

基层管理漫谈：学会授权，你才会更有权 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_9F_BA_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c41_65965.htm 为何把自己的权“授”出去了，自己反而更有权呢？请听我慢慢道来。基层管理者是最小的“官”，但事可不少，你的精力必竟有限，这是授权最直接的原因，当然还有其他原因。归纳出授权的原因或好处有如下几点：1) 通过授权将任务分出去，使你有更多的时间来用于处理重要的工作。2) 通过授权减少工作瓶颈，避免工作在你这个层面上堆积，使许多工作并行展开。3) 授权过程中对员工的信任感，能极大地激励员工，并且员工完成任务的成就感也是对员工的最大激励。4) 员工通过完成富有挑战性的工作，得到了发展和锻炼，因此，你要将授权当作一个机会，作为下级自我发展的组成部分。5) 授权也可以看作你向员工传达压力的一个途径。授权表面上看你失去了一些权利，但实际上，你在授权中获得了更大的权利，此话怎讲？从上述好处中你可以看到：你有更多的机会和精力去承担更重要的任务；你的员工得到了成长、你的团队能力得到了提高，你就有能力（带领团队）承担更重要的工作；良性循环，才能使你的团队做大做强。某项工作你不愿意授权，能否有充足的不授权的理由？或有说不清道不明的原因？审视如下几点，你可能会改变主意：1) 对授权缺乏信心：对下级不放心（通过初期多指导的方式可以使员工成熟）、过度完美主义（即认为下级做得不完满，这时应将工作要求调整到合理和可接受水平）。2) 害怕挑战：害怕员工的成长对自己造成威胁（其实这是很狭隘的，人有所专

不是坏事，在这个岗位上你的专长应是管理）。3) 害怕失去控制：有人习惯于对大小事都清楚，特别担心放权会失去控制，努力避免上级问起而不知道的情况发生。其实应改变这个心态，并要学会授权的控制，提高控制能力。4) 效率假象：认为下级干此事效率低（其实下次他就成熟了，效率就高了，先让他“低”一次吧）。解决了授权的顾虑，我们再来看哪些工作可以授权。

- 1、从风险角度来考虑：上级分配给你的任务，是由你负责任的，因此，授权时要考虑风险，即出问题的可能性多大，一旦出现问题时，后果多严重，责任多重。另外，授权所放弃的统领权和监控权的多少也要作评估。
- 2、从工作性质和员工特点来考虑，如：常规处理的事务可授权；随时处理，但不重要的辅助事务，可授权；下级有专长的工作可授权。
- 3、不能授权或少授权的情况有：
 - 1) 制订重要的工作流程与规则
 - 2) 处理人事关系
 - 3) 处理工作中的危机

下表中，从常规性以及风险性两个维度，来判断是否授权。工作中的一般事项只是作为任务下达，这不是授权，授权强调“权利任务”，即授权意味着你应放弃一定的权利，这个度需要你根据具体情况来掌握，一般有四个层次：

- 1) 管理人员保留绝大部分权力
- 2) 下级行动前，需要得到管理人员的批准
- 3) 下级自行决定完成任务方法，定期向管理人员报告
- 4) 下级不用经常向管理人员报告

注意：授权（delegation）与放权（empowerment）不同。授权有哪些程序呢？

- 1、制定任务和权限：提出工作要点，包括目标、进度、准则及要求、下级决策的范围。
- 2、选贤任能 理想的授权是被委任者胜任，但又感到任务有挑战性。你应该清楚下级的能力，下面三种人可以授权：
 - 经验丰富：对这类人你

可以充分放权，即在委派任务后，切忌干涉他们的工作细节。

颇有经验：授权后，应不时给他们一点支持，并且按时监管。

极具潜质：虽然他目前不具备这方面的经验，但从发展的眼光来看，潜力很大，这时可以通过授权来培养。授权后，需要给予足够的支持与指导。在授权人选时，还要考虑其他方面的因素：下级的的工作范围是否在这个任务中，是否要作工作范围（或岗位）变更。他是否对该任务有兴趣

是否有时间，可能他手头上已经接了很多活。3、落实分工一般通过面谈进行授权工作：陈述背景 重点强调两点：工作的重要性以及为何选他，表明对他的信任和器重。

详述任务 包括：工作范围、预期进度、要求水平、拥有的权力范围等。商定进度 包括：进度、时限、汇报与检查形式等。支持指导 如果下级未做过同类的工作或缺乏信心时

，提供建议，以及提出支持方案和保证。授权被接收后，要以正式途径通知各方，即通知与工作有关的人员，使被授权下级名正言顺地开展工作。4、跟进完成 授权后，要跟进落实，重点为：

你要与下级保持联系，及时沟通，并按商定的进度跟进和查找问题。你要贯彻下放权力的决定，不要轻易干预，必要时从旁协助。

任务完成后，你要真诚地表扬下级的成绩。在授权过程中，你要采取积极的态度，具体来讲有如下几点：

尽量放手：即敢冒一些风险，大胆授权，并静静等待下级成果。显示信任：当出现问题时，不要将责任推卸给他们，要公开维护他们，并私下再作补救。

永远支持：让下级明白，只要他们全力以赴，即使犯错，你亦会全力支持他们。让下级勇于告诉你当前有哪些问题，避免事情发展到无可救药的地步。

取得承诺：告诉下级任务

重要、信任他们的能力，让下级给出完成任务承诺。有授权，就存在反授权。反授权就是希望退回任务或任务的一部分。你可以根据情况接受反授权或拒绝反授权，但需要技巧，我们来看一个例子：“有关分配我处理的报告，我碰到了一些难题，希望你看看”提出反授权（不想干）。回答A：“好的，我看看，再和你讨论如何处理。”接受反授权（估计他是干不了）。回答B：“很抱歉你有这些困难，不过请你想想办法，我明天看看你的解决办法。”拒绝反授权（不要自动提供协助，逼他想办法）。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