

管理者如何有效授权

讲师：谢瑞宝

【课程背景】

管理者每天都会面临大量的工作，如何使自己解放出来，从而能够关注最有价值的事情，就必须掌握授权的技能。有效的授权不能能够解放自己，而且能够激励下属，充分发挥下属的积极性和才能，提升团队运作效率和绩效水平。反之，无效授权则会浪费资源和时间，严重时更有可能引发危险和危机。本课程使管理者清楚、准确认识何谓授权、为何授权和如何授权，快速掌握前授权的方法和技巧，使管理者能够通过有效授权来提升管理绩效。

【学习成果】

- 1、使管理者认识到授权的重要性，培养在管理中授权的自觉性。
- 2、了解授权的原则，通过案例分析和个案练习的方式掌握授权的有关技巧。
- 3、学习有效授权的步骤与流程，掌握有效授权的关键环节与工具。
- 4、学会如何通过授权来培养下属
- 5、了解授权过程中的有关风险及解决的方法。
- 6、了解如何避免反授权。

【所需时间】

6小时（1天）

【课程大纲】

一、前言

- 1、思考你的工作状态

2、历史的智慧和反思

3、管理者的工作

4、领导者的四层境界

二、授权的意义

1、什么是授权

2、为什么应该授权

- 解放主管
- 减少瓶颈
- 发挥专长
- 激励部属
- 建立责任
- 发展员工
- 和谐氛围
- 提升绩效

3、管理者不愿授权的原因

- 效率假象
- 缺乏信心
- 害怕挑战
- 不信任他人
- 没有合适的人手

4、分工与授权

5、授权中存在的问题

- 简单放权，一放就乱
- 直接控制，一统就死

案例研讨：李老板授权为何失败

三、有效授权的原则与要点

1、授权的主要原则

2、授权的三大核心

- 授权就授予话语权
- 授权就授予信任
- 授权就授予期望

3、授权是对员工最好的激励

4、授权不是什么

- 授权不是参与
- 授权不是弃权
- 授权不是授责
- 授权不是秘书
- 授权不是助理
- 授权不是代理职务
- 授权不等同于分工

5、授权的时机选择

6、授权三要素

- 工作指派
- 责任承担

- 权力授予

7、授权的类别

- 充分授权
- 不充分授权
- 弹性授权
- 制约授权

8、授权的层次

- 指挥式——完全集权
- 批准式——弱授权
- 把关式——适度授权
- 追踪式——高度授权
- 委托式——完全授权

9、管理者如何避免反授权

四、授权的步骤与流程

1、授权的准备

- 心态准备
- 氛围营造

2、选定授权任务

- 选定授权任务需要考虑的三大要素
- 管理者工作任务分类

3、选贤任能

- 对下属授权应进行的考量

- 评估你的下属
- 部属意愿度高的 10 类工作事项
- 如何进行工作任务匹配分析
- 案例研讨：功能工作应该如何分配

- 四种授权的风格

4、授权计划拟定

- 任务及细节描述
- 人员情况说明
- 应授权限界定
- 反馈检查方式
- 结果评价方法
- 奖惩兑现约定

5、授权的公布

- 授权公布的技巧
- 授权公布的流程
- 陈述背景
- 评述工作
- 商定进度
- 明确支持
- 通知各方
- 授权中的沟通交流
- 沟通交流方式

- 沟通交流要点
- 沟通交流技巧
- 案例分析：诸葛亮的授权烦恼

6、跟进完成

- 授权后的跟踪与监控
- 跟踪监控的方法
- 目标里程碑法
- 按日期回馈检查法
- 案例分享：授权跟踪检查计划
- 过程中的激励反馈
- 对工作不足的反馈方法
- 三明治法
- BEST 法
- 授权的关键节点

7、论功行赏

- 评定结果，兑现奖惩
- 检查与评价授权系统
- 案例分析：刘民授权了吗

五、如何透过授权培养部属

- 1、企业人才培育的目标定位
- 2、指导部属的方法
- 3、部属发展六阶段

4、工作指派的方式评量

六、授权的风险与解决办法

1、授权失衡

2、授权失控

七、总结：有效授权十要项