

让下属玩命干

——中层管理者的授权与激励

课程背景：

工作中，有没有类似问题

1. 辛苦工作加班做，员工清闲没事做
2. 自己厉害特别牛，下属成长让人愁
3. 授权总是乱抓瞎，劳神费心结果差
4. 授权尺度难掌控，结果总是很被动
5. 授权事项选择难，事后往往有风险
6. 授权对象选择难，费尽周折惹抱怨
7. 下属意愿都不高，激励手段常失效
8. 喂马吃草马不跑，劳民伤财事难搞
9. 激励手段很稀缺，效果自然不用说
10. 激励总拿钱说事，意愿常常瞬间失

课程目标

1. 能够阐述授权的意义和原则
2. 能够区分授权的事项和非授权事项
3. 能够阐述授权对象的相关标准
4. 能够针对所学内容当堂完成授权测试
5. 能够阐述授权的七大层次
6. 能够根据所学内容当堂完成授权协作表
7. 能够阐述激励的五大方式
8. 能够阐述激励的注意事项
9. 能够根据课程内容当堂完成团队激励设计表
- 10.** 能够运用激励的五大层次完成当堂训练

课程内容：

一、为什么要授权

1. 领导要时间
2. 下属要成长
3. 企业要发展
4. 授权测试

二、什么是授权

1. 授权不是工作分配
2. 授权不是放权
3. 授权不是做保姆
4. 授权不是更辛苦

授权的误区自测

三、如何实施授权

1. 准备：人、事、方式
工具：授权沟通表
2. 委派：权、责、利

3. 跟进：抓节点、做引导
工具：节点管控表
方法：下属反馈的六大时机

4. 收权：反馈、改进

四、授权的七个层次

1. 全权处理
 2. 遇事处理
 3. 适时干预
 4. 重抓结果
 5. 过程管控
 6. 提供想法
 7. 提供信息
- 工具：七层次明细表

五、授权原则“两讲三做”

1. 讲清结果、讲清后果
 2. 做检查、做奖罚、做机制
- 工具：机制建设表

六、授权注意事项

1. 授权与跟进
2. 授权与指导
3. 授权与工作分配
4. 授权的例外处理

七、团队激励的目的：激发意愿达成目的

1. 人力资源的特殊性
2. 意愿的重要性

八、团队激励的理论

1. 人性激励理论
2. 内容激励理论
3. 过程激励理论
4. 行为改善型理论

九、激励的方法

1. 以身作则
2. 目标激励
3. 情感激励
4. 文化激励
5. 竞争激励
7. 机制激励
8. 成长激励

视频案例：康熙王朝片段

案例：李云龙如何激励

工具：激励设计表

十、激励的注意事项

1. 虚实结合
2. 正负结合

3.松严结合

4.难易结合

5.人事结合

案例：小张的激励你如何做？

十一、激励的失效情况

1. 人的工作极限

2. 激励标的欠佳

3. 激励方式单一

4. 案例：唐僧如何激励下属

课程回顾 课程结束