

有效授权与员工激励

魏 蓝

课程背景：

美国著名学者詹姆士在多年心理研究中发现：一个人的能力表现，在激励前和激励后两者之间的差距是 60%。即平时不被激励的时候工作效率是 40%，经过激励后的工作效率就是 100%。这相当于在一个人能力不变的情况下，工作成绩的大小取决于激励程度的高低。激励手段运用得当，就能激发员工的工作动机，迸发他们的工作激情和创造力，有效提高工作质量。然而在团队激励问题上，大多数人困惑于

- 激励的方法有哪些？
- 如何根据员工发展阶段与需求给予不同的激励？
- 如何在管理中运用好授权？

课程目标：

- 了解激励的核心概念和内容构成；
- 提升管理者团队激励的专业能力和团队影响力；
- 理解和掌握专业授权的理念、意识和技能；
- 学会适时实施不同的管理激励方式。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：中基层管理人员、技术骨干、储备管理者

课程特色：

- 1、专业的课程知识体系，丰富的经典/最新案例；

2、围绕以学员受益为中心，注重模拟演练，小组讨论，趣味课堂；

3、演绎与归纳结合，关键记忆，复盘总结。

课程大纲：

模块一：激励

一、激励认知 - 激励的五大误区

- 1、误区一：盲目认为金钱激励可以解决一切问题
- 2、误区二：片面认为企业战略和员工行为的一致性与激励计划无关
- 3、误区三：激励方式过于单一
- 4、误区四：激励方式缺乏层次性
- 5、误区五：激励强度和弹性度过低

二、理念重塑 - 激励的五大理论

- 1、马斯洛的需求层次理论
- 2、赫茨伯格的双因素理论

分享：多种激励形式的组合能实现员工满意

- 3、公平理论

案例分析：从分发压岁钱看公平理论

- 4、强化理论
- 5、期望理论

分享：运用期望值调动员工的热情

三、因人而异 - 基于情景的员工激励

- 1、员工状态的定义与分类

2、员工状态的动态关系

3、员工个体发展阶段与需求

案例演练：请评估下属的工作状态、识别需求

5、 管理者四种个体激励类型呈现

6、有效激励的四种方式

1) 信誉与认可

2) 关注所有人和事

案例：东芝—情感激励有特效

3) 认可个人化

4) 讲述故事

分组演练：设计适合下属的最佳激励方案

四、动态激励—分阶段的团队激励

1、阶段识别 - 团队整体发展阶段及特征

2、行为识别 - 团队成员 5 阶段工作表现

3、意愿识别 - 团队成员 5 阶段意愿变化

分享：你的团队是在哪一个阶段

4、团队各阶段管理挑战与问题

5、团队激励路径 – 团队各阶段激励手段的变化

6、团队激励四项策略

1) 改善沟通

2) 建立和谐的、开放的文化氛围

3) 会议、庆祝活动、里程碑回顾

4) 榜样的力量

案例：中石油—榜样的力量是无穷的

讨论：分析学员自身团队阶段性工作意愿变化与问题挑战

五、组织文化激励

1、组织价值观激励

2、制度激励

1) 正向制度激励

2) 负向制度激励

3) 职业发展激励

3、绩效薪酬激励

外部均衡：如何决定工资在市场上的定位

内部均衡性：岗位工资与岗位价值成正比

六、授权激励

1、授权概述 – 关于授权的重要理念

测试评估：你是如何理解授权的？

2、运用领导权力的五项原则

1) 合法权

2) 奖励权

3) 强制权

4) 专家权

5) 示范权

3、根据员工发展阶段所使用的授权

1) 员工的四个发展阶段

2) 四种情景管理模式

- 指挥型授权
- 指导型授权
- 支持型授权
- 授权型授权

案例讨论：授权典型案例及问题分析

4、授权的四种方法

1) 充分授权

2) 不充分授权

3) 弹性授权

4) 制约授权

案例分享：典型的授权失败案例 – 这位授权的主管犯了哪些典型错误？

5、授权模式与关键流程

1) 授权准备 – 授权之前经常被忽略的问题

2) 任务确认 – 可以授权的工作的选择要素

3) 制定计划 – 授权成功的关键基础

4) 选贤任能 – 并非所有下属都能被授权

5) 分工落实 – 授权者与被授权者的权责关系

6) 跟进完成 – 过程的跟踪是方向的保障

7) 结果评估 – 授权管理需要完整的闭环

课堂练习：你的授权计划