

学会授权让管理更有成效 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/58/2021_2022__E5_AD_A6_E4_BC_9A_E6_8E_88_E6_c39_58138.htm

我刚到一家酒店担任公关销售部经理，以前我就在这一行干了多年，我是从销售代表一步一步做上来的，建立了很好的客户关系网，客户找我的也特别多。前几天有三个重要会议来洽谈，因为会议较重要，又是老客户，我就一个人全部谈了下来，并亲自做了三个会议的接待计划。我想会议接待通知发下去后各个部门只要按照计划执行就是了，不曾料到其中一个会议在接待过程中出了些纰漏，造成客户投诉，老总也把我叫去训了一通，说我还不是一个经理的料。我心里也清楚事必躬亲实在是太累了，但是我部门的员工全部是新手，他们缺乏经验，做事速度也慢，还不如我自己做起来顺手。请问我是否有必要这么亲力亲为？我应该如何办？（张）解答：张经理：你好！这是因为你还没有将自己的角色转换过来，你是从销售代表一步一步做上来的，客户与你很熟悉，所以客户习惯找你，你认为你就得亲自去接待，亲自做一些销售代表在做的事情。其实，你更应该清楚自己已是一名经理，作为经理应该做好的是全面把握部门的管理，包括市场规划，对销售人员的培训，客户管理，做好与其他部门的沟通协调等事宜，而非事事亲力亲为。以前我们常称道“鞠躬尽瘁，死而后已”的敬业精神，很多企业的管理者也和你一样，“天天两眼一睁，忙到息灯”。但是，你要知道作为现代管理者更应把握的是全局，而非眉毛胡子一把抓，你必须学会如何将手中的权力尽可能地下放，这样才能更好地提高管理的绩效。你讲

到你部门员工都是新手，也许在前期工作中你需要亲力亲为的事情会多一点，但是你必须尽快地培训和锻炼你的手下。要知道，我们处在的是一个快速发展的社会，分享是最重要的，你要在分享知识、经验中迅速提高整个团队的水平。建议你在平时的工作中要舍得将自己的工作经验传授给下属，并通过互动式的会议，角色演练来培训你的下属。当然，培养一个好的销售人员，首先是在招收人员的时候就得仔细挑选，要挑选那些可塑性强，并愿意从事销售工作的人。还有，就是要善于授权，是否懂得授权是衡量管理者工作能力的的一个重要方面。善于授权，对于减轻管理人员自己的工作负担，增强部门的凝聚力和发挥下属的专长具有十分重要的意义。曾经有一家公司的总经理，一天到晚忙个不停，有朋友善意提醒他要授权，没料到他大叹苦经，说自己在工作中也实施了授权，不过作为一把手自己肯定是不放心的，所有决策的过程还依旧掌握在自己手中，实施授权后，下属在工作中仍旧会不断地咨询每一个细节，结果自己还是很累。显然，管理人员如果缺乏有效的授权技巧，工作也是不可能轻松的，也不见得会有什么大的成效。要做好一名称职的管理人员，就是要做一名称职的协调员。一方面要为员工营造一个良好的工作氛围，工作上要帮助与支持下属；另一方面要统筹全局，着力做好协调人员之间、部门之间的关系。要做到有效授权，一定要注意：1) 选准对象，视能授权。在选择授权对象的时候，一定要考虑被授权者的能力和品德。2) 适度授权。授权不是意味着放弃权力，要下属完成任务，必须赋予所需的权力，要以工作所需为界，并适当地协调、监控及善意提醒。3) 权责相应的授权。下属有多大的权力就应担负

多大的责任，如果权大责小，下属的责任心就不会强；反之，权小责大，就不会有人愿意去接受任务。4) 用人不疑。管理人员要给予下属不断的指导并信赖他们，这就像教练给球员指导一样，不能看看下面不行了，自己赶紧下场去踢几脚，处处干预。当然，下属在接受职权后，也必须尽可能做好份内的工作，不必再事事向上请示了。因此，要成为一名出色的管理者，请尽快学会授权，这是你管理魔杖的延伸，当你将授权运用自如的时候，你就会被授权下属所带来的良好绩效而惊诧。因为下属一旦被授权，就会用一种主人翁的态度来对待工作和企业，必将自动自发地付出比管理人员预想更多的努力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com