
- 了解管理者实施激励的主要瓶颈和误区在哪里；
- 掌握团队中形成激励的管理方法、技巧与流程、工具；
- 掌握形成实效激励的综合管理抓手（全员互助体系）
- 掌握团队激励的平台化运作方法；

## 培训对象及课时

- 管理层
- 2天（6小时/天）

## 课程纲要

### 第一单元：激励的深层次理解

3小时

- 什么是激励？什么时候需要激励？什么样的激励是有效激励？

- ◇ 激励的目的与作用

- ◇ 自尊与自卑

*思考：你平时用到的有哪些激励手段？*

- 激励的层级与导向

- ◇ “行为推阶图”

- 激励的双因素理论

- 激励的两大核心杠杆

- ◇ 需求与动机

- ◇ 动机的影响因素与强度因素

- 团队积极氛围的管理八要素模型

- ◇ 1、共同愿景与目标

- ◇ 2、价值认可与呈现

- ◇ 3、归属感与内在激励

- ◇ 4、利益与资源

- ◇ 5、能力与绩效

- ◇ 6、团队协作

- ◇ 7、成长平台

◇ 8、责任与模式

➤ 八要素之间的内在关系形成的激励层次

◇ 个人中心-场景化：形成期团队的激励思考

◇ 团队中心-场景化：规范期团队的激励思考

◇ 发展中心-场景化：成熟期团队的激励思考

◇ 事业中心

➤ 如何测量团队的积极氛围

◇ Q12

延展思考与讨论：如何完善 Q12？具体的行为动作有哪些？

第二单元：传统团队管理方式对激励的约束

2 小时

*案例分析与思考 (小组讨论)*

*案例1：任劳任怨的刘主任*

案例启示：缺少了相互的关注，日常激励效果将无法呈现

*案例2：严格管理的张经理*

案例启示：物质不是激励的唯一手段，要善于用物质以外的激励手段

*案例3：说一不二的老行长*

案例启示：没有机制的保障，激励是不可持续的

#### 案例4：独具慧眼的梁主任

案例启示：管理者带着“有色眼镜”将看不到激励的机会

- 刚性的制度管理对激励的影响；
  - ◇ 公平与公正
  - ◇ 短期感性与长期理性
- 人本管理下形成团队激励的两个原则

#### 案例分析：新生代员工的激励技巧

- ◇ 潜移默化
- ◇ 全方位
- “六感”团队氛围的吸引力
  - ◇ 参与感
  - ◇ 价值感
  - ◇ 成就感
  - ◇ .....
- 可实现性目标与不可实现性目标对激励的不同影响

#### 案例分析：目标激励的误区与技巧

- ◇ SMART 与 STAR

第三单元：团队激励的层级与方法

4.5 小时

- 思考：1、团队成员在企业平台发展是为了什么？
  - 2、管理者能为团队成员提供哪些激励性资源？
- 激励的两大核心杠杆--“需求与动机”分解
- 激励的内外驱动
  - ◇ 主观内心及管理者的管理动作
    - ✓ 对“愿景”的渴望
    - ✓ 对“自我价值”的认可
    - ✓ “自我突破”的意识
  - ◇ 客观环境及管理者的管理动作
    - ✓ 目标的明确
    - ✓ 行为的积极性强化
    - ✓ 更多的认可与支持
- 激励中的需求层次及管理者的管理动作
  - ◇ 如何利用激励手段来建立员工归属感
  - ◇ 如何利用激励手段来达到价值呈现
  - ◇ 工具：积极性反馈模版练习
  - 发展性反馈模版练习

场景化的激励思考：

1、被团队成员误解的员工如何激励？

2、如何激励团队中的老资格？

➤ 工作、管理中的过程激励与结果激励的应用

➤ 团队激励的新模式“全员互助体系”解读；

◇ 实现“全员互助体系”管理者的两个转变；

场景化激励思考：

1、下属主动完成任务时如何进行“双激励”？

◇ “全员互助体系”在团队中的机制化建设

➤ 管理者态度的激励行为转化

◇ 支持，期待，信任

**第四单元：团队激励的场景化应用**

**2.5 小时**

➤ 团队激励的抓手——平台化

◇ 团队“舞台”的激励作用与搭建方式

◇ 团队“赛台”的激励作用与搭建方式

◇ 团队“讲台”的激励作用与搭建方式

◇ 团队“晒台”的激励作用与搭建方式

➤ 场景化练习：

- ◇ 面对受挫折、委屈的员工如何激励？
- ◇ 面对没自信、能力不足的员工如何激励？
- ◇ 面对自卑的员工如何激励？
- ◇ 面对自恋的员工如何平衡？
- ◇ 团队士气低落时如何激励？
- ◇ 面对被团队边缘化的员工时如何激励？

➤ 综合应用练习：

- ◇ 策划“新人加入”的前、中、后的管理活动