



## 管理者的授权、辅导与激励

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 管理者的授权、辅导与激励

**【课程背景】**

管理者的职位越高就会越忙碌，所以，必须通过授权来提升工作效率，同时，授权也是管理者实现激励和培养团队的重要手段。但在授权的过程中，管理者经常遇过以下疑问和现象：领导想授权下属却不愿意接受；有些事授权给下属做的结果还不如自己做；哪些工作可以授权哪些不能授权？如何保持对工作授权后的监督和控制？如何做到既不管的太死，又不放任自流？……上述问题或现象的根本原因是管理者没有掌握系统、科学的授权管理方式，并缺乏有效的监察和反馈机制。

同时，在管理者对下管理的过程中，如何对下属进行有效的辅导与激励，尤其是非物质性的激励，也是一个十分重要的问题。那么，要如何驱动下属使其更好的完成工作绩效呢？

《管理者的授权、辅导与激励》课程是专门为管理者进行授权、辅导与激励下属而开发的实用型课程。课程一方面解析授权、辅导与激励的本质和特点，另一方面结合小组讨论、案例分析、模拟实操等方式深入的讲解管理者在授权、

辅导和激励方面的具体方式和技巧，从而使管理者成为“能授权、善辅导、会激励”的管理高手。

### **【课程收益】**

- 掌握授权的本质和作用
- 掌握授权的层次和类型
- 掌握针对不同任务的授权方法
- 掌握针对下属不同阶段特点的授权方法
- 掌握下属辅导的核心内容
- 掌握下属学习的四个层次
- 掌握工作教导的具体方式与方法
- 掌握员工训练系统的构成要素
- 掌握激励的本质和综合激励方案模型
- 掌握赏识管理的具体应用
- 掌握正确表扬和批评员工的方法

**【课程对象】** 企业中高层管理者

**【授课方式】** 案例分析+小组讨论+现场演练

**【课程时长】** 1天，6小时/天

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 3 张，A4 若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

## 【课程大纲】

### 第一单元：引言

- 讨论：管理的难点与重点是什么？
- 现代管理者的工作重点与管理模型
- 授权、辅导与激励的内在联系

### 第二单元：管理者的授权

- 授权的核心：许可与机会
- 授权是什么 VS 授权不是什么
- 案例分析：授权的三大障碍

来自组织的障碍

来自自己的障碍

来自下属的障碍

- 授权的四种类型
- 案例分析：这样的工作要授权吗？

- 情景领导中的员工发展阶段
- 工作委派的七个层级
- 实操演练：制定授权清单

### 第三单元：管理者的辅导

- 案例讨论：无法晋升的张经理

- 谁来负责培育？

直线经理的培育职责

培训部门的培育职责

- 培育员工什么？

案例分析：基于胜任力的培育内容

案例分析：基于晋升的培育内容

案例分析：基于绩效的培育内容

现场实操：某岗位学习护照设计

- 员工学习的四个层次
- 员工训练系统的五大要素
- OJT 培育法

案例分析：工作教导的循环图

## OJT 的核心五流程

### 第四单元：管理者激励？

- 激励的本质与基本模型

- 从动机到绩效

小组讨论：员工为什么要加入到企业？

工作中的马斯洛需求理论

- 从绩效到结果

管理者对员工行为的三种反应

结果激励与发现优势

案例讨论：如何正确的进行表扬

案例讨论：如何正确的进行批评

- 从结果到满意

盖洛普 Q12 评估

赫茨伯格的双因素理论

- 新时期下的员工激励方法

一个核心

两个允许

三个即时

### 第五单元：课程回顾与答疑