

# 《如何激发团队的工作热情，自觉、自愿前行？》

讲师：高剑

## ◇ 课程背景：

团队里的新人越来越年轻，很多团队里，新来的伙伴很多都是 99 后、00 后。年龄世代的更替，沟通会不会有代沟？这代年轻人脑子里在想什么？尤其是很多新人家里是很富有的。面对种种新变化，传统的“胡萝卜+大棒”的管理思路已经明显不好使了。

那么作为管理者，你该用什么样的管理方法去管理你的这些年轻的团队成员？并采用什么样的激发方式让他们主动、自愿“行”，并“行”得长远、持久。

## ◇ 课程时长：6 小时

## ◇ 授课形式：讲师授课+体验式培训

## ◇ 适用人群：带团队的管理干部

## ◇ 课程内容模块：

前置动作：

每个学员完成瑞士洛桑商学院的工作动机测试问卷，在正式参训前让学员得出自己的各维度的工作动机分析结果（需清晰告知做测试时需注意的要点，避免出现计算错误）。

## 模块一：面对员工多元化的内在诉求，如何满足？

一、按照核心需求类型分，人分三种（喝粥、喝酒、喝茶）

从工作动机测试问卷结果的解读中，了解学员的各维度的内在动机的侧重点。

引导学员找到各维度的内在动机与三种核心需求之间的对应关系

### 个人得分栏

A	财务动机	
B	表彰与称赞	
C	工作责任	
D	与上司的关系	
E	升职	
F	工作成就感	
H	工作内容	
I	与他人合作	

团队内管理举措中的激励策略：

组员在某个模块的测评分数越高，就围绕这个维度里的内容，给团队成员设计个性化的激励

二、现场训练：

针对工作动机的 8 个维度，在每个维度范围里，你（引导学员）会想到并设计出什么

样的激励方法？请每个小组扩充每个模块的具体表现形式（凡事能想到的，就用便利贴贴进来）

8分钟自己梳理总结+20分钟小组研讨。然后以小组为单位进行展示(30-35分钟)。

三、案例分析：面对家里有矿的新人，怎样才能让他/她听话、好好工作？

经验分享：

- 1、求职者在一份长期的工作中想要的是什么？——尊重、信任、安全感
- 2、作为管理者，不能总用自己的眼光和阅历去评判别人“肯定”想要的是什么

➤ 收尾故事：

乔丹在加入公牛队时，公牛队老板与乔丹的一对一沟通

## 模块二：当员工遭遇低谷，如何重新激发他/她的工作热情，自觉、自愿前行？

一、 乘上时光穿梭机，回到3年前的此时此刻

回忆自己3年之前，此时此刻所身处的场景，完成自己的图画：

**要求：**

- (1) 保证自己会出现在那个场景中，务必是写实的；
- (2) 将场景中的细节尽可能多得描绘出来；

**不要求：**

- (1) 精美的画功和严苛的构图设计；
- (2) 将所身处的场景进行艺术夸张；

点评：对于细节的追问，使图画中的场景细节更加完善，更贴近当时的真实生活。

引导深思，比较过去和现状的差距：

- 1、3年前的自己，有想到过3年后自己会坐在这里吗？
- 2、3年前的自己，当时对自己的未来有着什么样的畅想？
- 3、3年的时光，在我们不经意间已悄然而逝。我们在这3年当中，有着什么样的感动，有着什么样的遗憾，当初制定的梦想、期望、目标都实现了吗？（建议销售经理引用自身案例进行讲解，忆苦思甜）
- 4、忆往昔，这3年之中，我们之所以取得了一点成功是因为什么，之所以会遭遇不如意是因为什么？

选取学员，一对一深度访谈，引发学员对自己3年内所做所为的反思

二、 再次乘上时光穿梭机，回到3年后的此时此刻

想象自己在3年后的此时此刻所身处的场景，完成自己的图画：

**要求：**

- (1) 保证自己会出现在那个场景中，务必是现实、可实现的；
- (2) 将场景中的细节尽可能多得描绘出来；

**不要求：**

- (1) 精美的画功和严苛的构图设计；
- (2) 将所身处的场景进行艺术夸张；

选取学员讲解未来3年后的生活场景，巧妙设问，若想要达成未来3年后的美好场景，估算出自己需承担的财富值。并就财富累计值和技能经验累计值两类内容，引发学员的思考。

案例素材：《哈佛大学关于目标对人生影响的跟踪调查》

三、 相信自己，考虑风险和机遇，制定3年行动方案

对自己3年后所需累积到的财富值和技能经验值进行反思，制定3年期行动方案。

方法与步骤：

- 1、认真拿起你所描绘的3年后此次此刻你所在的生活场景的图画，然后认真估算场景中的一切有价值物，计算你为此而所需累积的财富值；
- 2、列明所需达到某种层级或技能水平所需具备的必需能力项；
- 3、认真分析目前现状与未来3年后经济水平的差异数值和能力水平的缺少项，列明清晰；
- 4、考虑进一切能设想到的有可能发生的各类风险和3年内的各类开销；
- 5、根据以上内容制定3年行动方案，要求按照1年期、2年期、3年期，将目标分解。

#### 四、从梦想变为现实——3年后的重相聚

- 1、由授课导师或上级主管为学员的3年梦想落地方案给以指导意见，为其答疑解惑；
- 2、双方对共同认可的行动方案达成一致意见，双方签名确认，并记录日期和时间；
- 3、学员拍摄照片，分别为：自己所绘制的3年前的图画、3年后的图画、3年行动方案、学员与导师的合影。然后将这些照片作为附件，给自己发送一封电子邮件（也可以发朋友圈），在邮件的正文部分将本次所学课程内容进行描述。未来每一年的今天，要求学员打开这封邮件进行核对。
- 4、学员与导师共同起誓，期待3年之后的重相聚，所有聚会开销将由3年后达成自己梦想的成功者们分摊。

收尾——《富翁的遗嘱》

#### ◇ 落地效果评估

- ◇ XX组激励方案付诸实践两周后，检验激励方案的实施效果（访谈实施形式及实施效果、未来改进方向）

#### ◇ 实施课程所需的配套内容：

- 1、《洛桑商学院工作动机测评问卷》
- 2、短视频《如何做激发，让员工愿意007？》（内含公牛队老板与乔丹的一对一沟通的案例）

#### ◇ 所需物料：

便利贴