

《激励与授权》

主讲：唐丽华

【课程背景】

哈佛大学管理学教授詹姆斯曾经说过“如果没有激励，一个人的能力发挥不过 20%-30%，如果有效加以激励，一个人的能力则可以发挥 80%-90%。”

我们的员工是组织绩效的生力军，作为管理者，激励员工是我们的责任，也是必备的领导能力。但是在激励和授权中您是否遇到这样的疑惑？

员工越来越多元化，包括年龄段跨大，经验和能力参差不齐，到底如何调动他们的积极性？

什么样的激励方法才更有效？如何激励才能让他们的工作热情不断被激发并保持？

作为管理者，面对任务越来越多，如何让自己避免陷入事务性工作的漩涡？

知道授权很重要，但如何才能做到有效授权？一旦授权，我和下属的权力和责任有什么不同？

以上这些疑惑在《激励与授权》课程中都可以获得答案或启发。

【课程收益】

- 通过了解“人的行动”的原理，理解激励底层逻辑以及激励的重要意义。
- 掌握马斯洛需求理论以及双因素理论，了解采用不同激励方式的不同时机。
- 掌握激励的三种类型，常用激励方法及其运用时机。
- 理解授权管理的基本原则
- 掌握授权过程的八个步骤
- 理解权限与责任之间的关系

【课程特色】课程追根溯源，不但分享方法和技巧，还通过对“人的行动”的原理及经典理论的学习，使学员对于激励与授权，能够做到知其然，同时知其所以然，从而让学员对激励与授权具备更深认知和灵活运用能力。课程以多种教学形式进行，包括讲解、活动、游戏、视频、讨论、分享等，使学员能够掌握并运用激励与授权的方法和技巧。

【课程对象】中层管理人员

【课程时间】2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、激励对组织的意义是什么？

1、个人绩效是组织绩效的保证

2、激励的复杂性和艺术性

寓言故事

小组讨论：期待的行为

二、管理学中，激励的原理是什么？

看图思考

1、行动的图示——【人的行动】的原理

2、三个基本概念之一：需求

- 需求的阶段

3、三个基本概念之二：动机

- 行动的图示——【人的行动】的原理
- 需求与刺激
- 唤起需求

4、三个基本概念之三：激励

- 激励发生作用的过程
- 激励的原理

5、激励理论一：马斯洛的需求层次理论

小组讨论：员工可能有哪些“具体的需求”？

练习：我们有哪些需求长期得不到满足？

- 需求不满的发生

6、激励理论二：赫茨伯格双因素理论

小组讨论：需求排序

7、掌握需求

- 如何掌握员工需求
思考题：你如何看待以下的观点？

三、管理中，激励分为哪些类型

1、畏惧激励

- 遵循的 5 个原则

2、诱因激励

视频分享

- 遵循的 4 个原则

3、精神激励

视频分享

自我测试：激励因素

- 精神激励的法宝
- 遵循的 4 个原则

4、激励原则总结

角色扮演：不同激励类型运用

四、管理中，有哪些实用的激励方法？

小组讨论：哪些方法可以激励所希望的行为

1、针对性激励

2、激励方法：积极强化

故事及案例分享

小组 PK 赛：积极强化方法

3、激励方法：目标管理

个人练习：为你的下属设定 2 项激励性目标

4、激励方法：潜能激励

- 激发潜能步骤
小组分享：评价你的员工的类型及潜能
- 改变工作内容
分组练习：设计工作来激励你的下属

5、激励方法：行为激励

小组分享：你期望哪些行为可以成为榜样

五、授权概述

案例分析

1、自我支配的原则

2、什么是授权？

3、授权的好处

自我测评：授权评估

小组讨论：导致不进行授权的原因

4、授权的障碍

六、有效授权原则及五个级别

1、有效授权的四个原则

- 职责的三等价原则

2、授权的五个级别

角色扮演：五级别授权

3、授权的过度与不足

角色对话：

集体练习：请按级别排序

小组活动：玩转扑克牌

七、有效授权的步骤

4、授权的八个步骤

- 决定项目
小组讨论：如何确定被授权者
- 选择人选
- 解释任务
小组讨论：授权者和被授权者之间的关系
- 监督进度
- 成果评估

八、权限和责任的关系

1、权限的含义

2、权限和责任的关系

3、授权者的责任

- 授权留意事项

4、权限获得者的责任

- 权限的获得

结束课程

提升的行动计划