

有效授权与激励

一、课程背景

作为企业的中层管理者，你是企业的中坚，中艰还是中煎？

管理中驱动他人一定要动用职务权力吗？

如何面对不断升级的工作任务，如何能让员工动力十足？

作为一名卓有成效的中层管理者，不仅能够带领着自己的团队，目标一致，不断完成并创造更高的绩效，更重要的是在整个管理过程中，

- ◇ 如何能够通过有效的委派与授权，
- ◇ 通过激发下属的工作动力，
- ◇ 通过提升员工的能力来创造组织的绩效，
- ◇ 能够成为一位卓有成效的管理者。

本课程就是通过学习如何有效的授权与激励下属，实现管理者的成长并卓有成效。

二、课程收益

- ◇ 认识授权的效益；
- ◇ 学习并掌握有效授权的方法及技巧；
- ◇ 制定培养计划与授权能力发展计划
- ◇ 了解下属工作动力的来源；
- ◇ 学习激励的目的及 4 大原则；
- ◇ 掌握激励下属的有效措施；
- ◇ 掌握不同类型员工的激励方法。

三、课程特色

- ◇ 案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- ◇ 气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

四、授课课时

2天1夜（15H）

五、参训人员

企业中层管理者

六、课程大纲

第一部分：有效授权能力提升

一、正确认识授权

1、为什么要授权

——经典案例分析

2、什么是授权

授权就是要放任而不管吗？

授权就是不再需要督导了吗？

授权就是一放到底吗？

授权到底要授什么样的权？

——案例分析：刘总这样授权对吗？

3、影响授权的障碍有哪些？

组织层面的原因

个人层面的原因

二、如何进行授权

1、授权与工作性质有何关系？

2、有效授权的实施关键

达成良好的信任

有效的评价和控制风险

权责利对等

授权与控制的平衡

3、授权的 5 种类型

充分授权

不充分授权

弹性授权

制约授权法

逐渐授权法

三、“3R”式授权

1、Respect(尊重)

对被授权者工作方式的尊重

对被授权者生活和家庭的尊重

对被授权者工作成就的尊重

对被授权者人格的尊重

2、Resource (资源)

提供资源是管理者对被授权者的责任

3、Retry (重复)

在授权过程中的辅导和反复加强是对人才的尊重和继续培养

四、科学的授权方略-OPERA 模型

- 1、Outcomer—目标说明
- 2、Parameters—界定工作范围
- 3、Effects—了解工作效益
- 4、Resources—给予资源
- 5、Announcement—授权：让下属做出承担

五、授权中应该注意避免的误区

- 1、怀疑下级的能力而不真正授权
- 2、将授权等同于放权
- 3、不得重复授权
- 4、只给下属责任，没给下属权力

第二部分：有效激励技术提升

一、认识激励原理和理论

- 1、X、Y、Z理论
- 2、马斯洛需要层次论模型
- 3、激励—保健双因素理论
- 4、公平理论
- 5、弗鲁姆的期望理论
- 6、斯金纳的强化理论
- 7、激励的实用人性内因模型

案例分析与研讨：

二、员工激励的特点及思维方法

- 1、员工激励的特点
- 2、“三位一体”思维方法
- 3、了解员工需求的具体方法

4、制定有效激励政策的方法

问题讨论：如何找到员工想要的梦想，并帮助其实现梦想？

三、员工激励的原则

- 1、系统性原则
- 2、实事求是原则
- 3、公平公正原则
- 4、目标结合原则
- 5、能级适应原则
- 6、及时适度原则
- 7、连续性和可变性原则
- 8、竞争与协作相结合原则
- 9、因人制宜、按需激励原则
- 10、物质与精神双管齐下原则

四、建立企业员工激励系统工程

- 1、思想激励
- 2、培训激励
- 3、行为激励
- 4、目标激励
- 5、参与激励
- 6、薪酬激励
- 7、绩效激励
- 8、晋升激励
- 9、荣誉激励
- 10、榜样激励

11、竞争激励

12、文化激励

案例讨论：

五、员工激励的操作技巧

1、员工气质与激励

2、人才类别与激励

3、引爆员工潜力的实用法则

4、如何处理员工的抱怨？

5、激励员工士气的技巧

六、走出员工激励的误区

1、过高期望的激励

2、马太效应的激励

3、激励=奖励

4、金钱万能论

七、探寻员工需求，实施有效激励

1、成就激励

2、参与激励

3、人性激励

4、竞争激励

5、目标激励

6、榜样激励

7、荣誉激励

八、四大心理类型员工的激励技巧

1、指挥型——实权在手

- 2、关系型——以情动人
- 3、知识型——长期效应为主
- 4、实干型——目标激励为主

九、怎样激励不同气质类型的员工？

- 1、怎样激励胆汁质类型的员工？
- 2、怎样激励多血质类型的员工？
- 3、怎样激励黏液质类型的员工？
- 4、怎样激励抑郁质类型的员工？

十、员工激励方法大全

- 1、前景式激励
- 2、关爱式激励
- 3、竞争式激励
- 4、尊重式激励
- 5、工作环境激励

十一、领导激励部属的注意事项

- 1、要注意给下属描绘“共同的愿景”
- 2、要注意用“行动”去昭示部下
- 3、要注意善用“引导而非控制”的方式
- 4、要注意授权以后的信任
- 5、要注意“公正”第一的威力
- 6、要注意对部下进行有效沟通

十二、领导者应如何激励下属？

- 1、吸引充满活力的员工
- 2、沟通过度比沟通不良要好

- 3、定期召开优秀员工激励会议
- 4、每个人一生都在寻找重要感
- 5、低效率靠管理，高效率靠激励
- 6、竞争体制如何使用到激励员工当中

十三、领导者应如何进行自我激励？

- 1、首先要相信自己是棒的领导者
- 2、要有一分钟调整自己情绪的习惯
- 3、找出伟大梦想而激励自己，不要做大官，要做大事
- 4、每时每刻要使自己充满对公司的信心及对工作的激情