

# 《有效授权》

——学习有效授权，当一个“甩手”掌柜

主讲：张永军教授

## 【课程背景】

国有企业通常是“三级机关、四级管理”，如中国石油、中国石化等，“三级机关”或“四级管理”之间责、权、利的科学划分以及有效授权是企业必须解决的重要问题。

有效授权的意义：一是让下属看到上级对他的信任并赢得下属的尊重；二是有利于发挥下属的聪明才智，是对下属的一种培养；三是减轻上级管理者的负担，使他们有更多的时间来思考组织发展的方针、政策，进行总体战略策划等。

《有效授权》是管理科学，更是一门艺术，需要管理者灵活把控，避免出现随意授权、含糊授权、超级授权、部分授权、授权失当和不愿授权等问题，给企业管理带来负面影响甚至出现管理的混乱现象。

企业管理者迫切需要理解有效授权的意义，掌握有效授权的理念和理论、方法和工具，科学有效地实施授权，引领企业科学发展、稳健发展、高质量发展。

## 【课程收益】

- 1、贴近企业，突出实战效果，致力于解决企业“有效授权”方面存在的突出问题
- 2、讲究实效，体现知行合一，致力于授权理论与授权实践的完美融合
- 3、内容实用，自成完整体系，便于企业管理者学习、掌握有效授权的理念和理论、方法和工具，且融会贯通、学以致用
- 4、注重效益，提高性价比，为企业和企业管理者提供超值赋能培训
- 5、案例经典，并采用启发式培训方式，提高培训的时效性、趣味性

## 【课程特色】

内容丰富、翔实，深度理解有效授权的理论和方法、工具和流程；逻辑清晰、语言简练，提高了培训实效；案例丰富、启发互动，注重演练结合、学以致用；语言幽默、讲演结合，在轻松快乐的气氛中学习并掌握《有效授权》。

## 【课程对象】

国有企业高管（4H）、中层管理人员、基层管理人员，企业各级项目负责人，企业人事和组织管理干部。

## 【课程时间】 8H

## 【课程大纲】

### 一、领导、领导力、权利

- 1、管理与领导的区别
- 2、领导力
- 3、权力

### 二、授权、接权、监督

- 1、授权（新）时代
- 2、授权的意义

- 3、授权的原则
- 4、授权的层级和内容
- 5、授权的对象
- 6、授权的监督或监控

### 三、文化是有效授权的基础

- 1、企业文化
- 2、制度建设
- 3、流程建设
- 4、文化是有效授权的基层

### 四、有效授权的关键要素

- 1、授权管理“三境界”：小我、大我、无我
- 2、授权管理“三心”：爱心、耐心、信心
- 3、“四边形”授权管理：结果、资源、时间、限制
- 4、授权管理四种层次：自我授权、相互授权、生态授权、风险授权

### 五、突破授权过程的障碍

- 1、授权管理存在的三种障碍：不愿授权、不敢授权、不会授权等
- 2、不宜授权的四大事项：战略规划、人才培养、制度建设、危机处理等
- 3、走出授权管理的几个误区：（1）授权变成弃权；（2）没有得到承诺（沟通问题）；（3）授权太滥（一个任务给予多人）；（4）授权太重（超出了接权人能力水平）；（5）缺少授权反馈（部署工作了，没有督促、指导和检查，甚至没有验收）；（6）越级授权。

案例赏析

**小结：**有效授权的成功案例（1H，其中 30 分钟设计，10 分钟交流，两个小组各 10 分钟成果展示）