

管理赋能系列课程 11：

《派任务——工作委派与授权》

培训师：李罡

一、课程背景

管理者往往苦于不知道如何分配任务，因此部分管理者只会粗暴的使用命令去要求下属去工作。殊不知被动的接受，工作的认可和效率必将打折扣，这不是管理者期待的结果。任务委派是解决工作问题，在强调在工作中获得能力提升的今天，管理者合理的任务分配需要体现在日常的管理工作之中，达到潜移默化的效果。

委派和授权是一对孪生兄弟。委派任务是进行工作任务分配，授权是给予下属完成任务的权力。要想让下属高效地完成任务，管理者需要根据委派的任务给予下属适当的权力。权力过大，可能会滥用权力；权力过小，则下属很难完成任务。所以，适当的授权才能既保证任务完成，同时又能发挥下属的积极性和主动性。授权本身是对下属的信任，而信任能够激励下属的内在驱动力。

二、课程目标

- 1、了解委派与授权的重要性以及原则，提升委派和授权的管理意识；
- 2、能够应用工作委派的流程和方法，进行有效的任务委派，达到人事匹配；
- 3、能够规避授权的九大障碍，清晰选择被授权人的要点，达到有效授权、激励下属的目的。

三、授课方式

- 案例分析：示例说明，案例练习；
- 小组讨论：集体智慧，群策群力；
- 工具演练：结合实际，工具应用。
- 【课程时长】一天（6小时）

四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：一天（6小时）

六、课程大纲：

案例：主管该委派授权了！

思考：如果你有以下情况就该委派授权了

一、认知：工作委派与授权基础

1、委派与授权定义

- 委派的定义

- 授权的定义

2、委派与授权重要性

案例讨论：忙碌的新主管赵经理

- 对管理者的好处
- 对部属的好处
- 对团队的好处

3、委派与授权原则

- 目标明确原则
- 适度放权原则
- 责权对等原则
- 监控反馈原则

二、委派：工作委派流程与技巧

1、明确工作任务与目标

- 确定具体工作任务
 - ✓ 工作任务分解：WBS工作分解结构
 - ✓ 区分任务是否可以委派

练习：区分以下工作哪些可以委派？哪些不可以委派？

委派的四种工作类型

必须委派、应该委派、可以委派、不应该委派

练习：区分以下工作属于哪种委派类型？

- 设定委派任务目标
 - ✓ 需要委派的工作内容、任务量、工作标准
 - ✓ 目标设定的SMART原则
- 阐明任务的重要紧急性和价值
 - ✓ 黄金圈法则

2、评估下属能力与意愿

案例：匹配员工特点进行任务委派

- 了解员工：洞察员工SHAPE模型
 - ✓ 工具：SHAPE员工档案
- 考虑因素：委派需要考虑的因素

案例：假如你是李主任会把任务委派给哪位组长？

✓ 委派考虑因素：

与岗位职责匹配、能否胜任、工作负荷、下属态度、人际关系

■ 员工成熟度：根据员工发展阶段来进行任务委派

✓ 启动阶段：员工特点与任务委派

✓ 受挫阶段：员工特点与任务委派

✓ 谨慎胜任阶段：员工特点与任务委派

✓ 自我领导阶段：员工特点与任务委派

■ 员工性格：根据员工性格进行任务委派

✓ DISC性格分析工具

✓ **练习：将适合每种性格的工作归类到DISC四种性格**

✓ DISC每种性格优势与不适合的工作类型

3、制定委派计划并沟通

■ 制定详细计划

✓ **工具：委派任务说明书**

■ 与下属双向沟通

✓ 委派工作沟通要点

✓ 任务沟通五步骤

练习：以实际工作为例，拟定委派任务，运用任务沟通五步骤进行沟通策划。

■ 明确责任和权限

4、委派后跟踪监督反馈

■ 定期检查制度

■ 提供指导支持

■ 收集反馈意见

■ 评估工作成果

三、授权：有效授权层次与障碍

1、授权层次要分明

■ **问题思考：授权中容易出现的认知误区**

■ 权力下放的四个层次

案例：王经理的委派授权为什么会失败？

2、九大障碍要规避

案例讨论：张经理在授权方面存在哪些问题？

■ 授权九大障碍表现

- 选择被授权人的要点

<到此结束>