

# 授权管理培训课程 主讲 李德

- ❖ **培训方式：**理论讲授，案例分析、情景模拟、小组活动、大组交流、角色扮演、技能操练、录像教学

## 一.导入. 录像案例. L 经理忙乱的一天.

- 小组活动：**
- 1.列举管理者反对授权的理由
  2. 授权实施环境的变化
  3. 阻碍授权的心理误区

## 二、什么是授权

### ❖ 录像案例. 一次成功的授权

1. 授权的类型
  - a.职务授权：
  - b.任务授权：
2. 授权的定义
  - a.授权是什么
  - b.授权不是什么

## 实例练习

## 三、授权的十项原则：

- 1、有目的授权
- 2、因事设人，视能授权
- 3、无交叉授权
- 4、权责相应授权
- 5、逐级授权
- 6、单一隶属授权
- 7、适度授权

- 8、充分交流授权
- 9、信任原则
- 10 有效控制授权

## 实例练习

### 四、授权的四种方法

1. 充分授权
2. 不充分授权
3. 弹性授权
4. 制约授权

#### 案例剖析

### 五. 如何制订授权计划

#### 案例剖析

授权计划的 10 项内容：

- 1、授权的任务，任务涉及的特性和范围；
- 2、授权需要达成的结果；
- 3、评价工作的方法是什么；
- 4、任务完成的时间要求；
- 5、工作执行的相应权力有哪些；
- 6、授权对象分析；
- 7、授权对象事先要做何种培训；
- 8、授权任务的工作步骤分析、可行性分析；
- 9、反馈方式；
- 10、主管本人的责任

#### 实例练习.

### 六. 授权管理的三大基础

## 1、明确有效的授权流程

授权准备	确认任务
选择受权者	授权发布
进入工作	反馈
监察进度	授权控制
工作验收、兑现奖罚	

## 2. 分清授权的层级

领导保留自行处理之权力  
经领导批准后，部属才能自行处理之权力  
同领导商量后，部属才能自行处理之权力  
部属可以自行处理，但应向领导汇报之权力  
部属可完全由自己决定处理之权力

## 3. 如何选取授权任务

必须授权的工作：  
应该授权的工作：  
可以授权的工作：  
不能授权的工作：

## 实例练习

## 七. 授权的三步骤管理

### ❖ 第一步骤. 授权任务分析

#### 1.授权条件分析：

- 执行任务所需要的思考过程
- 任务所要求的工具和行动
- 为了完成任务所需要与他人建立何种关系

#### 2. 授权对象分析：

- 知识
- 学历
- 运用工具的能力
- 思考的创新能力
- 勇气
- 人际沟通能力

- g、经验
- 3.授权对象培训

## 实例练习

### ❖ 第二步骤. 授权控制

1. 控制技巧之一：命令追踪
2. 控制技巧之二：有效的反馈
  - a、反馈应具体化而非一般化
  - b、反馈依赖数据说话
  - c、反馈要针对事件而不是针对人
  - d、把握反馈的良机
  - e、反馈是确定的、清楚的、可被准确理解的
- 3.控制技巧之三：监督进度
  - a、监督工作时限，尽量避免干涉下属的具体工作
  - b、提出意见或提醒，前提确有必要
  - c、确认绩效，兑现奖惩
- 4.控制技巧之四：全局统御
  - a、对组织的控制
  - b、对工作的控制
  - c、对员工的控制
- 5.控制技巧之五：授权的撤回

## 实例练习

### ❖ 第三步骤. 授权结果评估

## 实例练习

## 八. 总结. 授权的十大要点