

员工激励技能提升

课程背景：

现代企业环境中，如何激励员工发挥最佳水平，已经成为一个越来越重要的问题。这是为什么呢？管理者通常有如下苦恼：

部分员工对本职工作不够尽职尽责；他们对公司缺乏忠诚和奉献精神；他们士气低落、恶性竞争、缺乏相互信任；他们对争取获得更出色的业绩缺乏动力和追求；只关心个人利益而对公司的整体发展没有责任意识；他们毫无动力的在工作岗位上机械式的工作，缺乏对工作的热爱，没有激情；上有政策下有对策，再多的制度也有人钻空子；面对公司的考核他们是无所谓的态度……为何工资不比其他公司少，优秀员工流失率如此之高？为何留下的员工得过且过，人还在，心已远，都成了“僵尸粉”？是什么抑制了员工，他们的激情都上哪儿去了？

众所周知，激励团队员工是管理者的重要责任，只有激励得当，才能激发员工的积极性，让企业焕发活力。低效率靠管理，高效率靠激励。

课程收益：

- 掌握有效的激励机制，凝聚员工，释放员工的热情和内在潜力
- 避免激励的误区，掌握激励的基本原则
- 学习激励效果最大化的方法，让团队员工上下齐心，充满工作热情
- 帮助管理者掌握高价值激励员工的具体方法和技巧

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：企业各层级管理者，以中高层管理者/中层管理者为主，后备干部

课程方式：讲师讲授 50%，学员互动 50%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）

课程大纲

第一讲：激励中的常见误区

一、加薪提劲的误区——花钱可能打击士气

1. 当个人行为 and 期望的结果有直接清楚的因果关系，以及期望的结果容易被衡量时，金钱激励往往最有效
2. 金钱激励往往只关注能立即获得回报的活动，而暂时不能变现的其他活动对整个公司同样很重要，却不会获得太多关注
3. 薪酬一味追求“高上大”，只会误导企业把成本摊高，而无助于提升员工的满意度
4. 精神层面的内在激励，所产生的工作动力比工资、奖金、福利等外在激励更深刻、更持久

二、形成规律的误区——习以为常让人麻木

1. 保健因素只能消除工作中不满情绪，不能从根本上激励员工。反之叫激励因素
2. 保健因素只能增加，不能减少，一旦降下来，反而会引发员工不满，应避免保健因素泛化
3. 激励时机选对了，激励就能取得理想效果，时机选得不对，就不能取得理想效果
4. 激励需要喜出望外的感觉，激励需要不确定性

三、总是需要的误区——时机不对效果不佳

1. 激励员工的内容与方法是有限的，如果不加节制地挥霍，就会江郎才尽、黔驴技穷
2. 分析激励时机，发挥员工超乎寻常的心理动力，意愿和能力两个坐标轴构成四种激励情形
3. 意愿高技能高：及时对其所做出的业绩进行表扬，创造好的氛围，使其业绩达到更好，同时鼓励其将好的经验与同事分享
4. 意愿低技能低：在经常对其进行工作指导和思想沟通的基础上，明确指出他现在所处的处境，讲明利害，督促其进步
5. 意愿高技能低：适时对其工作能力进行指导，分配一些力所能及的工作，完成后进行鼓励，提高其自信心

6. 意愿低技能高：经常进行沟通，对其能力表示高度评价，了解其真实想法，适时对其生活和工作上进行帮助，使其树立更高的意愿

第二讲：高价值的激励原则

一、奖胜于罚——罚差的不如奖佳的

1. 因材施教，根据员工的不同个性，知人善用，引导得法、激励有方，让不同个性的员工都能扬长避短
2. 多设即时奖，根据公司某个阶段的战略重点或者重大事件而临时设立的奖
3. 在处罚员工、打击员工士气的同时，要考虑用适当的方式弥补员工士气，刚柔相济，激发员工的积极性
4. 奖励惩罚是四个不同的动作和信号：奖是要给有结果的人；励是给有努力过程但还没有结果的人；奖励一起是要给既有结果又有过程的人；惩是对那些不能再给机会的人，需要清除的人；罚是你还会给他机会但要他和大家记住教训
5. 奖罚需要平衡，既要给予快乐，又要给予痛苦，奖多罚少体现了企业的正气和文化氛围

二、复胜于单——不同的人需要不同

1. 人不同，需要不同——差异化激励；人同，情境不同，需要不同——动态化激励；人同，时间不同，需要不同——多元化激励
2. 让下属参与制定目标或任务的计划，但自己做最后的决定；倾听下属的顾虑与想法
3. 让下属看到工作做出了进步；让下属参与解决问题与制定决策；帮助下属分析成功与失败并研究其它方案
4. 提供建议与意见，让下属看他人工作的实例；提供信息、资源和辅导，从而不断建立和改进下属的技能
5. 鼓励、经常反馈并表扬，以建立下属的工作能力

三、心胜于物——激发人的内心动力

1. 最重要的不是物资激励，而是要做好心理激励，做好组织内部心理资源对组织成员的激励

2. 外部激励：自然环境、地方文化、人际关系、事业机遇
3. 内部激励：必要的利益、企业的前途、组织的风气、上司的魅力
4. 物质激励：工资、奖金、福利
5. 心理激励：心理因素、内心动力、工作目标

第三讲：效果最大化的技巧

一、适应需要——钟子期遇到俞伯牙

1. 善于分析员工的心理，化为一种激励手段
2. 所有的管理都是基于人性的满足，尊重需要的满足，能够使人对自己充满信心
3. 追求舒适者给予安全、成就感和自由；追求机会者给予适当的收入，工作的认可；追求发展者给予良好的培训及事业发展

二、满足期望——实现效价的概率值

1. 同样的事物，现实的状态（效用）大致是相同的，但是期望值越高，则幸福越少
2. 幸福=效用/期望，幸福与效用成正比变动，效用越高，幸福越大。幸福与期望成反比变动，期望越高，幸福越小
3. 使幸福增加的有效方法是：期望不变而提高效用；清心寡欲
4. 期望的发展具有无限性，永远没有满足的时候。人只能将期望控制在一定程度之内，否则幸福就会为零

三、延长时效——及时给予余音绕梁

1. 员工有好的表现时，应尽快嘉奖；当员工犯了错误时，则立即处罚；忽视激励时效性对于管理者来讲是致命的
2. 注意激励的时效性，让企业的每一份付出，都能起到激励的效果，员工都是好员工，关键是我们如何管理，如何激励
3. 激励的力量除了效价和期望，还取决于时限；用合适的载体延长激励效果

四、相对公平——降可比性调参照系

1. 任何不公平的因素都会影响员工的工作情绪和工作效率，也会影响激励的效

果

2. 人不仅仅关心自己经过努力所获得报酬的绝对数量，也关心自己报酬与他人报酬的相对数量。钱多钱少是次要的，人们追求的是别人不如我，或者我比别人强

3. 根据员工不同的需求，用价值相当的不同内容和方法激励不同对象，用不同的方式激励不同的人，会大大降低不公平性，缓解员工的不公平感

第四讲：高价值的激励方法

一、目标聚焦法——助人圆梦体会责任

1. 一个优秀的管理者，一定是一个善于描绘未来的人，一定是一个善于用企业愿景激励员工的人

2. 将大家所期待的未来愿景着上鲜丽的色彩，并用充满自信且热情洋溢的话语，向员工描述企业广阔的发展空间

3. 愿景激励：帮助员工圆梦；使命激励：让员工体会到责任感；参与激励：民主让人升华

二、言行引导法——发现优点增强成就

1. 对于员工的辛勤付出和无私奉献，管理者要给予及时的肯定和赞许，并且要乐于发现和欣赏员工的优点，多说一些甜言和蜜语

2. 人类本性最深的企图之一是期望被人赞美和尊重，渴望赞美是每个人内心里的一种最基本的愿望

3. 如果管理者长期忽视对员工的赞赏，时间长了员工工作的主动性和积极性就会消减，这势必影响到管理的成效

4. 赞美激励：向优点出发；榜样激励：增强成就感；荣誉激励：把他抬上去

三、心门贴近法——尊重关爱感化人心

1. 把员工当成企业大家庭的一员，进行一定的人性化管理，关心员工的工作、生活和成长，无微不至，把温暖送到员工的心坎上

2. 对待员工要有人情味，是人与人之间真挚情感的自然流露，要坚持“以人为本”的原则，把员工当成自己的家人一样，帮他们做事，关心他们的生活

3. 尊重激励：如师长以礼相待；关爱激励：如家人以情感人；信心激励：如君子以肚容人