

让员工自动自发的艺术

《有效授权与激励技巧》

-----领导力成长课程

管理者最有效的自杀方式：不授权、不激励

主讲：任朝彦

一、课程特点：

- ◆ 从“亲历亲为者”到“完美主义者”再到“管理无为者”，每一个管理者的成长过程均如此相似，本课程对现时活跃在企业界的成功经理人做了大量背景研究，比如：格力总裁董明珠女士；万科董事长王石先生；华为董事长任正非先生；GE 前 CEO 韦尔奇先生等卓有成效的管理者一定有自己的管理认识；本课程发掘的根源于此；
- ◆ “有效授权与激励技巧”课程，是针对成功经理人的比较分析,同时对管理的任务与责任、企业绩效路径系统梳理，基于如何通过人力资源潜能激发实现组织目标的要义；
- ◆ “有效授权与激励技巧”课程，是根据超过 27 经理人与管理团队绩效研究而编写。
- ◆ “有效授权与激励技巧”课程，此外，近 5 年来先后培训 6000 课时，8000 人次；课程的实效得到经理人的高度认可，参与学习与导入企业实践，以保证这个课程的绩效推动。
- ◆ 本课程讲师从客户经理成长为 CEO 也是本课程精髓之所在。

二、本课程学员将掌握以下内容：

- ◆ 如何掌握管理的首要任务与核心目标、管理价值和管理成果；
- ◆ 管理对绩效的意义；如何推动绩效达成，管理者的绩效责任；
- ◆ 从新确定自己的角色，从“职位主义者”走向“绩效顾问”
- ◆ 有效把握管理的真谛即授权技巧，如何“解放自己、成就员工”
- ◆ 管理者如何通过授权发掘潜能，激发员工胜任力；
- ◆ 掌握授权与管理控制的相互关系及平衡，驾驭管理；
- ◆ 掌握激励下属的原则与技巧，提升战斗力；
- ◆ 掌握激励下属的方法与策略；优化自己的管理行为，形成绩效驱动引擎；

三：本课程的课程提纲：

第一单元：管理者高绩效驱动力与核心任务

- ◆ 现场辩论：管理决定成败，对否？
- ◆ 从企业经营的结果看管理的价值
- ◆ 管理与管理者
- ◆ 从员工到管理的核心任务转型
- ◆ 管理者的角色与职责
- ◆ 管理者的定位及任务
- ◆ 管理的四维及工作重心
- ◆ 管理者如何定义自己的价值
- ◆ 管理者管理什么？
- ◆ 德鲁克对管理者的建议
- ◆ 管理者如何有效驱动绩效
- ◆ 案例：王石的告诫！
- ◆ 案例：马云的点评！

第二单元：现代企业管理角色的五大角色转型

- ◆ 现代管理者的五大角色
- ◆ 第一：管理者
- ◆ 第二：领导者
- ◆ 第三：教练
- ◆ 第四：变革催生与带领者
- ◆ 第五：绩效伙伴与顾问
- ◆ 如何驾驭自己的角色
- ◆ 是“引领”还是“鞭策”
- ◆ 是“要我做”还是“我要做”
- ◆ 如何让员工自动自发追逐绩效

第三单元：如何让员工自动自发：有效授权技巧

- ◆ 管理本质是一种影响力，是通过别人有效达成绩效。
 - ◆ 管理者要“达人”而非“尽事”
 - ◆ 管理者要“结果”而非“效果”
 - ◆ 管理者要“领导”而非“引导”
 - ◆ 管理者要“授权”而非“掌权”
 - ◆ 管理中授权是什么
 - ◆ 授权与非授权的差异
 - ◆ 为什么要授权
-

- ◆ 什么是有效的授权
- ◆ 组织中的授权的权利来源与类别
- ◆ 授权的对个人和团队发展
- ◆ 如何界定授权
- ◆ 授权与资源效用
- ◆ 任正非：让听的见炮声的人决策！如何理解？
- ◆ 授权与权力让与
- ◆ 授权分析与员工发展认识
- ◆ 什么样的员工适合授权
- ◆ 员工的成熟度模型与授权决策
- ◆ 授权不是放任
- ◆ 授权不是放权
- ◆ 授权中的WBS有效运用
- ◆ 不是所有工作都适合授权
- ◆ 应该授权的工作分解
- ◆ 不应授权的工作
- ◆ 有效授权的方法
- ◆ 授权的基本原则与6个关键审视
- ◆ 授权的“天龙八部”
- ◆ 如何有效授权委派工作
- ◆ 选定需要委派的工作
- ◆ 选定能够胜任工作的人
- ◆ 确定委派工作的时间、条件和方法
- ◆ 制定一个确切的委派计划
- ◆ 委派工作与“紧盯”
- ◆ 委派后的及时检查追踪，画好跑道让员工跑
- ◆ 铭记：授权不等于弃权
- ◆ 将授权风险控制在事前
- ◆ 与授权对象分享目标和过程您的期望
- ◆ 坚定放手，但要有效控制
- ◆ 有效沟通辅导，防止反授权
- ◆ “猴子管理法”：别把问题扛在背上
- ◆ 有效防止被反授权
- ◆ 防止授权失衡、失控的技巧
- ◆ 授权的风险控制
- ◆ 如何通过授权发掘员工

第四单元：员工潜能开发与激励技巧

- ◆ 员工成长路径与心路历程
 - ◆ 现场调研：您如何对员工的需要排序
 - ◆ 绩效的推力和拉力效用
 - ◆ 激励的拉力聚焦在“心”
-

- ◆ 激励的定义
 - ◆ 管理效能的激励模型
 - ◆ 回顾激励理论与员工潜能开发
 - ◆ 需要层次理论：马斯洛理论的五个层次
 - ◆ 需要层次理论的对应措施
 - ◆ 需求理论与领导艺术
 - ◆ 麦克莱兰德的需要理论
 - ◆ 双因素理论：赫茨伯格的阴阳
 - ◆ 双因素理论与领导关键要素
 - ◆ 期望理论：弗鲁姆
 - ◆ 公平理论：亚当斯
 - ◆ 不公平的五种反应与员工状态
 - ◆ 公平理论的制度设计
 - ◆ 激励的效用价值与激励刺激回应
 - ◆ 激励强度与激励周期的关系
 - ◆ 激励的硬性要素与动力指向
 - ◆ 结果性激励-期望和愿望
 - ◆ 过程性激励-路径和动力
 - ◆ 发展性激励-成长和价值
 - ◆ 企业性角色激励-历史感和归属感
 - ◆ 文化与职业成就-定义自己的独特使命
 - ◆ 案例：自我肯定与高绩效的实践
 - ◆ 激励的“标杆法则”
 - ◆ 激励的“竞争法则”
 - ◆ 激励的“时效原则”
 - ◆ 激励的“狼性法则”
 - ◆ 团队激励有效技巧：愿景激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：使命激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：成就激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：情感激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：信任激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：榜样激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：标杆激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：荣誉激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：压力激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：竞争激励
 - ◆ 团队激励有效技巧：创新激励
 - ◆ 激励常用的11个小技巧
 - ◆ 不花钱的小激励大效用
-