

# 有效授权与最佳激励

## 课程背景：

作为管理者，除了每天面对庞杂任务，还需考虑如何让员工动力十足？除了必要的管理和控制，更有效的是激励与授权！随着全民学习的时代的到来，随着知识型员工、90、95员工比例的增加，善激励、会授权才更能激发员工的活力，让员工更有效率的工作。

一名卓有成效的管理者，不仅能够带领着自己的团队，目标一致，不断完成并创造更好的绩效，更重要的是在整个管理过程中：如何能过通过有效的委派与授权，激发下属的工作动力，提升员工的能力来创造组织的绩效，能够成为一位卓有成效的管理者……

如果你不想杂事缠身、活活的“累死”，你就必须要学会向下属授权。而且授权要彻底，努力通过一些管理方法做到“放手又放心”。美国布兰查德咨询公司的研究表明：现代组织中越来越多的成员，希望获得工作的自主权，希望上级的授权范围能够更多一点，免得什么事情都不能按照自己的意愿和节奏来操作，总有束手束脚的感觉。

但是很多管理者把授权当成放任不管，导致一放手下属就“捅娄子”，管理者不停的“善后”，久而久之，管理者再也不敢“授权”了。所以管理者必须明确自身的责任、权利、义务，培养管理者的激励与授权意识；训练技能：用正确的方法做正确的事，帮助管理者提高授权与激励的专业技巧。这样才能更好的发挥管理的作用，提升企业的目标和员工的绩效。

## 课程收益：

- 掌握 5 中领导类型，并能组合使用；
- 掌握团队快速达成共识的巴掌思维工具；
- 掌握科学管理的 5 大有效行为；
- 掌握有效授权的 6 步法；
- 掌握有效授权的 2 个管理工具；
- 掌握有效授权工作规划表；
- 掌握部门工作分配与绩效管理的工具；
- 掌握授权辅导员工的 5 步法；
- 掌握员工士气高昂的 13 种表现
- 掌握员工士气低落的 14 种表现
- 掌握影响有效激励的 6 种因素
- 掌握激励员工的关键 6 步骤
- 掌握有效激励员工的四种方法

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业中高层管理者

**课程特色：**情境体验式教学+科学方法传授+专业教学视频+案例分析+情景模拟+小组讨论+管理游戏

## 课程大纲

**小组研讨：**管理授权的思考

1. 成功授权的一次经历
2. 授权失败的经验教训
3. 管理当中授权的短板
4. 促进有效授权的方法

**工具：**巴掌思维

## 第一讲：有效授权的盲区

### 一、管理者“舍不得”授权

1. 管理者控制欲的原因
2. 下属看待管理的权利
3. 责权分裂式授权危害
4. 权利的本质和特征

案例：《菩萨为什么灵验且香火不绝》

### 二、有效授权的意义

1. 管理者“抢”员工的工作分析
2. 有效管理员工：从集权主义到授权工作

### 3. 如何成为成功的领导者

- 1) 改变对自身的角色认知
  - 2) 改变对下属的管理观念
  - 3) 改变对事情的控制方式
  - 4) 高效领导模式赢得绩效
4. 成功管理者有效行为模型

情境教学片：《成功的经理人》

工具 1：科学管理的 5 大有效行为模型

工具 2：有效追随者分析工具

现场演练：有效追随者分析工具

### 三、授权工作的过程

#### 1. 目标层层递减的核心原因

- 1) 目标侵蚀
- 2) 链接度低
- 3) 自我矮化

#### 2. 四大管理障碍

- 1) 管理错位
- 2) 管理失职
- 3) 目标失真
- 4) 沟通障碍

#### 3. 传统组织中的管理分工

#### 4. 现代组织管理者的四个维度

- 1) 面对上级主管与所属部门的角色
  - 2) 面对直接与间接指挥人员的角色
  - 3) 面对其他平行单位同仁的角色
  - 4) 面对本部门或本企业的角色
5. 管理者的角色意识与效能

互动游戏：《我是谁》

实战技能：管理者多重角色关系图谱

## 第二讲：摆脱授权的恐惧

### 一、授权前的管理状态

1. 管理者忙碌的七宗罪
2. 自我型管理者的特性
3. 罪人型管理者的特性

#### 4. 下属心目中管理者的凌乱表现

小组讨论：管理者有哪些凌乱的表现？

5. 管理者为什么会让别人觉得困扰？

6. 管理者走向“自我毁灭”，只需要 6 大步

情境教学片：《毁灭》

工具：自我检视表—《你在时间管理方面存在的问题》

## 二、授权后的管理状态

1. 主动性任务和应对性任务

### 2. 如何高效工作

1) 如何有效确认工作的优先性

2) 有效应对打扰者的处理方法

互动问答：如何对付影响工作的打扰者

### 3. 高效管理两大方法

方法一：高效管理自我的方法

方法二：高效管理他人的方法

情景教学片研讨分析：《重生》

实战技能 1：有效管理自我的方法

实战技能 2：有效管理他人的方法

实战技能 3：高效时间管理的方法

## 三、有效授权六大步骤

### 1. 有效授权的好处

1) 授权者的好处是什么？

2) 被授权者的好处是什么？

### 2. 管理者授权的因素

1) 阻碍授权的因素

2) 被授权者的困惑

### 3. 授权也应因而而异

1) “孙悟空”类型员工

2) “猪八戒”类型员工

3) “沙僧”类型员工

4) “马屁精”类型员工

5) “牛犊”类型员工

4. 有效授权需要的的 6 步骤

情境教学片：《有效授权》

现场演练 1：自我有效授权计划表

现场演练 2：有效授权自我检核表

现场演练 3：《新任总经理的困惑》角色扮演

## 第三讲：激励员工的正确解析

### 一、什么是激励？激励的本质是什么？

1. 管理的本质就是激发善意

2. 激励的公式

3. 激发引导须理解人的行为特性-人的内在冰山模型

4. 激励作用的过程

5. 建立工作伙伴关系的最佳方式

### 二、不同类型员工的激励方式

## 1. 员工的行为表现

现场测试：DISC 人格特质简易测试

## 2. 不同驱动力类型的个性特征

- 1) 指挥型员工
- 2) 社交型员工
- 3) 谨慎型员工
- 4) 安稳型员工

## 3. 不同驱动力类型的激励方法

- 1) 目标激励法
- 2) 权利激励法
- 3) 信心激励法
- 4) 形象激励法
- 5) 薪酬激励法
- 6) 培训激励法
- 7) 情感激励法
- 8) 参与激励法

## 第四讲：激励员工的最佳方式

### 一、目标激励-1 分钟目标设定

1. 部属工作不能预期完成的原因
2. 工作任务和工作行动的区别
3. 如何向部属说清楚该为什么负责
4. 为什么员工无法成功交付结果
5. 80/20 目标设定法则
7. 一分钟目标设定的四步法

情境教学片：《一分钟目标设定》

情境现场演练：一分钟目标设定四步法

案例分析：《部门的目标设定》

### 三、人性激励-1 分钟赞美

1. 员工的离职谁之过
2. 员工工作动力的源泉
3. 员工工作动力不足的原因
4. “鸡蛋里挑骨头”的管理危机
5. 赞美员工的管理效益
6. 一分钟赞美的四步法

情境教学片：《一分钟赞美》

情境现场演练：一分钟赞美四步法

### 四、负面激励-1 分钟批评

1. 批评员工的合适时机
2. 批评下属的 2 大原则
3. 一分钟批评的四步法

情境教学片：《一分钟批评》

情境现场演练：一分钟批评四步法

## 第五讲：激励策略-激励员工方法

### 一、工作中激励的最佳方式

#### 1. 员工士气的具体表征

1) 士气高昂的 13 种表现

2) 士气低落的 14 种表现

## **2. 员工士气问题分析与有效解决**

1) 影响有效激励的 6 种因素

2) 导致士气低落的 5 种因素

3) 激励员工的关键 6 步法

**情境教学片：**《激励的最佳方式》

**现场演练：**现场制定激励计划表

## **二、激励员工的四类方法**

方法一：马斯洛需求激励法

**案例分享：**比尔盖茨的需求

方法二：双因素激励法

**案例分享：**中秋月饼与企业招聘

方法三：期望理论激励法

**案例分享：**年终的“巨大”奖励

方法四：X-Y 理论激励法

**案例分享：**猴子的实验测试