

充分授權 善用人力

談「授權」的藝術

授權就好像一場雙人舞，需要長期的訓練和默契培養，老闆/主管是這場雙人舞的主導者，老闆/主管是「授權」，員工/部屬是「負責」，授權的基礎在於信任，負責的基礎在於責任，老闆/主管對部屬的信任感越高，授權程度也越高；員工/部屬所負的責加重，也就越發有責任感。

文◎鄭世陽

看過這篇 CF 廣告嗎？

在一個會議場上，兩邊與會人員…。

「有關於這個預算的問題？」

大眼睛的帥哥問道。

對方深思了幾秒。「這…我沒辦法決定。」

大眼睛的帥哥靦腆一笑。「那有關於這個時間點？」

這次對方不假思索的說。「這我也沒辦法決定。」

會議因此靜默了數秒，一直不能作決定的一方突然說。

「那就這麼決定了。」

傻眼。

最經典的是，大眼睛帥哥的同事問他。「到底作了什麼決定？」

大眼睛帥哥回答。「決定…給他們老闆作決定。」

看

過這篇 CF 的人都會笑這家公司真是太扯了，怎麼會任何事情都需要老闆作決定呢？別懷疑，或許你

我都是在這樣的公司裡工作。

授權不良症候群

其實這是企業典型的「授權不良症候群」的症狀之一，身為老闆/主管的你，身為員工/部屬的你，是否罹患了這個症狀而不自知呢？以下的自我檢測項目就可以檢查出你是否已經罹患「授權不良症候群」，為你自己把把脈吧。

老闆/主管的症狀

- 我老是不知道員工/部屬在做什麼工作！員工/部屬的工作派遣老是要我費神！
- 我不能長期出差，一出差我



就不放心！非得電話遙控不可。

- 開會的時候員工/部屬老是說沒問題，總是要我點名才肯發言，害我話說得口乾舌燥，私底下他們卻是意見特別多。
- 員工/部屬老是不能自動自發做事，非得等我下了命令

合理的授權是漸進的、慢慢培養的過程，時時加以關心 and 了解，並給予適度的支持但又不能過度干預，這樣才能使你 and 你的員工/部屬雙方都能輕輕鬆鬆地逐漸適應變化。信任是循序漸進的，責任也是點點滴滴累積的，老闆/主管應酌情的授權，員工/部屬應盡全力負責，員工/部屬能負多少責，老闆/主管就授多少權，這是一種「藝術」，沒有「公式」可言，雙方都在測試授權和負責的底線。

才去做。

老闆/主管的流言蜚語：

- 員工/部屬老是在挑我的毛病！看我出糗！
- 員工/部屬都不肯對我負責，我的工作壓力好大！
- 員工/部屬好像都在躲我！我都不能掌握員工/部屬的行蹤。

員工/部屬的症狀

- 我等老闆/主管找事給我做，最好他忘了我的存在！
- 期待老闆/主管出差，越久越好。
- 開會只是殺時間，只希望能準時結束。
- 老闆/主管要我辦的事，我老是只能做一半。
- 我會拍老闆/主管的馬屁！
- 辦公室裡總是有些關於老

一場雙人舞

以上的症狀要是符合一項以上，那麼你就是「授權不良症候群」的患者，授權不良就好像企業的血管栓塞，輕者半身不遂，重者全身癱瘓，不可等閒視之。

要如何來矯正授權不良？授權就好像一場雙人舞，需要長期的訓練和默契培養，老闆/主管是這場雙人舞的主導者，老闆/主管是「授權」，員工/部屬是「負責」，授權的基礎在於信任，負責的基礎在於責任，老闆/主管對部屬的信任感越高，授權程度也越高；員工/部屬所負的責加重，也就越發有責任感。

信任是循序漸進的，責任也是點點滴滴累積的，老闆/主管應酌情的授權，員工/部屬應盡全力負責，員工/部屬能負多少責，老闆/主管就授多少權，這是一種「藝術」，沒有「公式」可言，雙方都在測試授權和負責的底線。

授權過程

老闆/主管也並非授權之後，一切都看員工/部屬的表現，合理的授權是漸進的、慢慢培養的過程，時時加以關心 and 了解，並給予適度的支持但又不能過度干預，這樣才能使你 and 你的員工/部屬雙方都能輕輕鬆鬆地逐漸適應變化。如果你想成為一個更好的授權者，下面就是你應當採取的七個步驟。

決定「授什麼權」

先將你一天所要做的所有事情列個清單出來。這些工作我是否重複交辦了？做這些工作要佔用多少時間？完成這些工作的先後順序？輕、重、緩、急明列出來後，問你自己「如果我做這件工作，我需要什麼支援？」、「如果我把完成這件工作的責任授權出去，對於我、對於員工/部屬有什麼好處？或者壞處？」、「這件工作我是否能授權他人完

成？」

當然，不是任何工作都能夠或者理當授權的。例如，總經理或 CEO 就不能把主持董事會的權力下放（儘管他真的很想這麼做）；銷售員也不能把對客戶銷售應答的電話授權他人。有些事情需要自主裁量權和保密，做你能夠獲得樂趣的工作，讓員工/部屬也能獲得工作上的樂趣，畢竟，那是你每天去工作的原因和動力所在。

選擇受權者

一旦你想好了要授權的工作，下一步就是決定授權給誰了。此時最大的困難就是避免掉入「把工作交給一個忙人」的錯誤。你可能像大多數主管一樣總有那麼一、兩個依賴的人——你的「助理」。他們可能比較自信、比較熱心或者僅僅是比較效忠，結果，他們就成了你最常找的人。當然這樣的危險就是你將冒著「累死一個閒死一片」的風險，不但讓一個有價值的員工透支，還可能會疏遠其他人。

盡最大可能，努力使每個人都得到一些授權。一定要做到只向那些對該領域精通（或者有潛力）的人授權，遇到那些人們不喜歡做的工作時，不要把它們全都推給一個人，而應當分散性地分配出去。

和你的員工/部屬討論該任務

當你有空閒的時候，把你的員工/部屬叫到旁邊問問他是否願意承擔一些額外的職責。解釋一下你所分派的任務，授權的原因、選擇他的原因，以及他和公司雙方將從授權中獲得怎樣的好處。如果你的員工/部屬對你建議的工作表現出擔心或者很不情願的神情，你就應當仔細聆聽以查明原因，做好你可能選錯人的心理準備。

告訴員工/部屬如何開展工作

不要將員工埋沒在任務中，而是應當花一些時間向他們詳細說明你希望他們怎樣完成這些工作。要有耐心，要持續不斷地增加他們對工作的理解。

監督你的員工/部屬

員工/部屬最初兩三次單獨完成工作時，要仔細地監督他們。這是你偷點小懶的好機會，一定要確保他對該工作有充分的適應感。

及時跟蹤

員工/部屬最初三次單獨完成授權任務時，要及時跟蹤。這樣能讓你及時更正出現的錯誤，這也是一個向員工/部

屬提供大量積極援助以幫助他出色完成任務的好機會。

提供間接、被動的監督

在這個階段，你的員工/部屬已經能夠在沒有直接監督的情況下完成被授予的任務了。這時你只需偶爾察看一下工作即可。一旦員工/部屬對授權辦理的事務有了極高的適應度，你的目標將升級為教會他們解決自己的問題。

成就「團隊默契」的要件

合理的授權是成就「團隊默契」(Team Work)的首要條件，如何帶領一支菁英團隊？如何使團隊成為菁英？先從學會授權開始。授權是管理者可掌控、最具生產力的技巧。有效授權減輕經理人的工作負荷，同時又能提升部屬相關的工作技巧、知識、工作滿意度和對組織的奉獻，是雙贏的管理方式。誠如戴爾電腦公司總裁所說：「未來數十年的贏家，將是最懂得充分授權的公司。」

本專欄歡迎各界投稿，稿酬從優，來稿請寄：彰化市 500 自強路 193 號・編輯部收，或 E-mail：daphne@mail.wheelgiant.com.tw，本雜誌保留文章修改權，若無採刊恕不退稿，請投稿者自留底稿，一稿請勿多投。