

## 管理赋能系列课程 8 :

# 《驱动力——员工激励五策略》

培训师：李罡

## 壹、 课程背景

员工激励是最能考验管理者功力的。面对的管理环境一样，有的管理者可以带出充满战斗力的团队；有的管理者却总是在报怨下属能力不行、缺少责任感、没有执行力。其中的差异就在于管理者是否能有效地激励下属，提升下属的工作积极性。

员工积极性不高是因为员工的需求和渴望没有得到满足。所以管理者要能够诊断出员工需求什么，再针对性开发激励措施。

管理者总认为激励员工必须谈钱，但双因素理论告诉我们钱只是保健因素，真正对员工起到激励作用的是激励因素。所以，管理者要能够从工作本身着手开发激励措施。

奖金平均分配了，员工却抱怨不公平。管理者认为平均就是公平，但员工更加关注的是自己的所得与付出与周围其他人的对比是否公平。所以管理者要注意相对报酬的公平与激励过程的公开化。

管理者总是通过奖金、积分等外在动机形式来激励员工，但却发现并没有激发起员工自动自发地工作热情。所以管理者要注重激发员工的内在动机，提升员工的主观能动性。

管理者企图用一种激励措施就能够激励所有团队成员，但却发现这种激励措施的有效性很有限。所以管理者要能够针对团队成员的差异性采取个性化的激励手段。

本课程将针对以上问题的解决，通过案例分析、小组讨论等形式，将精典的激励理论与实际应用结合，提升管理者理论联系实际的开发激励措施的能力。

## 二、 课程目标

- 1、 能够应用需求层次理论，制定员工激励措施，达到先诊断、再开发的目的；
- 2、 能够应用双因素理论，从工作本身开发激励措施，达到抓住激励重点、混合式开发的目的；
- 3、 能够应用激励的公平理论，设计激励标准、激励过程公开，达到员工感受激励的公平性的目的；
- 4、 能够应用激励的CARS原则，创造员工的胜任感、自主感、联结感、新鲜感，达到激发员工内在动力的目的；
- 5、 能够针对不同的员工特点，制定差异性的激励措施，达到个性化激励员工的目的。

## 三、 授课方式

本课程通过管理案例分析、学员小组讨论、方法工具练习等教学方式，促动管理者思考，将激励理论与实际应用想融合。

**四、课程对象：**企业新晋管理者、中基层管理干部

**五、课程时间：**1天——2天（每天6小时），根据课程时间可选择内容

**六、课程大纲：**

### 一、看需求：需求层次定策略

问题思考：

- 激励的目的是什么？
- 员工积极性下降的原因是什么？
- 1、激励循环图
- 2、需求层次理论
  - 马斯洛五层次需求
  - 需求归类练习：请将给出的需求区分到需求五层次
- 3、制定激励措施
  - 小组讨论：根据需求层次制定激励措施
  - 案例练习1、2：请判断以下员工是哪一种需要层次？如何激励？

### 二、抓重点：工作本向做激励

案例讨论：张经理在缺钱少粮的情况下应如何激励下属？

案例分析：张经理在激励方面存在的问题

- 1、激励的双因素理论
  - 激励因素与保健因素
- 2、制定激励措施
  - 小组讨论：根据激励因素的维度讨论可采取的激励措施
  - 案例分析：给张经理的激励建议

### 三、重公平：公平理论引思考

案例讨论：为什么奖金发了，员工却离职了？

案例分析：王总的激励存在的问题

- 1、激励的公平理论
  - 公平理论内容
  - 员工个体三个参照对象
  - 公平理论的启示

## 2、制定激励措施

- 设计激励标准
- 员工自我对标
- 激励过程公开

## 四、侧内驱：内驱四维促动力

### 故事导入：老爷爷驱赶小孩子的故事

#### 1、内在动机与外在动机

- 内在动机的含义与内容
- 外在动机的含义与内容

#### 2、激励的动机图谱

- 动机图谱：从外在动机到内在动机的转换
- 有效激励：使员工的动机状态右移

#### 3、激发内在动机CARS原则

- C：创造员工胜任感

##### 案例讨论：员工小芳为什么不愿意主动承担挑战性任务？

创造胜任感三方法：

- ✓ 选择任务：任务难度与下属能力匹配
- ✓ 有效指导：根据能力——意愿状态选择指导方式
- ✓ 及时反馈：ABCC反馈法

- A：创造员工自主感

##### 案例讨论：为什么下属总找王丽问怎么办？

创造自主感三方法：

- ✓ 建立意义：黄金圈法则
- ✓ 教练引导：给答案与取智慧
- ✓ 适度容错：你的标准与可接受的标准

- R：创造员工联结感

团队评估：团队协作五项障碍

##### 案例练习：施乐公司打造团队凝聚力的方法针对哪项障碍？

创建信任：缺乏信任与相互信任

尊重差异：性格管理工具DISC

##### 小组讨论：将激励因素与沮丧因素填入性格四象限

- S : 创造员工新鲜感  
创造不一样的体验  
岗位与职责的变化

## 五、分差异：不同员工有区分

案例讨论：对于不同的团队成员如何激励？

- 1、能力比自己强的员工激励策略
- 2、年龄大失去激情的员工激励策略
- 3、新生代员工的激励策略

- 传统管理与新生代员工特点对比
- 新生代员工激励四项策略

- 4、懒散的员工激励策略

<到此为止>