

# 授权管理

讲师：重立

## 【课程背景 Course Background】

授权是现代企业管理对管理者提出的必备技能之一。有效的授权能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风险和危机。如何在管理中通过授权让他人做对、做好事情。

在传统的管理思维中，很多管理者仍然沉浸在“鞠躬尽瘁，死而后已”的所谓个人职责认知层面。管理者必须清楚、准确地认识授权管理，理解为何授权及如何授权的问题，快速掌握授权前、中、后的方法和技巧，才能使管理者通过有效授权来提升管理的效益。

## 【课程目的 Curriculum Objects】

1. 了解领导与管理的理论与方法
2. 掌握授权管理重要性和必要性
3. 理解并掌握授权管理的原则和方法

## 【学习成果 Learning Outcomes】

1. 使管理者清楚认识到授权的重要性，培养管理者在团队管理中授权的自觉性；
2. 引导管理者了解授权的一般原则，并通过案例分析和个案练习的方式让管理者掌握

有效授权的方法

3. 使管理者学会如何通过有效的检查和控制来有效防止或减少失误，使下属的积极性和才能得以充分发挥，最终提升自身的管理效果

### **【培训对象 Participants】**

部门主管/经理/总监、中高层管理人员

**【所需时间 Training Time】** 1天（6-7小时）

### **【课程大纲 Course Outline】**

#### 一、 了解授权

1. 授权的含义
2. 为什么要授权
3. 授权应遵循的原则
  - 1) 统一指挥
  - 2) 逐级授权
  - 3) 职权与职责对称
  - 4) 视能授权
  - 5) 信任下属

## 二、 授权的工作步骤

### 1. 授权前

#### 1) 根据工作职责确定可授权内容

a) 不可委派的工作

b) 改善措施：每日授权工作记录、每周授权工作表

#### 2) 选择授权对象。

a) 授权工作要看所授工作与被授权人工作的相关性。

b) 被授权人对所授工作的熟悉程度。

c) 根据员工的工作能力和工作积极性。

d) 根据员工的性格特点。

e) 测试：认知自我特点测试

### 2. 授权中

#### 1) 根据员工特点确定授权形式

a) 员工工作情况及授权方式分类

i. 对态度好能力好员工的授权形式

ii. 对态度好能力差员工的授权形式

iii. 对态度差能力好员工的授形式式

iv. 对态度差能力差员工的授权形式

v. 测试：自我授权形式测试

## 2. 不同授权方式的特点

a) 命令式方式的特点

b) 指导式方式的特点

c) 扶持式方式的特点

d) 委托式方式的特点

## 3. 不同授权程度选择

a) 让下属了解情况后，由领导者做出后的选择

b) 让下属提出详细的行动方案,由领导者后选择

c) 让下属提出详细的行动计划,由领导者审批

d) 让下属果断采取行动前及时报告领导者

e) 让下属采取行动后,将行动的结果报告领导者

## 4. 解释工作任务

a) Who - 工作的责任者是谁？

- b) Why-为什么要做这项工作？
  - c) What-工作是什么？
  - d) Where-工作的地点在哪里？
  - e) When-工作的时间期限？
  - f) How-完成工作所使用的方法和程序？
5. 明确工作目标
- a) 制定目标的 SMART 原则
  - b) 目标对话五步骤
6. 将目标转化为详细的计划
- a) 行动措施
  - b) 完成计划中可能存在的问题
  - c) 领导应给予的工作支持
7. 确定支持措施
- a) 为授权者提供资源支持
  - b) 做一个让授权者信赖的资源供应者
8. 改善措施：A、解释授权工作任务分析表

### 3. 授权后

#### 1) 追踪工作进度

a) 时间确定

b) 检查内容确定

c) 检查评价标准确定

#### 2) 支持授权者工作

d) 做一个利益协调者

e) 做下属的权力维护者

#### 3) 评价工作结果，提出改进措施。

f) 目标完成情况评价

g) 存在问题及改进

#### 4) 改善措施：授权工作任务实施情况反馈表

### 三、 防止逆向授权

#### 1. 倒立的“金字塔”

#### 2. 让管理者免遭猴子的侵扰

##### 1) 训练猴子不要抬错脚。

2) 一开始就不要让猴子的脚放在你的背上。

3. 案例分析：乔的问题

#### 四、 案例研讨与实战提升

总结下周的 10 件工作，并模拟确定可以授权的工作，并按照授权前、授权中及授权后如何全过程管理。

或者其他参训单位认为应该在课堂中进行演练的有关授权管理问题。