

## 怎样授权 101 招

授权是管理人的重要任务之一。若授权得当，所有参与者均可受惠。本书能帮助你使每一次授权都获得最好的可能成效，不论是每天例行的事务，还是任命领导人等重要的工作。本书涵盖授权过程中的所有层面，从决定授权项目及其优先级、选择受任人员，到发现困难及预估风险等。本书提供了非常实际的建议，告诉您如何鼓舞士气、发挥团队力量建立部属的忠诚度，以及如何给予并得到回馈；这些建议能增加你的自信，并帮助您成为技术纯熟且值得信赖的授权者。另外，全书还散布有 101 条简明提示，为你提供了重要而实用的讯息。书的后半部分有个自我评估练习，帮助你深入检视自己作为授权者的表现。

### F 了解授权

有效的授权是一项重要的管理技巧。为获得最佳成效，你必须知道授权的益处，并辨认出阻碍成功的事物。

1. 使用授权能使你自己、部属及公司获益。
2. 回顾检视时保持正面态度——期待听到好消息。
3. 即使别人对你所委派的人选有所犹疑，你也要对他显露信心。
4. 使用授权管理可以激励员工、建立自信、减轻压力。
5. 每天拨出足够的时间关注长期性的计划。
6. 确信你有培养、引导他人的经验。
7. 若授权不奏效，应自问：“我哪 z 里做错了？”
8. 切莫因你做得比较好就事必躬亲——这是很糟糕的管理方法。
9. 有效的授权可强化你的业务表现。
10. 信任你的部属，他们必也信任你。
11. 期望部属的表现至少达到你的水准。
12. 鼓励自称工作过量的人记日志。
13. 愈常放手交办工作，你就愈善于放手交办工作。
14. 藉交办的工作项目训练下属。
15. 若你常说：“我时间不够”，这说明你的组织能力差。
16. 务必充分地下放权力而不要紧握不放。
17. 迅速有效地处理没有根据的谣言。
18. 用人不疑，疑人不用。
19. 把感觉数据化，并客观地分析。

### F 有效授权

成功的授权者通常是学有专精且自律严谨的管理人，他们能够有效地选出可交办的工作项目，适当地监督被授权者，同时给予正面的回馈。

20. 勿让他人给你增添不必要的工作。
21. 每隔三至六个月，检视并修改一次你的时间表。
22. 尽可能只参加与工作有直接关系的会议。
23. 若无法在数周前把会议安排好，这就表示你授权不够。
24. 不要把简单事务列于较繁重工作之前。
25. 不要企图在一天内完成七件以上的工作。
26. 养成挑战长期性的例行事务的习惯。
27. 时时审慎注意那些绝不能交给部属办理的重要事务。
28. 你的思考时间恰如一场会议，须详加规划，列出议程及时程表。

29. 拨出足够的时间和精力以拟定有机构的计划和架构。
30. 培养善于解决难题的人才以备紧急授权之需。
31. 在计划需交办的工作时就开始考虑可委派的人选。
32. 确信每一位被授权者都能得到充裕的支持与后援。
33. 确保你对受任部属能力的评估是有根据的。
34. 不管甚么时候发生错误，都要支持你所委任代表。
35. 若受任者没有你的忠告而能将工作做好，不要给予忠告。
36. 挑选能坦诚说出不同意见的受任者。
37. 必须使被授权者明了其责任和义务。
38. 以书面形式确认职责范围。
39. 鼓励成员分工合作，形成紧密的合作关系。
40. 培育恭贺成功但不指责失败的公司文化。
41. 确定书面资料能传至所有相关成员面前。
42. 切勿接受职务代表人的自贬自抑。
43. 当被授权人求助你的专业时，务必乐于协助。
44. 切不可让你的职员承担过量工作。
45. 说明时尽可能把目标解释准确。
46. 撰写给予受委任者的说明表时，不要设立太多限制。
47. 将计划报告纳入说明书中。
48. 务必使受任者充分明了并同意该说明书。
49. 说明书定案前先与受委任部属进行沟通。
50. 指派工作责任时不要犹豫——要积极正面。
51. 考量说明书的正负面观点后再定案。
52. 若被指派者在说明会议上持负面态度，这项指派便须重新考虑。
53. 受任者接受任务后，你应不断地给予鼓励。
54. 受任部属报告任务进度时，询问他的新意见。

#### F 监督过程

成功的授权必须具备有效且反应迅速的管控系统，以此系统监督受任部属及任务的进度。

55. 监督任务时，一定要密切注意经验不足的被授权者。
56. 运作时应假设每个阶段都可做得更好。
57. 切勿让忧心忡忡的受任者独自面对坏消息。
58. 冒险时切勿孤注一掷：依机率分析你的判断，然后才采取行动。
59. 替受任者预测可能会发生的问题。
60. 设定应变措施以防不慎。
61. 应迅速撤换犯了好几次严重错误的受任者。
62. 称赞受任部属的优越表现。
63. 与其它团队起开会时，对所有代表应一视同仁。
64. 以行动协助受任者创造新的思维。
65. 须注意，有时助人的态度会被误解为干预。
66. 定期会晤以便双方互给回馈、意见，但次数不可太频繁。
67. 找出以卓越绩效令你印象深刻的部属。
68. 必要时，才考虑使用外在资源。

69. 既已把工作交给部属，就不要干预其做法。
70. 若须收回某项已交派的工作，应先着手寻找合适的负责人选。
71. 检讨过程务必简短明晰、结构完整。
72. 不要让受任者因出现问题而丧志。
73. 务必使检讨步骤以建设性的模式进行。
74. 管理所有阶层的部属时，使用肯定与客气的语言。
75. 只在绝对需要时才召开临时检讨会。
76. 要亲笔手写称赞部属的字条，不要打字。
77. 嘉许为工作付出的每一份心血、努力，并予以奖赏。
78. 事情发生差错时，想办法找出解决之道——而非代罪羔羊。
79. 如果受任者没有处理好任务，试着再给他一次机会。
80. 遭逢麻烦时，分析你自己的作法。
81. 在大幅修改任务交代说明时，考虑所有牵涉到的层面。
82. 与受任者讨论其执行任务时的表现，态度应诚恳公开且具建设性。
83. 部属隐瞒或否认犯错时，管理人的态度须坚定。
84. 以失败为学习工具，增进你的管理技巧。
85. 检讨你的任务说明是否是严重错误的起因。
86. 记载曾犯的错误及吸取的教训供未来参考。

#### F 增进授权技巧

授权过程实际上是提升你自己及部属职能的最好机会。你可藉此激励、评估各阶层部属的表现。

87. 训练部属成为全方位的职场能手。
88. 让自己受到充分的训练，为员工接受培训树立榜样。
89. 切勿低估受任者的资质。
90. 每周一定要拨出时间用于教导主要的受任者。
91. 若有人对奖励制度不满，查明原因。
92. 设定切合实际的目标，并配合实际状况作弹性调整。
93. 你不在时可请资深员工注意代理人的表现。
94. 你应很有把握地向员工宣告委任代理人这件事。
95. 安排充裕时间用于研究开发新的思维。
96. 替自己安排每周或每月的读书计划并确实执行。
97. 若发觉自己在管理领域有空白处，填满它。
98. 取他人之长，增强自身的能力。
99. 培养在任何时候都能与上司坦白沟通的习惯。
100. 自问十年后希望自己在哪z里，规划通往目的地的道路。
101. 别隐藏你的野心——让上司知道你达致的目标。