

《工作任务分析与委派》

主讲：朱亮

【课程背景】

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工被提拔晋升为管理者，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的业务能力，成为担任卓越管理者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个销冠，多了一个平庸管理者”的现象。

权威机构调查表明，很多企业的管理者普遍缺乏系统化的管理技能学习，“无师自通，自学成才”普遍存在。管理能力的粗放令企业无形中付出了高昂的管理成本，牺牲了数倍于实际业绩的绩效，浪费了企业大量的资源。当下，中国还没有成熟的职业经理人制度，很多管理者的管理技能还处于“原生态”状态，他们仅凭经验、感觉或悟性进行管理，缺少一套系统的，科学的思维方式和管理方法，导致他们经常感到“心有余而力不足”，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍。

作为管理者，都需要具备一些最基本的核心管理技能。管理者的一个非常重要的职责就是将工作任务妥善委派给下属去做。毕竟个人的力量有限，管理事必躬亲的习惯有可能会妨碍公司发展。只有将任务委派给其他人，你才能将时间节省下来，专注于那些对公司发展影响最大的事情。但是，如果任务委派不妥，结果将会是整天从早到晚忙碌，工作却没有完成或做得很差，你需要花更多时间和精力去处理这后果，给公司造成的伤害可能比你想象的要深。因此合理委派工作是相当重要的。

【课程收益】

- 掌握分配任务七步法
- 掌握合理授权的方法和技巧

【课程对象】新晋升的一线管理者

【课程时间】一天

【课程大纲】

一、明

1、目选定需要分配他人要去做的工作

思考：你的工作安排的现状？

讨论：是不是所有的事情都可以给下属做？

- 工作分配的五要素

案例：一个管理者的一天

2、没选定能够胜任工作的人

讨论：如何选定能够胜任工作的人？

- 完整的评估下属

讨论：你在工作分配中，犯过那些错误，你将如何改正？

案例：要把工作分配给谁？

3、确定分配工作的时间、条件和方法

案例：您是怎么确定分配上述工作的？说出你理由

4、制定一个确切的分配计划

- 你需要思考的问题

二、事

1、分配工作？

测试：你是如何进行分配任务的？（拯救加西亚任务的分配）

提问：你们明确你们的任务吗？

任务：拯救加西亚

练习：团队角色组建与展示

- 分配工作的基本程序：结合任务进行分析
- 清晰下属现在的实际工作状态

练习：营救小组的角色分析

- 向下属阐述工作内容

练习：营救小组各角色的工作关系

- 明细管理者需要的结果

练习：营救加西亚是结果吗？

- 预估可能出现的问题

练习：营救加西亚的时候你认为最困难的三件事是什么？

- 给予能提供的支持

练习：不同的角色，需要什么支持？

- 要求下属制订工作计划

练习：根据你的角色，制订工作计划

- 明确完成的时间节点和品质

练习：上尉点评各个角色的计划

- 准备应急预案（重要的工作）

练习：应急预案谁来准备，准备什么？

2、检查下属的工作进展情况

- 一旦确定，大胆放手
- 有限度的关注

三、理

1、复盘

练习：上尉组织复盘并展示复盘结果

- 思维导图

2、奖励