

《团队成员培养与激励》

主讲：江南老师

【课程背景】

在价值多元化的时代，对于你的下属不要只进行说教，要让部下体会到做出成绩的快乐，要了解部下不同的动机附加条件；管理者本人要摒弃以往滥用的毅力论、干劲等说法，避免使用模棱两可的语言，要明确告诉部下哪些是可以做的，哪些是不可以做的，将员工的行为固化，对员工的行为进行计量，而且这个计量每天都要更新，而不是一成不变的；要聚焦于员工的行为，对部下的行为进行表扬和批评，而不是针对员工本人。

工作不是一个人可以做完的，更何况今后劳动人口会持续急剧减少，每一个年轻人都是公司非常宝贵的财富。不会培养优秀的部下，就不可能提高业绩。这一点也正是现在很多公司主管感到烦恼的地方。虽然已竭尽全力，但仍然不能很好地培养部下。这便是你选择本课程原因，课程中，将从能力冰山模型梳理为什么培养人有难度，为什么你很努力了但是效果微乎其微，我们会系统给你理论同事给你方法，结合实际，快速落地运用。

【课程收益】

- 帮助管理者了解培养下属的底层逻辑
- 提供管理者培养下属的有效方法和策略
- 帮助管理者建立培养下属的意识和觉知
- 提供有效的方法论和工具帮助实操

【课程特色】

- 实操性：精选案例在课程中深入讲解，极具参考性，可模仿或创造性地模仿；
- 实用性：课程中讲授的模型和工具，都是讲师的经验总结，靠谱实用；
- 实战性：小班授课，分组研讨，模拟演练，学员像咨询顾问一样地工作；
- 咨询式培训：以学员所在公司的实际工作为课堂演练的重点，点对点的解决学员困惑。

【课程对象】

中高层管理者

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、冰山模型

1. 冰山模型能力分析

- 解释冰山模型的概念，即人的能力由显性和隐性两部分组成。
- 分析显性能力（如技能、知识）和隐性能力（如态度、价值观、潜力）在团队中的作用。

2. 显性和隐性能力挖掘

- 探讨如何识别并挖掘团队成员的显性能力。
- 分享评估和提升隐性能力的方法和技巧，如心理测评、行为观察等。

二、知识技能培养

1. 确认培养需求
 - 教授如何识别团队成员的知识技能短板，确定培养需求。
 - 分析团队整体和个体的发展目标，制定针对性的培养计划。
2. 四种培养方式
 - 自学式：鼓励团队成员自主学习，提供学习资源，如在线课程、书籍等。
 - 跟学式：安排导师或教练，通过跟随学习提升技能。
 - 教学式：组织内部培训或外部讲座，由专家授课。
 - 任务式：通过实际任务挑战，让团队成员在实践中学习和成长。
3. 指导无效因素
 - 分析可能导致指导无效的原因，如目标不明确、沟通不畅、反馈不及时等。
 - 提出改进建议，提升指导效果。

三、满足内在动机

1. 马斯洛需求分析
 - 介绍马斯洛需求层次理论，分析团队成员的需求层次。
 - 探讨如何通过满足不同层次的需求来激发团队成员的积极性。
1. 双因素理论
 - 解释保健因素和激励因素的概念，分析两者在团队管理中的作用。
 - 探讨如何运用双因素理论提升团队成员的满意度和忠诚度。
2. 激励的四大原则
 - 分享激励的公平性、及时性、具体性和个性化原则。
 - 分析这些原则在团队管理中的应用实例。
3. 八大激励法则
 - 列举并解释八大激励法则，如期望理论、目标设定理论等。
 - 探讨如何将这些法则融入团队管理实践中。
4. 激励技巧
 - 分享有效的激励技巧，如正面反馈、奖励机制、职业规划等。
 - 教授如何根据团队成员的特点和需求选择合适的激励方式。
5. 激励提问四原则
 - 介绍激励提问的开放性、针对性、引导性和启发性原则。
 - 分析如何通过有效的提问激发团队成员的积极性和创造力。
6. 终身学习
 - 强调终身学习的重要性，鼓励团队成员保持学习的热情。
 - 分享学习资源和方法，如在线学习平台、读书会等。

四、教练式培养

1. 深度聆听
 - 教授如何倾听团队成员的心声，理解他们的需求和困惑。
 - 分享深度聆听的技巧，如保持专注、给予反馈等。
2. 有力发问
 - 分享有效的提问技巧，如开放式提问、引导式提问等。
 - 探讨如何通过有力发问激发团队成员的思考和行动。
3. 有效反馈

- 分析反馈的类型和作用，如正面反馈、建设性反馈等。
- 教授如何给予有效的反馈，帮助团队成员提升能力和表现。

五、GROW 模型分析

1. 厘清目标
 - 教授如何设定明确、具体、可衡量的目标。
 - 分析目标设定在团队管理中的重要性。
2. 反应真相
 - 分享如何识别团队成员在工作中的问题和挑战。
 - 探讨如何通过有效的沟通揭示问题的真相。
3. 心态调试
 - 分析团队成员可能遇到的心态问题，如焦虑、恐惧等。
 - 教授如何调整心态，保持积极、乐观的态度。
4. 行动计划
 - 分享制定行动计划的方法和步骤。
 - 强调行动计划的执行和跟踪，确保目标的实现。

六、实践训练

1. 车轮教练
 - 介绍车轮教练的概念和流程，通过轮流担任教练和学员，提升团队成员的教练能力。
2. 方案研讨
 - 组织团队成员就实际问题进行研讨，提出解决方案。
 - 分享研讨的方法和技巧，如头脑风暴、思维导图等。
3. 1V1 教练
 - 安排导师与团队成员进行一对一的教练，针对个人发展需求进行辅导。
 - 分析 1V1 教练的优势和效果，如个性化、针对性强等。
4. 收获分享
 - 组织团队成员分享学习成果和实践经验。
 - 鼓励团队成员相互学习、共同进步。