

世纪畅优

发“27433”到
106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

「仕事を任せる」 インバケット法

不会委派工作 怎么当领导

[日] 鸟原隆志 著
张梅菁 译

做领导90%的诀窍在于会委派工作，
学会委派工作可为你减少80%的工作量，增加20%的成效



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



「仕事を任せる」
インバスケツト法



不会委派工作 怎么当领导

[日] 鸟原隆志 著
张梅菁 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

“SHIGOTO WO MAKASERU” IN-BASKET HO by Takashi Torihara

Copyright © 2013 Takashi Torihara

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Pal Publishing

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Publishing House of Electronics Industry

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Pal Publishing, Tokyo, Tokyo through HonnoKizuna, Inc., Tokyo and Bardon Chinese Media Agency

本书中文简体字版经由 Pal Publishing 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-7308

图书在版编目（CIP）数据

不会委派工作怎么当领导 /（日）鸟原隆志著；张梅菁译．—北京：电子工业出版社，2016.1

ISBN 978-7-121-27433-6

I. ①不… II. ①鸟… ②张… III. ①领导学 IV.①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 249425 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/16 印张：8.375 字数：147 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



Century Wave



前言

掌握领导的必备技能“委派法”

我们在工作中所说的委派，是指把工作分配给他人并承担相应责任，使对方完成工作的行为。这是一种十分简单易行的方法，也是作为领导必备的一项技能。

然而，明明是如此容易的事情，为何大多数领导却难以做到，而宁愿自己独挑大梁呢？

有时候，领导把任务委派下去后却没能达到预期的效果，最终又要由自己来重做；抑或把工作委派给他人后，自己却因为时刻担忧，甚至连手头该做的工作都难以投入，诸如此类的苦恼你是否感同身受呢？

归根结底，皆是因为没有掌握委派工作的要领。

本书将教授你多种委派工作的基础要领，不过事实上，

我之所以写此书却另有契机。

那还是我进行例行的“篮中训练法”（又称文件处理测试，一种考察企业管理人员的管理及业务执行等能力的综合测试方式）培训期间发生的事情。

当时有一名前来听课的学生找到了我。他读了鄙人的拙作《只需5秒改变你的思维，轻松应付90%的工作》后，有一些百思不得其解的疑问，希望我能为其答疑解惑。他问道：“老师，虽然我认为只用5秒钟思考的确是很重要的，但要如何做才能实现5秒钟思考呢？”

我时常被问到诸如此类的问题。通常提这些问题的人，即便知道自己应该做什么，实际操作时却无从下手。我起初以为该学员也是同样的情况，于是给了他一些建议，但后来发现自己似乎并没有给出对方想要的答案。我便进一步详细询问了他。

于是我终于明白了对方真正想要知道的并非实际操作的方法，而是如何能确保有“5秒”这一思考时间的方法。

也就是说，他已经被工作穷追猛赶到连5秒的思考时间都挤不出来的地步了。

那一刻我如同当头被人浇了一盆冷水般，猛然意识到了一件事：在向别人提供5秒思考法之前，对于那些工作忙碌到连5秒的思考时间都没有的人，我却没有告诉他们一个能确保思考时间的方法。

事实上，我自己身边也有像这样被工作追赶得喘不过气来的上班族。他们每天一早赶到单位，还没顾得上制订一日的工作计划，一坐下便要立刻开始处理昨日未做完的工作，紧接着又要投入当日的工作。如此一来，根本没有喘口气给自己思考的空闲。

一旦当上领导，必然会被各种事务缠身。比如与下属协商、听取报告，或者面对突发性的赔偿、纠纷及来自其他部门的人事调整等各种需要判断处理的高难度任务，应接不暇。与此同时，还有大量必须完成的例行事务。

因此，有些人虽然拥有高超的时间分配及问题处理的技巧，却连施展这些技巧的时间都没有。

不过，我认为“时间不够用”、“太忙了”等这些话，并不应出自一位领导的口中，因为说这样的话就是在放弃自己作为“领导”的这个职务。如果把这些繁杂的任务进行分类，则会发现其中9成以上都可由他人代为完成，因为那些原本

就不是只有你才能做的工作。

也就是说，你并非时间不够，而是在主动浪费这些时间。

要减少工作量有两种方法。

第一种方法是不干活，或者把工作进行合并，高效完成。

第二种方法是由他人帮你完成。

那么，你会采取哪种方法呢？

前段时间，我问了“篮中训练法”培训课程“科长班”的学员们最近都在读什么书，竟发现许多人都在看关于“如何高效完成工作”这类内容的书籍，这让我非常惊讶。

前述第一种方法里提到的“不干活”，对于拥有强烈领导责任感品质的人而言，是很难做到的，所以他们对于接手的工作，只能选择想办法提高工作效率这一条路。但是，令我感到惊讶的是，竟然有如此多的人持“靠一己之力去硬拼完成工作”这一态度。

就连前些天接受采访的某商业杂志的编辑也说“高效完成工作的技巧”是该杂志很受欢迎的特定专栏。我因此感叹，原来有那么多人迫切需要“如何靠自己高效地完成工作”的技巧。

独立而高效地完成工作，这个做法本身当然是值得肯定

的。一个人能高效完成自身工作，在“篮中训练法”测试中被认为能力强的表现。

然而，我想通过本书告诉诸位的是，总考虑如何通过提高自身效率完成工作这一想法本身是错误的。灵活利用身边资源，把工作委派给下属，并最终达成自己制定的预期工作目标——这才是作为领导该做的工作。

委派工作是作为团队领导必备的技能，本书是一本以“篮中训练法”的形式来教授该技能的书籍。

让我们再次回到前文中那位学生所提的问题上。

他的问题其实是：“如何做才能获得 5 秒钟的思考时间？”

我建议他：“是否可以把工作委派给下属做呢？”

在我看来，之所以会忙碌到连留给自己思考的时间都没有的程度，恐怕是把原本属于下属的工作也一并自己包揽了的缘故吧。那位学生又说道：“老师，要把工作委派给他人完成，可不是像您说得那么容易。下属们都很忙，再说，委派下去的工作还未必能取得预期的成果……”

在他问完后，我又去询问了其他学员，是否和他有一样的苦恼，竟然得到了数量惊人的共鸣。若你也是一位对自身

的工作抱有同样苦恼的团队领导，我想你可以读一读这本书。

身为领导，纵然日常事务繁多，但首先必须要学会的是减少自身工作量，以确保有足够的时间完成分内工作。为此，必须明确区分哪些是自己要做的工作，哪些是应让下属完成的工作，因此如何巧妙地委派工作是第一前提。

本书将通过使用“篮中训练法”，让大家体会委派技巧的原理及法则。同时，我也希望通过本书，让大家能更明确了解自身在“委派工作”中存在的问题和疏漏，并能最终感受到委派工作给下属是一项快乐而美妙的工作。

总而言之，本书写给具有以下苦恼的读者：

- 每天被工作逼得喘不过气来的人
- 委派工作给下属却遭到对方拒绝的人
- 最近一直没有被领导委派工作的人
- 今后想努力成为领导的人

本书是提升“委派”这一技巧的“篮中训练法”教科书，因此，将略去训练法中原本有的决策及解决问题的观点等内容，作为一本纯粹指导如何“委派”的“篮中训练法”书籍来编写。

那么，让我们把“委派工作”变成一种乐趣，迈出脱胎换骨的第一步，成为一名下属心目中“想要被他委派工作”的、果断干练的最佳领导吧。

鸟原隆志

目录

第 1 章 为何你会忙碌 1

你 80%的工作可由下属完成

要完成该做的工作，首先要留出相应的时间 2

哪些是只有你才能做的工作

真正在做“领导的工作”的管理者只有 5% 5

“委派”是领导才能做的决定

通过被委派，才能让下属理解何为“专业的

工作态度” 7

为何委派了工作却不见成效

若仅仅是委派工作，那并不需要你 10

你是否误以为“这个工作只有你才做得了”

你正在做的大部分工作都是下属的工作 12

即使你人不在，你的团队仍然能够平稳运转吗	
当你作为领导的核心价值遭遇考验之时	14

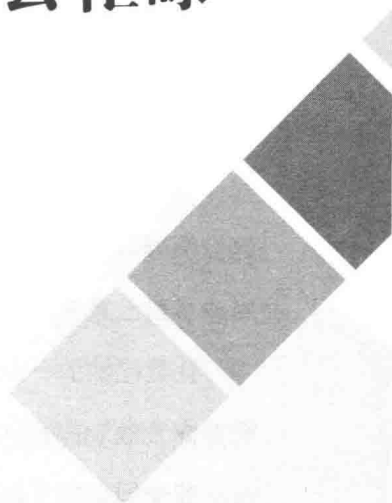
第2章 无法委派工作的理由..... 17

下属已经忙得不可开交了，因此不能再委派 工作给他们	
下属并非忙碌，而是无事可干	18
与其说不想伤害下属，不如说不想让自己受伤	
请给下属“失败的机会”吧	20
不委派工作的原因是“失败的概率很高”	
谨记不要剥夺下属“失败的权利”	22
对方不具备可以被委派的能力	
看不到下属的内在潜力的领导	24
下属靠不住	
靠不住的下属只存在于你的想象中	26
反应过来时发现自己的埋头苦干	
委派工作也是自我忍耐	28
不懂该如何委派	
害怕被对方拒绝，源于不懂方法	29

第3章 篮中训练法实践篇	32
开启篮中训练法实践篇	33
序曲：紧急事件！身为董事长的我患了痴呆症？	
公司将何去何从	34
实践案例：篮中训练法——20个事件的解决	
方案	71
终曲：我考虑辞去总经理一职	216
第4章 终极委派法	236
通过委派工作，你也会被上司委以重任	237
要点1：实践之后，再谈理论	240
要点2：打造委派用的专属道具	242
要点3：绘制“委派战略图”，逐步实现委派	245
要点4：共享工作的意义	247
要点5：须坚信委派技巧	249
要点6：委派工作可以让你拥有更多的时间	250
后记	252

第 1 章

为何你会忙碌



你 80%的工作可由下属完成

要完成该做的工作，首先要留出相应的时间

这还是我某天早晨赶去给一个企业客户进行篮中训练法培训时见到的场景。

我一跨入办公室的门，便看见某位领导正在清理碎纸机里的垃圾。大概是机器用久了，故而积累了许多垃圾。

我犹豫着是否要跟对方打招呼。在我看来，这并不是他应该干的工作，他似乎也很不好意思做这个工作。

然而，在办公室里面，好几名女职员却在闲聊。或许是这位领导并没有注意到，又或许他把清理碎纸机里的垃圾也当成了自己重要的工作。

让我吃惊的一个事实是，即使在他人看来觉得“为什么需要你去做”的那些工作，却在很多时候出于人们自身的想法，被他们当成了自己该做的工作。

在篮中训练法的培训中，首先有一部分内容是给工作的优先度进行排序。通俗地说，就是让你决定工作应该“从哪里先做起”。

在这部分内容的培训里，把工作分成了四大区域。

如图 1-1 所示，工作划分为 A、B、C、D 四大区域时，属于领导必须做的是 B 区域的工作。

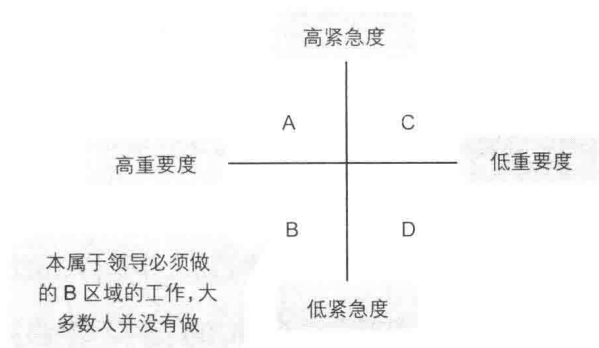


图 1-1 工作优先级排序矩阵图

事实上，如果对参加篮中训练法培训的学员们平时所做的工作进行划分，你会发现大多数学员都没在做 B 区域的工作。除了 A 区域与 C 区域外，令人意外的是，还有很多人在做 D 区域的工作。

关于 D 区域的问题我将在后续章节具体展开，而我要说的是，原本那些只有领导才能做的工作（B 区域的工作），却没有人去做。

在属于 B 区域的工作中，学员们虽然已经理解了教导下属及制订工作计划、方针的重要性等内容，但另一方面，