

管理者管理能力提升

——授权 激励 培养

讲师：张媛

课程纲要

【课程名称】 《管理者管理技能提升——授权，激励，培养》

【课程背景】

职位越高越忙碌；管理者经常加班，下属却一身轻松；有些工作让下属做需要一天，还不一定做好，自己做仅需二个小时；团队成员员工工作热情减退、怨声四起；团队像一盘散沙，骨干员工甚至开始流失……等现象在企业中经常发生，究其原因往往是管理者不

能掌握相关授权与激励，以及团队培养的方法和技巧。

面对业务经理的巨大挑战，如何布置任务？如何在工作中分配任务，如何有效地授权，并平衡授权与管控之间的关系，如何通过驱动学习，提升能力，针对性地培养下属，不断强化团队的能量，如何有效激励？才能让每一位业务精英都顺利晋级为业务领导者？

《管理者管理技能提升——授权，激励，培养》深入讲解了中层管理者在转型过程中遇到的角色，心态，重心和职责的转变，同时有效授权，平衡管控，激励团队，培养下属等管理工作中核心的模块，通过大量的案例分析讨论和实际操作，小组分享，行动计划，落地方案，辅以测评，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，帮助管理者从角色定位，到理念，到重心，到心态和技能的提升和转变，从业务精英到卓越领导者。

【课程收益】

- 了解业务管理者面临的角色，时间，思维，心态和技能的转变。了解自身的管理风格，个人特质等。
- 提升管理者授权的技能和技巧
- 掌握如何分配任务的理念，工具和模型。掌握情境不同管理情境下如何授权。
- 提升管理者对于员工激励的意识，认知，掌握非物质激励的方法和工具。
- 提升管理者对于领导力的认知，自身学习能力和团队学习，培养能力的基本思想，方法和工具。

【课程对象】 企业各层级管理者

【授课模式】 课程讲授+案例讨论+情境模拟

【课程时长】 1天/6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-12 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备大白纸每个小组至少需要 2 张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组两支。

【课程大纲】

第一模块：重思定位与角色认知

互动：领导者管人带队伍中的常见挑战

- 管理者的四次转型
- 空降兵与内部晋升面临的不同挑战
- 三项学习建议：在实践中学，在反思中学，在自我的觉察中学

- 管理四段位
 - ✓ 命令-控制
 - ✓ 支持-参与
 - ✓ 目标管理-授权
 - ✓ 自治-赋能
- 管理者发展阶梯与关键挑战
- 管理者发展阶梯之转型关键：角色，思维，时间，能力
- 责任视角：将帅无能，累死三军
- 给予新晋管理者的五项建议：
 - ✓ 提高思考维度
 - ✓ 学习有效授权
 - ✓ 改变影响方式
 - ✓ 带领团队成长
 - ✓ 建立激励思维

测评：你的内在管理动机

模块分享和总结

第二模块：管理者必备管理技能之——授权

- 案例分享：授权责任还是授权行为
 - 活动分享：还可以做得更好吗？
 - 讲师点评：任务分解与授权
- 管理者为什么不授权：事必躬亲，事事控制，能力忧虑
- 授权者的必备心态：信任心态，教练心态，培养心态，激励心态
- 被授权者的必备条件
- 案例分析：授权的十大障碍
- 授权的原则和层次
 - ✓ 自己做
 - ✓ 自己做，下属协助
 - ✓ 自己可以同，下属也可以
 - ✓ 下属做，自己协助
 - ✓ 下属做

- 授权的核心要素
 - ✓ 工作分派的三种方法
 - ✓ 权力分解的三种形式
- 高效授权的五步法
 - ✓ 案例 1：李隆基的用人放权艺术
 - ✓ 案例 2：东吴孙权信任哥哥诸葛亮在蜀国的诸葛瑾
- 授权的前提与函数：识人——领导者，下属，授权
- 情境领导力如何权变和授权
 - ✓ 什么是情境领导力？
 - ✓ 识别人的两个尺度：工作能力与工作意愿
 - ✓ 管理中的两种行为：关系行为和工作行为
 - ✓ 高意愿高能力如何授权
 - ✓ 低意愿低能力如何授权
 - ✓ 高意愿低能力如何授权
 - ✓ 低意愿高能力如何授权

案例分享：通过红楼梦看贾母的领导智慧
- 收放自如——如何平衡授权与控制
 - ✓ 通过目标分解进行管控
 - ✓ 通过时间节点进行管控
 - ✓ 通过行为指标进行管控
 - ✓ 通过绩效改进进行管控
- 授权后的四大监察内容
 - ✓ 目标偏差
 - ✓ 质量偏差
 - ✓ 进度偏差
 - ✓ 预算偏差
- 监察的五种方法
 - ✓ 设定标准
 - ✓ 看板管理
 - ✓ 制度支撑

- ✓ 设时检查
- ✓ 强化沟通

模拟练习：为某项工作设计控制节点

模块分享与总结

行动目标：为不同的下属定制授权策略

第三单元：管理者必备管理技能之——激励

- 领导力构建的五大支柱
 - 员工行为如何产生
 - ✓ 需求-动机-行为
 - ✓ 内驱动力与外驱动力
 - 整合激励思维构建
 - ✓ 全面激励——从马斯洛需求层次看员工激励模型
 - ✓ 重点激励——从效价理论看员工激励对策
 - ✓ 敏捷激励——从游戏化理论看员工激励时效
 - ✓ 目标激励——从双因素理论看激励结果
 - 不同序列和动机的人员需求不同
 - ✓ 了解职业锚和员工动机
- 职业锚测评
- ✓ 了解不同岗位和层级员工需求
- 非物质激励工具分享——敏捷激励模式创新
 - ✓ 敏捷激励之道：自尊，赞赏，即时，游戏化
 - ✓ 敏捷激励之法：积分项与奖励项
 - ✓ 敏捷激励之术：落地工具
 - ✓ 敏捷激励案例分享

小组练习：激励的六大策略与可选措施

模块分享与总结

制定行动方案和行动目标，运用敏捷激励等非物质激励形式

第五单元：管理者必备管理技能之——培养

- 领导者有责任将下属变成更优秀的人
案例分享：伟大的公司，成就人
- 为什么下属缺乏培育或领导力不足
心态
能力
动机
- 如何培养下属
 - ✓ 管理者行为影响
 - ✓ 通过布置任务培养下属
 - ✓ 通过绘制学习地图进行业务培训
 - ✓ 运用 721 学习法则进行综合项目培养
721 学习法则在神州优车的应用实践
 - ✓ 辅导无处不在
 - ✓ 通过复盘培养下属
 - ✓ 岗位任务，学习项目，与激励挂钩
- 在培养过程中如何因人施教
- 导师制如何培养下属
 - ✓ 导师与教练的区别
 - ✓ 导师行动清单
 - ✓ 导师培养中的激励与平衡
- 终极目标——建立学习型团队
 - ✓ 共启愿景
 - ✓ 挑战现状
 - ✓ 以身作则
 - ✓ 使众人行
 - ✓ 激励人心

模块分享与总结

行动目标：根据团队成员情况，制定团队培养方案。