

# 《授权辅导》

主讲：张焯老师

## 【课程目标】

本课程将帮助管理者全面理解授权与辅导的意义和作用。通过“授权”，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，借假修真、借事修人；通过“辅导”与“激励”，帮助员工快速提升能力，激发员工的自主性与敬业度，促进团队与企业的共同成长与发展，打造高绩效团队。

## 【课程收益】

1. 识别团队能力不行的可能原因，明确授权与执行力的影响关系，理解授权的意义与作用；
2. 明确授权范围与原则，识别授权中的障碍、常见错误与误区，知晓任务委派四步法；
3. 掌握优先级评估方法，了解工作任务分析的五步骤及授权判断原则；
4. 掌握选人三要素，通过用人规划、绩效准备度分析及工作饱和度来识人、选人及用人；
5. 使用任务沟通五步法（wwhha），帮助员工更好理解工作内容，激发工作热情。
6. 了解员工是如何成长的，掌握知识、技能、经验的差异化辅导方法与工具；
7. 了解员工为什么努力工作，知晓授权与激励的影响关系，掌握授权激励的四种方法。

## 【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管理者

【课程时长】2天，6小时/天

## 【课程大纲】

导入 管理者工作忙且团队绩效不佳的原因

1. 案例分析：忙得不行的孙经理
2. 管理者工作忙且团队绩效不佳常见原因

### 第一单元 授权目的与原则

1. 授权的目的与作用——借假修真、借事修人
2. 授权的障碍
3. 授权的原则
4. 授权的范围
  - 1) 可授权的工作
  - 2) 不可授权的工作
5. 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

### 第二单元 授权流程与方法

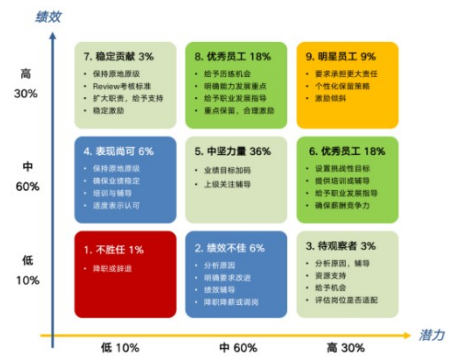
1. 授权时的任务委派四步法
2. 步骤一 优先级评估——聚焦高价值工作
  - 1) 案例：新接重要工作
  - 2) 如何判断任务优先级
  - 3) 优先级一样怎么办
3. 步骤二 工作分析
  - 1) 任务拆解
  - 2) 能力分析
  - 3) 资源需求



- 4) 风控需求
- 5) 授权分析——自己干还是可授权

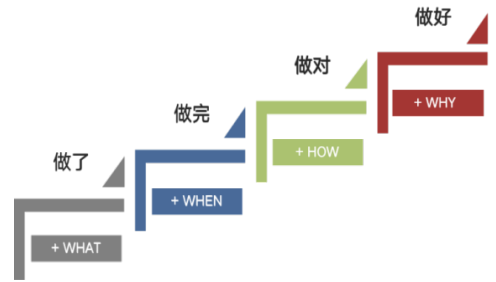
4. 步骤三 识别人选

- 1) 案例分析：选谁合适
- 2) 选人三要素
  - ① 要素一：用人规划
    - a. 识人工具：九宫格——识别关键人才
    - b. 团队诊断：岗位匹配度矩阵——盘点团队健康度
    - c. 选人工具：人员管理表——培养还是激励
  - ② 要素二：绩效准备度分析
    - a. 案例分析：项目未完成
    - b. 绩效准备度——员工绩效影响因素
    - c. 选人的能力匹配原则
    - d. 练习：分析关键人员绩效准备度
  - ③ 选人维度三：时间饱和度
    - ① 选人常见错误与误区



5. 步骤四 任务下达

- 1) 案例：改 BUG
- 2) 任务沟通中的常见错误
- 3) 任务沟通与执行结果的四层影响关系
- 4) 常见员工异议应对技巧
  - 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
- 5) 任务沟通五步法 (wwhha)
- 6) 演练：任务下达



- 6. 情境管理：不同员工的差异化授权与沟通策略
- 7. 测评：管理者授权能力自我觉察

第三单元 授权中的辅导方法

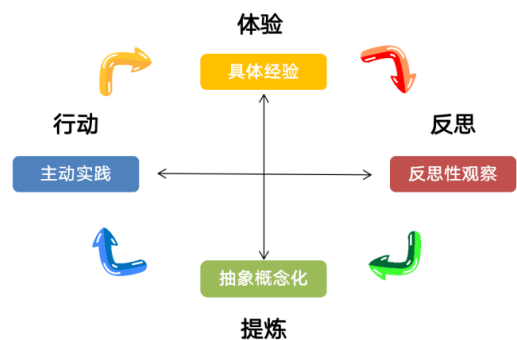
1. 辅导中的困惑与挑战

- 1) 工作忙，没时间辅导
- 2) 好心辅导，但对方却不领情
- 3) 辅导了，但对方却不按照你说的做
- 4) 明明说过了，但对方还是会做错
- 5) 对方总是问重复问题，不会举一反三

2. 情境辅导方法与工具

- 1) 不会做——缺少知识或技能
  - ① 导师式辅导工具：16字箴言
  - ② 16字箴言辅导流程
  - ③ 16字箴言操作要点
  - ④ 案例：辅导新销售应对客户异议/辅导新经理应对团队挑战
  - ⑤ 练习：辅导新人/新经理如何写周报
- 2) 做不好——缺少经验
  - ① 案例分析：生气的老张
  - ② 教练式辅导工具：引导式复盘
  - ③ 教练式辅导与导师式辅导的区别
  - ④ 引导式复盘的特点
  - ⑤ 引导式复盘的原则——不要过快支招

「经验学习圈」



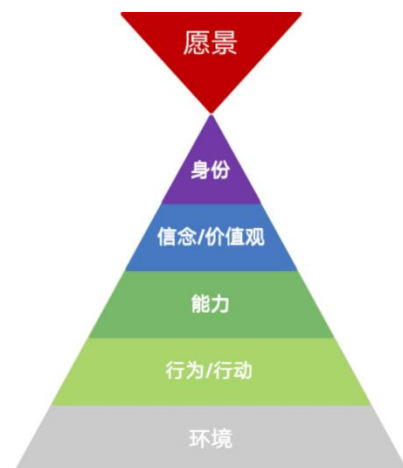
- ⑥ 引导式复盘的三种提问方式
- ⑦ 引导式复盘流程与技巧
  - a. 基于 AAR+五步法的任务复盘
  - b. 基于 AAR+五步法的问题复盘
  - c. 案例：分析未按时完成原因
  - d. 练习：问题复盘与分析
- ⑧ 引导式复盘时机选择
- ⑨ 演练：引导下属复盘工作
- 3) 工具三：正反馈（表扬）
  - ① 正反馈的目的与原则
  - ② 正反馈工具及案例：SAIL 等
  - ③ 练习：SAIL 赞美法
- 4) 工具四：建设性反馈（批评）
  - ① 建设性反馈的目的与原则
  - ② 建设性反馈工具及案例：BEST 等
  - ③ 批评后如何恢复关系
  - ④ 练习：将批评修改成建设性反馈
- 5) 工具五：持续性绩效反馈
  - ① 持续性反馈绩效的目的
  - ② CFR 的构成
  - ③ CFR 的沟通原则
  - ④ CFR 的沟通流程



- 3. 辅导中的常见错误与误区
- 4. 测评：管理者辅导能力自我觉察

#### 第四单元：授权中的激励方法

- 1. 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
- 2. 基于授权的激励策略
  - 1) 目标激励
    - ① 案例分析：新人缺少工作热情
    - ② 设定目标的 GROW 模型
    - ③ 使用 GROW 模型帮助下属制定职业规划
    - ④ 案例：说服想离职的新人
  - 2) 任务激励
    - ① 别人为什么愿意服从你：黄金圈法则
    - ② 为什么有人说的话你愿意听——价值观六层模型
    - ③ 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
    - ④ 如何让员工接受挑战性任务
  - 3) 信任激励
    - ① 视频案例：不可能完成的任务
    - ② 如何帮助员工突破自我设限
  - 4) 荣誉激励
    - ① 案例：特殊的奖励
    - ② 荣誉激励原则——奖励结果也肯定过程



- 3. 测评：管理者激励能力自我觉察
- IDP：制定个人改进计划

#### 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