

IF YOU WANT IT DONE RIGHT,
YOU DON'T HAVE TO DO IT YOURSELF
POWER OF EFFECTIVE DELEGATION

世界级管理大师《一分钟经理人》作者
肯·布兰佳鼎力推荐

不用亲自动手，也能得到你想要的结果
这就是有效授权的力量

授权， 职业经理人的必修课

老表，别蛮干

[美] 唐纳·珍内特博士◎著 刘祥亚◎译

广东省出版集团
广东经济出版社



IF YOU WANT IT DONE RIGHT,
YOU DON'T HAVE TO DO IT YOURSELF
POWER OF EFFECTIVE DELEGATION

世界级管理大师《一分钟经理人》作者
肯·布兰佳鼎力推荐

不用亲自动手，也能得到你想要的结果
这就是有效授权的力量

授权， 职业经理人的 必修课

老表，别蛮干

[美] 唐纳·珍内特博士◎著 刘祥亚◎译

广东省出版集团
广东经济出版社



授权， 职业经理人的 必修课

IF YOU WANT IT DONE RIGHT,
YOU DON'T HAVE TO DO IT YOURSELF
POWER OF EFFECTIVE DELEGATION

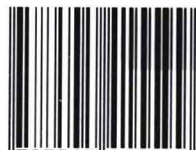


最常见的管理方式是海鸥式管理。经理布置给你一项任务，然后消失；只有当你犯了错误的时候才会回来——他们一见到你就大吵大嚷，大发雷霆，然后又转身离去。在读了唐纳·珍内特关于授权的这本书之后，这类问题都可以得到有效的解决。

肯·布兰佳 《一分钟经理人》作者之一

上架建议：经管励志

ISBN 978-7-5454-1559-9



9 787545 415599 >

定价：16.80元



授权， 职业经理人的 必修课

| 佬

IF YOU WANT IT DONE RIGHT,
YOU DON'T HAVE TO DO IT YOURSELF
POWER OF EFFECTIVE DELEGATION

[美] 唐纳·珍内特博士◎著 刘祥亚◎译

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

授权, 职业经理人的必修课: 老表, 别蛮干 / (美) 唐纳·珍内特博士著, 刘祥亚译. —广州: 广东经济出版社, 2012. 11

书名原文: If You Want It Done Right, You Don't Have to Do It Yourself: The Power of Effective Delegation

ISBN 978—7—5454—1559—9

I. ①授… II. ①珍…②刘… III. ①授权管理—通俗读物
IV. ①F271.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 241961 号

版权登记号 图字: 19—2006—054 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	3.75 1 插页
字数	53 000 字
版次	2012 年 11 月第 1 版
印次	2012 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978—7—5454—1559—9
定价	16.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •



最常见而又错误的管理方式是海鸥式管理：经理布置给你一项任务，然后消失；只有当你犯了错误的时候他们才会回来——他们一见到你就大吵大嚷、大发雷霆，然后就转身离去。在读了唐纳·珍内特关于授权的这本书之后，这些问题都可以得到有效解决。

——肯·布兰佳

《一分钟经理人》(The One Minute Manager®) 作者之一

授权可以给你带来许多回报。唐纳·珍内特博士将在本书中向你介绍6个简单的步骤，帮助你解决长时间以来一直困扰你的效能问题。

——派特里亚·格鲁尔

Toys R Us 首席学习官、美国培训及发展协会主席

珍内特提供了培养高效领导力的6个步骤——这是提高工作业绩和员工忠诚度的最佳方式。

——唐纳德·克里夫顿博士

盖洛普国际研究教育中心主任、《现在，发现你的优势》

(Now, Discover Your Strengths) 作者

阅读这本书只用一个小时。而通过将唐纳·珍内特谈到的这些简单而直接的方法应用到工作当中后，我得到了数倍于此的时间回报。

——理查德·哈特曼博士
国际纸业公司产品开发主管

你可以更努力地工作，也可以更加聪明地工作。唐纳·珍内特教你如何更加聪明地工作。

——盖里·米尔加德
米尔加德制造公司CEO

授权是有效管理的一项核心技能，而唐纳·珍内特在本书中谈到的内容将会使你成为一名有效的授权者——立竿见影！

——博恩·崔西
《涡轮战略》(Turbo Strategy)和《目标》(Goals)作者

有趣，简单，有效。

——杰克·迈克尔
HON 公司 CEO

这本书不仅教你如何授权，它还告诉你如何教会自己的上司进行授权！

——保罗·克莱格博士
美国心理协会委员会



不会授权的经理人没有未来

2006年夏秋之交，国内一家门户网站围绕“华为胡新宇之殇”进行了一场针对加班问题的调查。结果显示，在近7 000名被调查者中，有64%“经常加班”，27%“偶尔加班”；从每次加班时间来看，2小时以上的多达78%。

无独有偶，2006年6月20日的《韩国经济》刊登了一篇名为《疲惫的中国》的文章。文中说，中国人均劳动时间已经超过日本和韩国，成为全球工作时间最长的国家之一。“疲惫现象蔓延中国，这个国家每年因过度劳累而致死的人数高达60万！”

在中国，超时工作已经成为一种不正常的常态！似乎一个人的工作时间越长，身影越是忙碌，他的前途就会越明朗，未来就会越辉煌，工作时间长短俨然已经成为一个人发展潜力的唯一指标。

难道要想成功，就一定要玩命吗？

同样是在 2006 年,《财富》杂志启动了一项规模空前的调查,调查的主题是“寻找真正的成功秘诀”。《财富》杂志的记者几乎倾巢而出,对全球范围内的近 300 位顶尖人士进行了访谈,发出的问卷更是不计其数,最终的结果却让人大跌眼镜:一个人所取得的成就跟他的工作时间并非成正比。

正像著名的商业思想家、前雅虎副总裁赛斯·高汀(Seth Dodin)在自己的博客上所说的那样:面对现实吧,理查德·布兰森(Richard Branson)用来工作的时间并不比你长;史蒂夫·鲍默尔(Steve Ballmer)或卡莉·菲奥莉娜(Carly Fiorina)也不会比你工作得更辛苦;罗宾·沃特斯(Robyn Waters),那位在 Target 掀起了一场革命,并帮助自己的公司一举摧毁了 Kmart 的女士,每个星期平均工作的时间或许还没有你多……那些取得了巨大成功的人没有一个是因工作了更长时间而取得成功的。

如果是这样的话,那些顶尖人士是如何用那么短的时间取得如此大的成就呢?

难道他们真的有什么不为人知的秘诀?

这秘诀到底是什么?

答案只有两个字:授权!

醒醒吧,事必躬亲早已经过时了,只有会授权的经

理人才是真正有潜力的经理人！而那些真正有所成就的经理人们大都是深谙授权艺术的高手！

《老表，别蛮干！》就是一本讲述授权艺术的权威之作！

在这本浅显易懂的商业寓言当中，美国著名职业咨询顾问和心理专家唐纳·珍内特博士用一个简单的寓言，为我们上了一堂风趣而极富教益的授权课。

珍内特博士相信，有效的授权无疑正是当前社会所迫切需求的一剂良药，它不仅可以帮助你提高工作业绩，减轻工作压力，而且还是一种改善工作气氛，提升工作激情，焕发个人自信的有力途径。

但授权并不是简单的推卸工作，它是一套建立在心理分析基础之上的完整技术流程！

在自己 20 多年的咨询工作当中，珍内特博士接触了大量的授权障碍案例，洞悉职业经理人们在授权过程中的各种情绪障碍，被授权者的心理反馈，以及如何让授权真正有效的心理机制，并结合大量的实际应用反馈信息，总结出了一套极富实际指导意义的“有效授权的 6 个步骤”。

问世 3 年来，这本书已经被西方经理人奉为关于授权的不二读物。作者在书中使用过的表格和口号已经成为众多高效经理人的必备工具，而詹姆斯和琼斯的故事更是在美国的经理人中广为流传……

你的工作开始让你头疼了吗？你是否经常感觉自己“忙得不可开交”呢？或者你是否感觉虽然自己已经竭尽全力，可桌子上的工作还是越积越多呢？

如果答案是肯定的话，这本书或许正是你眼下所需要的。就像一位读者在亚马逊网上的评论中所说的那样，“购买这本书或许是你做过的最有价值的投资！珍内特的这本小册子帮助我们赶跑了游荡在办公室里的幽灵，工作又成了一项有趣的活动……你可以选择玩命地工作，也可以选择聪明地工作。到底选哪一种？决定权在你手中。”

刘弭王

2007年3月于北京

王昌国

中兴通讯领导力研究中心负责人
中兴通讯首席讲师

授权，职业经理人的必修课

一个成功的企业，总是有一大批满意的客户；而带给客户满意的，则是一大批满意的员工；而要让员工满意，则需要一大批职业化的经理人。而在当今中国，经理人很多，职业化的却很少。他们中普遍的一个表现，就是不愿授权、不会授权。

我在给国内公司做顾问、培训时，经常听到一些经理人说“忙死我了”、“没有一个人（下属）顶用”，以至于半小时内没有接到电话，就怀疑是自己的手机坏了，所以非常羡慕孙悟空和哪吒，因为他们有分身之术，能生出三头六臂。更郁闷的是，自己累得要死，团队的绩效未必很高，而自己眼中能力低下的部属，还对现状不满意，他们不认为是自己的能力有问题，而是没有发挥的空间。下班后一身疲惫地回到家里，还受到家人的数落，老婆（老公）抱怨说好久没有一起看一次电影了，老父老母也念叨说很久没有接到电话了，孩子对自己也好像越来越生疏了，尘封的同学录好久没有翻动了……

幸运的是，唐纳·珍内特博士的《老表，别蛮干！》及时在国内出版了！珍内特博士以小约翰·琼斯和小约翰·詹姆斯这对表兄弟的故事，深入浅出地讲述了有效授权的6个步骤。

这对表兄弟出生的家庭非常类似，从小就住在一起，玩在一起，一同上学，毕业后进同一家公司，娶了一对孪生姐妹，同时开始了自己的家庭生活。但进入公司管理层后，两人的生活发生了变化：

琼斯的作息时间表很规律，总是能够在家吃一顿健康的早餐，并能够在晚上按时回去与家人共进晚餐，仍然在做着那些自己喜欢的事情：打高尔夫、做DIY家具、读一些关于美国内战的书籍、带孩子去野营、做社区服务……随着年龄的增长，琼斯的体形仍保持得很好。在工作的时候，琼斯似乎总是在跟同事们聊天、开玩笑，并且跟上司相处得很好，所在的部门每个人都觉得很快乐，总是能够完成任务，有时甚至会超额完成。大家一边工作一边开玩笑，而且总是能够按时下班回家。

詹姆斯则刚好相反，作息表没有规律，经常没有时间吃早餐，晚上何时回家取决于什么时候完成白天的工作，总是有很多事情要处理，以至于很少有时间去做那些自己真正想做的事情，随着时间的推移，啤酒肚也越来越明显。可另一方面，自己的部门越来越糟糕，他们总

是完不成任务，还牢骚满腹，坐立不安，詹姆斯的上司也对此忧心忡忡。

如果你现在的状况和詹姆斯比较类似，建议你看这本书，因为本书将会指导你如何改善现状，逐步提高，达到琼斯的状态。

如果你现在的状况和琼斯比较相似，也建议你看这本书，因为这本书将教你如何帮助你身边的“詹姆斯”们达到你的状态。

而学到这一切，仅花费你一个小时的时间！

我在想，如果诸葛亮花了这一小时的时间，在授权马谡守街亭的时候，应用唐纳·珍内特博士的授权技巧，或许三国的局势会发生不同的变化……

A handwritten signature in black ink, appearing to be '唐纳珍' (Tang Na Zhen), written in a cursive style.

2007年3月于深圳

王理宗

广东高科技产业商会秘书长
中央统战部光彩基金秘书长

朋友闲谈，其间聊到，中国正在进入“疲劳型社会”。

中国社会科学院教授孙立平曾经把当今的中国跟 20 世纪 60 年代的日本相比较，认为中国正在日益成为亚健康国家。自 2004 年爱立信的杨迈去世以来，关于公司高层因劳累过度而死的报道就屡见不鲜。在中国的许多发达地区，经济发展的速度与其社会成员的压力水平直接成正比。根据 2006 年的统计，在中国经济最发达的上海、广州、北京等地，人们的生活压力也最大，其中北京、上海的工作压力甚至已经超过了香港。

为什么中国人会这么辛苦呢？按照法国人力资源大师鲍勃·欧柏雷（Bob Aubrey）的说法，中国人之所以会在 21 世纪“升级”为这个世界上工作时间最长的民族，一个最主要的毒源就是：中国人不懂得授权。

我们生活在一个最好的时代，但大多数人却总是在选择最为愚蠢的生活！

我有一位在杂志社工作的朋友，他曾经为自己的专栏先后对数十位身价上亿的人物进行了专访。在总结采访结果的时候，他发现，几乎所有这些人身上都有一个共同的特点：懂得授权。

纵观所有那些成功的管理者，我们发现，他们几乎个个都是授权大师。

2006 年年初，内地组织 30 多位企业界人士赴港面见李嘉诚，“神奇小李”面授机宜，“要想让企业有一个良好的发展，就必须学会给身边的人更多机会，授权给他们，用他们的发展来推动企业的发展。”

2005 年，柳传志卸任联想集团董事局主席。他表示自己的卸任不会给联想带来任何影响，因为“早在许多年前，他就已经将大部分的运营工作授权给了杨元庆他们”。

在美国，比尔·盖茨在 2000 年前就把 CEO 的位置让给了史蒂夫·鲍尔默，因为他相信，“他擅长管理，而我的兴趣在于软件设计，我相信只有把有限的时间用来做自己最擅长的工作，一个人短暂的一生才能发挥出最大的价值！”

再往前上溯到 20 世纪初期，当钢铁大王卡耐基决定聘请 32 岁的齐瓦勃担任公司董事长的时候，曾经引来一片哗然，但卡内基的理由却非常简单：“我需要齐瓦勃，因为他懂得如何让身边的人工作。”1919 年，卡耐基去世，他的墓碑上这样写道：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”

类似的例子可谓不胜枚举。

在接触了大量的管理者之后，我发现，大多数管理

者之所以没有进行有效授权，除了观念上的障碍之外，同时还存在一定的技术问题。

真正有效的授权绝对不是把工作交出去了事！

它要求你对要授权的工作有着细致深入的分析，要求你对被授权者有着充分的了解，要求你对授权的内容和要求作出清晰的界定，还要求你对授权的结果作出适当的反馈……

授权不仅是一门艺术，它首先还是一门技术，需要管理者们在工作实践中不断地运用、体味，长此以往，方能掌握其中奥妙。

从这个角度来说，《老表，别蛮干！》无疑为学习授权的管理者提供了一条有效的捷径！

拿到这本书的读者是幸运的。它简单而不肤浅，作者不仅深刻剖析了管理授权的心理过程，而且给出了具体的授权方案，更为难得的是，它不仅实用，而且充满了趣味性。正因如此，阅读它本身也就成了一次美好的体验。

相信所有读过这本书的人都会有所收获！

1 理宗

2007年3月于深圳