

# 《下属的培育与激励》

讲师：马永志老师

## 一、课程简介：

**培育下属：**提倡注重下属培训目的在于：培养下属对于改善员工工作水平、留住优秀员工、提升组织能力都具有重要意义。培育下属作为中层管理者的五大职能之一，是管理者必须履行的管理实践！

**激励下属：**在解决好员工“能不能”的问题之后，剩下的就是解决员工“想不想”的问题，如何让员工自发自动、如何提升员工满意度、管理者要掌握激励原理及运用要点、学习激励需求的诊断方法、掌握各种有效的激励方式与技巧。

**二、课程对象：**企业中高层管理者、部门经理、主管

## 三、课程收益：

- 1、快速掌握管理者实用的下属培育的方法技巧
- 2、学习下属辅导 OJT 操作七部曲
- 3、掌握如何通过授权来培养下属
- 2、提升下属激励水平，激发主动性，树立积极的工作心态
- 3、提高企业管理效率，让企业在管理上更高效。

**四、课程时间：**1-2 天 (6 小时/天)

**五、课程讲师：**马永志 老师 (详见附件)

**六：课程方式：**为了确保学习的有效性，本课程将采用讲解、案例分析、互动讨论、音像视频等综合教学方法，满足不同风格学员的学习要求。

**七、课程大纲：**可根据企业实际需求适当调整

## 第一节 培养下属是管理者的使命

### 一、培养下属对组织的重要意义

- 1、培养下属可以改善绩效
- 2、培养下属可以解放领导者
- 3、培养下属可以留住优秀人才
- 4、培养下属可以提升组织能力
- 5、培养下属可以传承宝贵经验

### 二、培育下属什么

- 1、培育忠诚度
- 2、培育职业精神
- 3、培育专业能力

### 三、下属培育的策略和技巧

- 1、下属辅导的四大策略

- 创造环境
- 绩效伙伴
- 激发承诺
- 积极反馈

## 2、下属培育的三大方法：

- JT
- OFF-JT
- SD

## 3、O-JT 辅导技巧七步曲

## 4、员工辅导的注意事项

## 5、集中式培训的技巧

### 四、掌握成人辅导的心理分析

- 1.成人学习状态下的核心心理需求——渴望参与和尊重
- 2.成人学习原理六大原则
- 3.如何能让成人学员积极参与其中
- 4.如何让学员在快乐中学习，轻松中感悟
- 5.成人教学重启发，轻填鸭。

## 第二节：通过授权培养下属

### 一、什么是授权

1. 授权是什么
2. 授权不是什么
3. 工作中影响授权的障碍有那些

### 二、企业管理者那些工作可以授权，那些不能授权

1. 什么是必须授权的工作
2. 管理者不能授权的工作特征
3. 哪些工作可以适度授权
4. 授权过程中结果思维

### 三、授权的操作步骤

1. 确定任务
2. 选择授权人
3. 明确沟通
4. 建立约定

### 四、授权的四个原则

1. 权责对应
2. 适度授权
3. 循序渐进原则
4. 建立约定

## 五、如何避免授权失败

- 1、“猴子管理”案例分析与启示

## 第三节、员工激励原则与技巧

### 一、如何进行员工激励

1. 员工有被激励的实际需求
2. 管理者对员工激励的六大认识误区
3. 世界三大激励理论的认知与实际应用
  - 1)、需求层次理论
  - 2)、双因素理论
  - 3)、公平理论

### 二、激励的下属的四大核心原则

1. 公平原则
2. 刚性原则
3. 时机原则
4. 清晰原则

### 三、管理者激励下属常用的“胡萝卜”有那些

1. 什么是“胡萝卜”
2. 管理者经常使用的“胡萝卜”有哪些
3. 如何在激励员工上做到“花小钱，办大事”
4. 如何运用“无形激励”激发员工执行力
5. 哪些“胡萝卜”需要制度支持才能使用的

### 演练与分享

### 四、如何针对不同类型的下属给予有效激励

力量型 关系型 智慧型 工兵型

### 经典案例分析与互动

### 五、管理者十大激励策略

1. 榜样激励
2. 尊重激励
3. 沟通激励
4. 赞美激励
5. 授权激励
6. 情感激励
7. 竞争激励
8. 荣誉激励
9. 文化激励
10. 惩戒激励