

# 部属培育与激励技巧

主讲：曾子熙老师

## 前言：

本建议书为规划贵司管理人员部属培育与激励技巧技能所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我司希望能为贵司贡献一份力量，同事也希望能在领导力培训方面做深入的探讨。

## 课程规划说明：

主管在企业中扮演着承上启下的重要角色，举凡政策的布达或工作指派，主管都扮演着决策单位与作业核心单位的重要信息传达者、转换者、联络人者、确认者！

然而，企业所期待的优良管理能力并非天生就具备的，而是要经过不断地学习与启发才能成为称职的管理者。因此，在现今这个多变、充满冲击与变革的经营环境里，主管的核心能力具有决定性的影响，将是企业追求成长的重要课题。

## 课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

## 课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受团队，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

## 课程目标：

- 一、 部属培育的重要性，根据组织成长-职务发展-个人成长-掌握需求提供部属培育
- 二、 掌握部属培育的三大核心支柱，以及部属培育的步骤
- 三、 结合公司策略，组织发展，人员发展提供全方位部属培育
- 四、 部属激励技巧，掌握激励的原理以及各种激励下属的技巧

**学员对象：**管理人员（基层，中层）

**授课时数：**1天6小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

**推荐讲师：**曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

## 课程大纲

## 第一单元：部属培育技巧

- 部属培育的重要性与主管的职责
- 培育部属的时机与特性
  - 事前原则
  - 重要性原则
  - 错误原则
  - 系统化原则
- 成年人学习的原理
  - 成人学习的动机
  - 成人学习的心态
  - 成人学习的有效方法
  - 成人学习的思维分析
- 对症下药
  - 部属学习需求的掌握
  - 组织成长的需求分析
  - 工作职务的需求分析
  - 个人成长的需求分析
  - 掌握成长需求步骤
  - 掌握需求的手法
- 部属培育的三大支柱
  - OJT(在职训练-On the Job Training)
  - OFF-JT(脱产集中培训- Off-the-job Training)
  - SD(自我发展- Self Development)
- 部属培育的要点与步骤
  - 明示培育目标→OJT的基本理念的建构
  - 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈
  - 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划
  - 训练的实施→如何做好工作教导
  - 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估
  - 部属的生涯发展与指导重点

## 第二单元:基于教练技术的部属培育与辅导技巧

- 标准教练辅导流程
  - 精准目标
  - 理清现状
  - 关键价值链
  - 确认教练需求和目标
  - 商定具体开发要求
  - 制定详细的教练计划
  - 完成教练任务，开展教练活动
  - 活动回顾与绩效改善计划

- 教练辅导四大技巧
  - 倾听技能
  - 发问技能
  - 区分技能
  - 回应技能
- 教练辅导的专业工具
  - SMART 技巧
  - 理清现状的管理教练技巧
  - FEBC 管理教练技巧
  - 关键价值链管理的教练技巧
  - 订立行动目标的三步曲教练技巧
  - 制定行动计划的管理教练技巧
  - 面谈技巧
  - 行动中 TOTEA 管理教练技巧
  - 行动后跟进的 ABC 的训练技巧

## 第三单元：部属激励技巧

- 激励基础
  - 人性假设及领导风格
  - 人的行为规律和激励工作
  - 哪些是企业员工的真正需求
- 构建激励管理系统
  - 管理模式（目标管理，过程管理）
  - 激励模式（物质层面，精神层面，成长层面）
- 员工的有效激励
  - 工作绩效=自身能力 × 被激励的程度
- 员工激励的目的
  - 激励：努力满足某种需要的意愿。
  - 员工激励：员工为其工作的各个方面所愿支付的努力。
  - 激励的维度
- 高绩效工作者的激励因素
  - 把工作做好的决心
  - 认为自己的工作很重要
  - 获取别人的称赞
  - 展现能力给别人看
  - 对工作感到兴趣
  - 自我能力的挑战与证明
  - 拥有好的工作伙伴
  - 想取得晋升的机会
  - 想得到好的薪酬
- 正面激励部属的要点
- 反面激励部属的要点

### ▣ 激励的方法来源

- 目标激励法（目前被广泛运用）
- 行为强化法
- 需要满足法（马斯洛需求层次理论）
- 工作激励法（赫兹伯格双因素理论）
- 期望引导法（效度 X 信度）
- 公平激励法
- 企业文化与价值观

### ▣ 赢家人用之道

- 让员工自我启发的重要性
- 了解激励与激励团队成员
- 成员的需求分析
- 成员的个性分析
- 成员的情绪掌握
- 成员的心态分析

### ▣ 问题清单

- 了解下属需求和动机的基本方法：罗列下属可能的问题清单，然后逐步分析，直到发现下属的需求顺序和层次
- 分析抱怨
- 如何消除不满意？
- 如何提高满意度？

### ▣ 多元化激励方法

- 榜样激励
- 目标激励
- 授权激励
- 尊重激励
- 沟通激励
- 信任激励
- 宽容激励
- 赞美激励
- 情感激励
- 竞争激励
- 文化激励
- 惩戒激励

### ▣ 黄金圈模型法-领导者如何激励每个人都行动技巧

- Why-为什么
- How-怎么做
- What-做什么

### ▣ 稻盛和夫-调动员工积极性的七个关键

- 把员工当做经营伙伴
- 让员工爱戴你、迷恋你
- 阐述工作的意义
- 揭示高目标
- 明确企业的使命
- 不断讲述哲学
- 提升自己的心性

- 理念必须利他，让员工物质和精神两个方面都得到满足，贯彻理念，凝聚人心。

- 总结-最大的激励

- 以心换心

- 信任和授权

- 协助员工自我了解

- 员工的自我规划

- 设计有效的职业生涯

- 案例演练，情景练习