

万盛兰老师《培育与激励下属》课程大纲

【培训时间】：1 天

【培训对象】：适用于中高层管理干部

【培训方式】

生动授课、多媒体演示、个体实训、角色扮演、互动交流等使培训效果达到最好！

【课程背景】

时常会有管理者抱怨：“为什么成为了团队的管理者，依然什么事都最终还是需要我来做，团队根本不给力，升职之后，自己还是执行层。”归根结底，就是团队领导者在辅导和培养下属的过程中，出现来偏差，导致团队能力没有提升。管理的精髓是要培养出自己的分身，不然就会累死自己。

某国际知名领导力专业机构发布的调研数据显示：

在中国管理者们面临的前 5 大领导力挑战中，“培养下属”排在“发展管理效能”与“激励员工”之后，位列第三大挑战。

而最受中国员工们欢迎大学习方法有三个：1) 个性化学习体验/活动；2) 获得企业外部导师的辅导；3) 获得直属领导者的辅导。三项中有两项与辅导相关，课件获得辅导是最受欢迎的学习方式之一。

从调研结果可以发现：培养下属是管理者面临的重要挑战，同时，培养下属中的关键技能“辅导”是最受员工欢迎的方式。可见，辅导是管理者普遍稀缺的能力，是成为优秀领导者的必备技艺。

【课程目标】

- 1、 意识到培育下属到重要性；
- 2、 通过学习如何进行辅导前的准备、如何进行辅导对话来有效地辅导下属；
- 3、 理解认识驱动力，并运用驱动力理论和方法，让下属自我赋能、激发创造力，达到激励下属的目标；
- 4、 识别高难度沟通的三种表现，及三种成因。
- 5、 运用高难度沟通的四个关键技能，完成高难度沟通。

【课程大纲】

第一讲 培育与激励下属的底层逻辑

- 1、 管理者角色认知
- 2、 识别自己的领导风格
 - 1) 教练型
 - 2) 指令型
 - 3) 支持型
 - 4) 授权型

- 3、培育与激励下属的底层逻辑
 - 1) 构建团队的必由之路
 - 2) 提升自己的必由之路
 - 3) 发展事业的必由之路

第二讲 培育下属的实战技能

- 1、破除培育下属的误区
 - 1) 过分干预
 - 2) 放任自流
 - 3) 方式错位
 - 4) 培育没效果是因为对方笨
 - 5) 培育就是告诉对方应该做什么
 - 6) 被培育者应多听少讲
- 2、培育下属的准备工作
 - 1) 重新认识下属——您知道自己下属的性格特质吗？
 - A、红色性格下属的学习特质
 - B、黄色性格下属的学习特质
 - C、蓝色性格下属的学习特质
 - D、绿色性格下属的学习特质
 - 2) 重新认识您的培育风格
 - A、培训式
 - B、教练式
 - C、训练式
 - 3、培训式培育的技巧
 - 1) 经验萃取
 - 2) 教授技巧
- 4、教练式培育的 GROW 模型
 - 1) 确定目标——Goal
 - 2) 澄清现状——Reality
 - 3) 选择方案——Option
 - 4) 承诺行动——Way Forward
- 5、训练式培育的技巧
 - 1) 模拟训练
 - 2) 实战复盘

第三讲 激励下属的实战技能

- 1、认识人类驱动系统
 - 1) 人类驱动力的三个升级版本
 - A、生存驱动
 - B、外部驱动
 - C、内部驱动
 - 2) 区别外部驱动与内部驱动的三个关键

- 2、外驱力如何正确打开
 - 1) 不恰当的外部驱动可能带来的问题
 - 2) 使用外部驱动的正确姿势
- 3、自主和胜任如何激发内驱
 - 1) 能够产生内部驱动的需求是什么
 - 2) 如何通过提升自主来增加内部驱动
 - 3) 如何通过提升效能来增加内部驱动
- 4、关联如何激发内驱
 - 1) 满足关联需求可以提升意义感
 - 2) 如何在人际关系层面上满足关联需求
 - 3) 如何在组织机构层面上满足关联需求
- 5、内化外驱增强激励效果
 - 1) 驱动力的演化是一个渐变的光谱
 - 2) 外部驱动如何演化成为内部驱动
 - 3) 影响管理者能否内化下属驱动力

第四讲 培育与激励下属的心智模式调试

- 1、认知心智模式
 - 1) 心智模式的定义
 - 2) 心智模式的作用
- 2、调试心智模式的基础
 - 1) 信念的构建
 - A、什么是信念
 - B、信念的形成过程
 - 2) 情商与逆商
 - A、如何提高情商
 - B、如何提高逆商
- 3、调试心智模式的方法
 - 1) 觉察
 - 2) 检验
 - 3) 改善
 - 4) 植入