

《授权与激励》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解授权与辅导的意义和作用。通过“授权”，帮助管理者节省时间精力，聚焦工作的高价值区，提高工作效率，通过事来培养人、激励人，借假修真、借事修人；通过“辅导”与“激励”，帮助员工快速提升能力，激发员工的自主性与敬业度，促进团队与企业的共同成长与发展，打造高绩效团队。

【课程收益】

1. 识别团队能力不行的可能原因，明确授权与执行力的影响关系，理解授权的意义与作用；
2. 明确授权范围与原则，识别授权中的障碍、常见错误与误区，知晓任务委派四步法；
3. 掌握优先级评估方法，了解工作任务分析的五步骤及授权判断原则；
4. 掌握选人三要素，通过用人规划、绩效准备度分析及工作饱和度来识人、选人及用人；
5. 使用任务沟通五步法（wwhha），帮助员工更好理解工作内容，激发工作热情。
6. 了解员工是如何成长的，掌握知识、技能、经验的差异化辅导方法与工具；
7. 了解员工为什么努力工作，知晓授权与激励的影响关系，掌握授权激励常用方法。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的管理者

【课程时长】

1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

导入 管理者工作忙且团队绩效不佳的原因

1. 案例分析：忙得不行的孙经理
2. 管理者工作忙且团队绩效不佳常见原因

第一单元 授权目的与原则

1. 授权的目的与作用——借假修真、借事修人
2. 授权的障碍
3. 授权的原则
4. 授权的范围
 - 1) 可授权的工作
 - 2) 不可授权的工作
5. 授权常见错误与误区
 - 1) 责任人不唯一
 - 2) 授权就是派活
 - 3) 疑人不用，用人不疑
 - 4) 权责利不清晰或不匹配

5) 不想干的活就授权下去

第二单元 授权流程与方法

1. 授权时的任务委派四步法



1) 案例：新接重要工作

2) 如何判断任务优先级

3) 优先级一样怎么办

3. 步骤二 工作分析

1) 任务拆解

2) 能力分析

3) 资源需求

4) 风控需求

5) 授权分析——自己干还是可授权

4. 步骤三 识别人选

1) 案例分析：选谁合适

2) 选人三要素

① 要素一：用人规划

a. 识人工具：九宫格——识别关键人才

b. 团队诊断：岗位匹配度矩阵——盘点团队健康

c. 选人工具：人员管理表——培养还是激励

② 要素二：绩效准备度分析

a. 案例分析：项目未完成

b. 绩效准备度——员工绩效影响因素

c. 选人的能力匹配原则

d. 练习：分析关键人员绩效准备度

③ 选人维度三：时间饱和度

① 选人常见错误与误区

5. 步骤四 任务下达

1) 案例：改 BUG

2) 任务沟通中的常见错误

3) 任务沟通与执行结果的四层影响关系

4) 常见员工异议应对技巧

① 做不了

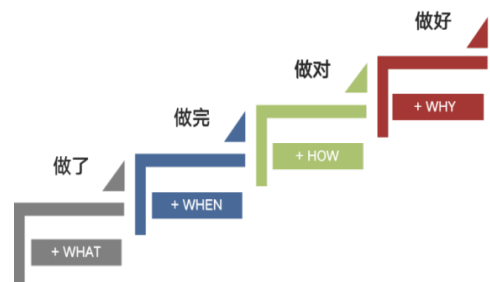
② 不会做

③ 给不了那么早

④ 您能不能帮我做一下

5) 任务沟通五步法 (wwhha)

6) 演练：任务下达



6. 情境管理：不同员工的差异化授权策略

7. 测评：管理者授权能力自我觉察

第三单元：授权中的激励方法

1. 人为什么努力工作

1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12

2) 敬业度关键影响因素

2. 基于授权的激励策略

1) 目标激励

① 案例分析：新人缺少工作热情

② 设定目标的 GROW 模型

③ 使用 GROW 模型帮助下属制定职业规划

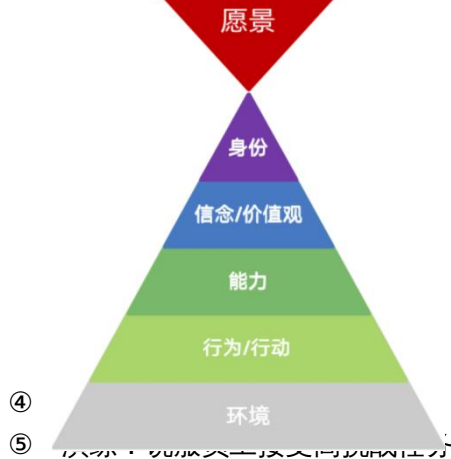
④ 案例：说服想离职的新人

2) 讲 WHY

① 别人为什么愿意服从你：黄金圈法则

② 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则

③ 为什么有人说的话你愿意听——价值观六层模型



3) 辅导激励

① 新技能辅导——导师式辅导

a. 工具：16 字箴言——怎么讲

➢ 16 字箴言辅导流程与操作要点

➢ 案例分析：文件修改

b. 工具：3WEP™——讲什么

➢ 视频案例：邮件撰写错误

➢ 3WEP™讲解流程及内容构成

➢ 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三

➢ 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错

➢ 演练：新技能讲解

② 经验辅导——教练式辅导

a. 工具：引导式复盘

b. 视频案例：生气的老张

c. 什么引导式复盘

d. 引导式复盘的五大特点

e. 引导式复盘与 16 字箴言的区别

f. 工具：AARTD©复盘五步法（独创）



g. 引导式复盘常用三种提问方式

h. 引导式复盘原则——不要过快支招

i. 案例分享：审核未通过

j. 情景演练：新人不会沟通

4) 反馈激励

① 工具：正反馈（表扬）

a. 正反馈的目的与原则

b. 正反馈工具及案例：SAIL 等

c. 练习：SAIL 赞美法

② 工具：建设性反馈（批评）

a. 案例分析：看不懂的方案

b. 建设性反馈的目的与原则

c. 建设性反馈工具及案例：BEST 等

d. 批评后如何恢复关系

e. 练习：将批评修改成建设性反馈

③ 工具：绩效反馈

a. 持续性绩效反馈的重要性

b. 工具：CFR 模型

c. CFR 的构成与作用

d. CFR 沟通原则与流程

5) 信任激励

① 视频案例：不可能完成的任务

② 如何帮助员工突破自我设限

3. 00 后激励原则

1) 案例：00 后管理挑战

2) 00 后要什么

3) 00 后激励原则

4. 测评：管理者激励能力自我觉察

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）

• 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研