

有效授权与员工激励之道

【课程背景】：

管理者在带领团队时总抱怨自己太忙，每件事必须亲自处理，没有一个下属能为他分忧。

实际上不是下属无能，而是管理者没有充分授权而严重限制了下属的发挥。管理者浪费人才的同时不仅断送了团队的前程，更断送了公司前程。

授权、放权是管理者必须经历的一道坎，迈过去就是优秀的管理者，迈不过去只是一个人的团队。

优秀的管理者**逐步授权、放权，最大限度挖掘和调动下属积极性。管理者不是指导下属怎么干活，而是引导下属把活干好；管理者不是教下属正确做事，而是引导下属做正确的事。

管理者懂的授权让下属参与工作，使其得到足够的尊重，换取忠诚感；

管理者懂的放权让下属参与管理，使其得到充分的发挥，换取大成长。

本课程从将授权和激励的相关原理、方法和实践三个维度，系统训练学员如何有效授权与激励团队，帮助学员成为强有力的领导者，创造团队高绩效，因此，如何授权与激励他人的工作，如何引导你把激励理论的付诸实践，如何创造和维护一个积极向上的工作环境显得尤为重要。本次的学习，以上的问题都将迎刃而解，并告诉你如何从不同工作人员的需要出发,运用多种技巧和培训方式使她们满意自己的工作，达到激励他们的目的。

【课程收益】：

帮助学员掌握有效授权的要领、方法和步骤，从而解放自己，赋能团队；

帮助学员掌握激励的理论，深入了解人性的特点，更好地激发团队驱动力；

帮助学员掌握少花钱就能有效激励团队的方法和策略，提高团队工作积极性；

帮助学员建立相应的激励机制，让团队的内在能量得以最大化地释放

帮助学员掌握基本激励理论，把握员工需求，掌握激励员工的工具、方法和技巧；

帮助学员掌握非物质激励的原理与方法，营造积极工作环境的原理与方法；

【培训时间】：1天（6小时为一天）

【授课对象】：一线管理人员、储备干部、核心团队成员

【培训讲师】：李椿雨

【培训方式】：案例分析，视频剖析，讲授，小组PK、案例分享、视频与工具，角色模拟，互动讨

论等

【培训特色】：

- 全面系统：采用国际先进的管理方法，结合企业实践，内容全面系统并与时代接轨；
- 重点突出：管理知识繁杂宽泛，课程提炼适合管理者的管理理念、知识、技能和方法；
- 轻松风格：在保证内容严谨的同时，讲师不失诙谐与幽默，使学习过程轻松、愉快；
- 注重实务：管理是实践的艺术，唯有实战才能有效，让学员亲身体验，实操模拟；
- 教练结合：案例式教学，**案例研讨和课堂演练，加速学员对知识的理解和转化。

【授课风格】：

- 富有激情，语言简练、风趣幽默，重点准确，方案具体，剖析深刻。
- 突出实战和实操，是一位具有颇高知名度和威望、广受赞誉的专家。

【课程模式】：

- 分组：课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 品牌分：设置品牌积分榜，将品牌分比作企业的业绩，每个小组不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 互动：课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的**高境界是让客户参与经营，管理的**高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 纪律：课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

【课程大纲】：

第一讲：领导者的思维----成为赋能领导者

- 1) 用自己的确定应对未来的不确定。
- 2) 谁是管理者？何谓管理？
- 3) 何谓领导？管理者与领导者的区别。
- 4) 工业时代的管理付出了惨重代价。
- 5) 互联网时代的管理特征。
- 6) 组织结构从“金字塔”走向“扁平化”。
- 7) 管理转变的 4 个基本面。

第二讲：为什么要授权----授权管理的重要性

- 1) 为什么领导总是很忙、很累？

2) 不同层次管理者的工作重点是什么？

3) 管理者忙碌的原因是什么呢？

4) 一份签字需要多几个人较好？

5) 管理者不爱授权的原因分析

- ① 膨胀自恋、无所不能、瞧不起下属；
- ② 自己孩子不舍得送人；
- ③ 害怕失去存在感，教会徒弟饿死师傅；
- ④ 嫉贤妒能，实施打压；
- ⑤ 论资排辈，充分考察；
- ⑥ 找不到合适的人授权；
- ⑦ 下属技能不足，不满意，授权下级却做不好
- ⑧ 担心执行结果，不放心、万一搞砸了怎么办
- ⑨ 工作无计划性，怕麻烦，授权教导起来麻烦
- ⑩ 担心权威受损，怕威胁，授权害怕失去权力

6) 为什么要开始要做授权？

- ① 提高部属的工作积极性
- ② 提升本人工作效益
- ③ 强化部属的激励和信任
- ④ 增强部属的责任心

⑤ 达成能力优势互补

7) 不授权的代价与后果

① 忙：管理者加班加点，员工无事可做

② 茫：管理者压力太大，员工忧心忡忡

③ 盲：员工士气低落，工作绩效下降

第三讲：什么是授权----授权管理的初认识

1) 授权的概念---你正确理解授权了吗？

2) 授权的意义---为什么管理者必须要授权？合理授权的益处是什么？

3) 授权前期的三大准备工作

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

4) 授权管理的时机点选择

① 你认为员工能力不错的时候

② 想给员工加重担子的时候

③ 需要增强员工实战经验的时候

④ 希望员工有更大作为的时候

⑤ 希望员工为公司做出更大贡献的时候

5) 与执行者的面谈沟通的技巧、要素与方法

- ① 面谈目标的选择：找到下属的利益的双向目标
- ② 面谈气氛的营造：表达情感、制造共鸣
- ③ 面谈分歧的解决：利益平衡
- ④ 面谈结果的达成：生成行动计划
- ⑤ 面谈技巧的发挥：使用个性化沟通技术

6) 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

7) 授权前期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）
- ④ 对下属的充分了解其胜任力（工作性格，工作意愿，工作能力，工作风格）

8) 授权过程中的控制节点方法

- 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

9) 授权的范围及不能授权的事项。

10) 有效授权的瓶颈与障碍

第四讲：如何做授权----授权方法不对，努力白费

1) 让听得见炮声的人做决策，做个安静拿着地图的副驾驶；

2) 授权的方式模型：

① 未能授权：听旨行事，说啥做啥

② 普通授权：问斩行事，领导做选择题早请示晚汇报

③ 弹性授权：先奏后斩，任务的不同阶段，采用不同的授权方式；强调控制，对并不太放心的
下属适合；

④ 充分放权：斩而不奏，强调完全信任，对十分放心的下属适合；

⑤ 不充分放权：先斩后奏，把某项任务的职权经分解后授予多个子系统，相互制约，避免失误。

3) 授权七字法：

① 选：我们了解下属吗？选择最合适的人 /情境领导/人才标准/.授权对象的判断要点；

② 讲：明确目标 and 责任 /责任稀释定律/责任跳动定律；

③ 给：能放开的具体权限；

④ 看：看着干 /“远看而不是插手”；

⑤ 防：防止猴子跳到你的背上；

⑥ 查：进度、质量、违规；

⑦ 评：评好坏 /即时反馈；

4) 一放就乱、一管就死，怎么办？----六字诀

5) 授权管理中的任务分配

6) 授权管理中的用人艺术

7) 授权的五个步骤：分析、指定、委派、控制、评估

8) 授权的七个原则

① 视能授权原则：切不可授权给无能者、盲从老实人，（有态度有能力能胜任有品行）

② 用人不疑原则

③ 例行规范原则

④ 逐级授权原则

⑤ 授中有控原则

⑥ 宽容失败原则

⑦ 做选择题原则

9) 让下属提升能力的授权方法？-----离场测试与猴子管理法

① 始终让猴子在下属的肩上

② 让员工照顾好自己的猴子

③ 让下属把猴子当自己的养

④ 不要让猴子累死或饿死

⑤ 猴子也需要快乐

⑥ 检查与指导能让猴子进化

10) 授权放权跟踪反馈做好六件事：

① 一分钟目标设定

② 一分钟解决问题

③ 一分钟称赞

④ 一分钟指责

⑤ 一分钟指导

⑥ 一分钟鼓励与安抚

第五讲：什么是激励----员工激励的定义与意义

1) 人是怎么被激励起来？

2) 激励的定义与认识

3) 人是人性占多数还是动物性占多数？

4) 企业本质上经营的是什么呢？

5) 激励制度起到什么作用呢？

6) 来自部分管理者的思维与分析

7) 员工究竟在想什么

8) 激励的两大核动力——需要与动机

9) 激励解决的员工工作动力的三个核心问题

10) 激励与需要和动机的关联

11) 激励的特点解析

第六讲：激励的原理---员工激励的底层逻辑

- 1) 马斯诺需求理论：投其所好需要层次理论——你做到对你的员工投其所好了吗？
- 2) 双因素理论分析：并驾齐驱的双因素理论——激励因素和保健因素有何不同
- 3) 期望值理论分析：心想事成的期望值理论——如何管理员工的期望值
- 4) 公平的理论分析：激活竞赛的公平大理论——让员工在公平的环境中展示才华
- 5) 强化理论大分析：管控行为的强化大理论——有效掌握慈不掌兵和爱兵如子之间的平衡

第七讲：怎么做激励----员工激励的具体方法

(一) 物质激励的原则

- 1) 薪酬激励
- 2) 福利激励

(二) 非物质激励的实操落地方法

- 1) 榜样激励----为员工树标杆使众人仿，榜样的力量是无穷的
- 2) 目标激励----激发员工前进与调动积极性，有目标才会有激情
- 3) 愿景激励----共同目标共同看见更有向心力，为员工编织一个美丽的梦
- 4) 竞赛激励----激活员工你争我赶的士气，营造你追我赶的工作氛围
- 5) 荣誉激励----发挥帽子作用，给予职称/锦旗，给员工一个响亮的头衔
- 6) 情感激励----让下属在感动中去奋力打拼，从经营员工的心灵开始

- 7) 成长激励----给下属阶梯让其不断成长进步, 为你的员工打造金饭碗
- 8) 赞美激励----效果奇特的零成本激励法, 一句话足以感化心灵
- 9) 沟通激励----下属的干劲是“谈”出来的, 没有沟通,就没有成功
- 10) 授权激励----重任在肩的人更有积极性, 把别人能干的事情交给别人去干
- 11) 信任激励----诱导他人意志行为的良方
- 12) 文化激励----用企业文化熏陶出好员工
- 13) 宽容激励----用胸怀宽广会让人甘心效力, 严以律己,宽以待人
- 14) 危机激励----用危机意识的唤醒人的斗志, 灌输危机观念,激发工作热情
- 15) 态度激励----注意你的态度和情绪
- 16) 行为激励----注意你的状态和肢体
- 17) 关切激励----注意他的困难和挑战
- 18) 外在环境----注意职场外在环境, 营造良好的工作环境
- 19) 尊重激励法 --- 发自内心的尊重员工
- 20) 参与激励法--- 提高员工的主人翁意识
- 21) 定位激励法--- 恰当的定位是活力的源泉
- 22) 末位淘汰法--- 敢于向能力低下者亮红牌
- 23) 晋升激励法--- 让升迁渠道畅通无阻
- 24) 后院激励法 --- 给家属一份感动,员工就会为你拼命
- 25) 娱乐激励法--- 在欢笑声中提前完成任务

26)地位激励法--- 告诉员工他对公司很重要

27)清除激励法--- 果断清除团队中的“烂桃子”

28)示范激励法--- 与其吼破嗓子,不如做出样子

29)责任激励法--- 让员工自己对自己负责

30)激将激励法--- 讪将不如激将

(三) 奖金激励机制的实践

1) 如何分配奖金，才能让员工如狼似虎？

2) 销售拿丰厚提成，公司却在快速失血，怎么办？

3) 公司想要全国市场，团队只去“北上广深”，怎么办？

4) 公司要拼命抢市场，销售却藏起食物慢慢吃，怎么办？

5) 花样翻新的销售奖金，让员工目光短浅，行为扭曲，怎么办？

6) 奖励权重：钱花到哪里就是重视哪里，时间花给谁就是重视谁；

7) 二八激励法：让榜样的力量驱动团队的潜力；

8) 共同体机制：命运共同体、事业共同体和利益共同体。

第八讲：怎么搞关系----让你的粉丝多起来

(一) 成为下属喜欢的管理者——赢在影响力

1) 人际关系法则一：不批评、不责备、不抱怨

2) 人际关系法则二：给予真诚的赞赏与感谢

3) 人际关系法则三：引发他人心中的渴望

- 4) 人际关系法则四：学会站在他人的角度思考问题
- 5) 人际关系法则五：经常微笑
- 6) 人际关系法则六：记得别人的名字
- 7) 人际关系法则七：聆听。鼓励他人多谈自己的事
- 8) 人际关系法则八：谈论他人感兴趣的话题
- 9) 人际关系法则九：衷心让别人觉得他很重要

(二) 经营好你的情感账户

- 1) 大家都可以是赢家
- 2) 管理好你的情感账户
- 3) 人际关系的六项存款：
 - ① 了解别人——认识别人是一切感情的基础
 - ② 注意小节——不经意的疏忽，往往**能消耗感情账户的存款
 - ③ 信守承诺——一次严重的失信，使人信誉扫地，再难建立良好的互赖关系
 - ④ 阐明期望——明确角色和目标，可避免很多彼此的心理冲突
 - ⑤ 诚恳正直——表里一致，抱定做人原则，对人一视同仁
 - ⑥ 勇于道歉——发自内心的真诚的道歉足以化敌为友