

高责任的管理授权能力

(刘涛老师版权所有)

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

课程背景：

任何管理者都不可能独自完成所有任务，因此也不可能拒绝授权。只有掌握了恰当的授权方法，提高管理水平，才能从容不迫地应对各种挑战。授权是组织培养后备人才，优化组织结构，增强凝聚力和考察管理者能力的必不可少的重要工作。

授权，在当今管理中越来越被管理者所青睐，授权似乎很简单，就是把工作交给下属并让他们完成。然而在实际工作中，授权并非如此简便可行。授权并非意味着使下属权力更大。而是授权使我们的工作更加高效。

通过有效授权，组织减少了控制，摆脱了依从，管理者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责任感，提高工作的能动性，增强自我管理能力，获得更快的个人成长。高效授权为组织带来较高的激励水平、高效率的团队和优异的业绩。授权也是一种文化。通过授权管理，管理者将庞大的组织目标科学分解分配，增加整理协调性，承担更大地责任，让团队每一个员工更加有目标、更加负责任、更加投入、更有创造性地工作。

课程收益：

掌握授权的原则与方法，提高授权的有效性；

了解授权的状况，懂得如何授权；

帮助企业管理者掌握授权的具体方法和技巧。

课程时间：1天，6小时/天

授课对象：企业各层级管理者，以中高层管理者/中层管理者为主

授课方式：讲师讲授 50%，学员互动 50%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）

课程大纲

第一讲：认知授权的作用

一、对上作用-提高效率化忙为闲

- 1.充分向下授权
- 2.降低决策层级
- 3.将决策点置于流程内部

二、对下作用-培育员工激发潜力

- 1.打断下属负面的“依赖”神经链
- 2.训练了下属分析问题、全面思考问题的能力
- 3.让下属产生信心与成就感
- 4.激发下属的行动力

第二讲：选择授权的事务

一、范围认定-目标明确责任清晰

- 1.管理授权的定义
- 2.任务分配和管理授权的差别
- 3.授权工作布置表

二、分别对待-有效区分因事授权

- 1.必须授权的工作
- 2.酌情授权的工作
- 3.不能授权的工作

4.逐步授权的工作

第三讲：指定被授权人员

一、权变有序-相互信任视能授权

- 1.为什么不愿授权
- 2.相互信任是授权的前提
- 3.不排除有效的监督
- 4.权变管理的“四性”

二、避免反授-替他担责回绝做事

- 1.可以替下属承担责任，但是不可以替下属做事
- 2.逃避型反授权
- 3.请示型反授权
- 4.问题型反授权

课堂讲授的主要工具名录：

授权作用：化忙为闲+培育员工

授权资格的工具：离岗测试

管理授权定义：权力+范围+责任

管理授权类别：人财事

明确授权的工具：授权工作布置表

监控方法的工具：海陆空

因事授权工具：风险常规矩阵

灵活授权的工具：四类权变

灵活授权的工具：六权阶梯

反授权的工具：猴子管理原则