

# 激发潜力——有效授权与激励

## 课程背景：

在企业管理中，授权是一种有效的管理方法，是提高下属自主性、发挥创造力的有效手段，他不是对权威的挑战，而是对控制的补充。管理者要想提高管理顺畅性、提升下属主动性，就必须重视授权。但是授权并不简单，具有风险意识的管理者必须明白，授权是处于监控下的信任之举！是一种基于对自己、对他人充分信赖的管理方式。

首先授权之前需要对下属做到充分了解、对于所要授权的任务也要做到合理的分析、同时还需要制定具有预见性的监管手段、只有这样才能保证授权可以达成期望的效果。

在授权的同时，管理者还应注意到的是，由于下属自主性的增加，其工作意愿的作用愈发明显，这就需要更多的激励手段来激发下属的能动性。

本课程从实际出发，帮助管理者梳理授权流程，从授权前的准备工作到授权过程中的信息传递、从授权的监管到授权结果实现，同时提供有效激发下属能动性的激励手段，从根本上保证了工作授权的结果达成，实现组织效能提高的最终目的。

## 课程收益：

- 掌握授权前的自我管理定位
- 掌握做好授权前准备工作的方法
- 实现授权过程中资源配置合理化
- 提升交流技巧实现信息的精准传递
- 增强对激励方式的认知
- 掌握激励的原理和运用方式

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中基层管理者

**课程形式：**理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

## 课程大纲

**导入：**彼得德鲁克：领导者做正确的事

**第一讲：认知——开启管理者的授权视角**

**一、不同层级领导的工作定位——基层领导、中层领导、高层领导**

**二、影响领导自我定位的障碍**

1. 领导 VS 管理——差异

2. 信息 VS 问题——关系

3. 创造 VS 布置——分别

4. 资源 VS 职位——对待

5. 信任 VS 自信——关系

6. 责任 VS 权力——结合

7. 目标 VS 任务——差异

8. 监管 VS 监督——统一

9. 节点 VS 结果——识别

**——韦伯的权力影响定义**

1) 传统权威来源于组织支持

2) 魅力权威来源于个人影响

3) 法理权威来源于工作职位

**三、重塑管理视角确保授权效果**

**案例：**李世民的管理观

1. 建立以前瞻管理为基础的状态管理
2. 建立以目标结果为导向的立体管理
3. 建立以兼收并蓄为目标的开放管理

## 第二讲：奠定基石——管理者授权的四大面

### 第一面：对授权工作的有效分析与评估

1. 做什么（具体明确）
2. 为什么做（价值清晰）
3. 什么时间完成（时间具体）

### 第二面：对下属的充分了解

#### 1. 了解下属的胜任力四维度

维度一：工作性格

维度二：工作意愿

维度三：工作能力

维度四：工作风格

#### 2. 胜任力四维度剖析

维度一：性格

**案例：**西游记师徒四人的性格与岗位匹配

维度二：意愿

**讨论：**正向意愿与负向意愿的差异

维度三：能力

维度四：风格

### 第三面：良好的职场关系

## 1. 人际关系搭建的五个障碍

障碍一：缺乏信任

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

障碍四：逃避责任

障碍五：缺乏规划

## 2. 建立人际关系的五个方法

方法一：放低身段建立自我人际优势

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

方法五：关注兴趣调频共振

## 第四面：树立良好的授权心态（授权者必须拥有的三个心态）

工具：心理 X 光测试

1. 阳光心态

2. 学习心态

3. 宽容心态

## 第三讲：善用授权——授权运用与结果控制

### 一、与下属进行授权交流

#### 1. 授权的三大准备工作

1) 组织搭建：架构明确

2) 资源商讨：显性资源——申请模板、隐性资源——工作汇报

3) 反馈方式确立：反馈时机、反馈方法

## **2. 与执行者的面谈沟通**

1) 面谈的六大板块——内容、意愿、资源、方法、标准、反馈

### **2) 面谈的技巧、要素与方法**

a. 面谈目标的选择：找到下属的利益的双向目标

b. 面谈气氛的营造：表达情感、制造共鸣

c. 面谈分歧的解决：利益平衡

d. 面谈结果的达成：生成行动计划

e. 面谈技巧的发挥：使用个性化沟通技术

## **二、明确授权责任与监管设置**

### **1. 授权责任的四大前提**

1) 使下属明白工作意义

2) 使下属达成权责匹配

3) 准确定义下属能力

4) 与下属商定执行方法

### **2. 选择控制节点方法**

1) 时间节点的设定——针对素质能力不足的下属

2) 过程节点的设定——针对专业能力不足的下属

3) 风险节点的设定——针对经验能力不足的下属

### **3. 目标达成与授权**

1) 发现引导下属的需求

#### **案例：《西游记》创造需求**

2) 授权过程中的管理

讨论：授权的两种做法哪种更好

#### 4. 授权后的四大支持

授权不一定是大事

支持一：协助设计可成长项目

支持二：授权后时时跟进

支持三：授权限度控制

#### 第四讲：有效激励——激励技术的运用

导入：哈佛研究结果：员工充分激励后效能提升会达到 80-90%

##### 一、为什么要运用激励技术

案例：松下幸之助的“自来水理论”

##### 1. 关注并提升下属的工作动力（四大需要激励的明显信）

- 1) 工作懈怠
- 2) 工作推诿
- 3) 抱怨增多
- 4) 意愿下降

讨论：能力与态度，你更看重哪一个

讨论：哪类下属是你激励的目标

- 1) 工作意愿强、能力强
- 2) 工作意愿差、能力强
- 3) 工作意愿强、能力差
- 4) 工作意愿差、能力差

##### 2. 金钱在激励中的作用——短期有效性、长期失效

### 3. 精神鼓励的运用方式

- 1) 企业内的榜样树立
- 2) 社交磁力

## 二、八大激励方式的有效运用

方式一：奖励激励

**案例：**魏武卒的成功与失败

**案例：**海底捞的优秀员工奖

方式二：关系激励——搭建和谐的职场关系

方式三：赞赏激励——赞美与表扬

**案例：**一分钟经理的启示

方式四：支持激励

**案例：**电视剧《狄仁杰》

方式五：榜样激励

**案例：**图腾的作用

方式六：信任激励

**案例：**曹操与刘备的用人差异

方式七：愿景激励——绘制蓝图的三个要素

**工具：**皮格马利翁效应

要素一：细节真实

要素二：逻辑自治

要素三：给出案例

方式八：文化激励（组织文化）

**工具：**破窗效应