

授权艺术培训

授权的艺术



为了管理上
的成功而授权

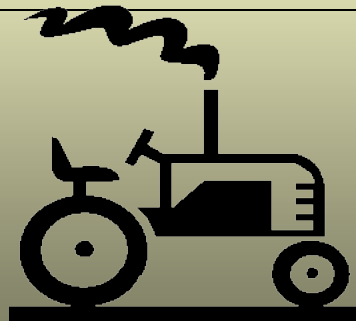


主要内容

- 什么是授权？
- 为什么要授权？
- 如何克服授权的障碍？
- 如何进行有效授权？
- 如何监控授权工作进展？
- 如何实现持续的有效授权？

一、什么是授权？

- 授权是指你把由你全权负责的一项任务委托给别人。
- 通过培训、信任和情感支持给某人更大的权力和责任。



二、为什么要授权？

1、授权的必要性



- 提高服务水平增强市场竞争力
- 不断创新增强企业灵活性
- 增强组织机构决策效率和水平

2、授权的好处

- 增加你的时间
- 缓解你的压力
- 激励员工





3、不授权的代价

- 经理在次要事情上耗费大量时间，茫无头绪
- 高级经理要加班加点，员工则无事可做
- 基本工作进程减慢，工作质量低下，工作期限延误

第二单元 授权的障碍

1、授权障碍的体现

- 缺乏信任：经理和员工对对方的能力、品行等的怀疑
- 过于忙碌：没有时间去解释或监督本该授权的任务
- 忧虑感：担心被授权者做得太出色而影响自己的地位

2、克服障碍的心灵鸡汤

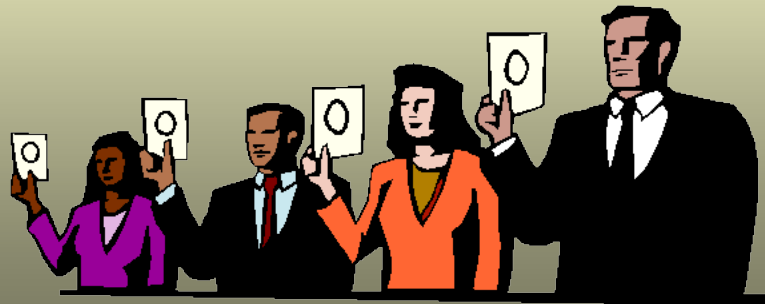
- 对工作的占有感是消极而低效的，保留琐碎的工作不利于进行有效地管理。
- 通过有效授权可以提高你自己的业绩，授权意味着你不再直接控制任务但仍对任务总体负责

○



2、克服障碍的心灵鸡汤

- 不要因为你做得更好而把工作留给自己，只有拙劣的管理者才会这样做，把授权作为培训员工的有效方法。
- 对员工真诚，这样他们也会对你真诚如果你不信任员工，就不要用他。
- 如果你经常说“我时间不够”，那表明你没有条理。



3、能有效授权的人

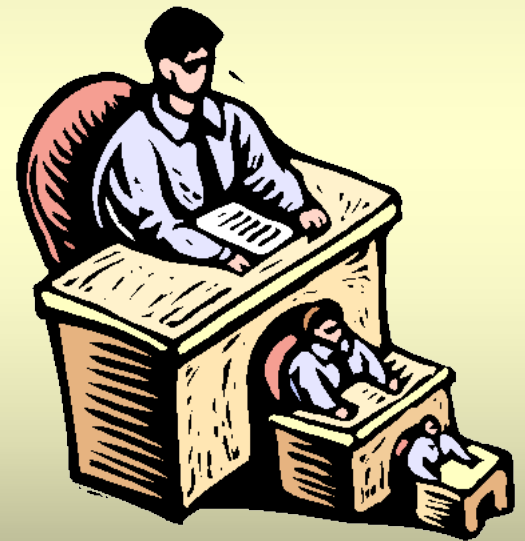
- 无不安全感
- 对下属有信心
- 用日程表定计划
- 了解授权的价值
- 确保员工受过培训



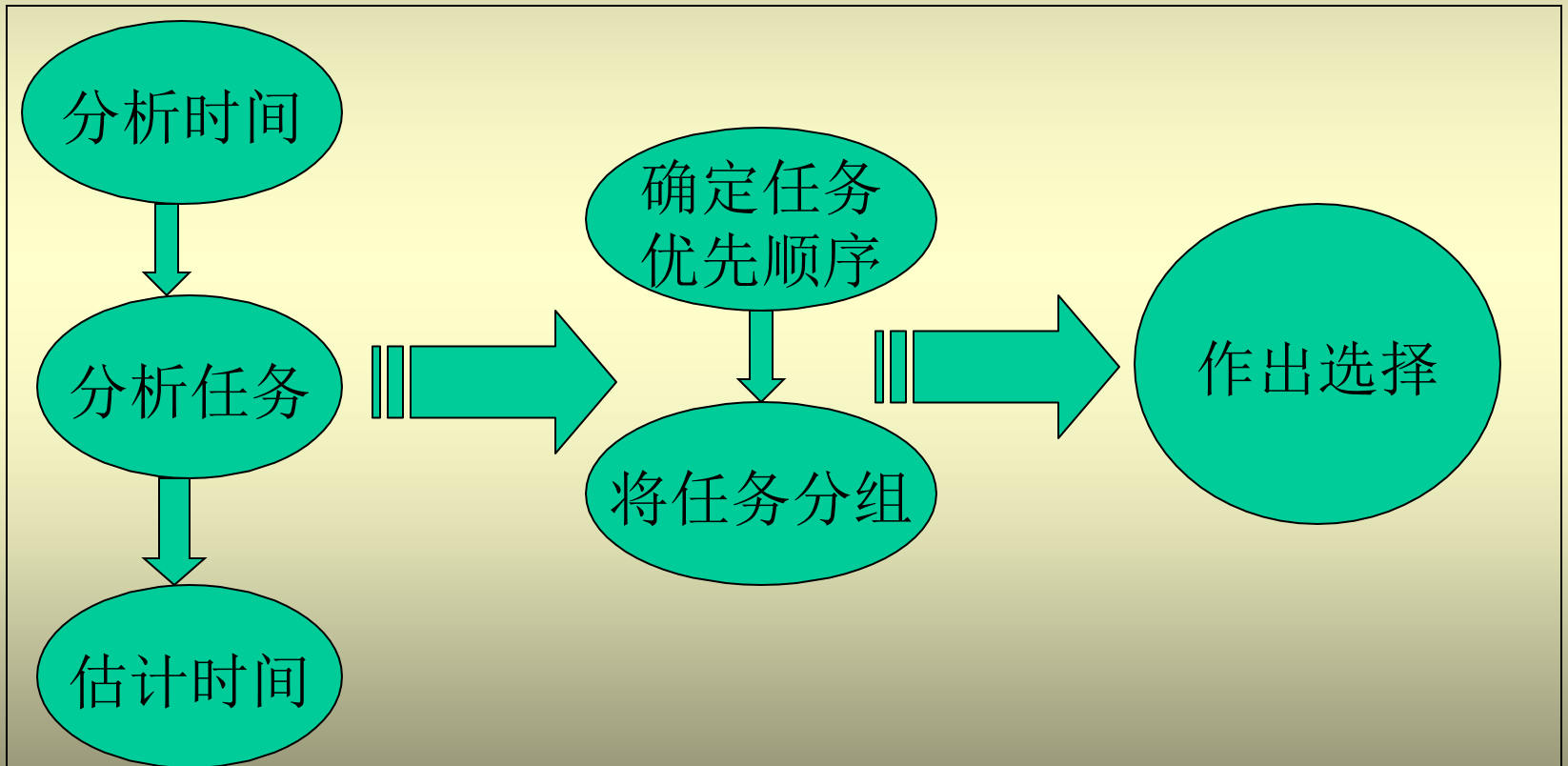
第三单元 如何进行有效授权 ?

1、选择任务

❖ 你必须确定哪些任务可以或应该授权。



1、选择任务



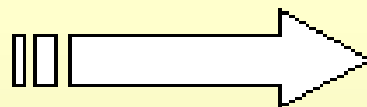
对任务进行分类：评估你的活动

我手头的哪些任务根本就不必完成



既不要亲自去做，也不要授权下去

我手头的哪些任务应该让其他人去完成



把这些任务授权给下属授权下去

我手头的哪些任务只有我才能完成



你不能授权这些任务，应排列优先顺序

2、保留任务

- 作为经理，你应尽量将低层次的操作性任务授权下去。但不该将策略规划、偶发的危机管理及薪酬、晋升等敏感问题授权下去。



3、规划授权

- 授权即有计划有组织地分担责任，需要认真安排



3、规划授权

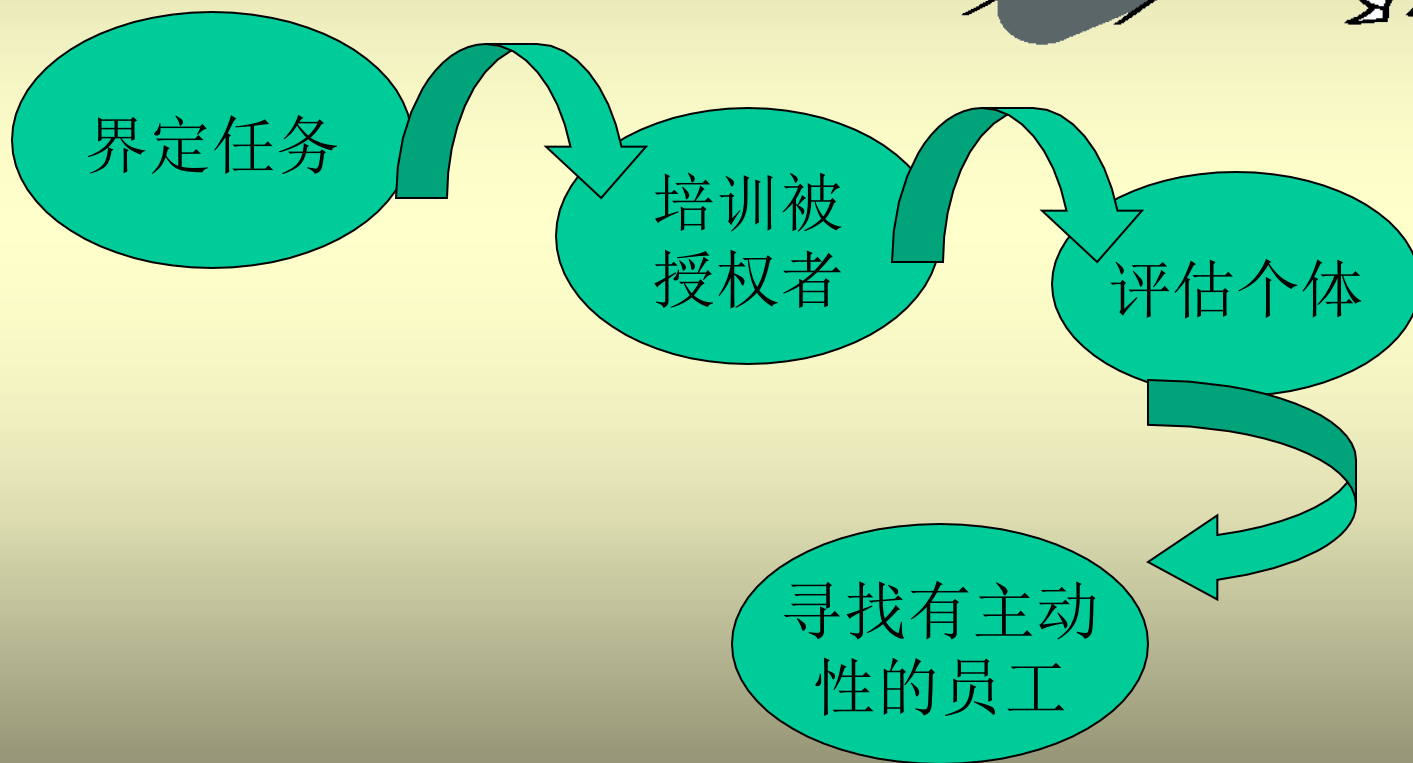
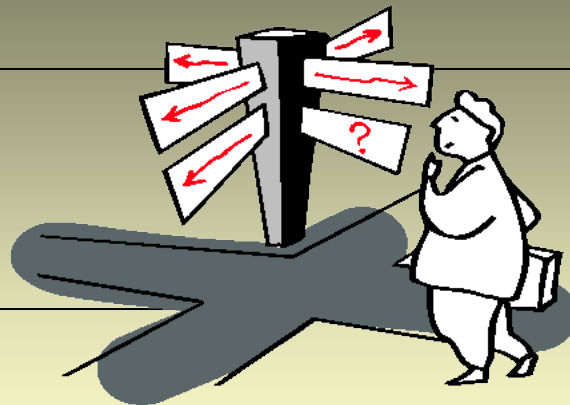
- **建立一个结构：**任何有计划的授权，如砖对建筑物一样，都是授权结构的基础材料
- **避免重复：**在安排结构、进行授权及分配任务时，不要把同一项任务交给两个或两个以上的人
- **预先授权：**当你负责的一个项目开始时，应尽早计划并安排授权面谈

4、考虑角色

- 界定任务所需的技能，寻找一个有主动性的并具有这些基本技能的人作为被授权者，并且对他进行培训和激励。



4、考虑角色



5、认清责任

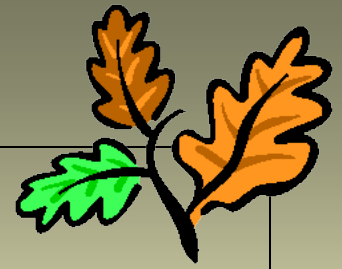
- 责任是授权的真正核心，必须明确责任，这样大家才不会对责任的内容与范围感到困惑。





5、认清责任

- **制定准则：** 授权的进行是有其准则的，而最重要的准则是认识到每个被授权者须对某个任务负责。
- **避免重叠：** 将授权下去的任务分成几部分，并将每个部分分配给一个被指定的员工。
- **共同负责：** 共同负责在共同承担责任的自主型团队或项目小组中是当然的



6、选贤任能

- 要迅速作出决定时尽量选有相关经验的人
- 坚持根据书面的工作说明来检查候选人的技术和能力同任务的要求一致，确保公正客观的作出决定
- 熟悉候选人的优缺点，并认真评估其经验和才能
- 培训员工——培养更多的授权候选人

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/888125045126006072>