

---

## 管理者如何有效授权

---

### 课程背景：

如果你感觉自己没有太多时间用在管理上，这个时间老是不够用，经常要把工作带回家去做，总感觉别人做的事情没有自己做的放心，要求员工把每件事情都向自己汇报，自己又有很多事务性的事情要做……对照一下，有没有这种感觉，如果有的话，就应该授权了。然而，什么是授权？我们为什么不愿意授权？管理者必须授权的工作有哪些、应该授权的工作是哪些、可以授权的工作有哪些、不应授权的工作是哪些……对诸如此类的问题，您的回答不确定的话，让我们到课程中去寻找答案吧！

---

**适合对象：**追求卓越的当代企业各级主管

---

### 课程特色：

实战型职业培训师，一位娓娓道来的讲述者，一位鞭辟入里的评论者，一位语惊四座的实战家，一位引领前沿思潮的导师，功底深厚，专注投入；以学员为中心，采用讲授、案例研究、情景模拟、游戏体验等现代互动式学习方式；理性了解与感性认知二者巧妙结合，学员适当笔记，既消化课程又在快乐中接受——卓越的培训效果。

---

**课时安排：**6H (1天)

---

### 课程目标与效果：

- ➔ 通过学习，使学员弄清什么是授权；
- ➔ 通过互动式的学习，使大家弄清主管授权的内涵；
- ➔ 使与会者认识到授权的重要性，认识到管理者是否敢于授权、是否懂得授权直接关系到企业能否快速成长；
- ➔ 认识到管理者授权的障碍，确保在未来的管理实际中敢于授权；
- ➔ 使与会者理解掌握授权的原则；
- ➔ 通过讲授分析，使学员了解、弄清授权的4种类型的工作任务；
- ➔ 从实战的角度掌握有效授权的六个步骤。

---

### 课题纲要

#### 第一讲 观念篇：授权的内涵与意义

##### 一、授权的定义

- 1、广义的授权
- 2、狭义的授权

##### 二、授权的内涵

##### 三、授权的四个层次

提个醒：当企业渐渐接近参与式管理时，主管应采用第三、第四个层次的放权程度。

##### 四、主管为什么要授权

——从管理的内涵的角度看授权

- 1、管理的定义
- 2、组织管理的“四项基本原则”

情景案例：走在路上口渴，想买一罐饮料，眼前有一家便利商店及另一家传统「杂货店」，会选择那一家？为什么？

---

成功案例：韩国三星财团李健熙调整管理策略，把大权独揽的总裁办分权为电子、机械、化学及金融保险四个集团，并组成集团经营委员会负责最高层决策。三星管理变革的启示：管理者的职责是什么？

#### 四、授权的好处与意义

值得反思的历史：《三国志》：“蜀国正事无巨细，亮皆独志之。”诸葛孔明运筹帷幄，决胜千里，“事必躬亲、鞠躬尽瘁”，一生劳顿却“蜀中无将”。思考：为什么呢？

提个醒：管理者是否敢于授权、是否懂得授权直接关系到企业能否快速成长！

### 第二讲 基础篇：授权必考：授什么权

#### 一、授权的三个要素（职责描述、工作分派、权力分解）

##### 1、企业职责描述常见问题

提个醒：授权是在职责范围内的，不能随心所欲

##### 2、工作分派三种方式

##### 3、权力分解

#### 二、授权的4种类型的工作

##### 1、必须授权的工作

##### 2、应该授权的工作

##### 3、可以授权的工作

##### 4、不应授权的工作

#### 三、授权必考：授权程度

——请按照逐步授权的逻辑重新排序

### 第三讲 素质篇：有效授权的前提与准备

#### 三、认识授权的障碍

##### 1、来自管理者自身的障碍

##### 2、来自下属的障碍

##### 3、来自组织方面的障碍

#### 二、中层经理授权的特点

#### 三、主管在授权问题上的关键心理

案例研究：王先生是一部门的主管，他发现下属的效率很低，不及他亲力亲为的一半，下属的工作方法也不理想，而且可能对自己不忠诚，所以王先生尽量避免分配他认为重要的任务给下属。你认为下属会对王先生的这种做法有何看法？王先生应解决自身的什么问题？

### 第四讲 工具篇：有效授权的六个步骤

#### 一、授权的五个原则

#### 二、有效授权的六个步骤

##### 1、选择任务：你必须确定哪些任务可以或应该授权。

(1) 对任务进行分类：评估你的活动

(2) 以工作常规与否/风险高低进行选择

(3) 从工作任务重要与紧迫与否进行选择

##### 2、选贤任能

表格工具：选择一项要授权的工作，分析部属的类型

(1) 从能力与意愿了解你的下属

(2) 方法：对员工进行素质测评

##### 3、规划授权

——有计划有组织地分担责任（五个要点）

##### 4、撰写计划

(1) 具体做法

---

## (2) 任务说明

表格工具：工作任务说明的撰写

### 5、授权工作

——清楚地告诉选他完成工作的原因：

### 6、施加控制（的六个要点）

提个醒：人在可以懒惰和勤劳无益时他不会不懒惰！

训后作业：目前或下阶段你需要授权的工作是什么？你准备怎么授权？

自由问答、互动