

《适时授权，赋能团队——实现有效授权的五把金钥匙》

主讲：陈海艇

【课程背景】

大多数管理者都希望自己“位高权重责任轻”，主要工作都由下属处理得妥妥帖帖的，但在现实工作中，我们经常听到管理者的各种抱怨：

- 每天的时间都不够用，总是有那么多事情需要自己亲自去处理。
- 在公司已经累得像头牛，晚上回家还要继续加班，晚睡像条狗。
- 每到节假日，总是无法和家人欢聚，因为自己总是陷入加班中。
- 已经接近于7x24地忙碌了，可还是有那么多工作在等着自己。
- 自己很累，下属却无事可做；团队很忙，但是绩效总是不理想。
- 有模式，有流程，绩效还是难提升；下面阳奉阴违经常出现，目标常常泡汤。
- 人在企业上班，心在朋友圈点赞，人在心不在；带下属像带孩子，疲惫不堪。
- 给了方法，给了思路，最后还是搞砸了，面对庞杂任务，如何让员工动力十足？
-

但另一方面，我们又看到很多优秀的企业家，好像成天不务正业似的：

- 任正非每年大多数时间，都是在世界各地拜会用户、走访不同国家、跟各个领域的科学家喝咖啡。
- 王石还在担任万科董事长的时候，就经常外出爬山、玩帆船、登珠峰。
- 曹德旺、雷军、马云等大佬经常到处演讲、游历、开会，很多时间都没有在办公室。
-

他们各自公司的业务不但没有出现下滑，反而蒸蒸日上。

前后两种绝然不同的工作状态，这其中的差别到底在哪里呢？

关键就在于，管理者是否懂得赋能团队、激励团队，学会授权！管理者不管有多么优秀，他的时间和精力毕竟是有限的，公司的事不可能全部由他一个人来决策。同时，如果权力过度集中，不仅会影响企业的发展和 innovation、难以有效激发员工的积极性，而且也限制了管理者自身的长远发展——他们没有足够的精力关注自身的成长。

为了促进企业的正常运营和良性发展，让管理者可以将有限的时间和精力投入到更有价值的事情上，管理者必须学会授权，懂得赋能团队、激励团队——这项能力，也成为了卓越管理者与普通管理者最关键的分水岭。

本课程所讲授的科学方法和实战工具，可以帮助各位学员，提升在工作授权方面的技能。

【课程收益】

- **认清自我角色**：明确管理者角色概念，帮助管理者认清自我角色：管理者的使命是培养员工，打造有战斗力的团队，而不是将员工的工作都加在自己身上，越俎代庖，事事参与。
- **树立授权观念**：了解权力的本质内涵以及授权的3层含义，树立积极正确的授权观念。
- **理解权力运用**：了解授权与管理的4重关系，掌握领导者的7个工作重心，懂得如何发挥权力的价值和作用。
- **界定授权范围**：掌握80/20法则，将工作中的事项分为3大类，正确理解授权的4项基本原则和3种尺度，科学合理地界定工作中的授权事项及范围。
- **实现有效授权**：掌握有效授权的5个关键策略，能够在工作中现学现用，实现有效授权。
- **规避授权风险**：了解授权过程中面临的5类难题，掌握正确的解决办法，确保授权措施的合理有效并能够落实到位。

【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+互动讨论+案例分析+故事+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程落地，管理方法工具化，实用性强，学完即用。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

【课程对象】 企业中高层领导者、部门经理、项目经理、新晋升经理人

【课程时间】 1天（6小时/天）

【课程大纲】

开场互动：信息帐篷搭建

一、管理者如何做好角色认知？

1、管理者应该担当什么角色？

- 思考：为什么领导总是很忙、很累？

2、管理者常见的工作误区

- 喜欢抓具体业务工作
- 不善于、不习惯做计划
- 布置工作不明确
- 救火现象普遍
- 关心事远比关心人多

3、管理者角色认知

- 角色含义
- 亲历亲为
- 培养人才

- 管理就是学会放手

视频：《司马懿的心机》、《任正非眼中的领导者》

二、授权的本质是什么？

1、权力的本质内涵

- 权力的基本定义
- 权力的影响：临贵、使富、治人
- 权力如何发挥作用？
- 权力与能力
- 权力与魅力
- 领导者的七个工作重心

视频：《替天行道与桃园结义》

2、授权的含义

- 权责授予下属，代理上级执行任务
- 授权不意味着责任下放
- 授权是一个过程

3、授权与管理的关系

- 提高组织效率和员工绩效
- 使管理者专注于战略和决策
- 合理分配和管理资源
- 授权与管理相辅相成

三、如何界定授权的范围？

1、可以授权的事项

- 帕累托定律：80/20 法则
- 工作中 80%的事情可以授权
- 必须授权的工作
- 应该授权的工作

2、酌情授权的工作

- 突发事件
- 不很紧急但又必须的

3、不能授权的事项

- 选人阅人
- 资金支配
- 显示身份
- 制定标准

- 重大决策
- 战略层面
- 检查评估工作
- 签字权

案例：授权任务示例

小组互动：请结合自己的实际工作，思考可以授权的工作都有哪些？

4、授权基本原则

- 抓大放小
- 把握方向
- 容忍小错
- 放弃无能者

视频：《汉高祖刘邦的用人之道》

5、把握授权的尺度

- 完全不授权
- 部分授权
- 完全授权

四、如何有效实施授权？

实现有效授权的五把金钥匙

1、选对人才

- 品德为先，合适为上
- 扬长避短，用人所长
- 用人要疑，疑人也用
- 勿求全面，不论资级。

视频：《任正非的人才观》

案例：《巴林银行的覆灭》

2、成果导向

- 秉承“以终为始”原则
- 了解被授权人能力与才干
- 如何做到因人授权？
- 说清目标和要求
- 请被授权人重述任务

发布指令工具 1：“6W3H”工作法

发布指令工具 2：五步法交代工作任务

工作汇报工具：“6W3H”汇报法则

课堂演练：请结合自己的实际工作，选择一项工作任务，采用“6W3H”汇报法则汇报工作

3、权责匹配

- 模糊授权
- 明确授权
- 责权利一致

4、检查评估

- 授权不等于弃权
- 过程中要检查过问
- 该撤权时要及时收回权力
- 评估应以成果为导向

视频：《朱元璋杀戮功臣》、《赵匡胤杯酒释兵权》

5、解决困难

- 提前告知可能面临的挑战
- 过程中帮助下属解决困难

五、如何解决授权过程中面临的难题？

1、避免倒授权

- 教他做，不能替他做

2、不越级授权

- 遵守组织层级设置
- 尊重下级管理人员
- 保证管理秩序有效运转

视频：《蒋介石越级指挥》

3、责任/2=0

- 责任落实到人
- 避免重复和推诿
- 能够清晰追责

视频：《明珠索要招抚专权》

4、有效授权的保证

- 合理的岗位设置
- 明确的职责权限

5、责任落实到位

- 规章制度
- 授权协议
- 职责说明书

视频：《粟裕反对过江》

小结：有效授权七步骤

小组互动：请大家结合自己的实际工作，讨论如何做好对于下属的授权管理？同时，请列出 5 条具体的授权事项及措施。

六、课程回顾与总结