
高效员工的辅导与绩效激励

课程背景：

企业在管理中遇到的普遍性的问题，是企业员工的激励管理不佳，绩效偏弱！对于现代社会，时间是每个人一生中所拥有的资源中，唯一最公平的，无论贵贱、贫富、老少、男女，每个人每天都拥有二十四小时。因为对激励的观念不同，对运用激励的态度不同，对管理激励的方法不同，在相同的时间里，却获得不同的成功。

二十一世纪的企业竞争，归根到底是人才的竞争。成功的企业经营者在实践中认识到这样一个道理：只有将企业的员工紧密团结在一起，激发出他们的工作热情和内在潜力，使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、去创造、去革新，才能使企业健康发展。正因为如此，成功的企业极为重视激发其员工的积极性与创造性。本课程取材于在西方获得巨大成功的经典激励理论、原理和方法，以及对国内外多家成功企业员工激励实践的深入研究，总结提炼出更适合中国企业的员工激励训练整体解决方案。

管理者的辅导与激励能力一直是一项非常重要的能力，管理者只有通过不断强化团队精神，提升团队执行力，来实现企业高层制定的快速发展的目标。

本课程是结合现实情境，通过深入浅出的方式，有针对性地帮助管理者提升下属辅导与激励的能力，通过对激励运用的新观念与新作法，打造一支强有力的“战队”，同步将课程中各类实作的绩效管理工具用于日常工作中操作。

课程收益：

- 了解激励的重要性，掌握员工激励的基本理论和常见的激励手段；
- 学会各种激励员工的有效方法，更有效地从物质和精神来激励员工；
- 掌握常用的绩效考评方法，避免绩效管理和激励工作中常见的误区；
- 掌握绩效考评实务操作技巧、正确利用考评结果，激励员工的工作积极性；
- 认识下属辅导与激励的重要性；学会在工作中辅导下属的方法；掌握下属辅导的工具与激励的方法论；激发下属的工作意愿与工作能力；

课程时间：

标准版：6小时，一天；

完整版：12小时，两天；

课程对象：企业中层管理者；

课程方式：主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法；

课程大纲

第一单元、管理者与用人思维

1. 管理者的人才甄选之道
2. 从聘任开始，选出你真正想要的人才
3. 选择与你价值观相似的人
4. 下属不需要最好，但需要合拍
5. 甄选对团队最有帮助的人才
6. 辨识拥有“专注力+好奇心”的聪明人

案例：斯隆的感悟、合拍的下属

第二单元、辅导是帮助下属进步的金钥匙

一、企业发展与下属的辅导

1. 企业考核的共性问题

-
- 1) 你干，我考核
 - 2) 我定计划，你干，我考核
 - 3) 我定计划，你干，我考核并奖励
 - 4) 你我共同定计划，你干，我指导
2. 员工成长——从考核到辅导的一般技巧

案例：饮水机旁的训话

- 1) 辅导员工要解决的问题
 - 解决意愿问题
 - 解决实践问题
 - 解决能力问题
- 2) 日常辅导的技巧
 - 积极倾听-口到手到眼到心到
 - 准确发问-开放封闭启发诱导
 - ◇ 开放式问题
 - ◇ 封闭式问题
 - ◇ 诱导式问题

二、辅导下属的常用技巧

1. 绩效辅导的常见技巧
 - 1) 被动辅导+主动辅导
 - 2) 消极辅导+积极辅导
 - 3) 随时辅导+随地辅导+随人辅导+随事辅导
 - 4) 员工辅导六大技巧
 - 5) 工具：GROW 教练法、OJT 辅导法
2. 员工 OJT 辅导注意事项
 - 1) 客观判断-有理有据及时反馈
 - 2) 观察员工的行为
 - 3) 书面记录员工所做的事情
 - 4) 找到有关工作成败的关键性的事实
3. 工作反馈-教练式反馈四步法
 - 1) 描述行为
 - 2) 表达后果
 - 3) 征求意见
 - 4) 着眼未来
4. 行动方案
 - 1) 辅导地图
 - 2) 辅导计划
 - 3) 评价依据

第三单元：激励的概念和案例

案例：月薪 3000 与 30000 的区别和联系

一、企业要重视对员工的激励

1. 员工激励的重要性
2. 管理的本质：用好机制，造就好人才
 - ◇ 学者的分歧和困惑
 - ◇ 中西方激励哲学的不同
 - ◇ 激励与管理心理学

二、常见的激励基本理论及应用

讨论：你眼中的下属与下属眼中的自己

1. 常见的激励理论
 - ◇ 马斯洛层次需求理论
 - ◇ 赫兹伯格的双因素理论
 - ◇ 亚当斯的公平理论
 - ◇ 海德的归因理论
 - ◇ 麦克莱蓝的激励需求理论
 - ◇ 福鲁姆的期望理论
 - ◇ 斯金纳的强化理论
 - ◇ 亚当斯的挫折理论
2. 员工需求对照表
3. 最常用的激励理论分析

第四单元：激励的场景法则与案例分析

一、激励的规律与情景

1. 激励一定有规律
2. 常见的激励方式
 - ◆ 硬性激励
 - ◆ 软性激励
3. 当前员工激励的几大心理误区
 - ◆ 为有源头活水来
 - ◆ 还未得到的是最好的
 - ◆ 不患寡、而患不匀
 - ◆ 态度不决定一切
 - ◆ 激励追求结果导向

二、激励的规律与情景

1. 激励场景法则
 - ◆ 榜样激励
 - ◆ 赞美激励
 - ◆ 尊重激励
 - ◆ 目标激励
 - ◆ 情感激励
 - ◆ 奖励激励
 - ◆ 晋升激励
 - ◆ 沟通激励
 - ◆ 数据激励
 - ◆ 反激励
 - ◆ 差异化激励
2. 人性观对激励观的启示
 - ◆ 激励的情景选择与效果分析
 - ◆ “经济人”与胡萝卜加大棒式激励
 - ◆ “社会人”与感情投资式激励
 - ◆ “自动人”与自我实现式激励
 - ◆ “复杂人”与情景式激励
3. 激励总会有方法
 - ◆ 前景式激励案例分析
 - ◆ 关爱式激励案例分析

-
- ◆ 竞争式激励案例分析
 - ◆ 尊重式激励案例分析
 - ◆ 工作环境激励案例分析

第五单元：绩效与绩效管理概述

一、绩效管理的内容与好处

1. 绩效：为什么员工的表现不尽人意
2. 绩效管理为企业带来六大竞争优势
3. 绩效管理与绩效考核的区别与联系
4. 绩效管理系统的益处

二、绩效管理的内容与方法

1. 绩效管理的基本理念
2. 绩效管理的内容
3. 绩效管理的方法
4. 案例分析
5. 小结与讨论

第六单元：绩效管理基本方法与技巧

一、绩效管理的困惑

1. 绩效管理的困惑
2. 绩效管理容易陷入的误区

二、实施绩效管理的操作程序

1. 避免绩效误区，实施绩效考核的五种态度
2. 绩效管理的基本关键程序
 - A、确定绩效考核的目标
 - B、建立工作期望，达成承诺
 - C、设计评价体系
 - D、进行业绩评价
 - E、绩效考核面谈
 - F、绩效改进计划
3. 绩效面谈的建议与技巧

三、绩效考评三大类型

1. 结果主导型
2. 品质主导型
3. 行为主导型

四、常见的绩效考评方法

1. 雇员比较系统
 - ◆ 排序法
 - ◆ 平行比较法
 - ◆ 硬性分布法
 - ◆ 尺度评价法
2. 行为定位等级评价法
3. 行为观察量表法
4. 关键事件法
5. 目标管理（MBO）

五、如何进行有效的绩效反馈

1. 反馈的特征

-
2. 反馈的两种方式和两种类型
 3. 上级如何接受下级的反馈

第七单元：部分企业绩效管理案例分享

1. 铁姆肯 focus plan 绩效管理
2. 高丽制钢平衡计分卡绩效管理
3. 上市公司-龙力生物绩效案例
4. 三一重工绩效案例
5. 中粮集团绩效管理案例分享

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨