

《任务委派与授权》 - 张焯老师

【课程目标】

本课程将帮助一线中基层管理者全面理解任务委派的意义和作用，通过“分任务”，帮助管理者节省时间精力，聚焦工作的高价值区，提高工作效率，通过事来培养人、激励人，知人善用，提高员工自主性和敬业度，借假修真、借事修人，促进团队共同成长与发展。

【课程收益】

1. 识别团队能力不行的可能原因，明确分工授权与执行力的影响关系，理解分工授权的意义；
2. 了解工作任务分析的流程，掌握价值定位、优先级评估、任务拆解及授权分析的方法；
3. 明确授权范围与原则，知晓授权与激励的影响关系，掌握授权激励的四种策略；
4. 掌握选人三要素，通过绩效准备度分析、用人规划分析及工作饱和度分析，合理选人用人；
5. 使用任务委派沟通五步法（wwhha），帮助员工更好理解工作内容，激发工作热情。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】 本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】 1天，6小时/天

【课程大纲】

导入 任务委派常见问题与困惑

第一单元：任务委派的目的

1. 案例分析：天天救火忙得不行
2. 任务委派常见错误与误区
 - 1) 团队的“猴子”背到自己身上
 - 2) 看谁有时间就让谁去做
 - 3) 干得又好又快的多干点
 - 4) 只委派对方擅长的的工作
 - 5) 好活用自己人
3. 任务委派的目的
4. 任务委派的原则
5. 任务委派的流程

第二单元 工作任务分析

1. 案例分析：改 BUG

2. 工作任务分析流程

- 1) 价值定位——以终为始，从价值出发明确任务需求
- 2) 优先级评估——聚焦工作的高价值区
- 3) 任务拆解
 - ① 能力需求
 - ② 资源需求
 - ③ 风控需求
- 4) 授权分析——修人还是修己？

第三单元 授权与激励

1. 授权是什么

2. 人为什么努力工作

- 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
- 2) 敬业度关键影响因素

3. 基于授权的激励策略

- 1) 任务激励
- 2) 目标激励
- 3) 信任激励
- 4) 荣誉激励

4. 授权的好处

5. 授权的范围

- 1) 可授权的工作
- 2) 不可授权的工作

6. 授权的障碍

7. 授权的原则

8. 授权常见错误与误区

- 1) 责任人不唯一
- 2) 授权就是派活
- 3) 疑人不用，用人不疑
- 4) 权责利不清晰或不匹配
- 5) 不想干的活就授权下去

第四单元 识人与用人

1. 选人三要素

2. 要素一：绩效准备度

- 1) 案例分析：项目未完成
- 2) 员工的绩效准备度分析
- 3) 选人的能力匹配策略
- 4) 案例分析：新人挑大梁
- 5) 不同员工的差异化分工授权策略

3. 要素二：用人规划

- 1) 工具：用九宫格
- 2) 识别关键人才，盘点团队健康度
- 3) 不同员工的差异化发展策略

4. 要素三：工作饱和度——时间匹配

5. 识人用人常见错误与误区

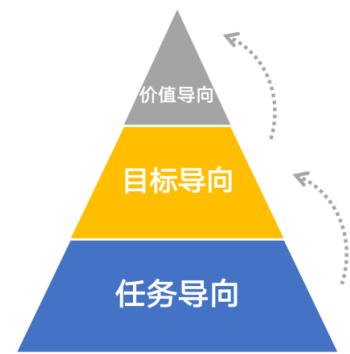
第五单元 任务沟通下达

1. 案例分析：执行力不佳的小赵

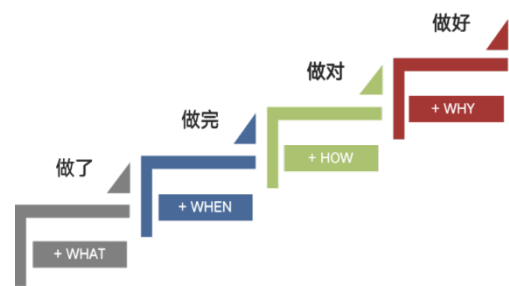
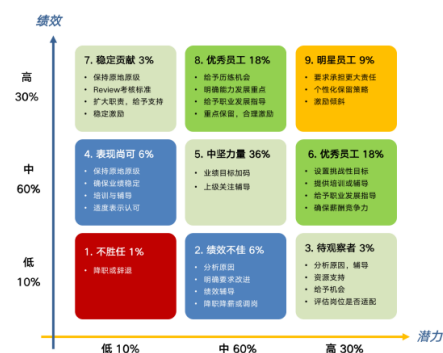
2. 任务沟通与执行结果的四层影响关系

3. 任务沟通中的常见错误

4. 任务沟通五步法 (wwhha)



目标的三个层次



5. 如何让员工愿意接受高目标
 - 1) 别人为什么愿意服从你：黄金圈法则
 - 2) 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
 - 3) 如何让员工接受高目标
6. 常见员工异议与应对技巧
 - 1) 做不了
 - 2) 不会做
 - 3) 给不了那么早
 - 4) 您能不能帮我做一下
7. 演练：任务下达
8. 测评：任务委派与授权能力自我觉察
9. 个人改进计划制定

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
- 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1—2 人