# **团队激励与赋能式辅导**

**主讲老师：卫小奎**

**【课程背景】**

谈到激励，很多人第一时间想到的是薪酬激励和职位晋升，但单一的薪酬和晋升激励方式，不仅面临着成本不断增加和职场发展天花板的限制，也面临着激励效用递减甚至无效的负面后果。根据马斯诺的需求层次理论，人是多元需求的物种，获取价值和意义是每个人的终生追求，特别是在新生代员工逐渐跨入职场并成为岗位骨干的时代，传统的激励手段和辅导技术已经远远不能满足实际需要。

本次课程，结合目前社会高度精细化分工，岗位流动性较大，新生代员工自我意识增强这一时代特性，在原有传统激励方式的基础上，有针对性地分享一些独特的、操作性强的激励方法技巧。重点围绕挖掘员工内驱力，重塑工作的价值和意义，提升职业认同，改进管理方式等激励方式展开，在此基础上再结合教练式辅导技术的学习和应用，从而帮助企业提升团队凝聚力，推动团队激励效果更好地落地，并最终实现组织绩效最大化。

**【课程收益】**

* 能够根据不同情境建构员工需求的能力
* 系统学习传统激励理论，并能够结合实际情况灵活加以应用
* 深刻领悟到单一薪酬和晋升激励方式的危害
* 重新进行工作设计的4个关键要素
* 从工作的价值和意义入手，凝聚团队共识
* 学习并领悟激发员工内驱力的3C理论
* 能够掌握并运用辅导的grow模型
* 掌握被辅导员工的4种状态
* 掌握辅导内涵的KSTV模型
* 具体的教练式辅导技术及5种辅导反馈技术

**【课程时长】：1.5天（9个小时）**

**【课程大纲】**

**前言：员工激励的本质——激发善意**

**第一讲:传统的激励理论体系以及场景式的运用**

1. 马斯诺的需求层次理论

* 人的5种层次需求
* 根据不同的情境建构不同的需求
* 案例：任正非是如何说服郑宝用加入华为

1. 激励的双因素理论

* 如何防止激励因素转化为保健因素
* 如何在特殊的情况下把保健因素转化为激励因素

3、激励的期望理论

4、激励的X-Y理论

* 基于人性本恶的X理论
* 基于人性本善的Y理论
* 基于人性复杂的超Y理论
* 该理论在现实环境下的缺陷

5、激励的公平理论

* 工资与责任匹配
* 奖金与绩效匹配
* 股权与潜力匹配

**第二讲:新形势下激励体系的设计**

* 1. 为什么传统的激励手段效果越来越差
* 传统的组织承诺信念逐步消失
* 激励的动机逐步从外部转向内部
* 后现代多元价值观理念的兴起

2、单纯薪酬和晋升激励的危害

* 加剧当事人的被控制感
* 影响和团队他人之间的关系
* 滋生固步自封的思想观念
* 影响对工作本身的兴趣

3、从工作设置上有效激励

* 工作的自主性
* 目标的挑战性
* 表现的及时反馈
* 奖励的及时性

4、管理方式的改变来提升激励效果

* + 帮助员工处理工作角色冲突
  + 打通工作、家庭、社区之间的隔阂（工作嵌入）
  + 引导员工从组织承诺转化为职业承诺
  + 员工角色从下属转换为合伙人性质

5、激发内在动力的3C理论

* + 任务的合作性
  + 任务的内容
  + 自主选择权

6、通过讲故事激发团队对愿景的渴望

* + 我是谁
  + 我们是谁
  + 我们向何处去
  + 案例：李云龙如何通过故事来激励下属

**第三讲：赋能式辅导技术的策略化运用**

1. 被辅导者的状态

* 路人
* 求助者
* 咨询者
* 合作者

2、辅导者应该秉持的价值观

* 采用启发式的沟通方式
* 激励的方向是由内而外
* 培养人才优先于工作完成

3、辅导的grow模型

* 设定目标
* 探索现状
* 开发选项
* 夯实意愿

4、下属需辅导的维度KSTV模型

* 知识类内容辅导方法
* 技术类内容辅导方法
* 性格特质类辅导方法
* 价值观塑造辅导方法

**第四讲：教练式辅导技术的具体应用**

1. 辅导前提：放下自己的执念（利益≠立场）

2、提问方式的场景化运用

* 封闭式问题运用场景
* 开放式问题运用场景
* 追问式问题运用场景

3、倾听的三重境界

* 听之以耳
* 听之以心
* 听之以气

4、辅导反馈技术的运用

* 同频反馈
* 同义转述
* 意义形塑
* 正负向反馈技术

**课程总结回顾**