

# 授权与委派

## ——浅析班级助理工作的管理技巧

◆宋威康卓

(河南工业大学化学化工与环境学院 河南郑州 450000)

摘要:高校的逐渐扩招使日益繁重的管理压力与有限的人力资源之间的矛盾逐渐突显,学生助理制度是高校为了实现有效管理,让部分学生通过参与实际工作,实现对学生的“自我教育、自我服务、自我管理”的有效方法,也是学生领导力培训的重要实践途径。本文重点探讨领导力培养之授权与委派在班级管理实际工作中的方法和应用。

关键词:授权;委派;班级管理

高校班级助理的工作相对来说比较繁琐,从正式上任之前的培训,到迎新工作,到带领新生融入大学,再到监督他们的学习、管理他们的日常生活,每一项工作班级助理都需要付出极大的时间与精力。但是一个人的时间与精力是非常有限的,在班级助理所有的工作中,如何授权与委派是至关重要的,授权与委派是一种平衡木的艺术,做好了授权与委派,在做工作时便会得心应手,事半功倍。

### 一、授权与委派的重要性

什么是授权?将权力或自由交给下属,让下属拥有成就感、发挥创造力地完成工作,就叫授权。它是管理学中的一种行为,也是进行学生领导力培训的重要内容之一。授权能够有效地推动工作进行,有证据表明,被授权的员工更富有生产力、满足感和创造性,拥有追求卓越、自我实现的成就动机;授权充分的组织管理更为有效,协作精神、团队效能更为出色。因此,授权与委派,成为学生助理领导力培训的必要环节。

为什么要进行授权?原因不外如下。

一是组织环境瞬息万变,时常处于复杂、高速、竞争和变革中,一线管理人员更能准确地收到环境的反馈。

二是高校倡导“自我教育、自我服务、自我管理”,组建灵活、自主、自我管理的学生助理团队是当前教育模式的必然要求。

三是可以有效实现分散化决策,使之有更广泛地参与度,有更合理的决策。

比如,在班级管理工作中,当授权不足时:一是班级助理永远有数不清的资料要看,永远有数不清的消息要回复,永远有数不清的会要开……永远感觉时间不够用;二是班级助理可能会经常被打断正在进行的工作,因为班委经常要请示工作,这样反而降低了工作效率;三是班级助理可能经常干预班委的正常工作,进而将班委所做的不合格不尽如人意的再自己重新做一遍;四是班集体士气低落,班委主动工作的积极性降低。

所以,拿捏得当的授权与委派对于班级助理、班委、班集体来说是三赢的。

对于班级助理来说,授权与委派可以减轻班级助理的工作负荷和紧张程度,把班级助理从繁琐的日常事务中解脱出来,把时间和精力集中到那些需要特别技能和职权的工作上去;同时增强班级助理和班委之间的沟通、了解与信任,可以集思广益,集中班委的力量,实现“1+1>2”的效果。

对于班委来说,既能够巩固现有技能或者掌握新的技能,得到锻炼;又能激发班委干好工作的热情以及独一无二的成就感。

对于班集体来说,既能确保“正确的人在正确的位置上”,把工作授权给合适的人选,使班集体节省了许多不必要的麻烦;又能充分利用班集体的资源,使班集体的士气得到全面提高。

### 二、授权与委派的具体实施

授权与委派作为一种管理技巧,拿捏准确着实不宜,所以班级助理要小心谨慎地规划好每一步的工作。拿捏得当的授权与委派实质就是,在适当的时间,把适当的工作交给适当的人去做,一般可遵循下列步骤:

#### 1、确定授权范围

在开展一项工作之前,班级助理要明确哪些部分是可以授权的,

哪些是不可以授权的,授权的尺度有多大。比如,一些可以授权的事情:统计信息、查找资料、传递信息、或者是一些只用重复步骤的日常例行工作,或者是专一性特别强的有明确判别标准的工作等;不可以授权的事情:班委或其他职位的选举、需要开会才能决定的事情、班主任或其他老师要求必须班级助理亲自做的工作、没有明确的判别标准的工作等。尽量不要发生该授权的没有授权,不该授权的却授权了的情况,不然会影响工作效率。

#### 2、确定授权对象

在军训期间通过考察新生的积极性,热情度,耐力,专注力,社交能力及工作能力,以及班级助理私下对其的谈话,筛选出一批班委候选人,在班级资自愿民主投票决定的情况下,班级助理可适当做一些关于职位的调整。了解班委每个人的性格特点及知识储备和能力大小,对班委的职位分配做好调整,比如:自律、自觉、热爱学习的可以做学习委员;有耐心、热爱班集体、金钱管理能力较强的可以做生活委员;热爱运动的可以做体育委员等等。尽量让每个人各司其职,能在自己的岗位上发挥自己的特长。

#### 3、委派与监督

在授权与委派中,确定授权范围和确定授权对象是基础工作,而最重要的是委派工作。班级助理对于自己委派的工作,必须明确以下几点:为什么选这个人做这项工作,对于这项工作给他的权限是多少,完成工作所需要的时间,隔多长时间汇报一次工作进度,做成什么效果可以合格。这几点都明确后,对于一些不是很重要的工作,可以通过留言的方式通知授权对象关于工作的具体事项,对于一些重要的工作,要通过通话或者面谈的方式传达信息,避免漏掉一些关键部分,双方也可以及时的沟通答疑。

#### 4、支持与控制

委派工作之后,虽然班级助理把权力委派出了一部分,但是责任还是由班级助理承担。所以班级助理需要在班委进行工作时适当的了解工作进展,了解工作进展的程度需要根据班委的实际能力度量。也许在了解过程中可能会发现诸多不尽如人意的地方,但是人自己选的,只要没有太大的错误,班级助理可及时指出班委改正错误,不要以一种指责的态度,而要以一种支持的态度,人非圣贤,孰能无过,有过改正,不再犯就好。过于指责的态度会让班委产生一种害怕的心理,而支持的态度会让班委消除紧张,更可能事半功倍。

#### 5、效果的评估

最后一步效果评估很容易被大多数人忽略,工作完成的好,大家忙于庆祝,沉浸在喜悦中,工作完成的不好,大家忙于指责,甚至忙于逃脱责任,极其容易就跳过了授权与委派的效果评估这一步。其实,工作是否顺利完成与授权是否得当有密不可分的关系。工作顺利完成,便是授权得当,可以总结评估授权过程,记录下做的得当的地方,下次工作可以借鉴;工作完成的不顺利,便是授权不足或者授权过度,同样可以总结评估授权过程,及时吸取教训,争取下次的工作顺利完成。

综上所述,学生助理在班级管理过程中,不但要学会了解下属的不同性格与不同的工作准备度,针对性进行任务分派;还要了解授权的真正含义、掌握有效授权下属的方法和技巧;同时构建任务分派语言、任务分派思想,才能有效提高本人及班委授权,达成个人目标与组织目标。因此,班级管理不仅是一种宝贵的经历,更是学生领导力提升的有效途径。

项目来源:2017年度河南省高校辅导员工作精品项目《体验式学生领导力训练营》。

作者简介:宋威(1980-),男,讲师,研究方向:学生思想教育。