

高责任的辅导授权与激励手段

课程背景：

企业管理者的主要职责就是带领团队把事情向前推进.所以，对管理者来说，不仅仅是如何处理“事”，更关键的是如何应对“人”，管理者的绩效就是团队部属的绩效。任何时候企业竞争优势的最大来源取决于人力资源的素质。然而，人才必须经由培育,才能为企业所用，发挥其应最大能动性。**有计划地对下属进行辅导、有步骤地授权和有策略地激励下属是管理者最重要的任务之一**，是发挥组织绩效的有力保障。在《世界经理人》网站举办的权威领导力调研结果中，管理者的“辅导并发展他人”能力是管理者 59 项能力中最弱的那一项。组织缺乏人才是业务增长乏力的因素，也是管理者长期以来缺乏人才发展的意识和能力的结果。有效的解决方法是赋予下属挑战的工作机会并辅导和激励他们。

很多管理者很忙很累，而很多下属无所适从，工作效率低下，无法完成工作目标和工作任务，很重要的原因是因为管理者没有尽到责任，掌握辅导、授权、激励下属的方法和技巧，就能培养一支高绩效的团队，把管理者从“大业务员”和“保姆”变成真正的管理人员，团队的整体业绩水平才能得到提升，公司才能获得源源不断的人才，实现公司的目标才有了战略保证。

本课程能够帮助管理者：

- ◇ 有效掌握辅导技能，使管理者能够乐于辅导下属、能够轻松而有系统地辅导下属，并且下属也能够乐于接受辅导，进而使公司宝贵的人力资源能够进一步发挥其贡献。
- ◇ 学会正确授权，使管理者工作更加高效，充分发挥下属的积极性、才能和责任感，提升团队运作效率和绩效水平，通过实现授权，员工的境界提升、能力增强，也为企业的持续发展提供了宝贵的人才储备。
- ◇ 掌握有效激励机制，加强精神激励的建设来弥补物质激励的不足。释放员工的热情和内在潜力，加强团队凝聚力和实现组织共同生长！

课程收益：

- 学习工作辅导的实战技能，并懂得如何运用
- 掌握相关的工作辅导行为模式与操作的标准动作
- 了解授权的状况，懂得如何授权，掌握授权的具体方法和技巧
- 学会通过有效的控制来有效防止或减少授权失误，充分发挥下属的积极性、才能和责任感，

最终提升自身的管理成效

- 避免激励的误区，掌握激励的基本原则
- 帮助管理者掌握高价值激励员工的具体方法和技巧，让团队上下齐心,充满热情工作

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业各层级管理者，以中层管理者为主。

课程方式：讲师讲授50%，学员互动50%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景演练）

课程大纲

第一讲：工作辅导的步骤

一、制定计划——因人而异制作训练计划表

1. 从裁判转向到教练，从“火”转向到“水”
2. 从对立转向统一，形成和谐的劳动关系
3. 帮助员工认识到：我想吃鱼、我得自己钓鱼、我要学习如何钓鱼、我自己钓鱼

二、辅导步骤——准备传授练习验证

1. 岗前培训，把问题消灭在没错之前
2. 辅导目的明确，告诉下属为什么要做辅导
3. 调动下属的积极性，感兴趣则学得好
4. 辅导前详细说明辅导内容，辅导时让下属跟着做，辅导后确认下属已经学会

第二讲：日常辅导的技巧

一、深度式聆听——听到下属没说的话

1. 下属的感受很重要，尊重下属的想法
2. 增进理解的互动过程，全神贯注于对方的陈述并做出恰当的回应
3. 表示重视下属的付出，理解下属的思想，认为下属的话值得去听

二、精准式发问——开放封闭启发诱导

1. 开放式问题，充分的提供细节和信息，引出一段解释说明
2. 封闭式问题，获得特定信息、澄清事实、缩小讨论范围
3. 启发诱导式问题，启发下属思考、探究，发展思维能力，提高下属的智慧、素质

三、教练式反馈——激发士气巩固信心

1. 创造一个能够激发员工士气的环境，精心爱护员工的工作热情

2. 善用正向反馈是管理才能的重要体现，影响员工共同实现管理目标
3. 促使员工形成的一种最强烈的兴奋剂，就是成功的自信心

四、认可式批评——汉堡原则协商沟通

1. 用引导性的建议，使下属带着愉快的心情接受批评
2. 先对下属进行适度表扬，让下属心情舒畅起来
3. 指出下属的不足，还存在哪些需要改进的项目

第三讲：绩效辅导 GROW 模型

一、绩效辅导的本质和核心动力

1. 常见的辅导误区：管理者聚焦问题
2. 管理没有对与错，面对事实解决问题

3. 辅导的本质和核心动力

- 1) 辅导者的“三不原则”
- 2) 辅导沟通中的六个理解认知层次

视频欣赏：职场“小鲜肉”的成功逆袭

二、绩效辅导 GROW 模型分解与演练

1. 辅导从改变心智模式开始，人的行为改变的五个阶段
2. 表明业绩和目标之间的偏差或者是员工行为和工作标准、规范之间的偏差
3. 这样的行为或业绩，会有什么样的结果？对目标完成的影响是什么？
4. 让员工自己分析根本原因，应该如何补救及避免？
5. 和员工制定一个工作改进的行动计划，肯定、支持并鼓励员工照此去做

视频教学：绩效面谈辅导流程原来可以这样做

现场演练：（方式：视频+角色扮演）

场景一：下属绩效不达标，该如何辅导？

场景二：技术型明星员工向管理者岗位转型的 GROW 辅导

场景三：员工职业发展的沟通

场景四：部属觉得旁部门不配合他的工作，委屈想辞职，该如何辅导

第四讲：高责任授权的好处

一、对上作用——提高效率化忙为闲

1. 充分向下授权，降低决策层级，将决策点置于流程内部
2. 通过授权提高企业的凝聚力，提高企业的创新能力
3. 适时监控与追踪，正确的授权是相对的、有原则的

二、对下作用——培育员工激发潜力

1. 打断下属“依赖”思想，训练下属分析问题、全面思考问题的能力
2. 让下属产生信心与成就感，激发下属的行动力

3. 通过授权让下属快速成长，使下属成为独当一面的人才

第五讲：高责任授权的范围

一、范围认定——目标明确责任清晰

1. 权包括三方面含义：人事权、财务权、业务权
2. 授权是两方共同的事情，在授权时，管理者要清晰地阐明授权任务。区分事务授权和责任授权。
3. 授权是对员工进行有效的控制而不是放纵
4. 有效控制方法的多样性，视授权范围而灵活应对

二、分类对待——有效区分因事授权

1. 必须授权的工作：授权风险比较低，经常重复的工作
2. 酌情授权的工作：尽可能授权让下属来做，培养下属在工作当中的能力
3. 不能授权的工作：带着下属做，授权可授的部分，帮助下属快速成长

第六讲：高责任授权的原则

一、权变有序——相互信任视能授权

1. 给予下属充分的信任是授权的前提，避免事无巨细勤过问和过多干预
2. 允许下属具有一定的自主权，责任授权同时权利授权，配备资源
3. 把握授权尺度，把被授权者放在一个有框的空间中发展，同时有效的监督

二、避免反授——替他担责收拾“烂尾楼”

1. 可以替下属承担责任，但是不可以替下属做事，权力永远不能脱离责任
2. 必须使被授权者明确自己的责任，应该遵守什么要求和对自己的结果承担哪些责任

3. 常见的反授权类型及应对策略

- 1) 请示型：向授权者请示汇报，求得授权者指示
 - 2) 问题型：向授权者提出许多问题，请授权者给予解决，提出数个方案，请授权者做出选择
 - 3) 事实型：想证明自己才能，不愿意请示汇报，导致工作中出现问题形成事实后不得不叫授权者解决
 - 4) 逃避型：不愿意干，不愿意承担责任，工作中采取请假、制造工作“撞车”等方法，把工作推给了授权者
4. 推行项目制授权，扩大团队资源正用！

第七讲：高价值的激励原则

一、激励中常见的三种误区

1. 加薪提劲的误区——花钱可能打击士气
2. 形成规律的误区——习以为常让人麻木
3. 总是需要的误区——时机不对效果不佳

二、高价值的激励原则

1. 奖胜于罚——罚差的不如奖佳的

- 1) 因材施教，让不同个性的员工都能扬长避短
- 2) 多设即时奖，根据公司某个阶段的战略重点或者重大事件而临时设立的奖
- 3) 奖励惩罚是四个不同的动作和信号,需要平衡,奖多罚少体现了企业的正气和文化氛围

2. 复胜于单——不同的人需要不同

- 1) 因人因情因时不同，激励方法各异

2) 多元化的激励措施可交叉使用

- a 让下属参与制定目标或任务的计划，但自己做最后的决定；倾听下属的顾虑与想法
- b 让下属参与解决问题与制定决策；帮助下属分析成功与失败并研究其它方案
- c 让下属看他人工作的实例；提供信息、资源和辅导，从而不断建立和改进下属的技能
- d 鼓励、经常反馈并表扬，以建立下属的工作能力

3. 心胜于物——激发人的内心动力

- 1) 心理激励比物质激励更重要，做好团队成员需求分析表对团队成员的激励

2) 激励分类与使用

- a 外部激励 VS 内部激励
- b 物质激励 VS 心理激励

第八讲：高价值的激励技巧

一、适应需要——钟子期遇到俞伯牙

1. 善于分析员工的心理，化为一种激励手段
2. 尊重员工需要的满足，能够使人对自己充满信心
 - 1) 追求舒适者给予安全、成就感和自由
 - 2) 追求机会者给予适当的收入，工作的认可
 - 3) 追求发展者给予良好的培训及事业发展

二、满足期望——实现效价的概率值

1. 幸福=效用/期望，幸福与效用成正比变动，效用越高，幸福越大。幸福与期望成反比变动，期望越高，幸福越小
2. 使幸福增加的有效方法是：期望不变而提高效用；清心寡欲

三、延长时效——及时给予余音绕梁

1. 员工有好的表现时，应尽快嘉奖；当员工犯了错误时，则立即处罚；
2. 注意激励的时效性，员工都是好员工，关键是我们如何管理，如何激励
3. 激励的力量除了效用和期望，还取决于时限；用合适的载体延长激励效果

四、相对公平——降可比性调参照系

1. 任何不公平的因素都会影响激励的效果
2. 激励措施公开透明，要广而告之
3. 用价值相当的不同内容和方法激励不同对象，会大大降低不公平性，缓解员工的不公平感

第九讲：高价值的激励方法

一、目标聚焦法——助人圆梦体会责任

1. 优秀的管理者都是一个善于帮助员工描绘未来蓝图的人
2. 愿景激励：帮助员工圆梦；使命激励：让员工体会到责任感；参与激励：民主让人升华

二、言行引导法——发现优点增强成就

1. 管理者要善于发现和欣赏员工的优点，并给予及时的肯定和赞许
2. 赞美激励：向优点出发；榜样激励：增强成就感；荣誉激励：把他抬上去

三、心门贴近法——尊重关爱感化人心

1. 对员工人性化管理，关心员工的工作，把温暖送到员工的心坎上
2. 坚持“以人为本”的原则，关心他们的生活，给予家的关怀
3. 尊重激励：如师长以礼相待；关爱激励：如家人以情感人；信心激励：如君子以肚容人

四、自我赋能法

1. 一个高绩效的团队离不开一位高能量的领导者

2. 给自己赋能的三个问题

- 1) 你在公司,在团队存在的价值是什么？
- 2) 什么是“钱”以外的动力？
- 3) 什么是你下一步的竞争目标？

3. 三种心态助你打造职业化品牌

- 1) 创业心态
- 2) 积极心态

3) 游戏心态