

“无为而治”的授权，让管理工作更轻松

◎李碧嫦

在老子的《道德经》里，老子提倡“无为而治”，无为不是无所作为，而是按照自然界的“无为”的规律办事，用“无为”的手段达到有为的目的。听起来有些拗口，我所理解的其实质就是在一些问题的处理上，要有所为和有所不为，在应该做的事情上尽力做好，在不应该做的事情要尊重规律，不要越俎代庖。

4月学习了公司组织的《管理者的有效授权技巧》这门课，学完颇有感受，里面讲述管理者经常会遇到的授权问题的处理，和老子提倡“无为而治”有异曲同工之妙。我们很多管理者尤其是初做管理者时，很容易因为不懂如何有效授权，把自己和下属都弄的焦头烂额，到最后，自己忙的要死不说，还落的个工作没推进，下属没进步，团队一盘散沙的骂名，甚至面临自己被迫离开管理岗位的风险。

《管理者的有效授权技巧》课程分五节内容来讲解有关授权的内容，其中在“管理者有效授权必备五要素”让我收获最大。“管理者有效授权必备五要素”分别为开放、信任、支持、激励、反馈。下面结合课程所学，及自己的工作实践，谈谈如何通过有效授权，让管理工作更轻松。

◎ 开放

对于授权，很多管理者会存在比较多的担忧，比如没有合适的授权人选，不自信，担心地位受到威胁，又或者担心授权后对工作失去知情权，导致对工作失去控制，又或者不信任下属，假想下属的工作效率肯定不高。这些担忧主要是基于管理者忘记了自己的主要职责是沟通协调的功能而非凡事亲力亲为。作为管理者，我们要持开放的心态，克服心理的障碍，对自己的能力和在公司的地位充满信心，只要工作上把握得当，有的放矢，信任下属，其实工作是能够得到高效有序进行的。工作了十几年，我仍清晰记得初入职场，总经理在新员工入职培训开课前的讲话里说的话：“相信在座的各位，日后都将成为不同层级的管理人员，

你能走多高，多远，取决于你是否不断培养出了可以取代你的接班人。机会来了，如果有人接班，你将往上走，如果没人接班，对不起，说明这个岗位很需要你了，你继续留在原地”。这番话，现在想来，也许就是对授权，对下属培养要保持开发心态最好的说明。

⊙ 信任

既授之，则信之。管理者要做到用人不疑，并拥有一个容忍下属犯错的宽广胸怀，只有这样才能使下属在心理上，感情上和行动上，与管理者建立起交融与共的协作关系。在工作上出了差错，犯错的人本身内心就会内疚不安，这个时候，作为管理者应该首先倾听下属解释，和下属一同分析出现问题的原因，并找到解决问题的办法，改善工作。而不是一出现问题就觉得他不行，并且马上将他没做好的工作拿过来自己解决掉或给别的同事做，解铃还须系铃人，他出现的问题，就要鼓励他自己去解决问题，这样他才会不断的成长和进步。

⊙ 支持

“这项工作全权交给你，你大胆做，需要什么资源，遇到解决不了的困难随时找我”，这也许是在工作中上司对我们所说的话中，最能让我们充满力量的话了。把工作授权给下属，除了充分的信任，还需要让他知道，作为他的上司，能给他支持，让他没有后顾之忧，能大胆和安心的开展工作。

⊙ 激励

有针对性的激励能更好激发下属的工作热情，究竟是用物质层面的激励还是精神层面的激励？又或者二者结合起来？个人认为，要基于我们对下属的了解进行激励，在恰当的时候运用，不过于频繁夸张，但也不能没有。精神激励可以常常用，上司一句肯定的话，一个鼓励的拍拍肩，一个赞许的笑容或点赞，都能让下属心里暖上一段时间，这是成本低且见效快的激励方式，在适当的时候配合物质激励则能起到更好的效果。

⊙ 反馈

及时反馈，是授权能发挥积极作用的重要方式，工作授权给下属，并非撒手不管，一方面是自己需在关键节点了解工作处理进度，如有问题，及时将意见反馈下属，另一方面也将自己通过在不同渠道了解到的信息及时反馈下属，为其解决问题提供更多有用信息，以便于让工作在不偏离方向和重心的情况下推进。

管理是一门艺术，授权则是管理艺术中的一颗明珠，恰当使用它能让你工作得心应手，专心应对属于你需要全力处理的工作。管理工作中我们需要做到有所为和有所不为，在“为”的地方专心致志，重拳出击，在不“为”的地方，合理授权，成就自己的同时，成就下属，成就团队！