

怎樣授權

How To Delegate



一個人，縱使多有能耐，

兩手一腦袋的力量是有限

的。因此，要成為一

個卓越的管理人必需學會如何



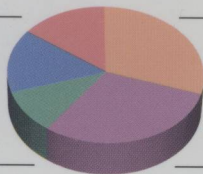
授權。本書教你如何

運用適當的授權，讓自己擁有更多時間處理

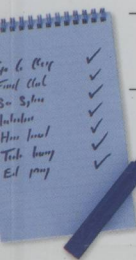
高層次的事務，藉此

激勵部屬

的工作士氣，提高工



作成效。



ROBERT HELLER 編著

1-262-72
200865

港台書

卓越管理人系列

怎樣授權



Robert Heller

Com os melhores

With compliments

萬里機構 · 萬里書店出版



A Dorling Kindersley Book

Original title: How To Delegate

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London

Chinese-Hong Kong edition: 怎樣授權

Copyright © 1999 Wan Li Book Co., Ltd. An authorized translation of the English edition © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London. This translation is published and sold by permission of Dorling Kindersley Ltd., the owner of all rights.

卓越管理人系列

怎樣授權

編著者: Robert Heller

策劃編輯: Michael Downey

策劃美編: Ian Midson

編輯: Felicity Crowe, Nicola Munro

設計: Laura Watson

DTP設計: Jason Little

中文版叢書策劃: 彭麗彩

中文版譯者: 卓越管理人系列翻譯小組

中文版編輯: 趙冬梅

中文版製作: 萬里機構製作部

出版者: 萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2564 7511 傳真: 2565 5539

網址: <http://www.wanlibk.com>

發行者: 萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2562 3879 傳真: 2590 9385

承印者: 新豐柯式製本有限公司

出版日期: 二〇〇〇年三月第一次印刷

二〇〇〇年九月第二次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 962-14-1716-3

目錄

4 引言

瞭解授權

6 授權的定義

8 為甚麼要授權?

10 找出障礙並妥善處理

14 建立關係

有效授權

16 選出要授權的工作項目

20 決定自行處理的工作

22 規劃授權架構

24 角色安排

26 瞭解職責

28 選拔人才

30 備妥計劃說明書

32 取得共識

34 有效說明



監督過程

36 有所掌控

40 將風險降至最低

42 強化受權者的角色

44 提供援助

46 界限分明

48 給予反饋

50 稱讚與獎賞

52 分析困難

56 自我評估授權能力



增進授權技巧

60 拓展受權者的職能

64 委派次級領導者

66 通過授權發展自我

70 怎樣授權101招

72 致謝





引言

授權是管理人的重要任務之一。若授權得當，所有參與者均可受惠。本書能幫助你使每一次授權都獲得最好的可能成效，不論是每天的例行事務，還是任命領導人等重要的工作。

本書涵蓋授權過程中的所有層面，從決定授權項目及其優先順序、選擇受權人員，到發現困難及預估風險等。本書提供了非常實際的建議，告訴您如何鼓舞士氣、發揮團隊力量、建立部屬的忠誠度，以及如何給予並得到回饋；這些建議能增加你的自信，並幫助您成為技術純熟且值得信賴的授權者。

另外，全書還散佈有101條簡明提示，為你提供了重要而實用的訊息。書的後半部分有個自我評估練習，幫助你深入檢視自己作為授權者的表現。



瞭解授權

有效的授權是一項重要的管理技巧。為獲得最佳成效，你必須知道授權的益處，並辨認出阻礙成功的事物。

授權的定義

隨着機構日趨繁複龐大，不同工作團隊的責任和義務隨之定義不清。有時似乎每個人都在做他人的工作。授權是管理人打開效率之門的鑰匙，使全體獲益。

1

使用授權能使你自己、部屬及公司獲益。



▲ 授權有利於管理成功

成功的管理人必須監督交派給部屬的任務，授予部屬足夠的自主權，但對該任務的成敗仍需承擔責任。

解釋授權

授權是指委託另一人完成某項任務，但你對該項任務之成敗仍需負上全責。授權既涵蓋重要的委任工作（譬如帶領一團隊開發新產品），也包括機構內每天例行的諸多瑣事（例如安排員工年度旅遊或面試職位空缺的應徵者）。檢視機構內的整體結構，你會發現機構內授權階層的複雜網絡，通常以管理鏈的形式，形成報告與控制的機制。

深究基本要點

授權的基本要點包括自主權與控制權。被委派的部屬應該擁有多少自主權？授權者可直接影響受權者的工作到甚麼程度？在選擇受權者時，應該評估該人選是否可在有限的資源及期限內完成任務。既已指派人選，就必須授予該人選足夠的自主權，讓他們能以自己的方式完成任務，當然需先向他們說明任務內容，且要求定時匯報。

授權的步驟



定義過程

無窮盡的授權過程是管理工作中不可或缺的組成部分。授權過程始於分析，即找出管理人應該而且必須交辦的工作項目。接着是清楚地定義每一項工作的特質。這樣管理人才能選擇合適的人選，並盡可能地向他交代清楚。不論角色如何，適當的說明極為重要，你總不能期望別人為模糊不清的任務負責吧！適度的監督也不可或缺，但目的在於掌控情況及指導協助而不是干預。最後階段為評鑑，到底受權者做得如何？雙方需要怎樣的改變以使成效更佳？

2

回顧檢視時保持正面態度——期待聽到好消息。

3

即使別人對你所委派的人選有所猶疑，你也要對他顯露信心。

為甚麼要授權？

授權的好處很多。你可有效地消化工作量，增加自己用於管理重要事情上的時間；激發部屬的工作動機和增強他們的自信心，整個工作團隊裏不同階層人員的壓力都因此而減少。

4

使用授權管理可以激勵員工、建立自信、減輕壓力。

增加時間

5

每天撥出足夠的時間關注長期性的計劃。



管理人常抱怨被短期的執行事務和日常瑣事纏身，無法專注於更重要且長期的事務。由於你事必躬親，需處理諸多瑣事，以致犧牲了高層次的事務，如策略性規劃、對機構整體的掌控及人員訓練。欲增加自己的時間，勢必要將流水帳性質的工作交給下屬辦理。況且，你交辦的事情愈多，你的下屬愈有經驗，你花在解釋說明上的時間自然愈短。

減輕壓力

管理人在工作績效的要求下，壓力自然極大，因而出現不穩定和失去方向的脫序現象。例如，桌上常堆滿文件資料，個人的行事曆擠得滿滿的。欲清理紊亂的桌子及行事曆，最佳方法是授權，把事情授權給部屬代你辦理。有效的授權不僅可減輕管理人的壓力，而且對被授權的人、團隊及整個部門都有好處。授權前，請仔細考慮交辦任務的條件，並詳細評估委派人選的能力。

請自問

- Q** 我是否有充裕的時間及資源用於策略性規劃和監督全局？
- Q** 我的桌上是否堆滿了未完成的工作？
- Q** 部屬是否熱衷於工作且動機強烈？
- Q** 我是否會分派例行、必要的工作給部屬？
- Q** 是否優先考量員工接受訓練，以培育專業技能應付未來所需？

通過授權激勵員工

成就是員工對工作滿意度的中心指標。有效的授權不僅可以增加部屬的責任感，也可以提升其滿足感與價值感。授權乃把權力賦予代理你業務的部屬，它是使任務成功完成的主要方法。你的部屬可以藉此磨練他們的能力、信心，並增加經驗。員工的最佳表現，出自良好的結構環境，在此環境中每個人都知道自己的任務和責任，並且擁有足夠的技能和資源有效地完成任務。定期且積極地給予回饋、意見，是激勵受權者的最佳利器。

6

確信你有培養、引導他人的經驗。

7

若授權不奏效，應自問：“我哪裏做錯了？”

閃避授權的代價

雖然授權工作得花時間整理及安排先後順序，但若閃避不用則成本更高。管理人若不會或不能有效率地授權，不但顯示其組織能力薄弱，而且每週得花很多時間去完成低層次的瑣事。結果是，資深管理人

每天忙着加班、其部屬士氣低落、基本程序屢現瓶頸、工作品質低劣且逾期未成，這種情形對公司長遠的發展有破壞性的影響。

▼ 效率差的授權

面對堆積如山的業務資料，不會授權的管理人一時無從下手，很難有效地完成所有的任務。



找出障礙並妥善處理

管理人也許覺得授權給他人並不容易。授權行為的障礙多基於一些負面的情緒，如不安全感和不信任感。只要戰勝這些情緒並學會信任他人，就可以掌控任何可能的損失，贏得成功。

8

切莫因你做得比較好就事必躬親——這是很糟糕的管理方法。

事必躬親

作為管理人，在很多事務上你也許比你的部屬能幹。但如果你因為自己做事比他人更快、更有把握、更精通，就親自處理一切事務，終究難免會把自己搞得焦頭爛額、忙不過來，也因此而沒時間處理真正非你不可的高層管理工作。更何況，如果你的部屬沒有機會學習和執行更多的任務，業務水平怎能日益精進？

濫用管理人時間 ▼

這位管理人不僅做非己不可的工作，還做了本應該指派給下屬做的瑣事，這很浪費時間。他應該將時間用在處理更重要的事務上。



擔心麻煩下屬

擔心麻煩下屬的心態成了授權管理的極大障礙。通常體恤的管理人都會避免使部屬工作過量。然而，若下屬的工作量已超過其能力範圍，你又得交派工作給他，怎麼可能不增加其負擔？解決辦法之一是把工作拿回來自己做，但更明智的做法是，促使部屬分配好時間，找出空檔處理更多事務。如果問題的癥結是人手不足，答案只有一個，就是增加人手。最重要的是別讓擔心部屬負荷過重的理由導致你自己工作過度。

9 有效的授權可強化你的業務表現。

經驗不足

授權過程中的基本技巧涉及到管理人所具備的一般管理技巧，包括監督控制和回顧檢視等能力。缺乏授權經驗的管理人，面臨的挑戰是怎樣掌控授權過程中的複雜情況，例如把持有效且合宜的領導風格。授權其實是個自我學習的活動，由過程發展來精進技能。隨著授權次數增加，你的自信與能力也會跟着增加。

10 信任你的部屬，他們必也信任你。

失去控制權

人類天生習慣於完全掌控局面。授權行為會失去直接控制權，這種損失是授權過程中潛在的阻礙。授權及委派任務時，管理人把完成任務的責任完全交給特定人選，但授權人仍然對指派適當人選、任務達成的進度、定期的意見交流等保持着完全的控制權。

請自問

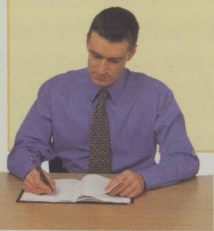
- Q** 我花多少時間處理本應委託同事辦理的事務？
- Q** 我可否將上司授權給我的方式用於我的部屬身上？
- Q** 我是否能妥善處理文件資料？
- Q** 為甚麼下屬把我的工作做得很漂亮時我會覺得不安？
- Q** 我的小組裏有多少閑置未用的工作力？

11 期望部屬的表現至少達到你的水準。

消除恐懼感

恐懼也是授權過程中的阻力之一。管理人有時不免擔心，部屬的優越表現會危及自己的職位，或者害怕因放手部分工作而減輕本身的重要性。這兩種情緒又與第三種恐懼互相矛盾——害怕部屬做不好而把事情搞砸。回答以下四個問題，有助你澄清這些恐懼情緒：這個任務交給下屬辦理合適嗎？受權者是否能勝任？我是否要完整且正確地說明任務內容？我是否能給予部屬充分的後援、權力及資源？若答案都是肯定的，大可放心，被派任者能順利完成交辦的事項。

12 鼓勵自稱工作過量的人記日誌。



沒有安全感

沒有安全感的管理人不願授權，不能知人善用，因而也加固了他們的恐懼感。若能列出技術強且士氣高的部屬從事被指派的工作，其實沒有甚麼好恐懼的。善用授權，不但不會危及管理人的職位，反而會因績效提高而鞏固職位。所以許多上層管理人的桌面通常都很整潔——他們只專注於少數的優先事務，其他事務都授權部屬代辦了。

猜疑

即使下屬已證明他們有能力，有些管理人還是不覺得不安。糟糕的授權人常以為交辦的事項，尤其是重要的事，必須依照自己的方式處理。於是在交代事項時處處設立限制，使受權者毫無發揮的餘地。控制自己，沒有必要時不要干預，否則只會給自己找麻煩和增加工作量，也失去授權的意義。

要記住

- 對工作的佔有慾是負面情緒且毫無益處。
- 緊抓瑣事不放徒然延緩有效管理的發展。
- 分析部屬的工作時間可算出尚未利用的產能。
- 不按計劃管理只會浪費時間自找麻煩。
- 授權雖失去部分直接控制權，但仍保留掌控整體的責任。

13 愈常放手交辦工作，你就愈善於放手交辦工作。

忙不過來

計劃日誌及週曆是有效授權的重要前提。一位工作過量且行事曆漫無章法、記載過多的管理人通常是無效授權的加害人與被害人。導致惡性循環的因素很簡單，你因沒有時間解釋或監督需交辦的工作，索性自行處理，因此你一直為這些該假手他人的事務忙得團團轉，當又有其他應交辦的事出現時，你還是沒有時間解釋或監督……。重整你的行事曆，確使自己有充裕的時間妥善計劃及管理授權事宜，例如撰寫交辦工作內容與要求，以及監督被派任者的執行情況。

14 藉交辦的工作項目訓練下屬。

15 若你常說：“我時間不夠”，這說明你的組織能力差。

缺乏信任

若授權雙方互不信任，授權過程必然窒礙難行。管理人必須對受權部屬完成任務的能力表示有信心；受權部屬也應感念管理人公平且始終如一的做事方法，確信其操守、能力和信任度。對雙方而言，信任是有條件的，並非盲目的，持續的互信依賴雙方良好的表現。尊重被你授權的人，並在整個過程中適時予以誠實且中肯的回饋意見，從而取得並維繫他們的信任。



▲ 超越阻礙

假如你認清了妨礙你有效授權的種種阻礙，那你已將這些阻礙處理了一半。一旦超越了最初的恐懼情緒，作為一名管理人和授權人的效率必將大幅提升。

建立關係

開 誠佈公且有效的溝通是成功授權不可或缺的一環，它有助於建立並持續信任感以超越許多人為的障礙。運用精心設計的管理模式，可強化雙方的信任感並增加彼此的尊重。

16 務必充分地下放權力而不要緊握不放。

良好溝通

若管理人對自己的知識有所保留、溝通凌亂不全，甚或根本不打算說實話，其下屬對他的不信任感和其他負面情緒會很快蔓延。若部屬誠懇地公開討論時，卻遭管理人的誤解與無理的猜疑，反感將加深。有的管理人只聽自己想聽的話，致使部屬養成不敢頂撞的習慣。一名良好的溝通者，能清晰表達自己的意思，同時亦善於聆聽，鼓勵他人與自己分享想法和意見。

17 迅速有效地處理沒有根據的謠言。



比較不同觀點

評估自我是不是一位成功且樂於助人的授權者時，最好試着從受權者的角度思考，你會發覺雙方的感受間有道不可思議的鴻溝。所以，務必一開始就強調：希望他們誠實反映對你授權風格的意見。遇有認為你干預過多與不信任的反映時，立刻反省並採取行動糾正現狀。受權者越相信自己承擔真正的責任且不受猜疑，就表現得越好。

18 用人不疑，疑人不用。

19 把感覺數據化，並客觀地分析。

尊重他人意見

如同你期待別人尊重自己一樣，尊重團隊工作中的每一個人。當你授權給某人時，明確表示你信任他的能力才把部分工作交給他。欲使雙方互相尊重，可請受權者闡述他對推展工作的意見，並仔細聆聽。

該做與不該做

- | | |
|--|--|
| ☒ 想辦法與你的部屬溝通。 | ☒ 己所不欲，勿施於人。 |
| ☒ 對不同觀點不要失望這是自然現象。 | ☒ 支持被你授權的部屬並信任他。 |
| ☒ 把你的工作伙伴視為能幹人物。 | ☒ 事情不妙時不要把授權部屬當代罪羔羊。 |
| ☒ 記住互信是雙方面的，需時間與精神去培養。 | ☒ 讓受權者有機會發表意見。 |
| ☒ 常對被你授權的部屬表示尊重與謝意。 | ☒ 不要阻止部屬說出自己的意見。 |

角色轉換分析

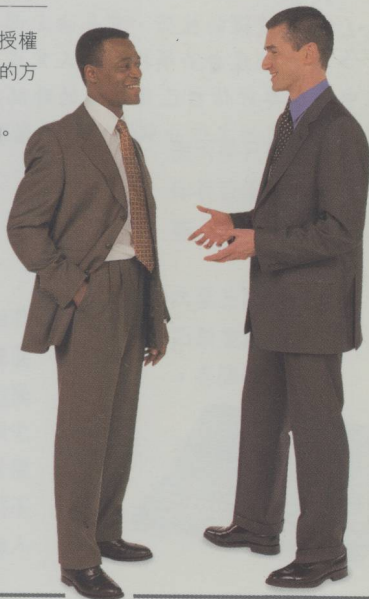
明瞭人際互動的行為模式有助於建立良好的授權關係。角色轉換分析是有系統地解析人際互動關係的方法。人際互動關係可定義為三個“自我”體系：

- 父母角色：權威指示的、僵硬的、控制的、支持的。
- 成人角色：理性的、客觀的、以事實為依據的。
- 小孩角色：以自我為中心的、依賴的、固執的。

仔細觀察就可辨識每個人的自我體系。比方說，喜歡操縱別人者，常以父母模式去應付具小孩模式的人；扮演小孩角色者會以“可憐的我”去控制別人。建設性的授權依賴互信互重，而角色轉換分析顯示，惟有雙方經常以成人角色互動，最能建立互信互重。

使用正確態度 ►

若關係的建立是以誠實、公開的成人對成人模式進行，授權過程中的人際關係必定會快速進展。



有效授權

成功的授權者通常是學有專精且自律嚴謹的管理人，他們能夠有效地選出可交辦的工作項目，適當地監督受權者，同時給予正面的回饋。

選出要授權的工作項目

欲 改善授權的技巧，需先決定哪些工作項目應該或者必須授予他人完成。選擇過程中，你要評估自己及部屬的時間狀況，同時將須完成的工作分類並列出優先順序。

20

勿讓他人給你增添不必要的工作。

21

每隔三至六個月，檢視並修改一次你的時間表。



分析你的時間

身為管理人，指派工作及分配多少時間去完成工作或許都在你的掌握之中。完成每項工作，實際上需花費多少時間？將工作與時間安排協調是個很好的練習，有助於你分析怎樣才能有效地完成工作。藉着至少兩週的詳細記錄（記載每項工作及所花費的時間）開始分析，你可能會發現，僅有小部分時間是花在非你不行的高層管理上，而大部分時間都用在本應交由他人處理的例行事務上。