

从监督到团队点燃者

员工辅导与激励赋能工作坊

主讲：王伟老师

【课程背景】

在当今瞬息万变的商业环境中，企业的核心竞争力日益取决于其人才资本的效能与活力。中基层管理者，作为连接企业战略与一线执行的“腰部力量”，其核心职责已远超传统的任务分配与绩效监督。他们正面临着新生代员工（如 90 后、00 后）涌入职场带来的管理范式挑战，这些员工更注重工作的意义感、自主性、成长空间与即时反馈。同时，在扁平化、项目化、敏捷化的组织趋势下，命令-控制式的管理风格日渐式微，而通过有效的辅导与激励来激发员工内在潜能、驱动团队自驱成长的“赋能型”领导方式，已成为管理成功的关键。

然而，现实情境中，许多中基层管理者常陷入“事务专家”或“救火队长”的角色，忙于业务而疏于人员发展。他们在辅导员工时，易倾向于直接给答案，而非引导思考；在激励方面，过度依赖物质奖励，或陷入“一刀切”的误区，未能深入洞察并激发员工的深层动力。这不仅导致管理者自身疲于奔命，更造成团队能力断层、员工敬业度不足、创新乏力等一系列组织问题。

本课程正是在此背景下应运而生。它旨在系统性地解构赋能型领导者的核心技能——员工辅导与激励，帮助中基层管理者实现从“管控者”到“教练”、从“指挥者”到“激励者”的角色蜕变。课程将深度融合经典行为科学理论与前沿管理实践，提供一套结构化、可操作的工具与方法，助力管理者在日常工作中点燃员工潜能，打造一支高绩效、高敬业、高凝聚的自驱型团队，最终为组织的可持续发展注入源源不绝的人才动能。

【课程收益】

本课程将为企业及参与的中基层管理者带来多维度的显著收益：

1.对管理者个人而言

学员将获得一套系统、科学的员工发展“工具箱”与“路线图”。通过掌握核心的辅导与激励技术，管理者能够显著提升自身领导力与影响力，从忙于琐事的困境中解脱，更高效地通过团队达成目标。同时，课程将增强管理者识人辨需的敏锐度，提升沟通与关系构建能力，使其在团队中的威信与凝聚力得到巩固，个人管理职业生涯的根基更为扎实。

2.对团队与绩效而言

课程的直接效果是提升团队整体效能。管理者学会有效辅导后，能够加速员工，特别是新员工与潜力员工的成长速度，缩短岗位胜任周期，减少因能力不足导致的绩效偏差。科学的激励手段将显著提升团队成员的工作投入度、责任感与创造力，降低核心员工的流失风险，营造积极、开放、互信的团队氛围，从而直接推动团队关键绩效指标的达成与超越。

3.对组织发展而言

本课程是组织构建内部人才孵化体系的重要一环。通过赋能中基层管理者，使其成为合格的人才“教练”，能够在组织内部形成可持续的人才培养与梯队建设机制。广泛应用的辅导与激励文化，将强化组织的学习型基因，提升整体组织健康度与员工敬业度，形成吸引、保留、发展优秀人才的良性循环，为企业的长期战略实现储备坚实的领导力与执行力基础。

【课程目标】

课程结束后，学员能够：

1. 阐述 赋能型领导者的角色内涵，并分析 传统管理与辅导式管理的核心差异。
2. 运用 GROW 模型等结构化工具，完成 一次针对具体工作挑战的辅导对话设计与实施。
3. 区分 激励与奖励，并应用 激励诊断矩阵，设计 针对不同下属的个性化激励组合策略。
4. 整合 辅导与激励技巧，制定 一份针对本人直接下属的、为期一个月的员工发展促动计划。

【课程对象】

中基层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

单元一：基石重塑——从管理者到赋能型教练的角色认知

单元目标：理解赋能时代的领导力要求，实现管理心智模式从控制到赋能的关键转变，明确辅导与激励在管理职责中的核心地位。

一、时代挑战与领导力演进

（一）VUCA 时代下的团队管理新常态

1. 业务复杂性与人才多样性带来的双重挑战。
2. 新生代员工价值观与工作诉求的深度解析。
3. 组织扁平化对管理者赋能能力的迫切要求。

（二）领导力风格的连续谱：从命令到授权

1. 情境领导力理论简述：指令、教练、支持、授权四种风格。
2. 辨析在不同任务与人员成熟度下，辅导（教练与支持）的适用场景。
3. 赋能型领导者的三大特征：关注潜力、激发自主、共建成。

（三）重新定义管理者的核心职责

1. 从“管事理事”到“成人达事”的职责重心迁移。
2. 明确将员工辅导与发展纳入关键绩效考核范畴的意义。
3. 构建“业务执行者”与“团队教练”的双重角色平衡。

二、辅导与激励的价值内核

（一）辅导：释放潜能的持续过程

1. 定义辅导：区别于培训、mentoring 与心理咨询。
2. 辅导的二元价值：解决当下问题与培养未来能力。
3. 基于“学习金字塔”理论，理解“做中学”与“教中学”在辅导中的效能。

（二）激励：点燃内在驱动的艺术

1. 定义激励：驱动行为的方向、强度与持久性的心理过程。
2. 辨析激励（内在驱动）与奖励（外在诱因）的本质区别与联系。
3. 引入“自我决定理论”，阐释自主、胜任、关系三大基本心理需求对激励的基石作用。

（三）协同效应：辅导为舟，激励为帆

1. 分析有效辅导本身即是一种深度激励（满足胜任与关系需求）。
2. 探讨激励创造的良好心理安全氛围如何促进辅导对话的开展。
3. 提出“在辅导中激励，在激励中深化辅导”的整合实践观。

案例讨论题：技术骨干李工转变为团队经理后，依旧沉迷于攻克技术难题，对下

属的求助常直接给出解决方案，团队成长缓慢且对他依赖性强。季度评估时，团队整体创新指标未达标。

问题：请运用本单元理论，分析李工面临的核心角色认知误区是什么？这对团队的动力（激励）与能力（辅导）发展造成了哪些具体负面影响？

课堂练习题：请列出您目前在日常管理中，花费时间最多的三项活动。然后根据本单元内容，评估这些活动更多地属于“管控/执行”性质，还是“辅导/赋能”性质？您认为应如何调整时间分配，以增加赋能活动的比例？

单元二：深度对话——结构化员工辅导的技术与实践

单元目标：掌握核心的辅导沟通技巧与结构化模型，能够针对绩效改善与能力发展议题，开展有效的辅导对话。

一、辅导的核心技能：倾听与提问

（一）构建心理安全的对话场域

- 1.建立信任的原则：保密、尊重、非批判性接纳。
- 2.有效开启辅导谈话的“启动句”设计与氛围营造技巧。
- 3.非言语沟通（目光、姿态、空间）在建立安全感的运用。

（二）三级倾听：从听到听懂再到听透

- 1.一级倾听：关注内容，捕捉事实与观点。
- 2.二级倾听：感知情绪与需求，听懂“弦外之音”。
- 3.三级倾听：结合背景与模式，深度理解对方困境的根源。

（三）提问的艺术：从告知到引导

- 1.反思“建议陷阱”的弊端：为何直接给答案是低效的。
 - 2.强有力提问的特征：开放式、未来导向、激发思考（如“如果……会怎样？”）。
 - 3.提问工具箱：厘清事实的提问、探索观点的提问、挖掘假设的提问、引导行动
- 的提问。

二、结构化辅导模型：GROW 的实战应用

（一）GROW 模型框架解析

- 1.Goal（目标）：设定辅导会话的清晰、正面、具象化目标。
- 2.Reality（现状）：客观、全面地探索当前情况、相关因素与影响。
- 3.Options（方案）：brainstorm 多种可能的行动路径，不设限评估。
- 4.Will（意愿）：明确行动计划、承诺、所需支持与跟进节点。

（二）分步详解与话术示例

- 1.G 环节：如何帮助对方将模糊抱怨转化为可探讨的发展目标。
- 2.R 环节：运用提问帮助对方全面审视现状，避免片面归因。
- 3.O 环节：激发创造性思考，管理者的角色是“拓展选项”而非“提供选项”。
- 4.W 环节：将意愿转化为具体、可衡量、有时限的行动计划，强化承诺。

（三）GROW 模型的变通与注意事项

- 1.模型并非僵化流程，可根据对话节奏灵活调整顺序与重心。
- 2.处理对话中出现的情绪、抵抗与沉默的技巧。
- 3.辅导结束后，管理者进行记录、提供资源支持与跟进的责任。

三、辅导对话的典型场景演练

（一）绩效改进辅导

- 1.针对未达标绩效，如何聚焦行为而非人格，进行建设性反馈。
- 2.结合绩效差距分析，运用 GROW 模型制定改进计划。

3.处理员工在绩效辅导中可能出现的防御心理。

(二) 能力发展辅导

- 1.基于员工职业发展意愿或岗位要求，确定发展目标。
- 2.通过辅导对话，共同设计“70-20-10”发展计划（实践、人际互动、学习）。
- 3.辅导过程中如何提供资源链接与适时示范。

(三) 职业规划辅导

- 1.管理者在员工职业规划中的角色边界：引导而非规划师。
- 2.通过提问帮助员工探索内在价值观、兴趣与优势。
- 3.将长期职业愿景与当前岗位发展机会相结合的行动策略。

案例讨论题：销售代表小张连续两个月业绩下滑，情绪低落。他的经理王经理准备找他谈话。假设你是王经理，请为这次辅导对话设计一个 GROW 模型框架的初步提纲，包括每个环节计划探讨的核心问题（至少两个问题）。

课堂练习题：两两一组进行角色扮演。A角扮演管理者，B角扮演一名在“跨部门沟通协作”上遇到困难、项目推进受阻的下属。运用 GROW 模型，进行一段 10-15 分钟的模拟辅导对话。结束后，由 B 角反馈 A 角在倾听、提问和模型运用上的亮点与改进点。

单元三：因人而策——精准有效的员工激励策略

单元目标：理解激励的多元驱动理论，掌握诊断员工激励状态的方法，并能够设计实施个性化的激励组合策略。

一、破解激励密码：经典理论解码

(一) 内容型激励理论：人们需要什么？

- 1.马斯洛需求层次理论在现代工作场景中的演变与应用。
- 2.赫茨伯格双因素理论：区分“保健因素”（消除不满）与“激励因素”（带来满意）。
- 3.理论启示：管理者需同时管理基本期望（公平薪酬、环境）与创造激励条件（成就、认可、成长）。

(二) 过程型激励理论：动机如何产生？

- 1.弗鲁姆期望理论：激励力 = 效价 × 期望值 × 工具性。管理者如何影响这三个要素。
- 2.亚当斯公平理论：员工如何进行社会比较，管理内部公平感与程序公正。
- 3.洛克目标设置理论：具体、有挑战性、被接受的目标如何驱动绩效。

(三) 当代视角：内在激励与外在激励

- 1.深入理解“自我决定理论”：自主、胜任、归属三大需求。
- 2.剖析“过度理由效应”：不当的外在奖励如何可能削弱内在动机。
- 3.整合观点：构建一个融合内、外激励的“激励生态系统”。

二、激励诊断：你的员工需要什么？

(一) 员工激励状态评估矩阵

- 1.基于“能力-意愿”模型（或“技能-意愿”），将下属分为四种类型：高能高愿、高能低愿、低能高愿、低能低愿。
- 2.针对每种类型，分析其核心激励点与潜在风险。

(二) 个性化激励需求探寻方法

- 1.观察法：通过工作行为、社交互动、对挑战的反应等进行判断。
- 2.对话法：在辅导或日常沟通中，通过有效提问了解员工的价值观、职业憧憬、工作偏好。

3.工具法：简介简单的激励偏好问卷或卡片分类活动。

（三）常见激励误区与陷阱

- 1.“一刀切”误区：忽视个体差异，用同样的方式激励所有人。
- 2.“唯物质论”误区：过度依赖奖金，忽视精神与成长激励。
- 3.“激励即奖励”误区：混淆概念，未能系统性地营造激励环境。

三、多元化激励工具库的设计与应用

（一）物质激励的智慧运用

- 1.薪酬福利：确保外部竞争性与内部公平性（保健因素）。
- 2.即时奖励与特别奖赏：如何设计小而及时的物质认可，强化关键行为。

（二）精神激励的深层触动

- 1.认可与表扬：遵循“SBI”模型（情境-行为-影响）进行具体、及时、真诚的表扬。
- 2.授权与挑战：通过赋予有挑战性的任务、扩大决策参与度来满足自主与胜任需求。
- 3.成长与发展：提供学习机会、轮岗、导师制、展示平台，链接员工未来。

（三）环境与文化激励的塑造

- 1.构建积极、互助的团队文化，强化归属感。
- 2.确保工作本身的意义感：帮助员工看到其工作与组织/社会价值的连接。
- 3.管理者自身作为激励源：展现激情、诚信、关怀的领导风格。

案例讨论题：资深设计师老陈技术精湛但近期工作敷衍，不愿接受新设计软件培训，对新项目也缺乏热情。他私下表示“工资还行，就是觉得没劲，天天重复”。请运用至少两种激励理论，分析老陈可能处于何种激励状态，并为他设计一个非物质的激励组合策略。

课堂练习题：请选择您团队中的两名特征差异较大的下属，运用“激励诊断”部分的方法，简要分析他们当前可能的主导激励需求（至少两项），并分别为他们拟定一个接下来一个月内您可以实施的、具体的激励动作。

单元四：知行合一——辅导激励的融合与落地计划

单元目标：整合前序单元所学，处理复杂管理情境，制定个人化的管理能力提升与团队发展行动计划。

一、综合情境挑战：当辅导遇见激励难题

（一）处理低绩效与低意愿员工

- 1.区分能力问题与态度问题，采取不同整合策略。
- 2.对于态度问题，如何通过坚定而尊重的沟通设定底线，同时探索可能的激励突破点。
- 3.必要时，将绩效管理与辅导激励结合，启动正式绩效改进程序（PIP）。

（二）辅导激励高潜力员工

- 1.识别高潜力员工的特质与独特需求（往往对自主、挑战、成长要求更高）。
- 2.提供“拉伸性任务”与高层级曝光机会作为关键激励与辅导手段。
- 3.平衡团队整体发展与对高潜员工的特殊投入，避免团队内部不公平感。

（三）在多元团队中实施差异化策略

- 1.考虑年龄、文化背景、个性差异（如内向/外向）对辅导与激励方式的影响。
- 2.建立包容性沟通规范，确保所有成员感到被尊重和理解。
- 3.打造团队共同目标，在差异化的同时促进协同与合作。

二、从知到行：制定您的“星火点燃”行动计划

(一) 个人领导力提升承诺

1. 反思课程中触动最深、最亟待改变的一个管理理念或行为。
2. 设定一个未来 30 天内，个人在辅导或激励方面要修炼的具体行为目标（如：每周进行一次不少于 15 分钟纯提问式的一对一谈话）。
3. 识别实践新行为可能遇到的障碍及应对策略。

(二) 团队发展促动计划

1. 选定 1-2 名关键下属作为首批重点应用对象。
2. 为每位对象制定一个融合了辅导与激励的、为期一个月的初步发展促动方案（包含至少一次结构化辅导对话和两项针对性激励措施）。
3. 明确计划跟进与效果评估的简易方法。

(三) 构建可持续的实践支持系统

1. 在团队内建立“伙伴学习”小组，相互练习、反馈。
2. 将辅导与激励的关键动作（如定期一对一、即时表扬）嵌入现有管理例会流程。
3. 承诺与上级或 HRBP 分享自己的计划，寻求支持与监督。

案例讨论题：项目经理刘经理的团队同时负责多个项目，成员疲于奔命。骨干员工小王私下抱怨工作负荷不合理，并流露出离职念头。同时，新员工小李因项目经验不足拖累进度，遭到其他同事抱怨，信心受挫。刘经理时间精力有限。请为刘经理设计一个应对此复杂局面的整合行动思路，需同时涉及对小王（高能高愿但可能转向低愿）、小李（低能可能低愿）的短期策略，以及可能的团队层面调整。

课堂练习题：请完成您的《“星火点燃”个人与团队行动承诺书》。内容包括：1. 我的一个领导行为改变承诺（具体、可衡量）。2. 我对下属（姓名/化名）_____的为期一个月发展促动计划概要（结合辅导与激励）。3. 我计划如何克服障碍、坚持下去（如：与哪位同事结成对子？设定何时自我检查？）。

课程结尾：总结回顾、问答、颁发行动计划模板、鼓励践行。