

众多知名企业推荐的培训教程，随书配备多媒体课程、PPT幻灯片



管理课堂

的

有效授权课堂

Tim Ang 姜旭平 主编

PowerplusPowerplus
PowerplusPowerplusPowerplus
PowerplusPowerplusPowerplus
PowerplusPowerplusPowerplus
PowerplusPowerplusPowerplus

上海交通大学出版社

F272.92
160

我的管理课堂 ①

有效授权课堂

Tim Ang 姜旭平 主编
宋丽萍 常 宁 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为“我的管理课堂”系列之十四。本书主要讲述了什么是授权以及如何有效地授权。内容包括授权前的准备工作、授权计划、授权的技巧以及注意事项等。

本书可用作企业内部管理培训教材,也可供个人阅读。

图书在版编目(CIP)数据

有效授权课堂 / Tim Ang 姜旭平主编. —上海:
上海交通大学出版社, 2006
(我的管理课堂)
ISBN 7-313-04458-5

I.有... II.①T...②姜... III.企业管理:
人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第063466号

有效授权课堂

宋丽萍 常 宁 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:7 字数:162千字

2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

印数:1—5 050

ISBN7-313-04458-5/F·634 定价:28.00元

版权所有 侵权必究

编写委员会

主 编 Tim Ang 姜旭平

副主编 傅为华 严继昌 陈德来

编 委 (以姓氏拼音为序)

常 宁 陈 炜 邓国林

范坤芳 范朱红 葛 琰

洪 蓉 霍秀英 鞠 伟

连云驰 马 坚 马正方

莫 热 倪 砥 戚炜颖

王 薇 徐爱华 徐子远

阎 晓 阎晓珍 元 琴

张 静 张 玲 章义伍

赵小晶 朱慧丽 祝婧媛

主 编 介 绍

Tim Ang

1976年毕业于哈佛商学院,获得MBA学位。拥有35年管理咨询经验。

作为埃森哲公司在中国区的合伙人, Tim Ang参与了埃森哲(中国)公司的组建工作,将埃森哲从1995年的30人发展到1998年超过100人的团队。提供过咨询服务的行业包括:制造业、零售业、保险业、政府机构、银行、海洋勘探等。

1998年至今,担任马尼拉 Aptima 资源公司的首席执行官。

姜旭平

1985年毕业于清华大学经济管理学院,毕业后留校任教至今。现任清华大学经济管理学院管理科学与工程系教授。

姜教授曾任中国电子学会电子商务专家委员会主任委员、清华大学管理科学与理论研究中心研究员、清华大学中国创业研究中心研究员、清华大学继续教育学院总裁培训班教学顾问、美国《当代管理技术》(Management Technology Today)特邀编委、美国创新管理和企业家联谊学院成员等。目前主要研究方向和教授的课程有:网络营销、电子商贸、网络环境下的组织与管理、企业信息化、决策支持系统与专家系统、管理信息系统等。

序

1978年党的十一届三中全会后,党的工作从“阶级斗争为纲”转到以经济建设为中心,提出了“实现四个现代化”的伟大目标。当时只有为数不多的有识之士大声疾呼:“我国工业、农业、科技落后,但管理更落后”,“实现四个现代化,管理现代化是关键”,“现代化,先化人”……

转瞬之间,二十多年过去了,中国在经济建设上取得了辉煌的发展,这是邓小平开拓的社会主义改革开放,特别是经济体制改革的硕果。同时,也与中国管理教育的发展、中国管理水平,特别是企业管理水平的提高是分不开的。中国管理教育和管理水平与当年已不可同日而语了。但当年有识之士大声疾呼的理念仍然有重要意义。这不仅是因为与国外先进的管理水平相比,我们仍有巨大的差距,更在于在经济全球化的激烈竞争中,管理是企业也是国家的核心竞争力。邓小平有一句名言:“落后就要挨打。”管理落后,企业乃至国家就要在竞争中挨打乃至败北。管理确实关系到一个企业、一个国家的兴亡。

“国家兴亡,匹夫有责”。管理教育不仅能提高人的素质,还将促使管理体制进一步改革。管理教育,仍然任重道远。

管理是有层次的,有经营层、执行层、操作层的分野。不同层次有不同的教育要求,且都是非常重要的,缺一不可。更何况,今天是执行层,明日就可能进入经营层;此处是操作层,他处就可能进入执行层。只有各个层次管理协同前进,才能产生巨大的物质力量。各个层次管理教育都需要有志之士、有才之士为之献身。

“我的管理课堂”就是一套面向广大企业中级领导的系列教材。承蒙编著者约我写序,使我荣幸地成为了第一读者。

这套教材给我的第一个深刻印象是编写群体组合精良:有在世界著名的跨国企业中长期从事企业高层管理的专家,有在著名大学长期从事企业管理教育的教授,有企业员工培训中经验丰富的知名培训师,中西管理结合,理论与实践兼长。特别值得一提的是,这套书的编写还有一些奋发有为、刻苦研究企业管理的年轻人参与,他们既是编著者,也是学习者,从而使这套书较好地体现了学习者的知识需求和心理需求。

这套教材给我的第二个深刻印象是教育思维的新颖。不仅各部分知识理念先进,而且设置了思维导图、自测、案例分析、实施计划、常见误区等栏目,使得培训逻辑新颖;更进一步,丰富的内容不是采用论文式的叙述,而是将它们概括成简明易记的要素、行为、使命、步骤等等,许多还用新颖生动的形象图表来表达,使人一目了然,一见难忘。这就不难理解为何它们曾在许多企业员工培训中受到欢迎,取得良好效果了。

因此,我有理由向读者们推荐这套教材,期望它在提高中国企业的管理水平中发挥重要作用。

学海无涯,实践出真知。管理从来就是一门与时俱进的科学。管理培训也是一项可持续发展的事业。希望这套教材在以后更多的企业员工培训中,不断充实先进的国际理念,特别是总结中国企业自己的实践经验,使它更理念先进,更丰富充实,更有自己的创新特色。

中欧国际工商学院名誉院长

刘吉

前言

这套书的编著者们有着多年丰富的企业培训经验,也经常接触国内外的培训机构和各类企业,大家都有颇多的感触。其中最强烈的两点是:第一,很多企业认识到了培训的重要性,但高昂的培训费用让他们望而却步,甚至一些大企业的培训经理们也不得不将培训成本放在第一位来考虑;第二,企业往往花费了大量的人力、物力、财力,请来优秀的培训师,员工听课时激动,回家后感动,但是工作中没有行动,培训内容无法留在企业,无法在企业中生根发芽。这些来自企业培训一线的事实给了我们这样的想法和理念,就是:要帮助企业管理者成为培训者,同时使管理者更容易地参与到培训中来,使得他们自身既是学习者,又是传播者。

这套书围绕企业当前最实用的几大课题而展开,如领导力、激励、人际沟通、职业突破、客户服务、创新管理、商务礼仪……。这是一套着眼于“如何做”的实用手册,以实践为导向,不过分强调理论上的完整性,而是将理论融于每一个操作步骤中,注重能力的培养,解决工作中遇到的实际问题。此外,这套书的内容听取了大量来自企业商务人士的意见,经长期积累形成,使内容具有切实的针对性、简捷性和实用性。

值得一提的是,这套书还配有电子学习课件(E-learning Courses)。这种通过互联网传播的多媒体课程,在很大程度上能够解决地区间培训资源分布不均衡、培训内容不一致、培训成本高的问题。另外,将电子学习课件与传统面授或辅导相结合, Learning)。目前,这些课件已广泛地被联想、平安保险、太平洋保险、中国电信、爱立信、上海干部在线学习城、盛大网络、中外

运等国内外著名企业和政府部门使用。学习者可以登录 www.powerplus.com.cn/book 浏览配套的网上课程,以增加学习的趣味性和互动性。

本套丛书被清华大学选定为《清华大学企业管理网络培训研究生课程进修项目》指定辅导教材,被中国电信选定为“商务领航企业网校”指定的配套教材。这套丛书同时可以作为企业通过电子学习课件进行员工培训的配套教材。每本书附赠注册码,登录网站 www.powerplus.com.cn/book 可通过注册码免费获得 10 小时网上学习时间,并可免费下载每本书对应的电子幻灯片(Powerpoint)。

全套书对应的电子学习课件及电子幻灯片列表如下:

9. 管理精要课堂

LS1301	管理学基础 Introduction of Management Science
LS1302	管理心理学基础 Introduction of Managerial Psychology

10. 冲突管理课堂

LS0901	冲突管理 Conflict Management
LS0902	冲突处理 Resolving Conflict

11. 客户服务课堂

CS0101	客户关系管理基础 Customer Relationship Management Fundamental
CS0102	客户关系管理应用实践 Customer Relationship Management Practice
CS0201	提供出色的客户服务 Provide Excellent Customer Service
CS0202	建立高效的客户服务团队 Build Effective Customer Service Team

12. 商务礼仪课堂

PD0301	办公礼仪 Office Etiquette
PD0302	商务礼仪 Business Etiquette

13. 创新管理课堂

PD0601	创造能力的培养 Build Creation Competency
PD0602	创造性团队的培育 Build Creative Team

14. 有效授权课堂

LS0301	理解授权的内涵 Understanding Empowerment
LS0302	有效授权 Effective Empowerment

15. 销售管理课堂

SM0103	销售渠道设计 Channel Designing
SM0104	销售渠道管理 Channel Management
SM0105	大客户管理 Key Account Management
SM0106	大客户销售 Key Account Selling

16. 增值销售课堂

SM0101	销售的准备阶段 Preparing your Selling
SM0102	销售的实施阶段 Selling Implement
SM0107	增值销售技巧 Added-value Selling

编写委员会

2006 年 6 月于上海

如何实施整合式培训:教材、课件、PPT 在培训中的作用

实施整合式培训遵循成人接受新技能的 4 个心理环节:

1. 态度环节:学习者对所学内容在态度上的认可和接受;
2. 认知环节:理解学习新的认识、技巧;
3. 演练环节:重在理解“认识和技巧”在实践中如何运用;
4. 技巧培养环节:要点在于将可以实践的“认识和技巧”在实际工作中反复运用,最终形成习惯性技巧。

企业培训实施的 4 个要件:

e-learning 课件、PPT 幻灯片、教材、培训管理者

整合式培训实施流程(简称 116 流程):



A: 导入课程 针对态度环节

培训要件:培训管理者的参与、教材;

B: 网上课程 针对认知环节

培训要件:e-learning 课件、教材;

备注:完成导入课程后,应在 1 周之内开始网上课程的学习。

C: 辅导课程 针对演练环节

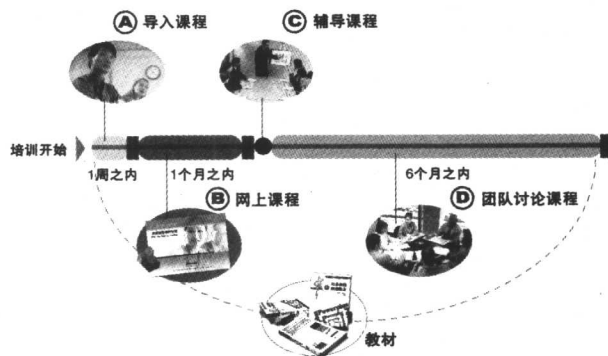
培训要件:培训管理者的培训监督及辅导、PPT 幻灯片、教材;

备注:开始网上课程后,应在 1 个月之内完成网上课程的学习,由培训管理者实施监督学习情况和辅导。

D: 团队讨论课程 针对技巧培养环节

要件运用:培训管理者组织集中讨论、PPT 幻灯片、教材;

备注:辅导课程结束后,在 6 个月之内由培训管理者安排若干次团队讨论,交流学习的技巧,提高在个人实践中的运用情况,促进技巧在团队中的运用。



如果您是培训管理者,将有机会免费参加“企业如何实施整合式培训”研讨会,请在读者调查表中填写您的信息并反馈给我们。

如何使用本书

“我的管理课堂”是一套定位于企业内部管理培训的教材，既可供培训师或企业培训管理人员作为培训的参考资料，也可供学员自学使用。整套丛书配有在线课程，读者可在指定网站上就相关内容进行讨论。书中有大量的案例、测试和技能提升表，可以帮助读者在看书的同时，动手练习，结合自己的经验，更快、更有效地提升管理技能。同时，本套书配备了相应的电子幻灯片(Powerpoint)，供读者下载，用于学习或辅导。

每本书附赠注册码，读者可登录网站 [www. powerplus. com. cn/book](http://www.powerplus.com.cn/book)，通过注册码免费获得 10 小时的额外网上学习时间，并免费下载每本书对应课件的电子幻灯片(Powerpoint)，参见“前言”列表。

书中的主要栏目包括：



学习进度安排表：学习是一个循序渐进的过程，也许你每天的工作非常繁忙，但要想掌握新的技能，就需要在开始之前，为自己设定一个计划，这样才能不断地鼓励自己，朝着目标去努力。该表将帮助你制订这样一个学习计划，通过该表，你可以清晰地了解自己对某项新技能的掌握情况，评估自己是否按照预定的计划完成了学习。

自测:在每一部分开始之前,我们安排了几道自测题,旨在让你了解自己对该知识点的掌握程度,带着问题,有的放矢地进入学习。

状态测试和案例:好的在职培训或学习教材,应该有丰富的实际商务案例。书中穿插了大量的案例和状态测试,你可以先想一下自己的答案,然后查看附录一和附录二。

21 天能力提升计划:任何技能都需要通过训练才能牢固掌握,管理技能也是如此。这个计划设计成每 7 天总结一次,帮助你不断提醒自己去运用学到的知识,将它真正转化成自己的一种好习惯。

小贴士:笔记栏中,以小贴士的形式总结归纳出许多要点,这些都可以帮助你记忆。

图标说明:



小贴士



在线交互



单元回顾



案例及案例思考



状态测试

全书思维导图



目 录

第一部分 理解授权的内涵	1
第一单元 授权前的准备	5
第一课 认识授权的益处	5
第二课 认识你的工作环境	10
第三课 转变观念	13
第四课 有效授权的基本原则	17
第二单元 授权的过程和管理	21
第一课 授权的过程	21
第二课 让员工独立工作	30
第二部分 有效授权	41
第三单元 有效授权计划	45
第一课 有效授权的程序	45
第二课 有效授权的技巧	51
第三课 有效授权的注意事项	55

第四单元 进行有效授权	61
第一课 确定授权目标	61
第二课 划清授权范围	64
第三课 选择授权对象	67
第四课 选择授权方法	71
第五单元 有效授权的监控	77
第一课 有效授权的监控	77
第二课 监控的注意事项	82
附录一 案例分析参考	85
附录二 状态测试分析	89
附录三 21 天能力提升计划	90

第一部分

理解授权的内涵

我们将学习到……

授权的内涵,以及如何在组织中实施授权。通过了解授权的益处以及你所处的工作环境,辅以观念的转变,来为授权做好准备。接下来,按照选择员工、交流任务、跟踪进展的步骤实施授权。与此同时,还将学习到如何对授权进行管理,如何在员工独立工作时帮助员工解决问题,并提供反馈。