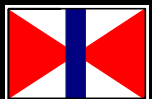




# 管理技巧培训 (1101)



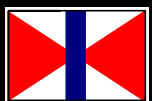
**Swire Beverages**



# 课程目标



- 督导的角色和责任
- 授权技巧
- 激励技巧

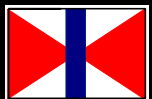


**Swire Beverages**



# 日程安排

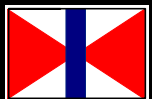
- 介绍课程目标和破冰练习 20分钟
- 督导的角色和责任 15分钟
- 授权技巧 100分钟
- 激励技巧 80分钟
- 课程评估 5分钟



# 小组讨论

## Group A:

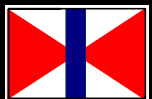
- 你认为督导应该做什么？他/她的主要职责是什么？
- “督导”的定义



# 小组讨论

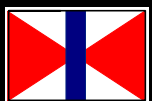
## Group B

- 督导在组织架构中需要与谁沟通？  
请图示督导在组织中的位置。
- “督导”的定义





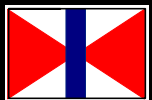
督导是“连接组织的桥梁”



**Swire Beverages**



# 授权技巧



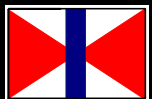
**Swire Beverages**



# 什么是授权？

授权就是分配工作给团队的每一个成员。

高效授权是正确选择工作授权方式和授权人的一种能力。



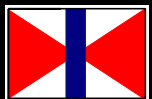
**Swire Beverages**





# 高效授权的益处

- 扩展你的时间
- 将工作分配给最适合的个人和团队
- 有效利用拥有你所不具备的知识的专家
- 帮助个人和团队培养新的技能，提高知识水平
- 提高你的团队管理作用，改善领导才能



# 授权的要诀

你可以授权所有的工作，但不能  
授权所有的职责。



**Swire Beverages**



# 小组讨论

讨论造成以下情况的原因：

1. 授权不足
2. 授权过多



# 小组讨论

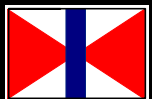
讨论以下情况所带来的结果：

1. 授权不足
2. 授权过多



考虑你的工作和你的团队，如果你的授权过多或不足，有什么情况会发生：

1. 对你
2. 对你的团队



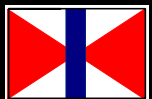
# 授权过多的原因

不可接受的理由:

- 不喜欢的任务
- 懒得去做
- 为证明自己的权威
- 认为所有的事都可以授权
- 不会做的任务

可接受的理由:

- 培训/辅导
- 继任计划



**Swire Beverages**



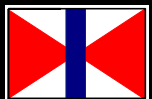
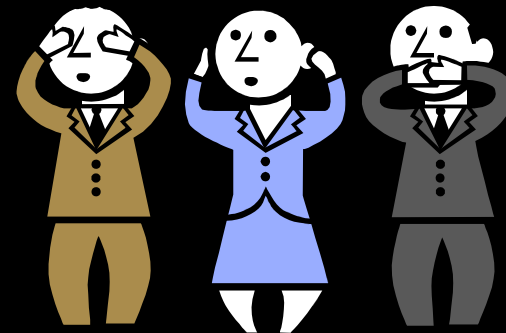
# 授权不足的原因

不可接受的原因：

- 懒惰的团队
- 不愿意告诉别人如何做
- 自己不知道如何完成任务，故不让其他人参与
- 不放心，认为被授权人没有能力

可接受的理由：

- 工作量太大
- 与团队保持联系



**Swire Beverages**



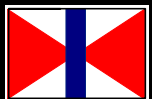
# 授权不当对主管的影响

## 授权过多:

- 引起怨恨
- 失去尊重
- 失去联系, 甚至失去控制

## 授权不足:

- 自己工作过多
- 没有时间做计划
- 没有防备的方案当他缺席时
- 被团队轻视
- 被团队利用



# 授权不当对团队的影响

## 授权过多:

- 团队工作量过多, 效率低
- 错误增多
- 团队怨恨主管
- 员工流失率高

## 授权不足:

- 团队成员无法发展
- 激励不足
- 团队变得容易自满
- 团队变得不安





# 授权六步骤

第一步：仔细选择工作

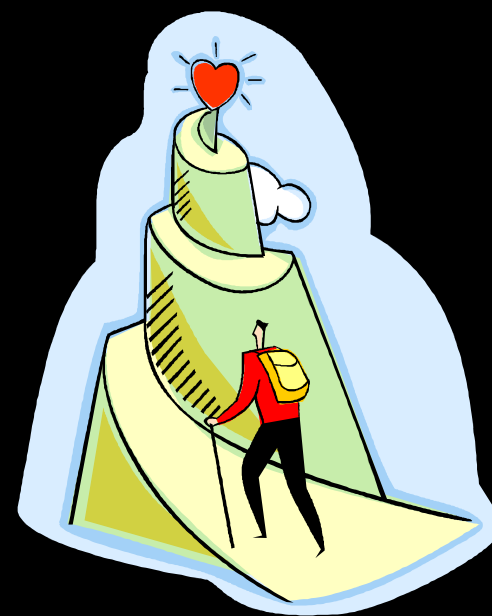
第二步：仔细选择人选

第三步：准备人选

第四步：工作指引

第五步：确认理解

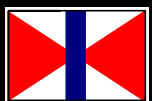
第六步：跟进



# 指引类型



- 命令
- 要求
- 建议



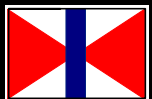
**Swire Beverages**



# 曲解的原因



- 假定
- 知识水平
- 术语
- 语言

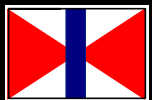
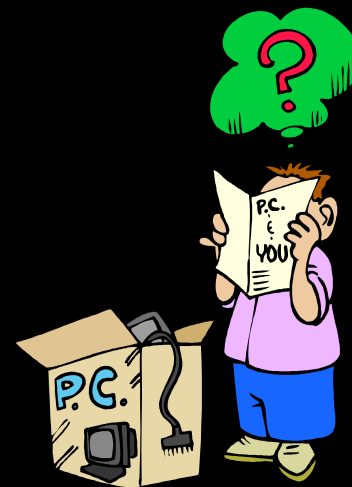


**Swire Beverages**



# 指引方式

口头 和 书面

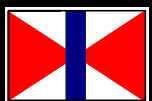


Swire Beverages

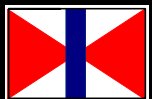
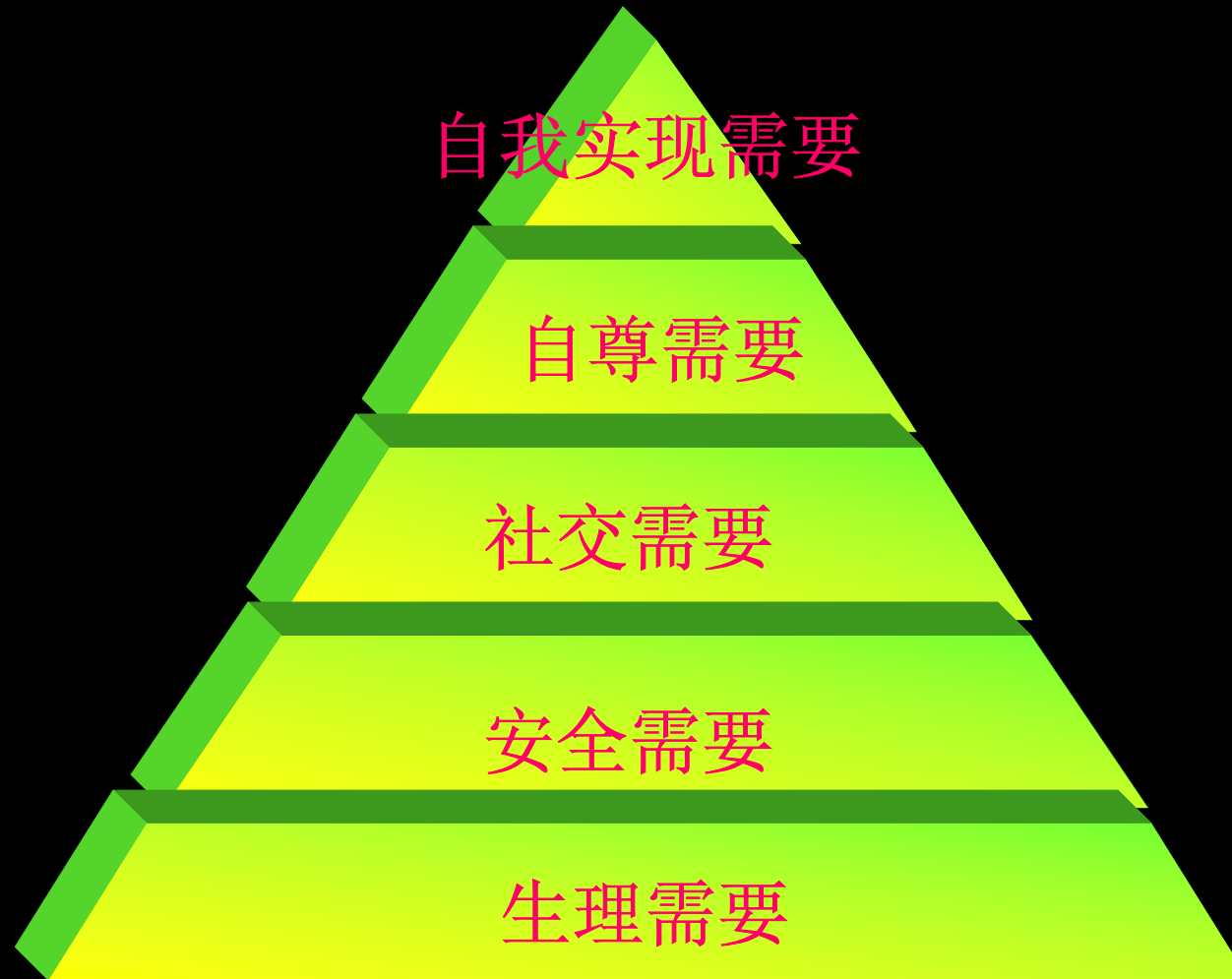


# 激励理论

- 需要层次论
- 双因素模式



# 人的需要

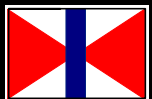


**Swire Beverages**



# 测试

## 员工的期望



**Swire Beverages**



# 双因素理论



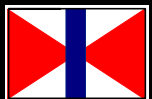
## 激励因素

- 工作兴趣
- 成就
- 得到认同
- 获赞赏
- 责任
- 升职



## 保健因素

- 工作环境
- 薪金
- 公司制度
- 安全感
- 人际关系





# 激励理论的应用

## 需要层次论

## 企业行动

自我实现

给予事业成长机会

鼓励创造力

鼓励成就

自尊和地位

公布个人成就

赞扬良好表现

经常给予回馈

给予更大工作责任

归属和社交

举办社交活动

组织团队

安全和保障

营造工作安全感

提供福利

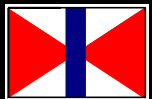
提供安全的工作环境

基本生活

提供公平薪金

提供足够休息时间

提供舒适的工作环境



Swire Beverages



# 双因素理论的应用

## 激励行动

帮助员工制订事业计划

尽量放权给员工

提供员工多些训练

## 保健行动

委派员工各种不同工作

公正地评价表现及安排进升

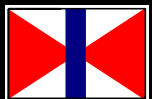
就企业政策与员工沟通

改善督导技巧

维持工作安全

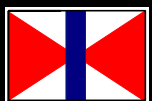
改善员工关系

在不泄漏商业秘密的情况下，让员工知道公司的事情



# 案例分析

你是张良，该怎么办？

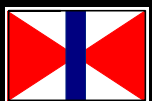


Swire Beverages



# 强化员工工作行为的工具

- 正面强化
- 负面强化
- 惩罚
- 消退



# 激励三部曲

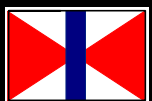
留意征兆



追查原因

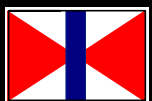


采取行动



# 案例分析

## 李莉违规



**Swire Beverages**

