

后浪出版公司

交办的技术

任せる技術

职场晋升第一课

「日」小仓广 / 著

林佑纯 / 译

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

后浪出版公司

交办的技术

任せる技術
职场晋升第一课

〔日〕小仓广 / 著

林佑纯 / 译

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

交办的技术 / (日) 小仓广著 ; 林佑纯译 . ——北京 : 北京联合出版公司 , 2015.6
ISBN 978-7-5502-2642-5

I . ①交… II . ①小… ②林… III . ①企业管理—组织管理 IV . ① F272.9
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 082648 号

MAKASERU GIJUTSU

By HIROSHI OGURA

Copyright © 2011 HIROSHI OGURA

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Nikkei Publishing, Inc., Japan

Chinese translation rights in simple characters arranged with Nikkei Publishing, Inc., Japan
through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

本书中文简体版权归属于后浪出版咨询(北京)有限责任公司

交办的技术

著 者 : (日) 小仓广

译 者 : 林佑纯

选题策划 : 后浪出版公司

出版统筹 : 吴兴元

特约编辑 : 李 峥

责任编辑 : 刘 凯

营销推广 : ONEBOOK

装帧制造 : 墨白空间

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京京都六环印刷厂印刷 新华书店经销

字数 95 千字 720 × 1030 毫米 1/16 10.5 印张 插页 2

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2642-5

定价 : 36.00 元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

序一 我的长期困惑，终于得到了解答

2004年底，我刚从台湾 ICI Paints 财务长调任香港 ICI Swire Paints 的总经理。大家都在庆祝圣诞节及新年，我则是在办公室内苦思我该怎么制订香港公司未来五年的策略计划。说真的，那时我真的很担忧，因为我除了财务的知识与经验之外，鲜有其他领域如销售、营销、市场、人力资源等方面的经验，更何况我对香港市场的了解很有限，也从未做过一个完整的五年策略计划。可是我的上司要求我在两个月内要完成香港公司的五年策略计划，这对我来说是很大的挑战。

我用了一个月的时间做好了策略计划，然后向我的上司报告，但很快被退回，他认为这样的策略只是一张愿望清单，而非可行的行动计划，也不能真正替公司创造可以持久的胜利。因此，我重新再来一次。幸好我有一群很有经验的经理们，从他们那里我得到了很多相关信息，其中包括香港市场的现状与挑战、我们的优势与缺点等，因此我们的策略计划才能在第二次报告时得以通过。

现在回想这件往事，我很感谢我的上司。他在对我严格要求的同时也能相信我可以达到他的要求，并愿意放手让我去尝试我的想法。这些经验，不管是成功的还是失败的，对我后来的工作都有着莫大的帮助。

我认为专业经理人对公司的责任之一，或者说最重要的责任之一，就是培养公司未来的经理及领导人才。但是常常让我觉得很困惑的是：我该用何种方式去锻炼他们的能力、培养他们正确的思考与价值判断，使他们成为一群能在未来承担更大的责任乃至领导公司未来向上发展的人才。

我也发现，要达成这个目标的最大障碍，往往就是自己。譬如说，

我是一个很怕浪费时间的人，也很讨厌那些由等待和不确定所带来的风险。因此我交代工作时，习惯性地会告诉他们我要的是什么、格式内容是什么、完成的方法或步骤一二三等。后来我发现，虽然同事们可以因为我这样巨细靡遗的解说而少犯一点错误或节省一点时间，但有少数的同事会因此习惯性地等待我的指令，而丧失了积极主动地去解决问题的意愿。

有时候我也会担心同事没有足够的能力完成我交代的任务，因此为了节省时间，我往往宁愿自己做，不然就是将具有挑战性的工作集中在几个能力比较强的同事身上，但是这样又会造成劳逸分配不均、一些人工作过量的问题。

这些问题常常困扰着我。直到看到这本由日本著名人力资源专家小仓广所写的《交办的技术》，我才了解我过去的问题出在哪里。

培养人才的障碍，往往是主管自己

或许是因为担心员工能力还不成熟，也或许是怕他们的失败影响到工作的进度，所以我对待同事的方式有点像对待小孩，不给他们太多有挑战性的工作，而这些挑战性高的工作往往集中分配给几个资深经理或能力较好的员工。但是这样只会养出一小群能力优秀的 A 级员工，和一群能力有限及战斗意志不高的 B 级、C 级员工。我也会常常因担心他们走错方向或做错，而出手干预他们的方针或做法。这样只会教出少做少错，或只会等待指令的员工。

真正培养优秀员工的方法，就是将工作交给他们，让他们在摸索和犯错中，淬炼自己的能力。要定期追踪他们的进度，以开放式的问题将他们引导到正确的方向，不要随意干涉，并且要为他们提供适当的支持与资源。要做到这些真的不容易，但为了培养出青出于蓝的下一代企业领袖，所有管理阶层都必须培养“放手”的认知与习性。

回想起过去的上司对我的严格要求，以及他的“不干涉主义”——

放手让我做我认为对的事，这些辛苦但又极有价值的经历就是我能成长的主因。我希望也能像我的上司一样，培养出公司的新一代人才，让我们的未来更强大、更卓越！这本《交办的技术》对我过去的困惑提供了清晰的解答。相信它也能为很多企业主管提供一个可行的路径，来培养更多的人才。

台湾阿克苏诺贝尔涂料公司总经理 蔡定遂

序二 颠覆一般经验的洞见

一个追求成长的企业，一定会需要各种优秀人才，也一直都在寻找适合公司长远发展的人才。除了从公司外部去挖有实力的人员之外，公司也会在内部举办各式各样的教育培训，为公司的发展储备未来的人才。但是，我发现，许多公司内部的教育培训只教员工工作所需的技能，如产品知识或简报技巧，而忽略了教导员工如何去面对更有挑战性的工作责任，来进一步提升自我。如果你对这个课题很有兴趣，但不知如何去发展的话，《交办的技术》会为您提供相当多的实务经验，让您得以一窥堂奥。

要如何让部属愿意接受更有挑战性的工作？基本上这是一件很不容易的事。作者认为，不论部属是否已经准备好，主管就是要把工作交付下去，这样主管自己才能有更高的工作效率，而“交付工作”因而也能成为栽培人才的机制。在此过程中，主管不能出手指导部属完成工作，因为一出手，工作又回到主管的身上，部属也就失去成为主角的机会了。

这个观点与做法其实颠覆了一般人的现实经验，却又直指一般业界实务的问题核心。我因工作的机会认识许多业界的业务人员，他们在公司内部每周都会召开业务会议，在会议的过程中要检讨业绩数字是否如期如实达到，所以他们的主管大部分都是以“指示工作”来代替“交付工作”，希望能在最快的时间内完成重要的紧急事项。我也观察到，这样一来，事情的确是完成了，但部属却成为执行命令的机器人，公司完全缺乏对人才的栽培及领导能力的训练，部属对公司也缺乏归属感。

作者以其自身的历练，点明了许多在交付工作时所需注意的“诀窍”，其中我觉得最棒的是对主管应持有的心境的比喻。主管对部属应该要像

“在台边注视着孩子的钢琴演出”的家长一样，你知道在整首演奏中，孩子的关卡在哪里，是不是有一个好的开头，难关是不是顺利通过，最重要的是不能冲过去帮孩子演奏，只能在旁边相信他会成功。这或许是一般主管很难达到的境界，但却是非常值得努力的方向。

带人的工作真的不是一件简单的事，劳心又劳力。幸好作者在本书中提供了许多要注意的重点以及实用的技巧，以帮助主管们准确地将工作交付下去——不仅能顺利地完成工作，也能达到栽培人才的目的。相信这本书对各层级的主管都能带来观念上的启发与实务上的改善。

台湾敦阳科技第六事业群金融业务处副总经理 张晏源

序三 技巧知人心，交办见格局

“交办”这件事真的有很多技巧诀窍，它不仅是一个领导者与被领导者的单一对应关系，更形成了同事之间竞争与合作的局面。身为领导者，就是要带出一个（群）足以贯彻绩效目标的部属，在这过程中，又难免和同事展开各种竞合博弈，加总起来就构成了企业政治学。

在多年的职场生涯中，我观察到有两种主管带人风格。第一种风格是担心部属有一天会压过自己，因此先发制人，拒绝让同事成长。这种情形通常会造成部属绩效欠佳、疲于受挫的问题。另一种风格则是完全放任，这种情形则会产生因循怠惰、绩效无踪的问题。怎么办？压也不对，放也不对，其实关键在格局。

我曾在外资企业工作，几年后，自认出力不少，于是跑去找董事长，表达了想要晋升的意愿。董事长的回答十分耐人寻味，他说，不管我绩效如何突出，如果不能找到足以接任的人选，即便是管理范围越来越大，也无法晋升。一语惊醒梦中人，我的思考点马上从立刻完成任务转变成培养继任人选，甚至每当新人报到，我介绍工作任务时的最后一句话一定是：“你们的唯一目标就是取代我。”我的同事也能以正面积极的态度尽情地发展能力。因为乐于拥抱竞争，所以我也能顺利找到我的继任人选，朝更大的舞台前进。

主管自己的格局变大，就不会对培养人才有所顾虑，自然乐意把工作交办出去。本书给我的最大指点是：身为主管的我们，总是陷入追求短期绩效与长期发展的两难。交办工作之后，部属有自己的做事方法，主管“就算无法接受，也要忍耐再忍耐”。不过，忍耐的基础是“提高要求，让他发挥到极致”。因为追求极致，所以难免会犯错，所以还得“保

障他失败的权利”。为什么？因为失败才是最好的老师。身为主管，我们最多只能当助教，和同事一起理解失败的根由，为下次成功累积筹码。

《交办的技术》可以说是一本专业经理人的演出手册，它告诉这群已经取得入场券的人，如何在格局与人心之间，展现自己最得意的姿态。

台湾台塑集团台塑网公司能源服务处副处长 黄逸华

自序 带人的诀窍，都在交办技巧里

有些主管，私下常常有这样的的心声：

“该如何栽培部属呢？好像都找不到适合的方法。”

“要怎么提升自己的工作技能？”

“工作多到快把自己压垮了。到底该怎么做才能轻松一点？”

“从以前就很想提高工作效率。却忙到不知该从哪里着手。”

“工作忙到连思考自己的兴趣、进修和充实私人生活的时间都没有。”

乍看毫不相关的五个疑问，答案其实只有一个。

那就是：将你的工作“交办给部属”。

只要能顺利将工作交给部属，大部分的烦恼都可以解决。交代工作的方法，不用别人说你应该也很清楚。但不知道为什么，工作就是没办法轻易交给别人。本书就是要分享如何将“无法把工作交给别人”转变为“顺利将工作交办给部属”的方法。

“把工作交办出去”是当主管的人，第一件要学的事。但很多人对这件事都有困扰，甚至还有人私下告诉我，因为他没办法把工作交办出去，所以不想当主管。我想，“无法把工作交办出去”的人主要是在担心：“他做得没我好，我事后还要重做一次，不如从一开始就自己做。”

这正是主管的盲点所在。把工作交出去的关键技巧，不是等到你认为对方有能力才交给他，而是“就算对方可能做不到，也要硬塞给他”。

也许有人会认为，“把工作硬塞给部属”有点夸张，甚至有点不合理。但事实上，这就是工作的价值。做生意原本就伴随着一定的风险。在商场上，没有零风险的商机。把工作交代给部属，也是一样的道理。

部属的经验与素养一定不如主管，所以，主管授权给部属本来就有风险。主管应该要思考的是，要如何把风险降到最低、受损时间控制到最短，这样就可以了。因此，主管应先找到把工作交出去的方法，然后再设法降低风险。但究竟要怎么做？本书分享了相关的具体方式。

将工作交办给部属，能达成所谓的双赢局面。上司能提升工作效率，部属也有成长机会。对所有需要带人的主管来说，这是深具魅力的一种工作挑战，值得所有主管勇敢尝试。不，应该说是非试不可。

希望本书能帮助你体会到“交办工作”的艺术，让你和部属都能同时提升职场的工作能力。

目 录

序一 我的长期困惑，终于得到了解答·····	蔡定遂	1
序二 颠覆一般经验的洞见·····	张晏源	4
序三 技巧知人心，交办见格局·····	黄逸华	6
自序 带人的诀窍，都在交办技巧里·····		8
引 言 当主管第一件要学的事·····		1
01 放手让他做，他就会成材 3		
我曾经因为“接办工作”而快速成长 3		
我现在以“交办工作”来培养人才 4		
02 交办失败，会摧毁一个人 6		
我就曾因工作责任过重而崩溃 6		
因“给的责任太重”而痛失人才 8		
03 扭转“无法交办”心态的诀窍 10		
顺利交办的七个诀窍 11		
第 1 章 在做中学，你硬塞给他就对了·····		15
01 交办工作，不用等到“对他有信心” 17		
无法交办工作，就没资格成为好主管 18		

	借由交办工作，主管才能提升效率	20
02	成长，都是被逼出来的	21
	“逼自己去做”，成长最快	21
	遇到困难就躲，就永远不会成材	22
03	你得保障他失败的权利	25
	失败，让人心饥渴	25
	让他受点挫折，更快独立	26
04	想培养他，就从“分外”的工作开始	29
	领导，不需要头衔	30
第2章	硬塞前，先慎选人与事·····	33
01	交付的是“责任”，而不只是“工作”	35
	交出工作后，出错也得由他修正	36
	切出固定且重复的工作，交出去	36
	一边交办，一边开发他的能力	37
02	三种工作，千万别突然硬塞	39
	第一种：陌生的工作	39
	第二种：非紧急重要事项	40
	第三种：指派人力的工作	41
03	任命主管，你得会看人	43
	会管理，不一定会领导	43
	这样的人，别给他领导工作	44
	这样的人，值得提拔为领导人才	45
04	交办，要注意方式	48
	交办出去的工作，你不能放任不管	48
	完整交办，细心守护	49
	两种交办方式，因人而异	49

第3章 交办时，务必说清楚、想明白…………… 53

- 01 自愿，是交办的前提 55
 - 强迫他做，他就会推卸责任 55
 - 即使硬塞，也要让他自己说愿意 56
 - 万一他说“不”…… 57
- 02 他有没有个人目标，会影响工作成败 59
 - 帮助他描绘人生目标 60
 - 没有目标，那就先“把眼前的事做得更好” 61
- 03 不合理的工作，交给谁最好？ 63
 - 一样交办，员工会有两种反应 63
 - 交给有能力的人，不如交给有互信关系的人 64
- 04 他不是你的复制品，做法不一样也别急 68
 - 成果不要妥协，方法容许差异 68
 - 不能命令也不能提议，那就自言自语吧！ 69

第4章 提高要求，让他发挥到极致…………… 73

- 01 不要求，就不叫栽培 75
 - 你不要求，他就会敷衍 76
 - 每一个人都有影响力，好的或是坏的 76
 - 部属的进修与成长，要你来督促 77
- 02 你不推卸责任，他就能学会负责 79
 - 事事怪罪他人的部属无法成长 79
 - 要让部属将矛头指向自身 80
 - 你的言行举止，他有样学样 81
- 03 严格一定要，体恤也不能少 83
 - 要求高，他可能会误解 84
 - 严格要求工作，体恤个人状况 84

04	面向未来，将过去归零	87
	你在分析失败原因，他只听到责备的声音	87
	成功也会让人走偏	88
第5章	他做的时候，不随便干预	91
01	用人不疑，疑人不用	93
	不怀疑，不代表盲目信任	93
	他出错，你不要忍耐，要宽容	94
02	你强给意见，他就不会思考了	96
	为了培育部属，有时不得不暂时放下业绩	97
	一干预就剥夺了他的自主性	98
03	你一催促、建议，他的自主性就会受影响	99
	被强迫的工作，做不好	99
	让他当主角，会议中别坐主位	100
	不能干涉，也不能放任	101
04	想提醒他，这样说有效，那样说就只有反效果	103
	报告还没交，该怎么提醒？	104
	要他成长，你就别越级	104
第6章	定期沟通，就一定能保障进度	109
01	每天都要沟通，每周都要沟通	111
	遇到了问题，他也不会主动找你	111
	一天一次，一周一次	112
	工作不能都在“救火”	113
02	支持他，避免盘问他	116
	盘问会损害部下的自主性	116
	面谈时，由他主讲和提问	117
	有人可以放任，有人要多给提示	118

03	你的理解比唠叨好用	120
	你对他表达过关心与理解吗?	121
	一张嘴, 两只耳朵	122
04	注意, 没定期限的事就别想有进度	125
	非紧急重要事项的两个特征	125
	引导他把大任务拆解成小工作	126
	设立“里程碑”	127
第7章	在组织中提升他的作战能力.....	131
01	以团队作支援	133
	能力互补, 每个人都有发挥空间	134
	平凡的球队, 可以打败明星球队	135
02	给他武器, 让他至少能拿到七十分	138
	剩下的三十分, 让他自己动动脑	139
	“简单化”与“专门化”也要同时考虑	139
03	打造“全自动”团队	142
	一秒就要让人看懂	143
	第一时间就要更新	144
04	同样的话, 你说是教训, 同事说是分享	146
	上对下的指导, 他永远有压力	146
	同事分享, 他容易听进去	147
	讲故事, 最能营造气氛	148
出版后记	151