

# 攻心激励

Incentive Management from Psychological

## 不加薪怎么留住人？

讲师：冯雅琼



## | 互动测试：站在下属角度

1. 我非常清楚知道对我的工作要求
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备
3. 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事
4. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬
5. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况
6. 工作单位有人鼓励我的发展



## 互动测试：站在下属角度

7. 在工作中，我觉得我的意见受到重视
8. 公司的使命/目标使我觉得我的工作重要
9. 我的同事们致力于高质量的工作
10. 我在工作单位有一个最要好的朋友
11. 在过去六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步
12. 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长



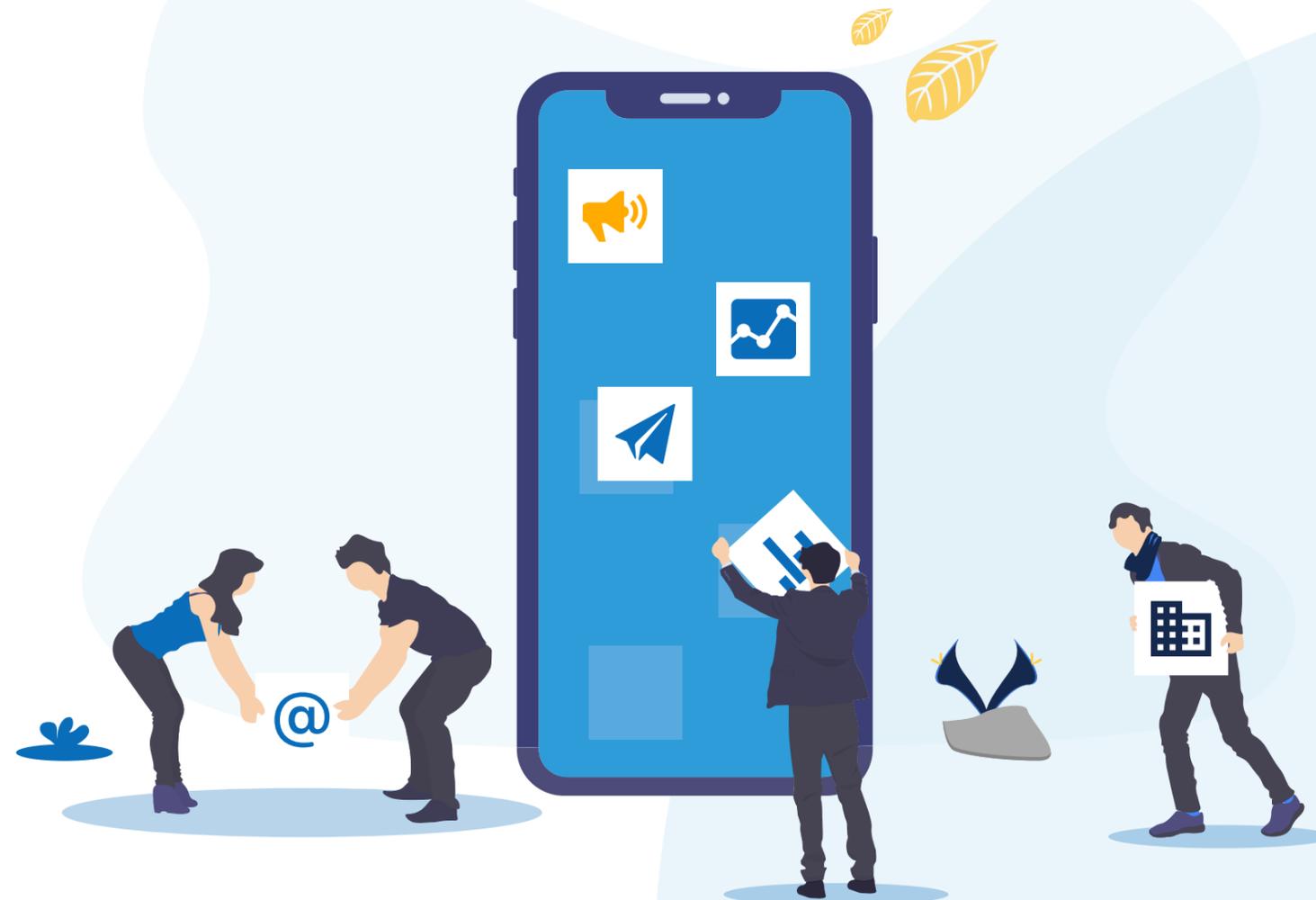
盖洛普Q12测评

盖洛普公司

10分

员工敬业度

8分



洞悉激励的  
本质及策略



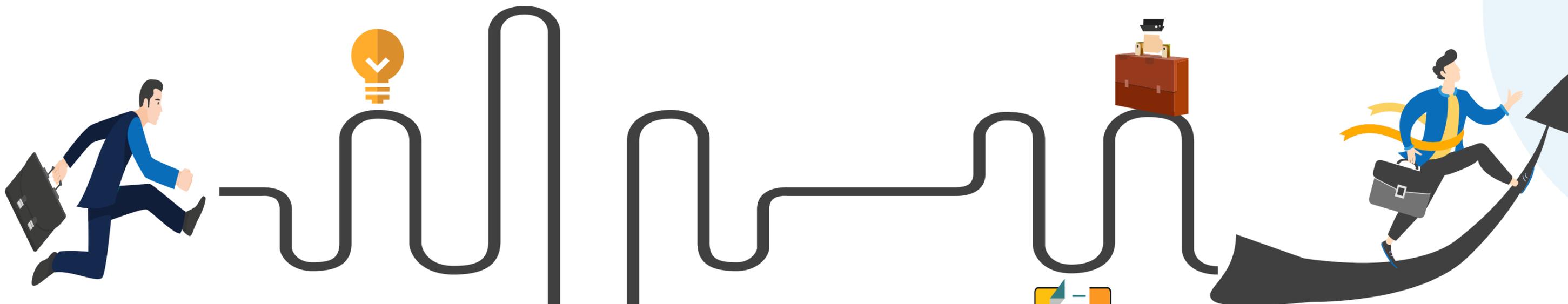
晋升位置少？  
如何解决供需矛盾



不加薪？  
怎么留住人



稳住员工的  
底层逻辑



# 目录

CONTENT



**01 洞悉激励的本质及策略**



**02 稳住员工的底层逻辑**



**03 不加薪？怎么留住人**



**04 晋升位置少？如何解决供需矛盾**



# 攻心激励—留下来好好干

Incentive Management from  
Psychological



# 排名第一

- A** 每讲都有具体工具/话术/模板
- B** 符合新生代特点
- C** 融合大量心理学、职业规划
- D** 工具丰富落地

# 课程落地创新



## 常规管理课

概念  
意识

抽象的方法



## 本课

1、2、3、4

具体操作指南



## 冯雅琼

- 8年大型外企+4年大型上市企业管理实战
- 原知名龙头外企 | 人才发展部负责人
- 国家认证生涯规划师
- 国家认证二级心理咨询师
- 国家二级人力资源管理师
- AACTP国际注册培训师
- ATD认证专业培训管理师
- 国家电网、中国烟草集团、中国铁通湖北分公司、上海光明地产等知名企业特邀讲师

职业规划

心理学

融合

管理学

培训技术



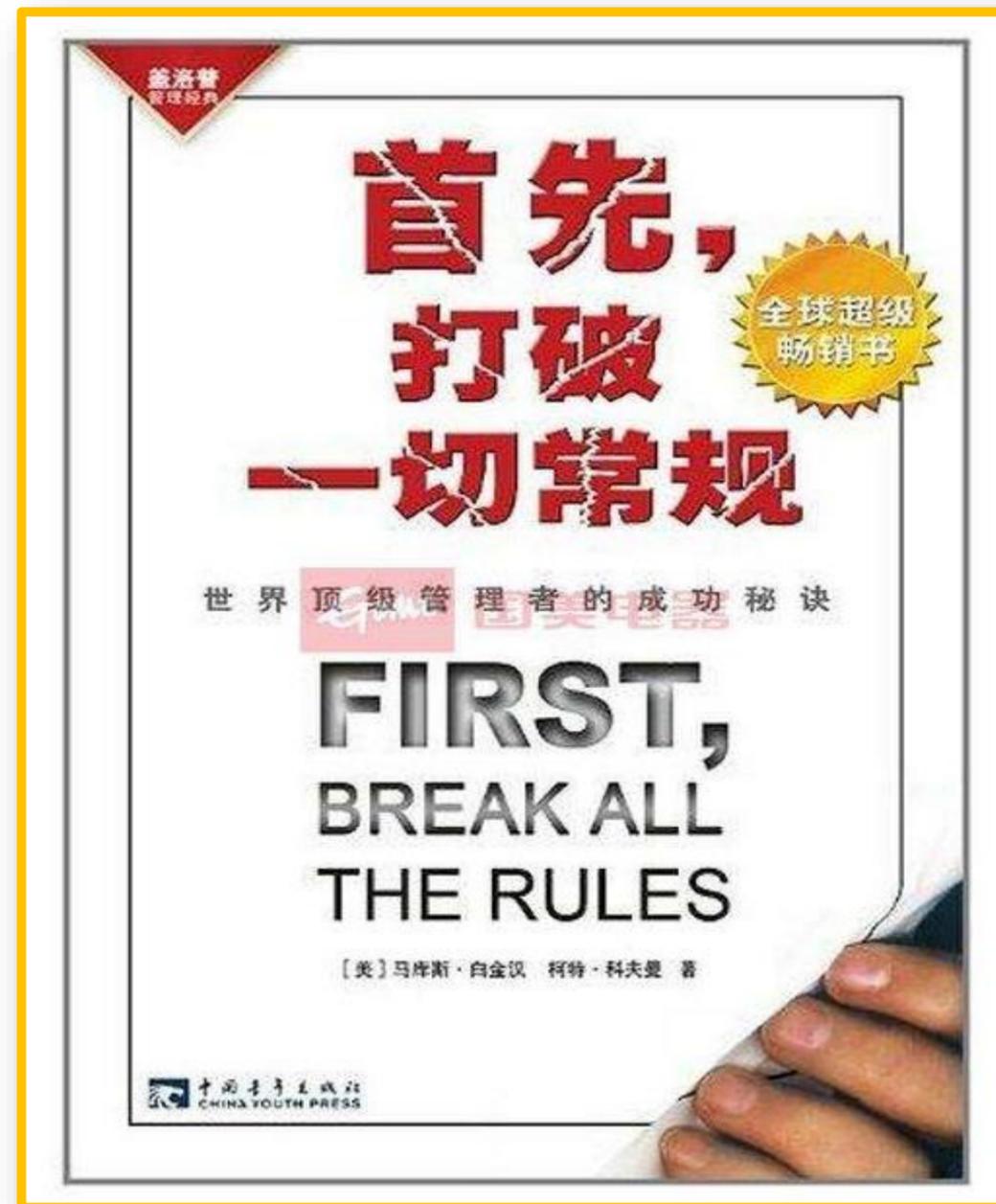
## 留下来，好好干



员工做职业咨询，通常问的哪类问题？

- A. 与老板沟通不畅怎么办？
- B. 工作做得比较吃力怎么办？
- C. 看不到晋升空间，怎么办？
- D. 我是离职还是继续干？

## 盖洛普路径



分阶段才能有效激励

## 职业晋升通路-明线



# 分阶段才能有效激励

## 个体生涯发展--暗线



就业

22岁



婚育

30岁



发展

37岁



安全感

45岁



# 分阶段才能有效激励



## 分阶段激励

留存

岗位新兵

0-1年



激励

职场进阶

3-5年



职业发展通道管理

转岗管理

离职管理

职场中坚

5-10年



## 为何激励没效果

分人

根据不同员工的特点

分事

根据不同工种、任务



# 课程目录

## 第一章：攻心激励——留下来好好干

第一节：为何总是管了没用，洞悉激励本质

## 第二章：岗位新兵——如何攻心留存

第一节：难留人？稳住员工的底层逻辑

第二节：干活不行？红绿灯任务布置法

第三节：不积极？四步全脑任务驱动法

第四节：缺乏归属感？团队融入清单法

第五节：抱怨没成长？揭秘成长金字塔

第六节：不想做杂事？成长四阶段攻略

第七节：着急升职加薪？未来简历锦囊

## 第三章：进阶员工——如何攻心激发驱动力

第一节：不靠加薪怎么留人

第二节：激发驱动力之自控

第三节：激发驱动力之专精

第四节：激发驱动力之价值

## 第四章：职场中坚——如何攻心管理发展通道

第一节：晋升位置少？如何处理供需矛盾

第二节：谁更适合做管理，谁更适合专家

第三节：信任度不够？教你培养内圈骨干

第四节：如何帮助核心员工走通管理路线

第五节：如何帮助核心员工走通专家路线

第六节：转岗做得好，居然也能价值无限

第七节：离职能挽留吗？揭秘三阶段管理

## 课后彩蛋：五个常见管理痛点及应对方法

1. 业务变动，如何有效安抚团队
2. 制度、情感、任务该怎么平衡
3. 屡教不改的员工，到底卡在哪
4. 管理者如何用感情牌增影响力
5. 管理者跟员工聊生活，怎么聊



# 2

## 稳住员工的底层逻辑

Incentive Management from  
P s y c h o l o g i c a l



## 新兵是哪一类人群?

- A** 刚进职场的新人
- B** 公司其他部门转岗来的新人
- C** 其他公司跳槽来的新人

# 岗位新兵管理问题概述



## 员工状态

- 工作结果不令人满意
- 在前公司形成的习惯无法适应新公司
- 总想要得到“学习”“成长”
- 得不到认可而失望，90后索性辞职



## 管理问题

- 默认员工应该明白公司的要求
- 不知道如何讨论其“成长”需求
- 跟新员工谈钱怎么谈
- 布置任务过于简单笼统，执行不力
- 除了正式开会，不知道其他沟通方式



## 解决方案

- 清晰职业的模糊要求，清晰提出要求的方法
- 学会跟员工非正式沟通
- 重新定义“成长”
- 如何讨论融入
- 跟新员工谈钱



## 常用工具

- 明尼苏达工作适应论
- 布置任务红绿灯
- 成长沟通层级
- 融入清单
- 未来简历



## 案例

小明是公司的主管，新来了三个员工，来公司三个月，刚刚转正。但这三个新员工都各有各的问题，总让小明无从管理。



### A类 (David)

有5年工作经验，在前公司也是骨干，怎么在我这个部门给的方案和项目就总是不好呢？

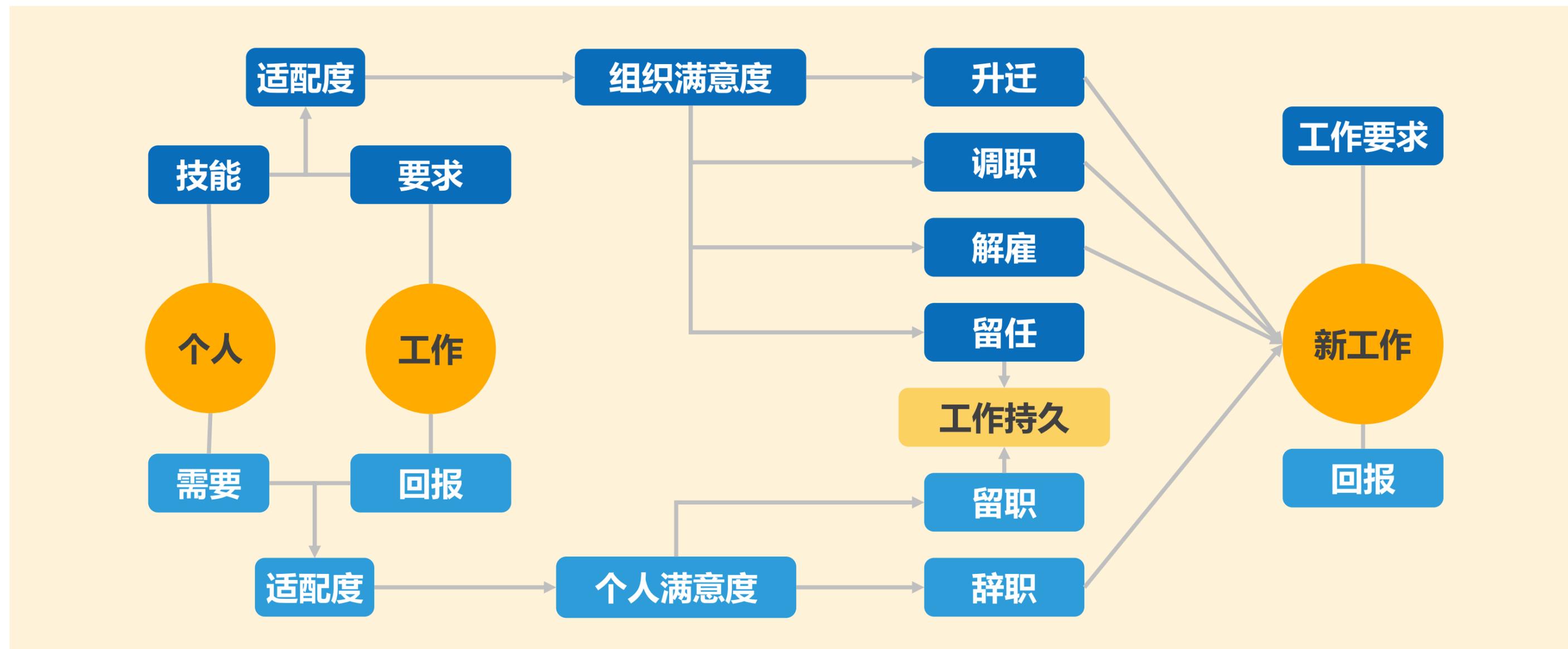


### B类 (Alice)

新毕业的大学生，一般的工作任务完成的差强人意，很难主动工作，还总觉得干琐事学不到东西。

假如你是小明，你觉得问题出在哪里？有什么办法吗？

# 明尼苏达工作适应论



# 心理契约模型——员工视角



员工

能力

我的能力满足要求吗？

需要

我清楚自己当前都需要吗？



员工

要求

我了解工作的要求吗？

回报

我了解工作的回报吗？

# 心理契约模型——管理者的视角



**管理者**

**能力**

我能推动他提升工作相关能力吗？

**需要**

我能了解并引导他的需要吗？



**管理者**

**要求**

我说清工作要求了吗？

**回报**

我说清我能给的回报了吗？

## 明尼苏达工作适应表

员工名字	对于不满意的工作结果，我说清工作要求了吗？ (1-10分)	我能推动他提升能力吗？他应该提升哪个能力？ (1-10分)	对于不满意的工作结果，我说清楚我能给他什么支持了吗？ (1-10分)	我了解并引导他的需要了吗？ (1-10分)

## 明尼苏达工作适应表

员工名字	对于不满意的工作结果，我说清工作要求了吗？ (1-10分)	我能推动他提升能力吗？他应该提升哪个能力？ (1-10分)	对于不满意的工作结果，我说清楚我能给他什么支持了吗？ (1-10分)	我了解并引导他的需要了吗？ (1-10分)
小红	6	8	5	6
小强	8	9	8	8
小军	6	8	6	7

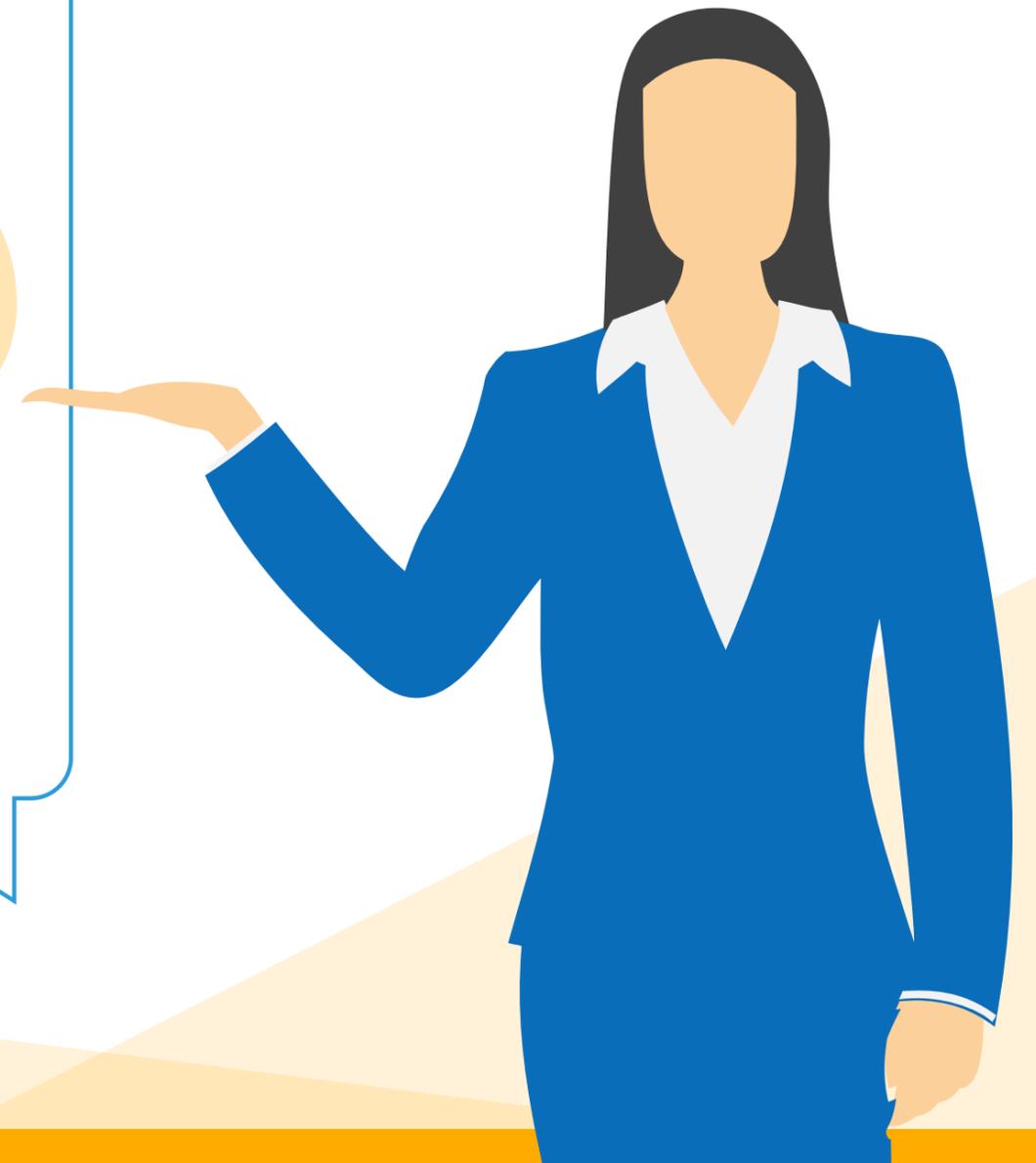
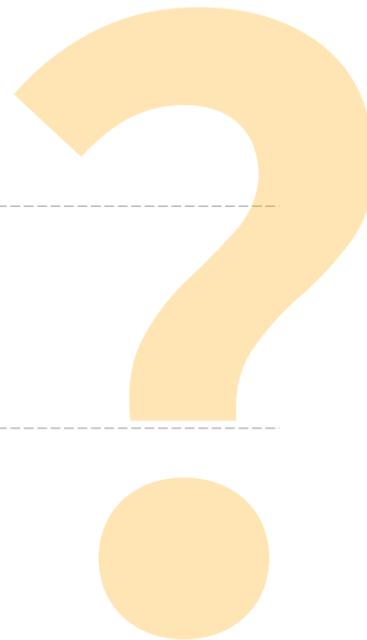
# 分析讨论

1. 整体分都高，代表完成的很好，怎么做到的？

2. 纵向某列分低，说明什么问题？

3. 横向某行分低，说明什么问题？

4. 员工如果来打分，会更高还是低？



# 心理契约模型——管理者的视角



**管理者**

**能力**

我能推动他提升工作相关能力吗？

**需要**

我能了解并引导他的需要吗？



**管理者**

**要求**

我说清工作要求了吗？

**回报**

我说清我能给的回报了吗？

## 任务



1. 评：完成评分表
2. 写：你在带人方面，哪些地方做的不错，  
哪些地方需要改进？

# 3

## 不加薪？怎么留住人

Incentive Management from  
P s y c h o l o g i c a l



# 3-5年员工管理问题概述



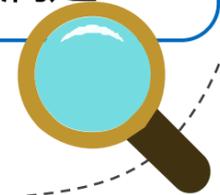
## 员工状态

- (1) 感觉工作重复单调，出现职业倦怠感
- (2) 面临外部公司高薪工作机会的诱惑，犹豫是否跳槽
- (3) 对于未来的职业路径有迷茫感，比如专家和管理的纠结
- (4) 有变现需求，迟迟得不到满足



## 管理问题

- (1) 不会授权，员工一抓就死，一放就乱，经常做救火队员
- (2) 中坚员工的加薪需求如何谈
- (3) 除了给钱，不会激励员工



## 解决方案

- (1) 强化管理能力，科学授权员工
- (2) 分析员工核心竞争力，帮助员工规划未来职业路径
- (3) 帮助员工树立愿景，强化员工工作价值感和意义感



## 常用工具

- (1) 任务分类四象限
- (2) GREEN-T模型
- (3) 3W1
- (4) 能力四象限
- (5) 跟中坚员工谈钱



# 邓克尔蜡烛实验

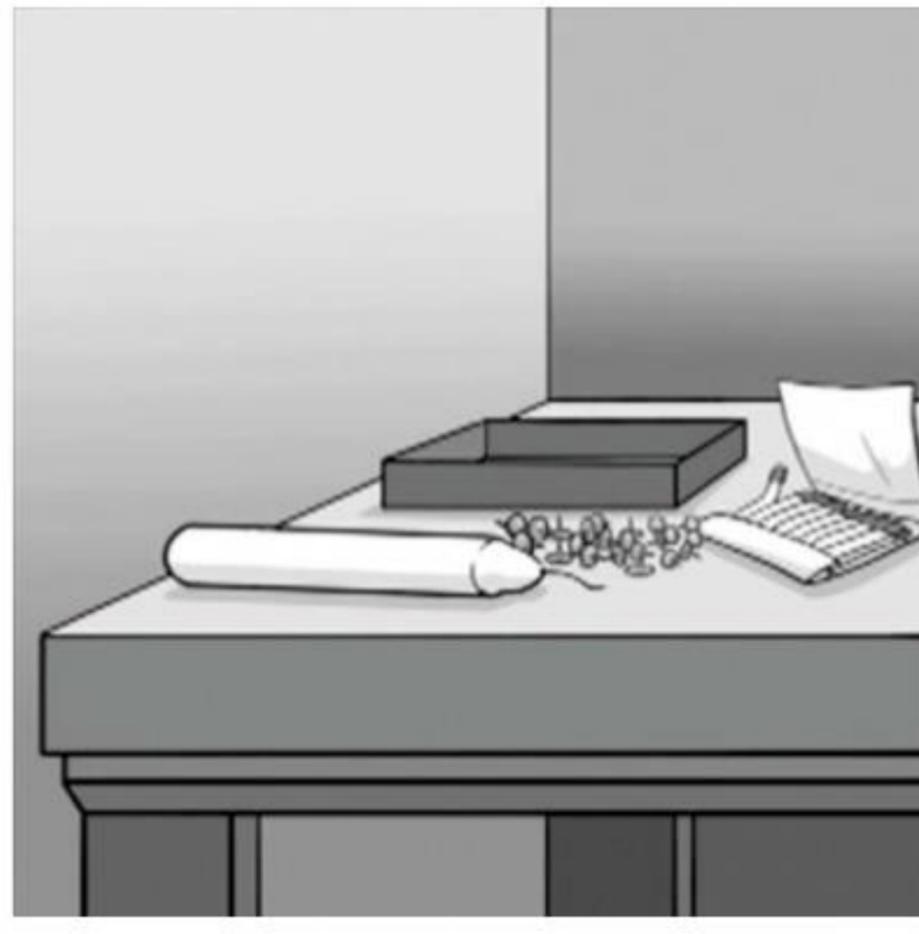
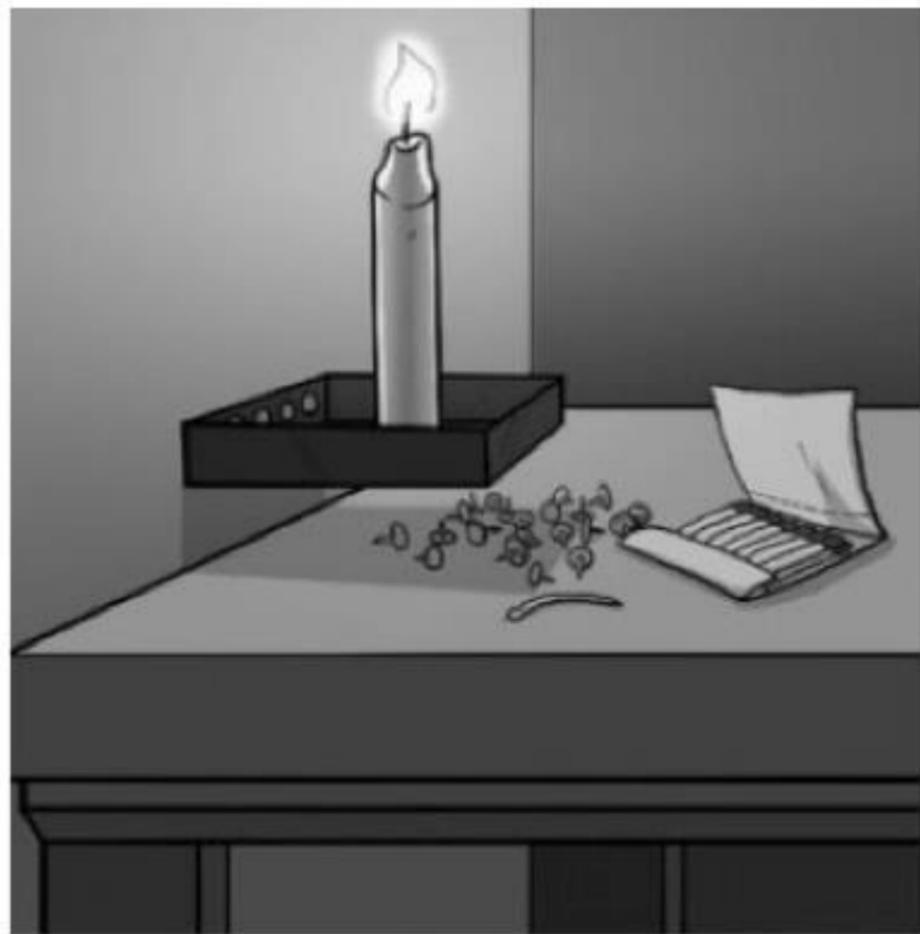
## 要求：

- ① 把蜡烛固定在墙壁上，
- ② 当蜡烛燃烧时，蜡烛油不能滴在地板上或者桌子上。

你会怎么做？



## 邓克尔蜡烛实验2

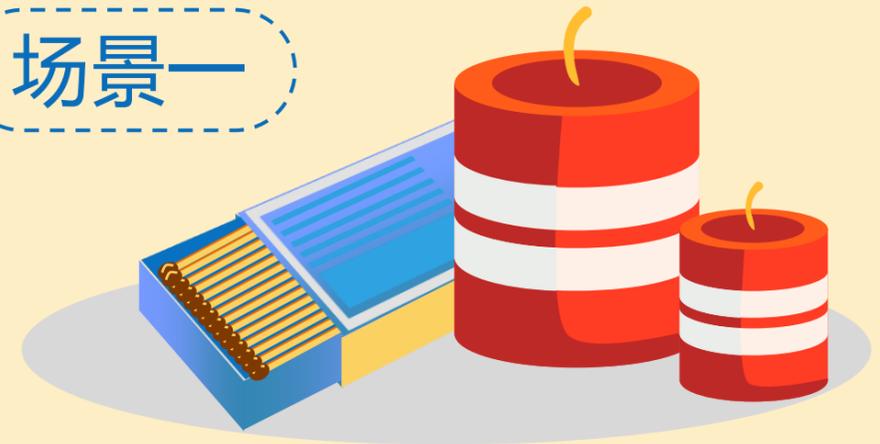


# 邓克尔蜡烛实验

## 结果一

场景二在规定时间内任务  
达成率比场景一**高82%**

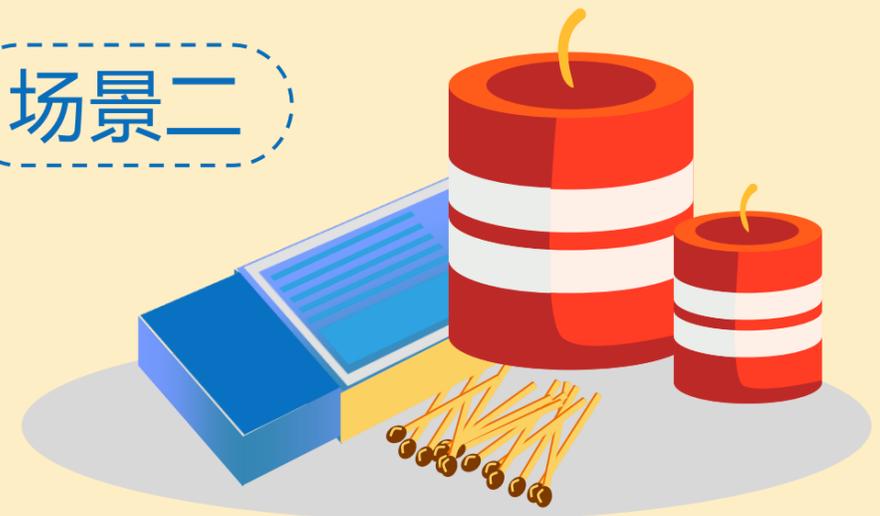
## 场景一



## 结果二

给被试两组都给金钱奖励  
场景二奖励**效果明显**，场景一**无效果**

## 场景二



# 邓克尔蜡烛实验

“程序型”工作



“探索型”工作

结论：外部驱动力只对“程序型”工作有效果，对“探索型”工作无效。

# 驱动人们工作的动力到底是什么？

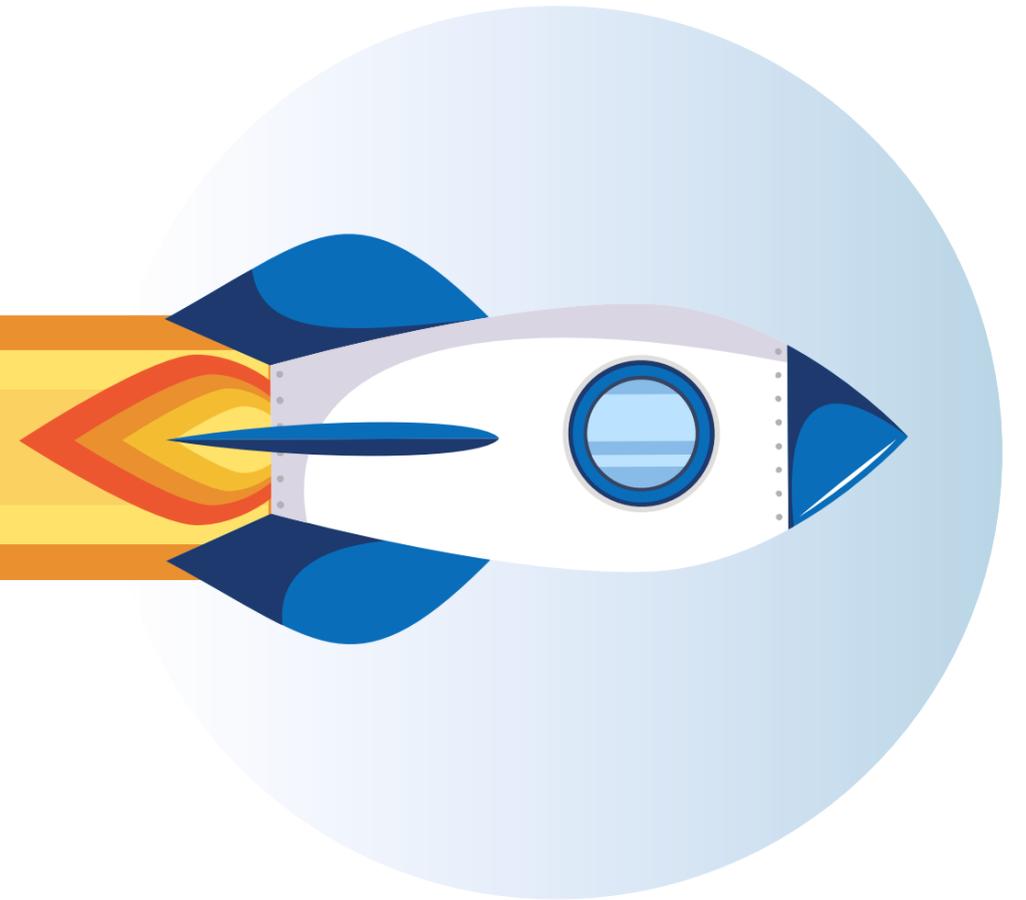
## 驱动力1.0

生理动力



## 驱动力2.0

奖惩：如何……那么……



# 驱动人们工作的动力到底是什么？



## 驱动力3.0之专精



- 发现
- 认可
- 引导



职业能力，是人们从事其职业的多种能力的综合。

高能力



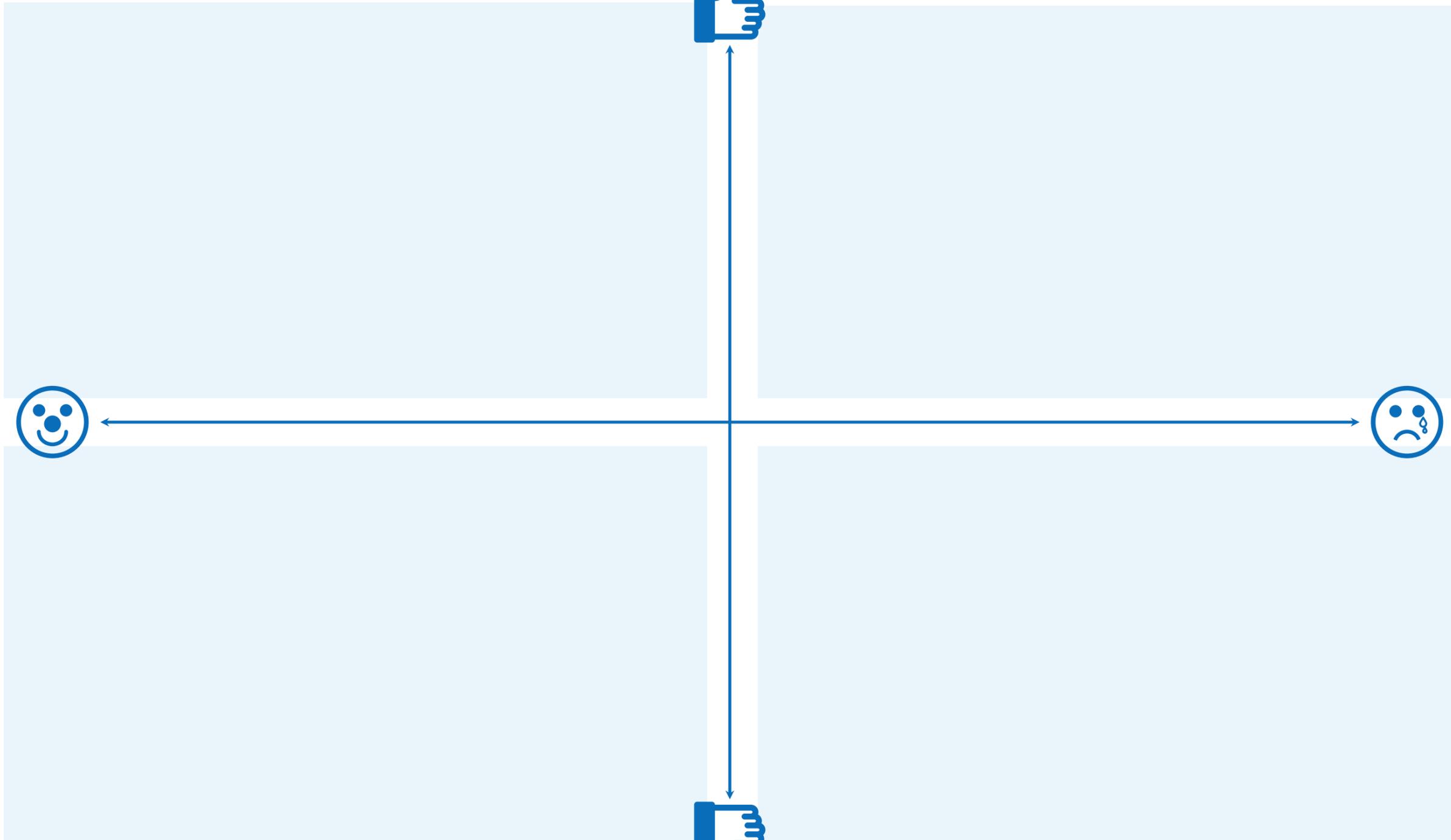
低能力



高意愿



低意愿



# 能力管理矩阵发现员工能力



1. **计划、组织**: 确定不同阶段项目目标, 制定日程计划并推进
2. **执行**: 根据制度、规定或计划采取准确的行动
3. **计算机技能**: 利用软件, 如 Word、Excel、Powerpoint 等, 推进、完成任务
4. **持续记录**: 通过日志流水账、比较或表格等方法保持信息的更新
5. **时间管理**: 确定任务的优先顺序, 做好安排保证任务的及时完成
6. **适应变化**: 轻松且快速地适应工作任务与环境变化
7. **评测检查**: 对熟练程度、质量或有效性再三进行仔细检查
8. **校对编辑**: 检查书面材料中的词汇使用和题材是否正确, 并改正
9. **写作**: 撰写报告、信件、文章、广告、故事或教材
10. **机械使用**: 装配、调试、修理和使用机械
11. **事务管理**: 协调事件, 做好后勤安排
12. **销售**: 使客户确信产品或服务的价值, 增加销售金额
13. **团队合作**: 易于与他人合作以实现共同目标
14. **客户服务**: 有效解决顾客提出的问题, 应对顾客挑衅, 最终使顾客满意
15. **临场应变**: 在无准备的情况下有效的思考、演说或行动
16. **表演与演说**: 为他人进行演唱、舞蹈、演奏等表演或在大众面前阐述观点和演讲
17. **询问**: 在交流中通过提问捕获关心的问题
18. **多语言**: 熟练使用英语或其他外语进行书面及口头交流
19. **情绪管理**: 善于管理自己的情绪, 能运用恰当的方法宣泄情绪; 善于倾听、接纳他人; 可以控制愤怒, 保持冷静; 有适时的幽默感; 懂得感激
20. **谈判协商**: 为保障权利和利益, 通过谈判协商达成一致意见
21. **咨询**: 通过指导、建议或训练他人, 促进其个人成长
22. **人际沟通**: 能有效、明确地表达及解读成员的信息, 可以在集体中

充当联络人角色, 并能处理矛盾, 化解冲突

23. **创新**: 通过思考、构想、遐想、和头脑风暴的方法产生新的想法, 获得新的结果
24. **美术设计**: 运用一定的审美观念、表现手法及专业工具将某种构想和计划视觉化或形象化
25. **图像处理**: 用计算机对图像进行分析以达到所需结果的技术
26. **绘画摄影**: 素描、绘制地图和油画、拍摄照片等
27. **处理数字**: 使用计算、演算等方法解决数字, 数量相关问题
28. **归纳总结**: 整合概念和信息, 使不同的元素形成系统的整体
29. **分析**: 用合乎逻辑的方法分解和解决问题
30. **观察**: 按科学的方法研究、细察、检测数据、人或事
31. **概念化**: 从问题、现象中提炼出相关观点
32. **归类**: 为人、事、数据或资料分组、归类, 使之成系统
33. **资料收集**: 通过书面或互联网有效地收集、组织信息和数据, 以获取关注的信息
34. **授权**: 通过将任务分配给其他人的方式取得有效成果
35. **领导力**: 激励他人, 发挥影响力改变现状, 运用领导力引导新的方向
36. **多任务管理**: 协调多个并发任务, 使之有效的被执行
37. **教导指点**: 通过教导并指点学生、员工、下级或客户, 促进其领悟与成长
38. **预见**: 根据科学规律预先料到事物的变化结果
39. **直觉**: 运用洞察和远见能力
40. **展示与演示**: 对学生、员工或顾客进行说明、解释和指导
41. **处理模糊问题**: 轻松高效地处理缺乏清晰性、结构性和确定性的问题
42. **决策**: 对重大、复杂或常见的问题做出决定
43. **监控推进**: 跟踪了解事态进展与发展趋势, 加速生产或服务, 寻找问题排除故障, 使流程更加顺畅
44. **预算**: 制定更经济、更有效地使用金钱或其他资源的计划
45. **评估**: 对价值或成本进行评定或评价质量与可行性

高能力



人际沟通 临场应变 情绪管理  
 团队合作 归纳总结 表演演示  
 执行 计算机应用 适应变化  
 分析

销售 归类 多任务管理  
 评估 资料收集 客户服务  
 写作 持续记录

高意愿



多语言 预见 领导力  
 观察 创意 授权  
 谈判协商

低意愿



评测检查 时间管理 事务管理  
 监控推进 机械使用 校对编辑  
 处理数字 美术设计 绘画摄影  
 处理模糊问题 预算 决策 概念化

低能力



高能力



优势

人际沟通 临场应变 情绪管理  
 团队合作 归纳总结 表演演示  
 执行 计算机应用 适应变化  
 分析



退路

销售 归类 多任务管理  
 评估 资料收集 客户服务  
 写作 持续记录

高意愿



低意愿



多语言 预见 领导力  
 观察 创意 授权  
 谈判协商

评测检查 时间管理 事务管理  
 监控推进 机械使用 校对编辑  
 处理数字 美术设计 绘画摄影  
 处理模糊问题 预算 决策 概念化



潜能



盲区

低能力



## 驱动力3.0之专精

尽可能优势区



- 发现
- 认可
- 引导

偶尔退路区



职业能力，是人们从事其职业的多种能力的综合。

## 场景案例：分享会发现能力



### 张姐该怎么安排?



新学了一个管理团队能力的方法。这次分享会，就给团队讲讲“如何发现自己的能力”，让大家分分象限，发现团队的能力区间，更好的管理团队能力。



# 辅导场景：分享会发现能力



**地点：**办公室、会议室



**对象：**有经验的员工



**辅导话术要点：**

- ① 新学了一个方法，能够发现自己的能力
- ② 请大家来做一下四象限
- ③ 对他的优势区点赞，并调整工作重点

4

# 晋升位置少？ 如何解决供需矛盾

Incentive Management from  
P s y c h o l o g i c a l



# 老员工管理问题概述

## 员工状态

- 上升无门，不知道怎么晋升
- 各种转型路径，迷茫不确定方向
- 想混日子，但又不甘心

## 解决方案

- 清晰转型的不同方向和路径
- 员工转岗/离职管理
- 左右手的评估和培养



## 管理问题

- 无法了解引导他们的方向和道路
- 想提拔个靠谱的但不了解谁值得提拔
- 担心跳槽，想留怕留不住

## 常用工具

- 职业变道
- 变道路径管理

# 如何解决供需矛盾



## 核心员工怎么区分



“

练习讨论：团队核心员工的标准

”

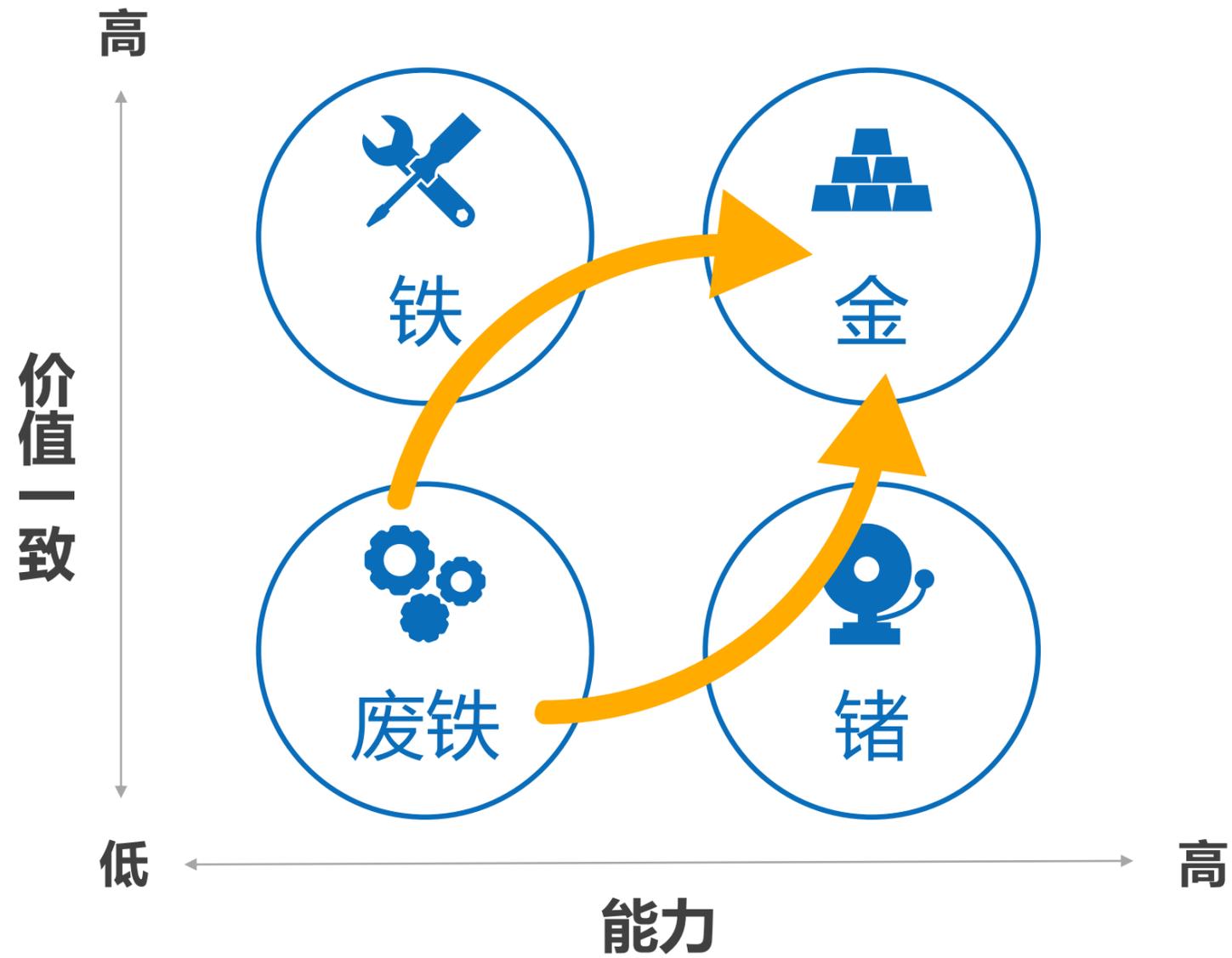
## 直属员工列表（代号）

例：小 A，小 李				

# 员工分类矩阵



# 员工分类矩阵

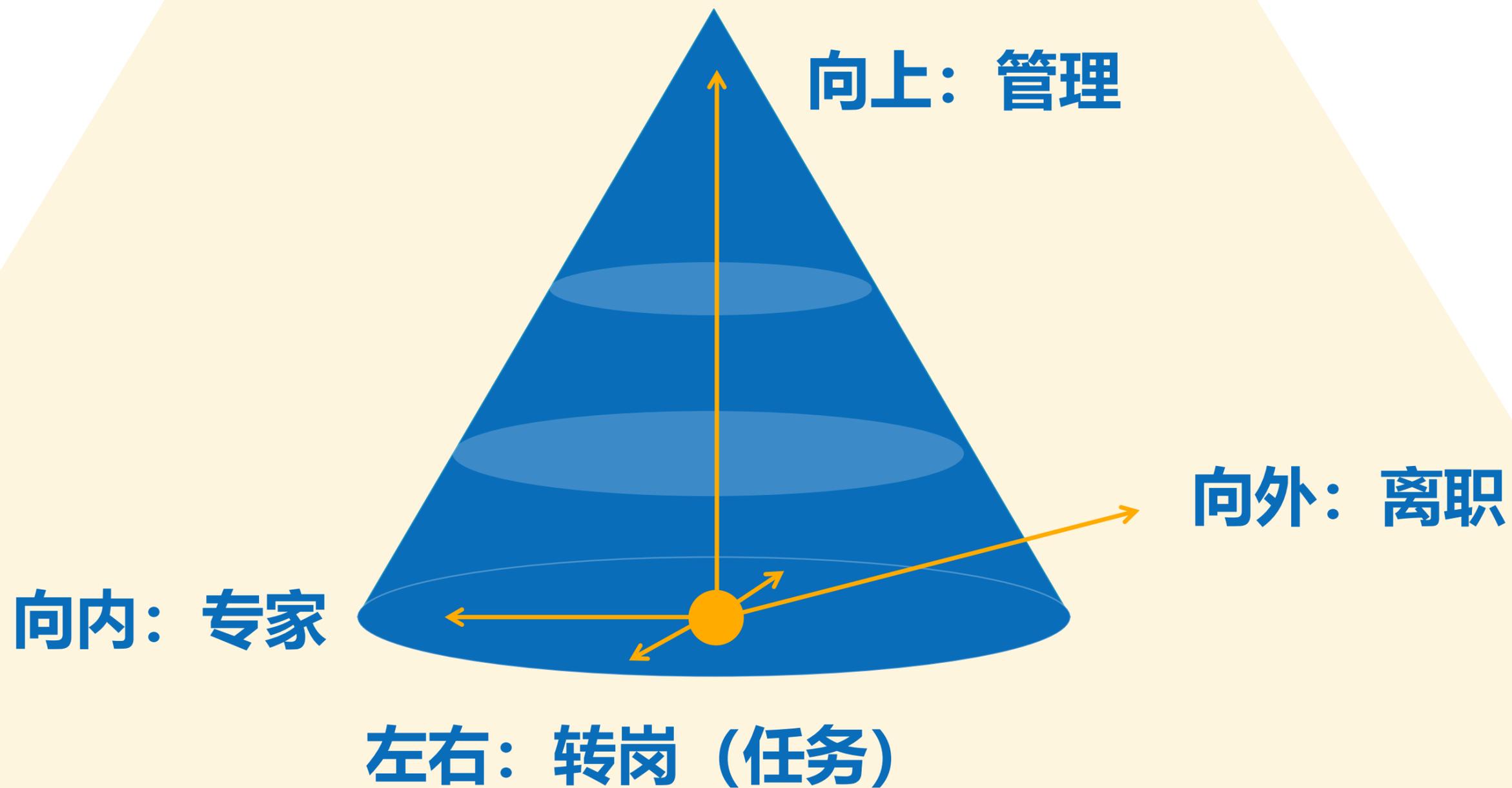


## 结 论



- ✓ **团队需要合适的人，合适比优秀重要**
- ✓ **管理者精力有限，千万不能平均分配**
- ✓ **关注重点，关注最有产出的核心员工**

# 职场变道



# 职业通道分析



## 专家岗位

- 驱动自我
- 角色单一
- 承担自己的责任



## 管理岗位

- 驱动他人
- 角色多元
  - ✓ 业务驱动者
  - ✓ 团队打造者
  - ✓ 团队凝聚者
- 承担他人/团队的责任

## 讨论：三个核心员工谁更可能被晋升为管理/专家

张工



张工，现在带一个三人小组负责某产品的技术。技术水平高，能吃苦，部门内的一个重大核心技术就是他带队加班加点完成的。

我给了他一个新产品策划，问他能不能实现，他看了看，摇了摇头说：“这个产品得跟其他组一起做，甚至要牵扯到另一个部门。如果他们不配合，我这很难做。”

大刘



大刘，带了四个人，负责另一个产品的技术。做了很多项目和产品，有的做的很好，有的做的一般，有的做了一段时间失败。

我给了他这个产品策划，问他能干吗？两天后他给发了个脑图和表格，列出了整个的计划、资源、费用，跟我说，如果一些人员我能协调，一定能做。

陈芳



陈芳，带了三个人，一直负责技术测试和运维。细心做事周到。但是负责测试和运维已经很多年了，有点不主动。

我给了她这个产品策划，问她能干吗？她没什么表情说：“我负责测试和运维。这个产品如果做，我可以支持。”

员工职业路径发展分析分表

核心员工姓名 或代号	他现在做的岗位是驱动他人型还是驱动自我型?	他是否有过多角色切换的表现，表现如何?	他是否有主动为他人承担责任的意愿?	他是否对当前岗位表现出强烈的职业倦怠感，是否有想去的目标岗位?

## 团队安抚

高绩效员工流失



失去信任，丧失权威



结论：在业务变动时给予大家积极和正确的引导，非常必要。

## 5步关键动作

### 第一步：表达共情



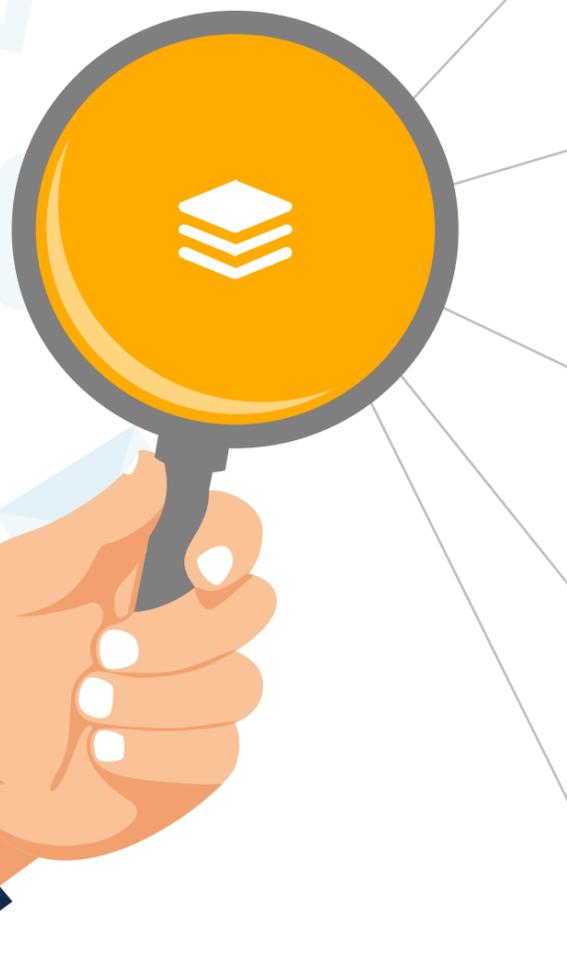
“我知道大家都在猜测下一步的情况，对于未来的不确定肯定会觉不踏实。说实话，接到项目方向调整的通知我也很不踏实。下一步的业务方向到底怎么调整，我也在等公司进一步的消息。但是我会积极的和相关方沟通，以做到尽快让大家知道下一步的调整方向。

同时，我们可以借这个时间梳理一下过往项目和经验。”

## 5步关键动作

**第一步：表达共情**

**第二步：讲述故事**



“各位，我们处在一个高速发展的行业里，用户的需求在变，竞争对手的策略在变... 这样的环境下，我们要获得业务上优势，就要通过创新，试错，迭代，变革来实现。我们终止这个项目因为... ，经过这段时间，我们看清楚了，这个项目的... 产出和结果不能支撑咱们... 战略的... 指标，终止和做出一些调整是我们更智慧的选择。所谓探索的过程就是要看清楚做什么，不做什么。而不做什么往往需要更大的智慧和勇气。所以各位，不要害怕变革，变革才能让我们走出舒适区，找到更加正确的业务方向，抓住更大的机会。变化只是为了停下来，迅速调整好自己，整装后或者选择新方向再出发！”

## 5步关键动作

**第一步：表达共情**

**第二步：讲述故事**

**第三步：描述价值**



“实际上，当前的变化也是件好事，  
第一，对公司业务来说，这个改变可以……  
第二，对咱们团队来说，变化的好处是……；  
第三，对你们个人来说，可以增加……  
和扩展自己职业发展的机会。”

## 5步关键动作

**第一步：表达共情**

**第二步：讲述故事**

**第三步：描述价值**

**第四步：表达支持**

“大家放心，虽然业务有变化，  
公司和我会承诺大家：

1...

2...

3...”

## 5步关键动作

**第一步：表达共情**

**第二步：讲述故事**

**第三步：描述价值**

**第四步：表达支持**

**第五步：树立榜样**

- 1.你曾经遇到的变革场景；
- 2.你当时的心路历程；
- 3.你的应对方法：  
具体采取了哪些措施，  
得到了哪些积极的结果；
- 4.收获和感受。

## 四点提醒

1.提前沟通



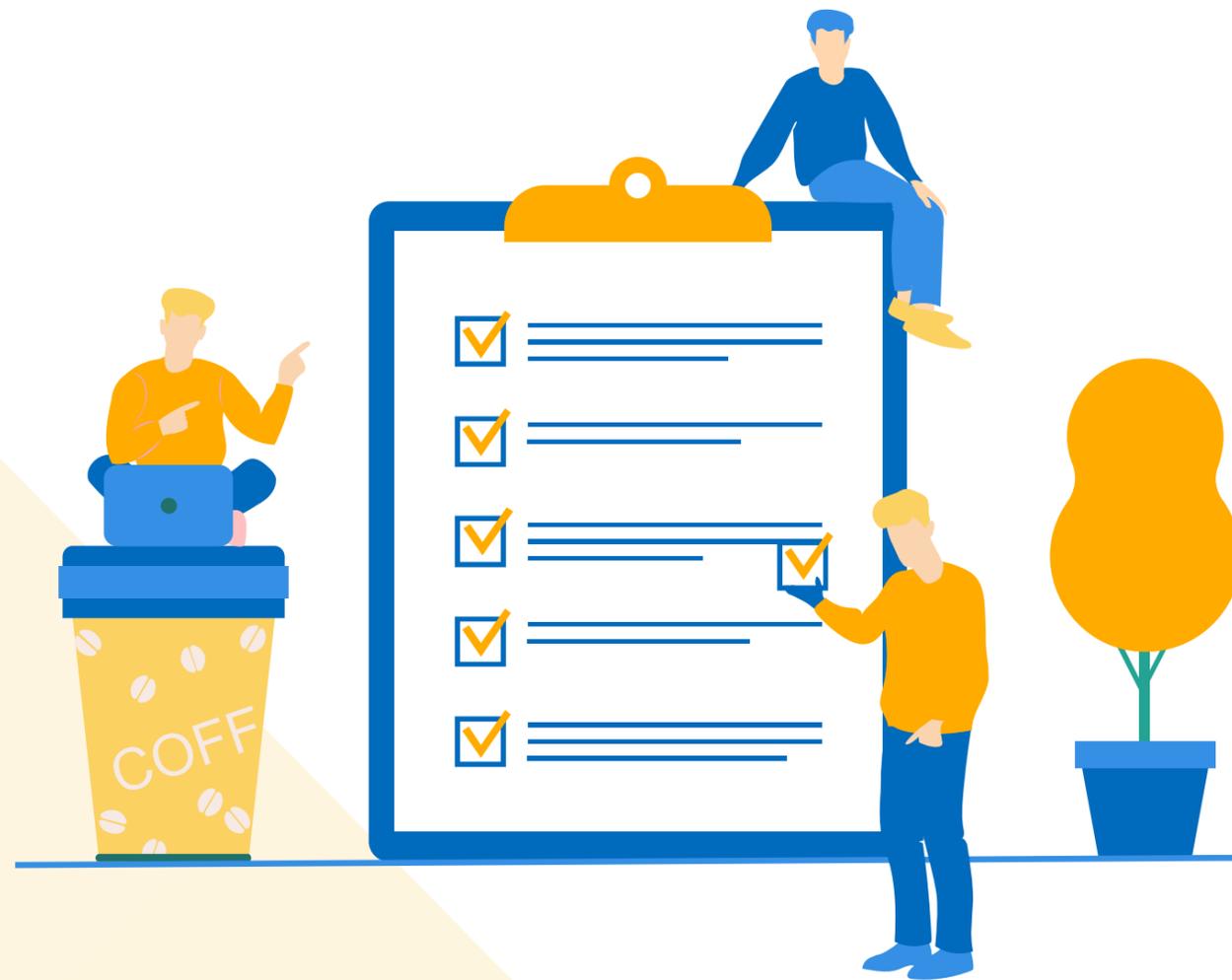
3.反复沟通



2.先开小会



4.尽快行动



## 5步关键动作

第一步：表达共情

第二步：讲述故事

第三步：描述价值

第四步：表达支持

第五步：树立榜样



# 课程知识地图

洞悉激励的  
本质及策略



晋升位置少？  
如何解决供需矛盾



不加薪？  
怎么留住人



稳住员工的  
底层逻辑



# 谢谢你的聆听

THANKS FOR WATCHING

