

赋能—团队有效激励、培养与授权

【课程背景】

陈春花教授曾经说过：“未来所有可量化、可衡量、可程序化的工作，都会被机器替代。巨变时代的组织管理，传统的管控方式已经不再适用。数字化生存时代，赋能将成为时代的关键词。只有关注人的成长，成为价值型组织，才能在变化中生存下去。”字节跳动的张一鸣说：“多提供 context，减少 control”。随着 95 后“个体价值”崛起，VUCA 时代的到来，传统的管控模式将面临的巨大的挑战。在错综复杂的环境中，赋能比传统的组织管理模式更能帮助企业充分发挥员工潜能，赢得竞争优势。如何为员工赋能？从哪些方面着手？这是摆在企业中高层管理者面前迫切需要解决的问题。

所谓的“赋能”员工就要激发员工“想干”的愿望，让员工具备“能干”的能力，并为员工能够以适合的方式（创新）来“干好”创造条件，也就是如何进行员工的激励、培养和授权，从而给员工以“动力、能力和权力”，最终实现组织绩效的提升。

本课程从员工赋能的时代背景出发，通过员工激励、员工培养和员工授权等几个方面，提升管理者员工赋能的技能。

【课程收益】

- 1、转变管理者在 VUCA 时代管理控制管理的思维模式；
- 2、学会员工激励的技巧与方法；
- 3、掌握因材施教的员工培养方法；
- 4、学会授权九宫格和 OPERA 授权模型运用技巧。

【课程时长】 1 天（6 小时/天）

【课程对象】企业中高层管理人员

【课程大纲】

第一节：员工赋能——打造不确定时代敏捷团队

- 1、讨论：登山时如何最快到达山顶
- 2、VUCA 时代的不确定性
- 3、案例：泰勒-福特模型的失败
- 4、思考：为何美军 17 年打不败塔利班
- 5、“管控”的消亡与“强个体”的崛起
- 6、员工赋能：结构赋能、心理赋能和能力赋能
- 7、案例：字节跳动如何进行员工赋能

第二节：心理赋能——员工激励

- 1、员工激励≠员工奖励
- 2、案例：王经理为何激励失败
- 3、员工激励的前提：找准需求
- 4、讨论：95 后员工的需求点
- 5、工具：员工激励因子测试
- 6、知识型员工激励法则：
 - 要“钱”更要“前”
 - 要“外”更要“内”
 - 要“负”更要“正”
 - 要“长”更要“短”
- 7、案例：海底捞员工激励法
- 8、常见的六大激励误区
- 9、员工“六感”激励法

- 仪式感 □存在感 □参与感 □归属感 □成就感 □荣誉感

10、五种低成本而且最有效的激励技巧

- 掌声
- 鲜花
- 拥抱
- 仪式
- 赞美

第三节：能力赋能——员工培养

1、管理者的成功来自于员工成长

2、案例：小林为何离职？

3、做员工成长的教练

4、案例：《永不放弃》的教练能量

5、员工辅导的三大技能

- 聆听
- 发问
- 反馈

6、员工辅导的状态诊断：员工状态诊断工具

7、员工不同阶段的特征与需求

8、教练工具：四种教练风格匹配

9、练习：根据员工状态匹配教练风格

10、员工培养其他方法

- 经验萃取

- 工作历练
- 读书会

第四节：结构赋能——员工授权

1、案例：让听到炮火的人呼唤炮火

2、VUCA 时代让授权成为必然

3、授权不等于放权、授责、工作分工、参与、代理职务

4、案例：授权让“一个福特梦想”得到实现

5、案例研讨：李主任的授权为何失败？

5、科学授权的六个步骤

- 授权准备
- 确定任务
- 选贤任能
- 落实分工
- 制定计划
- 跟进完成

6、授权任务评估模型：任务评估四象限

7、根据员工能力进行授权

- 完全授权
- 不完全授权
- 弹性授权
- 制约授权

8、能力与授权匹配工具：员工授权九宫格

9、让授权变得轻松与可控：OPERA 模型

10、员工授权跟踪的四种模式