

《管理者授权委派》

界定结果 因人授权

主讲：周隽峰老师

【课程背景】

组织行为学家保罗·赫塞(Paul Hersey)和管理学家肯·布兰佳(Ken Blanchard)在 20 世纪 60 年代提出了情境领导理论(Situational Leadership)。该理论认为，领导者的行为要与**被领导者的准备度**相适应才能取得有效的领导效果。

传统人力资源理论认为，一个员工要么胜任工作要么不胜任工作，然而情境领导模型扬弃了这种“非此即彼”的二元认识论的陈旧思维模式，情境领导理论将一个员工在工作中的表现分为四种可能性。针对员工的准备度的波动，主管作为领导者可以使用四种**领导风格**来影响**被领导者**，这就为各级主管如何有效辅导员工、如何有效激励员工、如何建设团队提供了操作性极强的解决方案。领导者的关键任务是通过测评工具，了解自己的领导风格，明确对自己领导模式的认知，运用诊断工具，诊断不同下属的成熟度以及不同工作任务的准备度，建立准确判断下属承担工作任务的能力，从而帮助领导者选择正确的领导行为，建立个人影响力，有效影响他人，提高团队的绩效。

【课程收益】

- 掌握与上级有效沟通的意识与方法
- 掌握判断下属发展阶段的方法技巧
- 掌握选择有效匹配授权方式的技巧和方法
- 掌握授权沟通的五个核心步骤与行为要点

【课程特色】

讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练+测评及行为强化反馈等混合式学习形式

【课程对象】

基层管理者、中层管理者、高层管理者、各部门主管、各部门经理、各部门总监

【课程时间】

1 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、领导者的作用与任务是什么？

- 1、介绍学习目标与学习内容
- 2、领导者能力对公司经营业绩的影响
- 3、领导的概念
- 4、有效领导者的指导原则
- 5、向上承接任务的三要素
 - 了解 Why
 - 明确 What
 - 决定 How
- 6、向上承接：岳飞的故事
- 7、向下委派：诸葛亮为什么失街亭？

录像研讨：事与愿违

研讨：领导与管理的区别

二、如何诊断下属的发展阶段？

- 1、有效授权的核心步骤

- 界定目标，选择对象
- 诊断下属的发展阶段
- 匹配适当的授权方法
- 界定结果的授权沟通
- 授权后的跟进与辅导

2、员工工作的要素

- 能力
- 意愿

3、诊断员工发展阶段的两大要素

4、员工在目标任务上的四种发展阶段

- D1—能力弱但意愿强
- D2—能力弱至平平但意愿低
- D3—能力中等至强，但意愿不定
- D4—能力强且意愿高

5、四种任务发展阶段的员工需求特点

6、诊断员工发展阶段的要点

小组研讨：学习的发展过程

讨论：处于哪个发展阶段？

三、如何分析自我的领导弹性？

1、领导行为的两种基本类型

- 指导行为
- 支持行为

2、四种领导型态：S1-S4

3、四种领导型态的行为特征

4、四种领导型态的差异

5、四种领导行为方式在制定决策方式上的差异

6、授权沟通五步法

- WHY：说明目的与背景
- WHAT：提出目标与要求
- HOW：明确步骤与方法
- ACTION：确定行动计划
- SUPPORT：表达信任与支持

测评：LBA 领导型态测试

四、如何调适恰当的领导型态？

1、录像分析与活动

2、领导者在授权时主要有三种结果

3、有效领导的行为模式

4、录像辨别练习

5、领导行为匹配度辨别练习

6、调适领导型态的要点

实战练习：角色扮演

五、你的行动计划

1、培训回顾与小结

2、制定行动计划

