

- 国际企业界追捧的流行课程
- 直击中国管理者的最大短板
- 提升个人领导力的核心技能

让员工动起来——有效授权

课程背景：

管理的重点是控制，领导的重点是激励与授权。减少控制，增加激励与授权，即“少管理多领导”，这符合新时期简约管理的大道与趋势。通过有效授权与激励，优秀的领导者得以用简约的、低成本的方法让员工自动自发、创造性地工作。授权就是复制自己，就是让管理者解放自己，提升领导力；就是员工快速成长，提高工作积极性；就是让组织优势互补，和谐融洽；在互联网时代的今天，管理呼唤着授权，大型的国企系统尤其中如此。

本课程有助于高层管理者了解授权的知识、掌握授权技巧，灵活应用授权，提升个人领导力与组织绩效。

课程收益：

- 理解与应用有效授权的技巧
- 了解授权与激励的目的、机理和真谛
- 掌握与认识授权与激励的常规方法及误区

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：集团高层、集团部室负责人、子公司总经理

授课方式：故事感悟、内容讲解、工具练习、小组PK、案例剖析、情景模拟

课程大纲

课前预热：

1. 分组
2. 队名、队呼、队歌、队长
3. 约定

第一讲：授权激励的到来

一、互联网时代下的管理创新

1. 组织扁平化
2. 岗位动态化
3. 人员个性化

二、通过授权提升领导力

1. 马斯洛需求理论
2. 非物质激励
3. 领导力的构成
4. 授权激励的路径分析

三、授权激励的方式与选择

1. 授权激励的具体方式
2. 不同授权激励适用范围

小组讨论：授权激励的适用范围

第二讲：有效授权的实施关键

一、授权准备

1. 组织
2. 人员
3. 任务
4. 气氛

二、选定任务

1. 明确授权任务
2. 清楚授权的风险
3. 了解任务的性质
4. 知道工作的分类
5. 明确授权要达到的目的
6. 明确授受双方的责权关系
7. 明确授权工作的资源分配方式

三、选贤任能

1. 经验很丰富的人
2. 颇有经验
3. 极具潜质

四、落实分工

1. 陈述背景
2. 评述工作
3. 支持指导
4. 商定进度：甘特图
5. 通知各方

五、跟进完成

1. 通过设定目标建立授权控制体系
2. 通过定期检查进行监督与控制
3. 通过突击检查进行监督与控制

第三讲：有效授权的准确时机判定

一、克服授权的 7 大障碍

1. 权力主义者
2. 担心失去控制
3. 不喜欢下属超越
4. 工作主义倾向
5. 技术专家心态
6. 自己做会更快
7. 管理角色障碍

二、授权时机判定 6 符合

1. 任务合适
2. 人员具备：
 - 1) 模型
 - 2) 性格
 - 3) 意愿
3. 领导风格
 - 1) 民主
 - 2) 关注个人成长
4. 组织创新趋势：

- 1) 扁平化
 - 2) 弹性化
 5. 文化氛围
 - 1) 鼓励创新
 - 2) 开放交流
 6. 管理模式
 - 1) 目标管理
 - 2) 主张自我管理
 7. 完善的授权计划
- 模拟练习：授权面谈**

第四讲：授权应该注意避免的误区

一、避免两个极端

1. 避免简单放权
2. 避免直接控制

二、防止权力滥用

1. 权力的非人格化
对事不对人
2. 权力行使程序化：
 - 1) 资源调配汇报制
 - 2) 资源使用对内公开
3. 科学设定对权力滥用者的惩罚措施
4. 建立良好的企业文化

三、避免含糊不清

1. 事项明确
2. 程序标准
3. 反授权：避免猴子上身

案例综述

1. 吴牛问喘 诸葛亮
2. 林彪送枪 泰国政变
3. 万科集团 苹果电脑

总结回顾