

# 授权与激励

## 课程背景：

管理者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：

- 1、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。
- 2、掌握管理者的定位与职责
- 3、学会管理者从控制者转变为支持者
- 4、掌握如何有效授权技巧
- 5、掌握如何控制授权技巧
- 6、掌握激励技巧
- 7、掌握管理者激励的手段

## 课程特色：

- 1、讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 2、讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 3、课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 4、理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 5、透过个案解说，轻易掌握课程内容。
- 6、由实际演练中得到随学即用的效果。

7、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。

8、课程主要特征：案例分析 + 分组讨论 + 情景模拟 + 互动游戏。

**适用学员：**中高层管理者

**课程时间：**6 小时

**课程纲要：**

### **一、管理与人的行动**

- 1、人的行动的三种状态
- 2、案例：老田与马经理
- 3、理解人的行动
- 4、刺激-需求-行动
- 5、人的需求分析
- 6、需求不满的行动
- 7、解决需求不满的技巧与方法

### **二、管理者从控制者转变为支持者**

- 1、授权对组织的意义
- 2、授权的六项要件
- 3、授权的内涵与准则
- 4、合理的分权与有效的授权
  - 1) 重心下移
  - 2) 授权管理
  - 3) 分层联动
  - 4) 重在分工

## 5、授权的要点

- 1) 领导者应尽可能授权的工作
- 2) 领导者不应当授权的工作
- 3) 授权的层次
- 4) 授权的要点与模式
- 5) 主管决定授权项目
- 6) 清楚界定员工的职权利
- 7) 授权后，员工承担的责任

## 三、如何有效授权

### 1、有效授权八个指导原则

- 1) 确保受权者有能力承担
- 2) 提供必要的训练与资源
- 3) 明确说明对受权者期望结果
- 4) 确保受权者知道绩效衡量指标
- 5) 透过会议报告控制进度监督进展
- 6) 大胆放手,出问题立即纠正
- 7) 需要介入时及时介入(收权)
- 8) 视情况奖励,赋予更大权力

### 2、授权的要点与流程

- 1) 授权工作的展开
- 2) 目标设定
- 3) 结果预测
- 4) 沟通与派任
- 5) 改善与回馈

### 3、教练型授权的方式与作法

## 四、如何控制授权

### 1、控制活动的设计与实施，

- 1) 控制政策的建立

2) 实施与这些政策相符的控制程序

3) 确认控制政策被遵从

2、行为控制

3、实体控制

4、如何跟进授权？

5、何时收回授权？

6、避免收回授权

## 五、激励的技巧

1、激励的一般原理

2、重要的激励理论

1) 人性激励理论

2) 内容型激励理论

3) 过程型激励理论

4) 行为改造型激励理论

3、激励理论在工作中的应用

4、我国现今企业员工的需要构成

5、企业应采取的激励方法剖析

## 六、员工激励的要点

1、主管用人的课题

2、赢家用人之道

3、让员工自我启发的重要性

4、了解激励与激励他人

1) 部属的需求分析

2) 部属的个性分析

3) 部属的情绪掌握

4) 部属的心态分析

5、高绩效工作者的激励因素

1) 把工作做好的决心

2) 认为自己的工作很重要

3) 获取别人的称赞

4) 展现能力给别人看

5) 对工作感到兴趣

6) 自我能力的挑战与证明

7) 拥有好的工作伙伴

8) 想取得晋升的机会

9) 想得到好的薪酬

6、有效激励技巧的特性

## 七、管理者的激励手段

1、激励方案设计的程序

2、组织激励的要点

3、工作激励的要点

4、管理的机能性激励

1) 员工参与管理

2) 绩效薪金激励

3) 弹性福利激励

4) 弹性工作制激励

5) 情感激励

6) 行为激励

7) 授权激励

8) 目标激励

5、认可与赞美

1) 认可与赞美的要点

2) 根据人格类型进行激励

6、预防性激励技巧

1) 工作开始前管理者应做的

2) 工作开始后管理者应做的

3) 友谊的重要性

- 4) 帮助员工树立自我激励- 恒久的激励
- 7、激励低收入员工的方法
- 8、领导激励注意事项
- 9、奖励的 10 大误区