

# 高效能授权艺术

主讲：王哲光

## 课程背景

企业中的授权往往流于形式，经理人缺乏授权意识和授权技巧，特别当他们本身都可能没有获得足够的授权时，久而久之就会出现不愿授权或无人可授的现象。在产品同质化、竞争白热化的今天，仅仅尊重员工和人性化管理是不够的，如何最大限度的发挥员工的能力甚至是激发他们的潜能才能在金融危机下的竞争中立于不败之地。在新的时期，如何通过授权激发下属员工的潜能是一种全新的管理理念和管理模式，有数据显示，大多数的员工在工作中只发挥不到70%的能力，如何激励和培育他们是摆在所有管理者面前的最大问题！

怎样才能既得到老板的授权又能对下级高效的授权呢？管理是因他人而成事，对下级授权之前问问自己：我要授权的工作是哪一项？我都要授权不同的工作给谁？我如何告诉他们我想做什么？我如何确保这些工作被完成？领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。

作为管理者，可能无法改变整个组织的运营机制和用人体制，也没有足够的资源来激励属下，但部门内部的目标管理、业务流程优化再造、领导和辅导员工及创新管理方法的尝试，是每个经理应尽的义务。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，结合王老师十余年管理实战经验，帮助管理者找到高效授权和有效培育、激励部属的方法，成为卓有成效的领导者。

## 课程目标

- 掌握授权的基本原则和技巧，区分不同任务以采取相应授权等级；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；
- 拥有高效沟通能力，掌握得以执行的布置任务技巧，懂得高效授权；
- 提升管理者的领导力和执行力。

## 授课对象

本课程作为各级经理人的管理技能和领导力训练课程，亦可用于各级主管、储备干部、管培的培养计划。

## 培训用时

2天，每天6小时。

## 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

## 课程大纲

### 一、领导的必然选择——授权

#### 1、什么是授权

- 1) 授权的定义
- 2) 授权的好处
- 3) 不授权的代价

*演练：淮扬府的未来*

#### 2、授的是什么权

- 1) 什么是权力
- 2) 权力的来源——八大权力类型

#### 3、高效能授权的基础

- 1) 是否准备好授权
- 2) 如何克服授权的障碍
- 3) 授权的原则

#### 4、管理是因他人而成事

- 1) 绩效管理的目的
- 2) 如何实现员工“自我控制”
- 3) 领导力就是影响力——让下属追随你

### 二、评估和确定被授权者

#### 1、确定被授权者的准备状态

- 1) 如何判定准备度？
- 2) 如何判断员工的意愿
- 3) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？

*演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工*

#### 2、授权给什么人

- 1) 找什么样的人来授权
- 2) 责任胜于能力
- 3) 授权的等级

#### 3、怎样解决绩效波动问题

- 1) 员工发展周期与员工退化周期
- 2) 员工离职的原因
- 3) 绩效面谈的技巧

*演练：无法处理的员工*

### 三、高效能授权的技巧

#### 1、明确授权任务

- 1) 上下级精准目标
- 2) 目标设定的原则和程序

*演练：同心顺*

- 3) 时间管理的原则——如何做到要事第一

#### 2、如何制定行动计划

- 1) 如何同员工签订双赢协议

*演练：掰手腕*

*工具：双赢实现模式图*

- 2) 制定行动计划

*工具：行动日志与行动计划*

#### 3、如何给下级布置任务

- 1) 布置工作七大要素

*教学影片《如何布置和接受任务》*

- 2) 如何让下级积极接受工作

- 3) 如何化解执行阻力

*教学影片《如何消除执行阻力》*

#### 4、如何掌握授权工作的进展

- 1) 监督的心态和必要的控制

- 2) 团队监控的主要手段

表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

- 3) 关键在落实——PDCA 循环

### 四、让持续授权成为可能

#### 1、发展员工能力以备授权

- 1) 培训造就卓越团队
- 2) 从教育走向培训
- 2) 部属指导计划
- 3) SOP、作业指导书与工作分解

#### 2、高效能激励

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 最用心的激励——倾听员工心声
- 4) 常用的不花钱激励六诀

*教学影片：3分钟激励士气*

#### 3、教练辅导与部属培育

- 1) 传统法与教练法
- 2) 现场督导培训 TWI 的意义

- 3) 部属培育三大内容  
工作指导、工作方法、工作关系

*演练：教练七步法*

#### **4、建立互赖的人际关系**

- 1) 工作关系四步法

*演练：主管的措施*

- 2) 良好工作关系的基本原理
- 3) 培养你的卓越团队

**职业习惯造就卓越人生**