

授权管理技术

课程背景：

培训目标：

管理者的主要职能，是决策、设计、组织、协调、管控工作。如果管理者陷入了具体的操作事务，将没有时间做应该做的；当下属的只是奉命做事，不仅难以练就担当，也造成人才的不稳定。团队建设、人员培养、有效激励、执行力，都涉及到一个管理项目 - 《授权管理技术》。

授权结果不理想的原因，一方面是管理者对下属的能力不放心；一方面也有授权管理不当，在实际操作中形同没有授权。《授权管理技术》是授权操作技术。使管理者敢于授权，恰当授权；使员工敢于担责，愿意投入。本课程宜排团队建设模块前列。

学员收获：

1. 学会工作分类。通过有效授权提升员工能力与动力，腾出精力做关键的事
2. 学会系统管理。人员分析、授权沟通、过程管理等。想得周全，做的细致。
3. 工作中的沟通激励。在授权、契约、过程管理中，沟通姿态与方法

课程定位：

1. 排序定位。MPT - 管理者素养、团队建设、工作卓越中。团建，职能与人员培养模块。
2. 深度定位。MTP 系统能力训练中，操作规则、交流方法类 - 课程难度一般
3. 学员定位。中大型企事业，组织架构与配备齐全。一年以上职位经历中高层。老板

课程特点：

1. 准确授权的技术。课程传授了授权的全程管理技术：明确含义，防止授权偏过；区分项目，防止授权失当；授权程度，与员工情况匹配。防止工作失控。授权操作与管理。使授权的工作有保障。是实用的工作技术。
2. 清晰而易于理解。各个章节中，使用浅显易懂的图片、表单、互动辅助。易理解、能掌握、会使用。根据培训师的工作经验，课程重点介绍了授权管理中容易出现偏差的节点，对资深管理者，能起到有益的工作提示。
3. 大量的工具方法。确定是否有必要授权的《授权必要性判断表》。工作分类，利于授权的《分类工作清单》；员工情况分析的《技术经验与授权程度》、《协调能力与授权程度》、《授权

对象权衡分析表》。《授权沟通策略矩阵》，授权约定清单等工具。

授课时间：1 天，6 小时/天

培训师的话

日常工作分配，阶段总结 - 就是授权与授权管理
没有规范体系，没有重视 - 工作/团队/员工不佳

课程大纲

前言

1. 布置工作有技巧
2. 《授权必要性判断表》
3. 授权式管理意义 - 双赢
4. 授权的规则 - 1. 授权不授责，2. 授权要适当
5. 授权管理 - 应有的心态
6. 自测：你是个善于授权的管理者吗？
7. 有效授权的程序

第一讲：授权准备 - 分清任务

1. 《职能分解》列出任务与属性
2. 不能授权的工作
3. 必须授权的工作
4. 应该授权的工作
5. 可以授权的工作
6. 互动练习 - 哪些任务可以授权？

第二讲：根据员工情况授权

1. 放心授权 - 四大要素（决定授权程度）
2. 授权程度 - 激励&安全
3. 授权分析 - 1. 技术、经验与授权程度
4. 授权分析 - 2. 工作投入度与授权程度

- 5. 授权分析 - 3. 协调能力与授权程度
- 6. 授权分析 - 4. 工作精力与授权程度
- 7. 授权给谁 - 授权对象权衡分析（工具）

第三讲：授权操作

一、授权操作 - 流程

- 1. 授权沟通
- 2. 计划审核（工具表）
- 3. 授权约定（工具表）

第四讲：授权跟踪与管理.

- 1. 各类授权 - 管理重点
 - 2. 授权管理 - 原则
 - 3. 授权跟踪 - 1. 观察进展，提供帮助
 - 4. 授权跟踪 - 2. 听取报告，正向肯定
 - 5. 授权跟踪 - 3. 授权总结，履约激励
- 小结：有效授权的关键点

课后作业—应用与实践

注：3 小时课程：简化部分内容