



# 书籍 经理授权的实践指南

理查德·吕克 以及 佩里·麦金托什

AMACOM, 2009

其他语言版本：英语

## 导读荐语

有些经理不去管理，相反地，却力求事必躬亲，这种方式从来不会奏效，因为管理者的工作任务繁多，而时间又极其有限，解决的方法就是学会授权。实施授权与做计划和预算一样，都是一项基本的管理技能，可以通过学习而掌握。管理专家理查德·吕克和佩里·麦金托什提出的五步骤方法简单、易懂，教你如何委派工作任务。两位作者通过清晰的语言辅之以无数有用的实例描述出委派工作的方法。此外，他们详细列举出在授权中出现的典型问题并提供实用的解决方法。这篇篇幅简短的实用手册，构思精巧、易于掌握、随学随用。*BooksInShort*推荐给那些希望通过有效授权得到出色工作成果的管理层人士参考。

## 要点速记

- 经理和主管人员的时间总是不够用。
- 所以他们需要将任务和工作委派他人。
- 将工作任务委派给其他团队成员将提升团队的整体能力。
- 计划和掌控会让授权变得更加有效。
- 将合适的工作分配给合适的人去做，做到知人善任。
- 将团队中的一些“脏活”留给自己，因为把“脏活”全都指派给下属肯定会引起不满。
- 教会你的员工如何执行新的任务并且说明你所期待的结果。
- 了解员工的工作进展并提出反馈意见。
- 如有必要，提供相应的指导、时间管理培训以及其他方面的支持。
- 授权是一项管理技能，管理人员能够通过有条不紊地学习而获得这个技能。

## 浓缩书

### 你授权了吗？

作为一位管理人员，时间是你最宝贵的资源。电话、电子邮件、会议、业务午餐、所有需要你及时应对的突发事件都将侵占你的时间，这些时间是你本该用于从事正常管理工作的，比如制订计划、掌控全局，以及组织和指导员工将精力放在他们主要的工作任务上。当然，你面对这些工作因为你是经理。你如何应对日复一日的繁忙日程从而使你能够积极及时地实施管理？答案很明了：授权。不同意吗？做个快速测验来判断你授权的程度是否足够。如果你对以下任何问题都给予肯定的回答，你就需要将你的工作任务更多地委派出去：

- 你是否忙得不可开交，而你的下属似乎还有大量休息时间闲聊、闲逛和上网浏览？
- 作为经理，你目前的工作内容和成为经理之前的是不是没什么两样？
- 其他经理同人看上去不像你那样行色匆匆？
- 休几天假的想法就是个天方夜谭的事吗？
- 你的下属在做出任何决定之前都要向你请示吗？

“授权是由经理和主管人员将工作需要的权力、职责和责任正式委派给下属的过程。”

除了能够保障你的时间外，授权还可以帮助你的员工提升他们的技能和工作能力。人们只有在实践中才能获得最快的提高，而授权则提供了一个

加强和展示他们能力的机会。此外，授权还可锁定最佳提拔人选。尽管有如此多的益处，有些经理还是不能实施授权。他们有如下错误的理由：

- “我不相信任何人可以应付得了这项工作。一旦工作没有完成好，我会很难堪的”——你的那些手下不是白痴。给予他们必要的指导和管控，以及让他们承担更多责任的机会，他们不会把事情搞砸的。
- “我可以比我的任何手下更出色地完成这项工作”——没错，你是一位非常能干的经理。但难道这意味着你应该负责存档、核实信息、联系客户、调研和所有其他你的下属可以应付的工作吗？公司雇你是作为一名经理，而不是让你从事由其他人可以而且应该承担的工作。
- “这里由我来负责，我不能将这个职责委派他人”——作为经理，你的手下的工作质量确实由你来负责，但是由谁来做、做哪些工作与你掌控全局和保有权威并无关系。

“授权深植于管理的根本要义，即通过以人为本取得成果。”

成为一名职业经理人，授权是其工作的一部分，这是一项必要的管理能力。合理的授权分为五个步骤。参照执行将令你有时间用于管理工作、培养员工的技能以及加强部门的整体能力。

## 第一步——“确定哪些工作可以授权”

只要是你的下属目前可以应对，或是经过培训今后可以胜任的所有任务、流程、决策和项目都可授权。从那些不需要具备你才有的专业技能、知识和经验就能胜任的工作任务着手。分配的每一项工作都指定到人，让下属从始至终独立完成。把不断重复的工作交给你的员工，比如决定库存量的水平和订购需要的物品。为确保授权后的工作质量，你当然要保证你挑选的员工能够出色的完成。

不要把某些关键的工作任务分配给你的下属，比如招聘新的员工，可以让你的下属和候选人先做初步接触，但决定权一定在你和你老板的手里。不可以让你的手下负责同级同事的业绩评估，这样的安排是不恰当的，而且肯定会招致麻烦。同样地，不要委派他人完成“解聘及纪律处分”方面的任务。如果你的老板给你一项工作，除非由你的老板建议，否则不要委托给其他人办理。亲自处理部门里的一些“脏活”，因为把所有的“脏活”都委托给下属会引起他们的不满。

## 第二步——“确定恰当的授权对象”

接受委派的员工应该是：

- 有相应的时间——授权给那些可以全力以赴完成工作的员工。
- 对工作内容感兴趣——对工作任务感兴趣的人会期待着工作的到来，并会努力把它做好。通常，对新工作的热忱会激发出他们的兴趣。
- 相对熟悉工作内容——挑选那些具有相应背景知识，可以没有困难地立刻着手工作的人。
- 能够应付你交给的工作——不可把任务交给缺乏知识或专长而无法出色地完成工作的人选。如有必要，提供给他们培训的机会。
- 可靠——挑选一位你能信赖的人，按时、负责任地完成你交给的任务。可靠比专业能力更重要；你可以指导一位值得信赖的员工，传授给他所需要的新的技能，但你不能将工作委派给你所不信任的下属。
- 专业水平随着工作的完成而得到提高——你的首要目标是将工作交给能够高效出色完成任务的人。然而，你的次要目标应当是帮助你的员工借机提升他们的工作能力。

## 第三步——“分配任务”

确保接受任务的人要了解你所期望的结果，知道如何完成工作，对项目充满热情并且承担全部的责任。提供他所需要的“权力和资源”，以及关于工作任务的全面概述，这样一来，他才会理解这项工作如何与全局计划以及公司目标相辅相成。

“原则上，你应当尽可能多的实施授权。”

委派工作的方式应当起到激励的效果，要让员工希望得到这项工作。说明按时、高水准完成项目后员工可以获得什么样的认可。提出引导性的问题——“你认为开展这项工作的最佳方式是什么？”——增加他的自主权从而让他全身心地投入。授权包括自始至终的责任和决策权，从而使接受任务的人感到自己就是这项工作的负责人。要详细明了地告知你所期望的成果，就时间进展达成一致，事先规划好检查要点。

## 第四步——“密切跟踪进展并提供反馈”

一旦所授权的工作在执行之中，就要密切跟踪工作进展，按需要提供支持和反馈，根据事先约定认可的检查要点定期沟通工作进展。不要试图通过微观管理而将工作暂时收回。密切关注那些出差在外、在家办公或者其他原因无法露面的人。在这种情况下，就工作进展成果和截止期限进行的沟通联络就显得更为重要了。

“授权总是伴随着出现糟糕结果的风险。”

当你评估一项授权的工作时，提供有益的反馈，不要动辄品头论足，如果那样员工就只会报喜不报忧。就员工的表现提出具体、及时的反馈以助其改进。反馈是双向的，员工汇报的时候你先倾听，不要打断，之后由你来谈，员工成为听众。经理们常犯的错误就是自己滔滔不绝而缺乏倾听。如果你的下属明确需要你的指导来完成工作，那就给予指点。但是，你绝对不要半途而废再把“猴子领回来”，就是说允许一位倍感挫折的员工中途溜之大吉，将工作交还给你。这会让授权的整体目标受到影响。

## 第五步——“评估表现”

当任务完成后，客观的评价是需要时间的，但却是值得的。如果你的下属出色地完成了工作，你就有机会给予他奖励，即便不是物质奖励或是升职之类的，至少表示出积极的认可和赞赏。因为人们从所犯的错误中能够得到教训，所以小心仔细地评估一项完成较差的工作可以避免今后再犯类似的错误。

“小心不会说‘不’的人。”

你的评估要以结果为导向。员工是否按时、符合约定的质量标准彻底地完成了任务？评估要以事实为准。如果出现了问题，批评要对事不对人。避免以下这些评估中常犯的错误：

- “光环效应”——某个员工一贯表现出色未必说明他这项任务也能同样出色地完成。针对工作总是达不到水准的员工，要注意消极的偏见，有的时候他们做的相当出色而会让你大吃一惊。
- “针对孤立事件的偏见”——与上面讲的类似：如果某人过去某次表现糟糕，不要不自觉地假定他这次也不能很好地完成你委派的任务。
- “针对个性差异的偏见”——避免只关照与你有相同特性的人的倾向，比如相同的种族和性别。

“典型问题及解决方法”

授权所带来的问题会不时出现，下面来看看该如何解决：

- “遭到抵触”——员工宣称太忙了无法接受你委派的工作。如果经过核实确是如此，那就要了解为什么。也许你可以安排些时间进行管理培训。但不要被愚弄；如果员工实际上是对工作懈怠，就更要把任务分配给他。
- “每个问题都要请老板过问”——这会让任何经理发疯的。也许你委派的任务对这位员工来说难度过高，如果是这样，提供指导。但是，如果仅仅由于员工不能承担责任，就要鼓励他勇于面对责任。
- “贪多嚼不烂”——时常自愿承担更多工作的员工是你的宝贵财富。但过多的工作负担也会让他无法承受，这样的错误不能犯。
- “不能有效的合作”——有些委派的工作需要协作才能完成。要确保接受此类工作的员工可以获得合作支持，如果他与其他人合作的不好，出面协调或提供指导。
- “无法承担责任”——如果你的员工是位新手想退缩的话，先分配给他一些小规模的任务。之后再委派比较复杂但内容界定清晰的工作。
- “沟通不当”——通过面对面的方式确定严格的工作完成日期，详细说明任务内容以及传授细节，而非通过备忘录的方式，这样可以消除这类问题。
- “无法应付工作任务”——通过谨慎挑选具体工作的具体人选来避免问题的发生。如果出现问题，尽快介入调整。
- “任务完成了，接下来呢？”——让员工重新承担不那么有挑战性的、更加标准化的工作是消极的奖励方法，因此要委派更艰巨的任务给他。

“五日改进计划”

对于多数经理人，授权的能力并非天生就具备。如果这也包括你，先以5天为一个阶段将授权付诸实践。首先，按如下类别设计出一个5日检查清单。

- 挑选出可以授权的一项工作任务。
- 找出一位可以承担这项任务的员工。
- 向承接工作的下属列举工作的详细内容和要求。
- 确定双方认可的包括日期和次数在内的检查节点，从而使你追踪到下属的工作进展。给予反馈、指导和其他必要的支持以确保员工能够完成任务。
- 确定任务完成的截止日期。

“任何事情只要牵扯到人，总是没办法做到完全的理智、坦诚和单纯。”

为提高授权的技巧，以5天为一个阶段，每天将一项或是多项任务重新分配下去，罗列出委派任务你所需要的信息并写在检查清单上，评估你的直接下属们完成任务的表现，就理解力、准时的程度、出色完成工作的程度从1到5打分，5分为最好。接下来，评估自己授权的水平，检查自己授权的练习完成得是否和事先设想的一样好，从错误中汲取教训。经过慎重的实践过程，一段时间后，你的授权水平将和你其他方面的工作做得同样出色。

关于作者

理查德·吕克 (Richard A. Luecke) 是一位企业家和商业作家。佩里·麦金托什 (Perry McIntosh) 与人合著了管理见习生课程的自学教材。

---