

授权与激励

课程说明：

主管在企业中扮演着承上启下的重要角色，举凡政策的布达或工作指派，主管都扮演着决策单位与作业核心单位的重要信息传达者、转换者、联络人者、确认者！

然而，企业所期待的优良管理能力并非天生就具备的，而是要经过不断地学习与启发才能成为称职的管理者。因此，在现今这个多变、充满冲击与变革的经营环境里，主管的核心能力具有决定性的影响，将是企业追求成长的重要课题。

课程目的：

- 全方位认知中坚干部应有职责、扮演角色及作法，全面提升单位组织经营绩效。
- 掌握管理者的定位与职责
- 学会管理者从控制者转变为支持者
- 掌握如何有效授权技巧
- 掌握如何控制授权技巧
- 掌握激励技巧
- 掌握管理者激励的手段

课程特色：

- 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 透过个案解说，轻易掌握课程内容。
- 由实际演练中得到随学即用的效果。
- 依托于多年的管理工作背景及管理培训、咨询经验，并结合相关的管理理论，在众多的具体案例分析中，使课程翔实生动——既能调动学员积极参与的兴趣，活跃气氛，又能使学员在短暂的交流中有所收获。

- 课程主要特征：案例分析 + 分组讨论 + 情景模拟 + 互动游戏。

授课对象：晋升干部

授课时数：14 小时

课程大纲：

序号	课程单元	课程内容	时数
二	管理者从控制者转变为支持者	<ul style="list-style-type: none"> → 授权对组织的意义 → 授权的六项要件 → 授权的内涵与准则 → 合理的分权与有效的授权 <ul style="list-style-type: none"> ■ 重心下移 ■ 授权管理 ■ 分层联动 ■ 重在分工 → 授权的要点 <ul style="list-style-type: none"> ■ 领导者应尽可能授权的工作 ■ 领导者不应当授权的工作 ■ 授权的层次 ■ 授权的要点与模式 ■ 主管决定授权项目 ■ 清楚界定员工的职权利 ■ 授权后，员工承担的责任 	2.0hr
三	如何有效授权	<ul style="list-style-type: none"> → 有效授权八个指导原则 <ul style="list-style-type: none"> ■ 确保受权者有能力承担 ■ 提供必要的训练与资源 ■ 明确说明对受权者期望结果 ■ 确保受权者知道绩效衡量指标 ■ 透过会议报告控制进度监督进展 ■ 大胆放手,出问题立即纠正 ■ 需要介入时及时介入(收权) ■ 视情况奖励,赋予更大权力 → 授权的要点与流程 <ul style="list-style-type: none"> ■ 授权工作的展开 ■ 目标设定 ■ 结果预测 ■ 沟通与派任 ■ 改善与回馈 → 操控型授权的方式与作法 → 教练型授权的方式与作法 → 顾问型授权的方式与作法 → 协调型授权的方式与作法 不充分授权的几种具体情况 	2.0hr

四	如何控制授权	<ul style="list-style-type: none"> → 控制活动的设计与实施， <ul style="list-style-type: none"> ■ 控制政策的建立 ■ 实施与这些政策相符的控制程序 ■ 确认控制政策被遵从 → 行为控制 → 实体控制 → 如何跟进授权？ → 何时收回授权？ → 避免收回授权 	1.0hr
五	激励的技巧	<p>一、 激励的一般原理</p> <ul style="list-style-type: none"> → 重要的激励理论 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人性激励理论 ■ 内容型激励理论 ■ 过程型激励理论 ■ 行为改造型激励理论 → 激励理论在工作中的应用 → 我国现今企业员工的需要构成 → 企业应采取的激励方法剖析 <p>二、 员工激励的要点</p> <ul style="list-style-type: none"> → 主管用人的课题 → 赢家用人之道 → 让员工自我启发的重要性 → 了解激励与激励他人 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部属的需求分析 ■ 部属的个性分析 ■ 部属的情绪掌握 ■ 部属的心态分析 → 高绩效工作者的激励因素 <ul style="list-style-type: none"> ■ 把工作做好的决心 ■ 认为自己的工作很重要 ■ 获取别人的称赞 ■ 展现能力给别人看 ■ 对工作感到兴趣 ■ 自我能力的挑战与证明 ■ 拥有好的工作伙伴 ■ 想取得晋升的机会 ■ 想得到好的薪酬 → 非薪酬性措施在激励与留才上的效果 <ul style="list-style-type: none"> ■ 公平晋升的机会 ■ 高效合理的工作设计 ■ 能够学习目前工作的新技巧 ■ 职业前程发展的空间 ■ 工作的丰富化 ■ 在政策决定前增加沟通机会 ■ 能力充分发挥 ■ 培训机会等资源分配之增加 	3.0hr

		<ul style="list-style-type: none"> ■ 与上司、同事之权责和工作范围划分清楚 → 员工不按要求做事的原因分析 → 正面激励部属的要点 → 反面激励部属的要点 → 激励管理的特性与功能 → 激励的程序与障碍 <p>有效激励技巧的特性</p>	
六	管理者的激励手段	<ul style="list-style-type: none"> → 激励方案设计的程序 → 组织激励的要点 → 工作激励的要点 → 管理的机能性激励 <ul style="list-style-type: none"> ■ 员工参与管理 ■ 绩效薪金激励 ■ 弹性福利激励 ■ 弹性工作制激励 ■ 情感激励 ■ 行为激励 ■ 授权激励 ■ 目标激励 → 认可与赞美 <ul style="list-style-type: none"> ■ 认可与赞美的要点 ■ 根据人格类型进行激励 → 预防性激励技巧 <ul style="list-style-type: none"> ■ 工作开始前管理者应做的 ■ 工作开始后管理者应做的 ■ 友谊的重要性 ■ 帮助员工树立自我激励- 恒久的激励 → 激励低收入员工的方法 → 领导激励注意事项 → 奖励的 10 大误区 → 激励约束体系构建与操作介绍 	2.5hr
	有效激励的组织价值	<ul style="list-style-type: none"> → 三大结合 <ul style="list-style-type: none"> ● 与公司策略计划结合的激励机制 ● 与公司组织变革结合的激励运用 ● 与公司核心竞争力结合激励体系 → 三大价值 <ul style="list-style-type: none"> ● 提供顾客价值 ● 塑造员工价值 	1.5hr

		<ul style="list-style-type: none">● 创造组织价值 案例分享与回馈	
七	结语	Q & A	