

《员工激励与团队凝聚》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助中基层管理者了解管理者核心工作及角色定位，掌握日常激励方法，激发下属主动工作，提升团队满意度和敬业度，助力高绩效团队打造。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 明确管理者的岗位职责与关键任务，清晰管理者与业务骨干的差异；
2. 基于用人规划制定人员激励计划，掌握人才盘点工具及团队健康度诊断方法；
3. 知晓员工绩效准备度构成两大关键要素，明确关键人员绩效准备度差距与激励需求；
4. 理解员工为什么努力工作，识别不同行为风格员工及 00 后新生代员工的深层次需求和动机；
5. 掌握九种日常激励方法：愿景建立、挑战性任务、讲 WHY、同理心倾听与、因人而异的领导风格、辅导、反馈、信心激发、文化建设。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，聚焦真实管理问题或挑战，提供定制化解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，超细颗粒度分步骤讲解，边学边练；
3. 授课风格风趣幽默，互动活动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者及储备干部

【课程时长】

1-2 天，6 小时/天

【课程大纲】

导入：员工激励常见困惑

第一单元 管理者角色认知

1. 什么是管理：通过他人拿结果
2. 业务骨干与管理者的区别
3. 管理者工作职责及关键任务
 - 1) 职责一：业务管理——关注结果也关注过程
 - 2) 职责二：团队管理——关注人员也关注团队
 - 3) 职责三：协同管理——造土壤是提升组织能力的关键
 - 4) 职责四：优先级管理——有效配置资源发挥最大价值
4. 管理者核心六任务——定目标、分任务、追过程、做辅导、给支持、常激励

第二单元：激励计划制定

1. 案例分析：任务分配
2. 制定激励策略需先明确用人规划



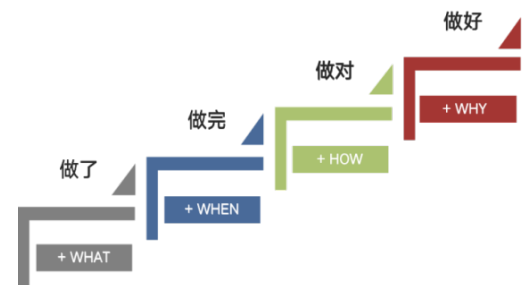
- 1) 识别关键人才
 - ① 工具：绩效潜能矩阵（九宫格）
 - ② 练习：关键人才识别与团队健康度盘点
- 2) 制定用人规划
 - ① 工具：关键人员管理计划
 - ② 谁是团队关键人员：关键人员四范围
 - ③ 关键人员管理策略——培养还是激励？

第三单元：激励需求分析

1. 案例分析：绩效不佳的小张——能力不行不仅仅需要的是辅导
2. 员工绩效准备度构成
 - 1) 能力：知识、技能、经验
 - 2) 意愿：动机、承诺、信心
- 3) 练习：关键人员绩效准备度分析
3. 不同绩效准备度员工的激励策略

第四单元：日常激励方法

1. 人为什么努力工作
 - 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
 - 2) 敬业度关键影响因素
2. 激励体系构成四维度
3. 日常激励的重要性
 - 1) 视频案例：让人敬佩的领导
- 1) 日常激励的 12 种方法
- 2) 日常激励原则
4. 九种日常激励方法
 - 1) 建立愿景
 - ① 案例：员工缺少工作热情
 - ② 设定目标的 GROW 模型
 - ③ 使用 GROW 模型帮助新人制定职业规划
 - ④ 演练：为员工制定职业规划
 - 2) 挑战性任务
 - ① 案例：新人对任务理解错误
 - ② 任务分配常见错误与误区
 - ③ 任务沟通与执行结果的四层影响关系
 - ④ 任务沟通五步法（wwhha）
 - ⑤ 员工为什么不愿意接受高挑战任务
 - ⑥ 演练：如何应对员工推诿或拒绝
- 3) 讲 WHY
 - ① 为什么愿意听你的——黄金圈法则
 - ② 如何让对方从“让我做”到“我要做”
 - a. 如何让新人有动力：讲 WHY 三原则
 - b. 讲 WHY 要因人而异：价值观六层模型
 - ③ 如何快速识别内驱力，因人而异的讲 WHY



a. 因人而异的沟通——DISC 介绍

b. 测试：DISC 行为风格

c. 各 DISC 行为特征及特点

➢ 典型行为特征

➢ 价值观与驱动力

➢ 擅长、害怕及缺点

➢ 高压下可能的冲动行为

d. 各 DISC 沟通及交往策略

e. 如何快速识别对方 DISC 类型

f. 练习：判断对方 DISC 类型

4) 同理心倾听与回应

① 测试：倾听能力

② 倾听的四个层次

③ 同理心倾听与回应的作用

④ 同理心倾听

a. 听人——识别对方的深层次动机与需要

b. 听己——聚焦目标，以终为始

⑤ 同理心回应

a. 同理心回应两大原则——先处理情绪再处理事情

b. 非暴力沟通四步法——从需要出发而非情绪表达

c. 非暴力沟通的四个关键转换

d. 识别“情绪”信号

e. 如何与“情绪”共处

⑥ 同理心倾听与回应的禁忌

⑦ 练习：同理心倾听与回应

5) 差异化领导风格

① 构成领导风格的两类行为：工作行为+关系行为

② 常见四种领导风格行为特点

③ 常见四种领导风格优缺点分析

④ 不同绩效准备度与领导风格匹配策略

——新员工、绩差、不思进取老员工、绩优、高潜

⑤ 视频：单一领导风格对团队执行力的影响

⑥ 演练：为团队成员匹配领导风格

6) 辅导激励

① 新技能辅导——导师式辅导

a. 怎么讲：16 字箴言

➢ 16 字箴言辅导流程

➢ 16 字箴言操作要领

b. 讲什么：3WEP™

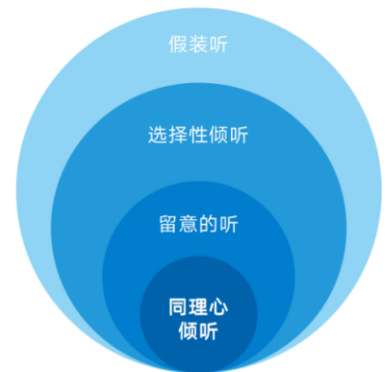
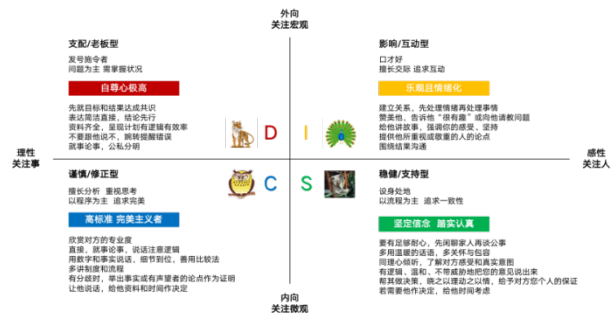
➢ 3WEP™讲解流程及内容构成

➢ 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三

➢ 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错

c. 演练：新技能辅导

② 经验辅导——教练式辅导



- a. 视频案例：生气的老张
 - b. 引导式复盘作用与特点
 - c. 引导式复盘与 16 字箴言的区别
 - d. 工具：AARTD®复盘五步法（独创）
 - e. 引导式复盘常用三种提问方式
 - f. 引导式复盘原则——不要过快支招
 - g. 案例分享：审核未通过
 - h. 情景演练：新人不会沟通
- 7) 反馈激励
- ① 正反馈（表扬）
 - a. 正反馈的目的与原则
 - b. 正反馈工具及案例：SAIL 等
 - c. 练习：SAIL 赞美法
 - ② 建设性反馈（批评）
 - a. 案例分析：看不懂的方案
 - b. 建设性反馈的目的与原则
 - c. 建设性反馈工具及案例：BEST 等
 - d. 批评后如何恢复关系
 - e. 练习：将批评修改成建设性反馈
 - ③ 绩效反馈（绩效面谈）
 - a. 案例分析：糟糕的绩效面谈
 - b. 绩效面谈 CFR 原则
 - c. 绩效面谈七步法
 - d. 面谈前准备事项
 - e. 绩效反馈内容与技巧：绩优、合格、绩差
 - f. 如何应对员工找借口或爱抱怨
 - g. 工具：IPD 个人改进计划
 - h. 演练：员工绩效面谈
- 8) 信心激发
- ① 视频案例：团队士气低落
 - ② 帮助员工建立信心的关键点
- 9) 文化建设
- ① 讨论：团队文化的作用
 - ② 团队文化建立五步法——选、建、融、凝、立
5. 激励的 24 字方针
6. 常见激励错误与误区

第五单元 00 后管理原则

- 1. 案例：00 后管理挑战
- 2. 00 后要什么
- 3. 00 后管理原则

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议提前 **1-2** 周调研，方便老师调整课程内容及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研