

# 《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
2. 步骤一 优先级评估——聚焦高价值工作

### 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——盘点团队健康度
- 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

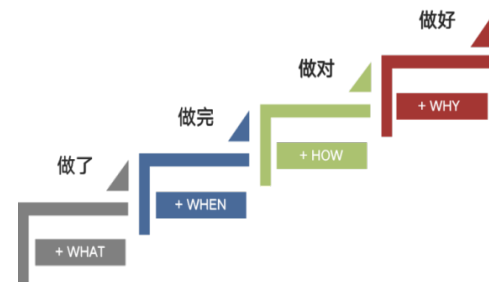
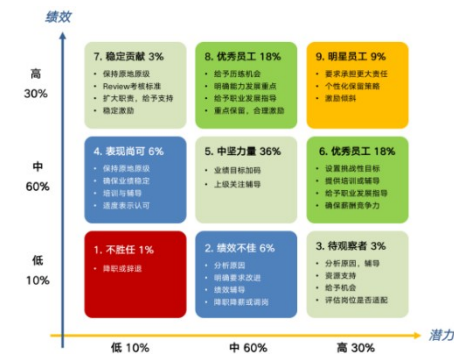
##### ④ 您能不能帮我做一下

### 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
    - ④ 如何让员工接受挑战性任务
    - ⑤ 演练：说服员工接受高挑战任务
  - 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