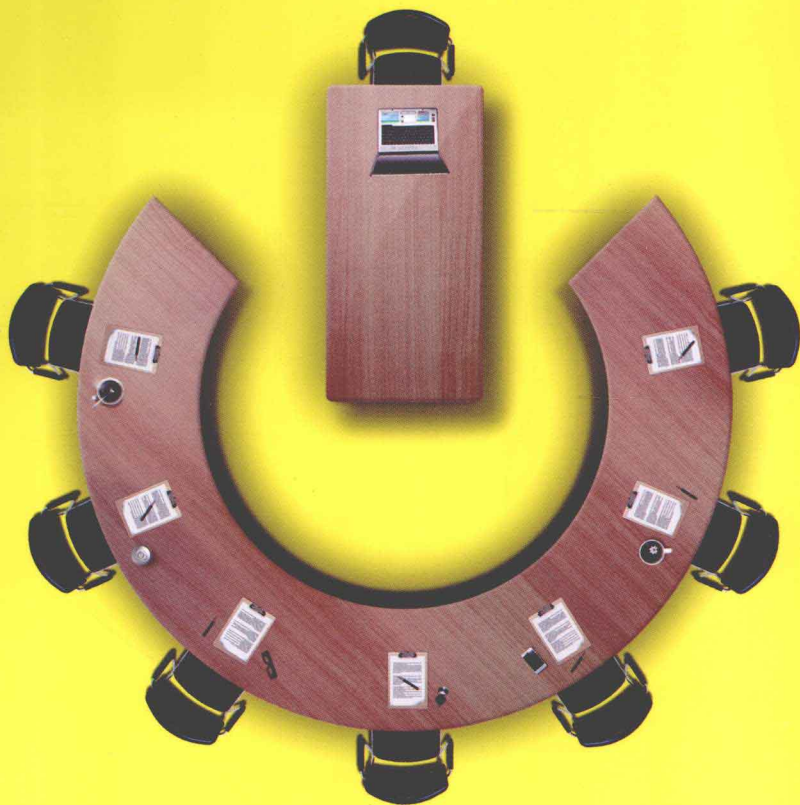




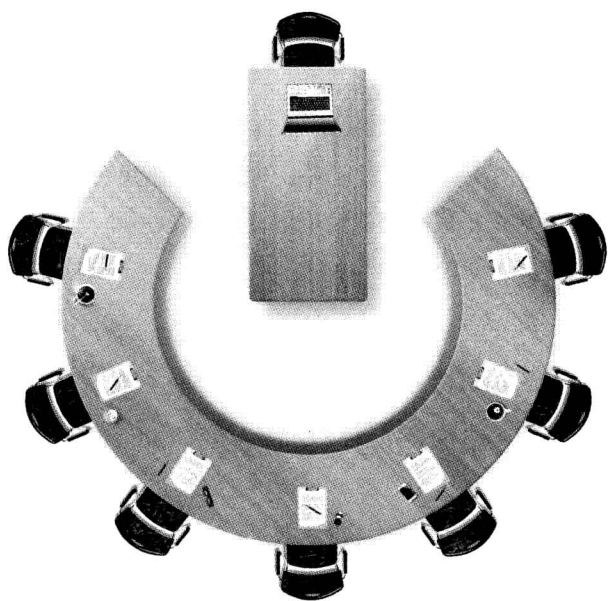
授权交办的艺术

中层管理者必知的带队伍诀窍

没有不好的员工，只有不称职的管理者
要想工作轻松且有高效，就一定要懂得怎样带人
不懂带人，你就自己做到死！

学会授权交办，庸才也能变干才
这些带人技巧，你早知道早受益

民主与建设出版社



授权交办的艺术

中层管理者必知的带队伍诀窍

全德记 编著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

授权交办的艺术——中层管理者必知的带队伍诀窍 /

全德记 编著. — 北京: 民主与建设出版社, 2013.3

ISBN 978-7-5139-0251-9

I. ①授… II. ①全… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第039907号

© 民主与建设出版社, 2013

责任编辑 王 颂

封面设计 创智书装

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里208号

邮 编 100020

印 刷 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 13.5

字 数 185千字

版 次 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5139-0251-9

定 价 28.00元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前 言

P R E F A C E-----

企业中层管理者的工作千头万绪，极为繁杂，如果每件事都事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，难免事与愿违，所以中层管理者必须学会正确授权交办工作。授权交办工作是中层管理者从繁忙的日常事务中解脱出来的最好办法，也是经营成功的有效手段。

但并非所有的授权交办都可以获得成功，有的授权交办在中途就失败了，有的授权交办结果不尽如人意，其实授权交办不仅是管理的一项职责，也是一门艺术。这就需要领导者正确的授权。正确的授权，不是放任不管，而是保留某种控制权。通过这种可控性，把管理者与下属有机地联系起来。

领导者在授权时必须因时，因事，因人，因地，因境，因条件不同，而确定不同的授权方法、权限大小、内容等。比如对缺乏工作经验的新员工，可采用制约授权方式，交给他们最基本的事务性工作，同时对他们的行为进行实时监督检查；而当部属有了一定工作经验，但技能欠缺时，可以采取弹性授权制，不定时交给部属一些具有挑战性的工作，同时给予一定的工作支持；当员工具有相当经验和技能时，管理者可采用充分授权的方法，将非常重要的工作交给他做，如重要项目的谈判、公司最主要客户的拜访、公司重要决策的参与制定等。

领导者授权以后，如果下级在工作中出了问题，不能推卸责任只处罚下级，领导者也负有责任。授权不是卸责，更不是撒手不管，领导权力下授，但也须承担整体责任，因此，要随时进行指导、考核以及监督，发现偏差，应及时引导和纠正。

权力授出后，管理者的具体事务减少了，但指导、检查、督促的使命却相对增加了。管理者要密切关注下属的工作动向、状况及信息，及时发现问题并解决问题。下属也有责任和义务向管理者汇报工作情况，不能把上级的监督、管理视为干预。因为中层管理者心中有各种各样的典型管理经验，而这些经验对下属的指导作用往往是举足轻重的。

有些时候，领导者的权力被授出后，下级逐渐不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权的现象。越权就是“架空上级”，那些本属于上级管理者的职权范围的权责，下属设法以某种手段行使了，而下属又不具备上级领导的职务，因此他不能负责。由此看来，如果不对越权现象加以控制，就会出现混乱的局面。所以，授权后的监督检查不是简单地打幌子、下评语，而是要上下沟通协调，齐心协力，共同履行职责，完成任务。因此，对下属工作中出现的问题，管理者要敢于承担责任，同时给下属必要的支持。

总的说来，管理者在授权后，要握有指导权、检查权、监督权和修改权。当企业工作最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，管理者要能够正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。管理者还要把握对直接下属和关键部门的人事任免权，即企业人事权。有了这一点，就能保证保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调理顺下属之间关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

本书共从八个方面向企业中层管理者论述了授权的重要性、授权的艺术技巧及如何授权和控权的内容，理论指导和实践案例相结合；不仅具有科学性、可读性，更具有实用性，是中层管理者授权时必备的知识读本，阅读本书，不仅能提高中层管理者的管理水平，提升管理业绩，更重要的是对于中层管理者的晋升也会有极大的帮助。

仝德记

2013年2月于北京

目 录

C O N T E N T S

前言 ... 001

第一章 轻松管理，把工作交办下去

现代社会，管理者的工作千头万绪，极为繁杂，如果每件事都事无巨细、事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，难免事与愿违。所以管理必须学会正确授权，充分合理的授权能使管理者们不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业运营上。

会交办工作，才能做好管理 ... 002

管得少，才能管得好 ... 004

领导的任务不是替下属做事 ... 007

适当授权，给下属自由发挥的空间 ... 010

授权可以让下属与你一起分担责任 ... 016

给下属压力，潜能才能尽情发挥 ... 018

交办工作越重要，下属越有干劲 ... 020

转变观念，一切都会跟着改变 ... 022

第二章 交办工作时，要慎重选择交办对象

选择一个正确的授权对象是授权的关键一步，管理者应该将权力授予那些品德好、有能力的人。这就要求领导者在授权之前要对被授权对象进行细致的考察，包括被授权员工的特点、强项、弱势等在内的情况都应该了如指掌。

选对人，才能做对事 ... 028

根据下属特长进行授权 ... 032

授权后备人员越多越好 ... 034

对授权人选进行综合评估 ... 038

工作要交出去，权力要授出去 ... 041

通过多种途径考察和识别下属 ... 044

把权力授给有执行力的人 ... 047

建立一套合理的用人标准 ... 051

给有能力的下属锻炼成长的机会 ... 055

交办高招：给猴子一棵树，给老虎一座山 ... 057

第三章 把握原则，让交办的工作有章可循

管理者不仅要敢于授权、愿意授权，更要善于授权。因为，把握原则的正确授权能提高工作效率，更好地完成工作任务；反之，则会将事情弄得一团糟，只能事倍功半。所以，管理者在授权时，一定要遵循以下原则。

因事设人，才能人尽其用 ... 062

明确事项，避免出现差错 ... 065

适度授权，可以稳定大局 ... 068

权责平衡，才不会出现偏差 ... 070

互相协调，才能把资源整合好 ... 074

视能授权，才能保证授权的安全性 ... 077

第四章

交办工作的诀窍与艺术

时代的发展,已经让管理者不仅要掌握“做事”的方法,而且要学会“让人做事”的艺术,也就是“授权”的艺术。因为并非所有的授权都能够获得成功,有的授权在中途就失败了,有的授权结果不尽如人意,因此,授权不仅是管理的一项职责,也是一门艺术。

- 这样交办工作最有效 ... 080
- 用人不疑,疑人不用 ... 084
- 扮演好教练的角色 ... 086
- 放下架子交办工作 ... 089
- 给下属一个明确的指令 ...092
- 抓住人心才能带好队伍 ...094
- 给下属一定的自主权 ...097
- 让下属主动去做你交办的事 ...101
- 敢作敢当,不推卸责任 ...103

第五章

交办后不忘沟通和协调

要确保授权交办工作的质量,就必须重视沟通与协调的作用。沟通是确保信息传递通畅,保证决策和控制的效率与效果的根本保障。因此,中层管理者要想获得良好的业绩,除了善于授权,还必须精于沟通。做到传达目标任务明确,掌握动态全面清晰,下达指令及时准确。

- 交办不清楚,会让下属无所适从 ...108
- 强调一下对工作没有坏处 ...112
- 沟通有利于命令的执行 ...115
- 多用建议,少用命令 ...119
- 心气顺了,什么事都好办了 ...122
- 如何协调工作中出现的问题 ...127

冷静处理下属之间的矛盾 …130

批评下属要对事不对人 …133

第六章

授中有控，不要让权力变了形

授权只是管理者将手中的一部分权力授予下属，管理者不能因为授权而丧失其主体地位，也不能因为授权就不承担责任后果，因此，授权不是放任不管，也不是放弃其职能，授权时必须确保授权后权力得以正确使用，并及时跟踪执行进程，对可能出现的偏差进行调控。

授权后不忘监督和控制 …140

授中有控，绩效优先 …143

授权而不控权，就会乱成一团 …147

权力不能草率使用 …150

越权对谁都没有好处 …152

权柄必须掌握在自己手中 …155

授权遥控：放好风筝牵好线 …157

第七章

管好自己才能带好队伍

对于企业的中层管理者来说，你的下属之中，不乏才能出众的人。有的技术水平高，有的善于管理，有的擅于协调人际关系，各有所能。因此，对于授权的管理者来说，你不仅是船长，更是水手，凡是要求下属做到的事情，你必须先要能做到，这样才能让下属心服口服。

自身正，才敢硬碰硬 …162

用你的激情感染下属 …164

带头执行单位的规章制度 …168

危机时候，不能退缩 …170

所有问题都由自己来扛 …172

协调一下，事情就大不一样 …175

他认真做了，就不再干预 …176

严以律己，宽以待人 …179

第八章 自我反省，让下属自由竞争

在企业的经营管理中，不同层级的管理者对能力的要求侧重点不同。高层重概念性能力，基层重执行能力，而中层最重沟通、协调能力。一个善于自我反省的人，往往能够发现自己的优点和缺点，并能够扬长避短，让自己管理的下属所有成员都能发挥出最大的潜能。

对于比自己优秀的人，也要提拔 …184

不要让亲戚朋友围着自己转 …186

选拔人才而不是奴才 …189

把握好信任和怀疑的度 …191

交给他的事，不要让别人插手 …193

不要总是用自身的标准要求下属 …196

不把责任推卸到下属身上 …198

支持他，就不要没完没了地责备他 …201

第一章

轻松管理，把工作交办下去

现代社会，管理者的工作千头万绪，极为繁杂，如果每件事都事无巨细、事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，难免事与愿违。所以管理必须学会正确授权，充分合理的授权能使管理者们不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业运营上。

■ 会交办工作，才能做好管理

授权交办工作，是指管理者在分配工作的时候，赋予下属相应的权力，准许下属在一定范围内调度人力、物力和财力，同时在工作中，允许下属自行做出决定，以利于任务的完成。有效授权对中层管理者、员工及公司三方都有利。对中层管理者来说，授权可以让他们空出较多时间做策略性的思考。对下属来说，授权可以让他们得到锻炼和成长，让自己有机会发展能力，在事业生涯中更上层楼。在公司方面，授权可以增进整体团队的工作绩效及士气。所以授权是中层管理者必备的技能之一，也是中层管理者简单管理的诀窍。

中层管理者对下属工作的信任和支持，能激发他们的潜力，提高激励的有效性。中层管理者要为下属提供良好的工作条件，给予指导，放手让其工作，尊重其创新精神，勇于承担工作中的责任。

中国历史上有一个很典型的有关管理中如何授权交办工作的故事。

丙吉是西汉宣帝时一位非常贤能的丞相，他是从一个小狱吏而逐步提拔到丞相高位的。他一生兢兢业业，深通治国之道。

有一次丙吉丞相外出，在路上正好遇上为皇帝外出清除道路、驱赶行人而发生的群斗，死伤者挡住了道路。丙吉从那儿经过时却不闻不问。随行官员掾史觉得很奇怪，又不敢问他，只得陪同往前走。走到另一个地方看见有人赶着一头牛，这头牛走得气喘吁吁，热得直吐舌头。这时，丙吉却让车子停下来，派侍卫人员问赶牛的人：“你赶这头牛走了几里路了？”掾史觉得丙吉莫名其妙，刚才在前面路上死伤了人都不闻不问，这会儿却对一头牛为什么喘气问个不休。于是就讥笑着对丙吉说：“丞相您是不是搞错了，您该问的不问，不该问的却问个没完。”

丙吉意味深长地对掾史说：“百姓相斗而死伤了人，这是长安令、京兆尹等官员的职责，应由他们派人去抓捕、审理，到年终丞相只负责考核他们的政绩是优还是劣，根据考核的结果奏明皇上对他们进行奖赏或惩罚就是了。作为一个当朝丞相，不应该亲自管一些不该自己去管的具体琐事，所以刚才路过群斗的现场，我就不加过问。”

“奇怪的是，现在正是春令时节，天气不应该太热，我怕那头牛没走多少路就喘得那么厉害，是因为太热了。若是春令天就那么热，那是时令失调，不符合节气的征兆。气候反常对农作物和人都可能带来灾害。我身为丞相，是朝廷百官之首，我的职责就是要使国家风调雨顺、国泰民安。只要是有关这方面的情况，我都要负责争取预先搞清楚，才能做到心中有数。所以，我对牛喘气吐舌的现象就不能不亲自过问了。”掾史乃服，因为丙吉知大体啊。

古代管理强调为官者要按级理事，分级治官。现代管理强调各级领导必须遵循的一条基本原则仍然是：通过有效地分权和放权，实行分级管理，逐级管理，各司其职。可见古今管理基本通则是一脉相承的。

中层管理者如果缺乏有效的授权技巧，工作不但不可能轻松，也不见得会有什么大的成效。所以要做好一名称职的企业中层管理者，就要从日常的一些琐事中抽身而出，去做一名管理者应该做的事。

中层管理者要想让自己的领导才能得到充分发挥，要想维护权力系统的有机运转，就必须在抓住主要权力的同时，合理地向下属授权，这对搞好工作，提高领导工作的效率，有着极为重要的意义。

1. 授权交办工作是实现总体目标的需要

任何一个大的目标都是若干较低层次目标的总和。所以要做好领导，实现目标，最好的方法是把较大的领导目标分成若干较小的目标，再由专人负责不同的目标，这样可以减少精力分散，可以让多级领导齐心协力为实现总体目标而努力。另一方面，授权可以发挥下属在工作中的积极性、主动性和创造性，可以使领导者的智慧和能力得以延伸和放大。

2. 授权交办工作能提高下属的工作能力

授权有助于使下属在实际工作中得到锻炼，提高其工作能力，有助于其全面发展。如果所有的下属都得到了这样的锻炼和提高，那整个公司中员工的整体素质水平就可以相应地水涨船高。

3. 授权交办工作可以使管理者集中精力做要事

中层管理者的职责应当是做好上下级的协调工作，让企业经营得以正常的运转，而不应当纠缠在一些小事上。授权可以使中层管理者从一般的事务性的工作中得以解脱出来，集中精力做大事。授权可以避免中层管理者一个人忙得不可开交，而下属一个个无所事事，使整个公司的员工都忙起来，而且忙得有秩序有条理有成果。

■ 管得少，才能管得好

杰克·韦尔奇有一句经典名言：“管得少就是管得好。”乍听此言，觉得有些不可思议，可是深入细想，豁然开朗：管得少并非说明管理的作用

被弱化了，效率管理，可能会产生 100% 的效果。

对于管理者来说，要想让管理更简单，管理更轻松有效，就要学会擅长管理手下的主要得力干将，而不是指挥千军万马，这才是管理工作的精髓所在。

没有哪一个管理者能做到面面俱到，并干涉企业各个阶层的具体工作。因此，很简单的做法是管理者负责整体化运营和决策，而不是关心那些具体的细枝末节，管理者只需要把自己的决定告诉下属，至于具体怎么做，应放心地由下属去思考，让各个负责人各负其责，发挥各自的才能。

一般的管理者不放心把权力委托给下属，这是出于“别人谁也不会像我自己做得那么好”的思想。虽然他们也意识到个人的能力是有限的，不过多数情况下，他们还是只考虑怎样安排自己的生活，以便有更多的时间和精力用到企业上去，而不会想到请其他人来完成部分工作。他们做事总是喜欢权力一把抓，大小事情统统自己动手，员工只能当他的助手，造成自己整天忙得像无头苍蝇。思科公司的总裁约翰·钱伯斯就不是这类领导人，在所有大企业中，恐怕他是最乐于授权给下属的总裁了。约翰·钱伯斯说：“也许我比历史上任何一家企业的总裁都更乐于放权；这使我能够自由地旅行，寻找可能的机会。”

钱伯斯认为，最优秀的管理者并不需要大包大揽，事必躬亲，其关键作用在于如何把人员合理地进行统筹安排。他说：“很久以前我就学会了如何放手管理。你不能让自我成为障碍，成为一个高增长公司的唯一办法就是聘用在各自的专业领域里比你更好、更聪明的人，使他们熟悉他们要做的事情，要随时接近他们，以便让他们不断听到你为他们设定的方向，然后，你就可以走开了。”如果是中央集权制，即上面做了决定，下面只是执行，大家就不会有动力。而钱伯斯的做法是：不告诉下面的人应该怎么做，而是告诉他们一个目标，让他们来看怎么实现这个目标。在钱伯斯的“分权”理论指引下，整个思科的管理方式都有了极大的变化：他们

摒弃了“指令性管理法”，采用“目标管理法”。任何人都不能够对员工的具体工作指手画脚，上司只能大体制定一个方向，具体操作就由员工自由发挥了。这样一来，在目标的确定上由上下级共同讨论商议完成，在目标的实现上，员工会有很大的灵活范围来采用具体方法。每个人没有必要一定要听从其他人的指令才能够完成任务，员工自己的方式也许会将工作完成得更好、更快。

在思科，高级管理层确定战略和目标，建立公司所需要的文化，然后放权到基层，令公司更多的基层人员拥有决策权。这样做就使得公司的许多事情是由市场来决定的，而不是公司决定市场。而且随着互联网的飞速发展，思科也发生了新变化：许多以前只能由高级管理层掌握的数据现在到了个人手中，像基层人员和客户。放权给他们，决策的质量会得到更快的提高。

钱伯斯认为，一个人的能力是有限的，只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时能够取得惊人的进展，但是终究会有行不通的一天。因此，思科公司今天的成功不是仅仅靠首席执行官的领导，不是仅仅依靠高层管理人员的努力，而是依靠全体思科员工的集体努力才获得的。

同样的事例，在日本的松下公司也出现过。

1933年，松下电器出现超常规的发展势头，员工已增加到1400多人，这在制造业中已算中等企业，在电器界更可以说是屈指可数的大企业。

松下深深知道，任何企业在规模较小时，管理者能单枪匹马、有效地驾驭整个企业的大小事务。然而，随着企业的扩大、员工的增多，管理者就会逐步感到力不从心，造成企业整体或局部处于失控状态。

松下电器的经营状况虽是良好，但也出现过短期的局部失控现象。虽然及时扭转了局面，但给松下的教训是极为深刻的。

松下曾把工厂的日常管理交给得力的人去负责，因工厂尚未相对独立，管理者仍不敢大胆行使权力，事事还得向松下汇报，请松下定裁决策。在

这种责任、权限划分不明的情况下，出现问题，在所难免。但松下却不原谅自己，而是自咎反省，寻找新的途径：一定得下放权力，一定得相对独立。虽然各工厂都勤勉尽力，但实际效果却有好坏之分。各工厂的待遇都是一样的，这是不公平的。

如此下去，必然会滋生懒惰、保守、不思进取的陋习。

第二年，松下采取惊人之举，大刀阔斧推行“事业部制度”，将企业分成若干事业部。这样一来，每一个事业部就像一个小型企业，在生产、销售、财务、研究开发等方面都相对独立，拥有一定的自主权。这样只需直接管理几个部长，再由部长指挥员工，从而实现了最佳的管理目的。

■ 领导的任务不是替下属做事

比尔·翁肯曾提出一个有趣的管理理论——“背上的猴子”，来比喻责任和事务在中层管理者和下属之间的转移。

作为中层管理者，或许经常遇到类似这样的情形：在走道上碰到一位部属，他突然说：“我能不能和您谈一谈？我碰到了一个问题。”于是你便站在走道上专心听他细述问题的来龙去脉，结果一站便是半个小时，既耽搁了原先你要做的事，也发现你并不足以做出任何决策。因此，中层管理者应该努力通过最大限度地减少或消除受下属支配的时间，增加由个人支配的时间中的自由支配时间，然后利用所增加的时间更好地处理上司和企业布置的任务。然而，大多数中层管理者没有意识到，他们把过多的时间花在解决下属的问题上。

在这样的案例中，比尔·翁肯认为“猴子”就是分配给下属的工作，原