



BRIAN TRACY

授权

DELEGATION
& SUPERVISION

[美] 博恩·崔西 著
郭武文 译



精明的领导，会授权！



机械工业出版社
China Machine Press

博恩·崔西职业巅峰系列

授权

DELEGATION
& SUPERVISION

[美] 博恩·崔西 著

郭武文 译



机械工业出版社
China Machine Press

F272

492

图书在版编目 (CIP) 数据

授权 / (美) 崔西 (Tracy, B.) 著; 郭武文译. —北京: 机械工业出版社, 2014.7
(博恩·崔西职业巅峰系列)

书名原文: Delegation & Supervision

ISBN 978-7-111-47323-7

I. 授… II. ①崔… ②郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155503 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-3236

Brian Tracy. Delegation & Supervision.

Copyright © 2013 by Brian Tracy.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Brian Tracy 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

授权

[美] 博恩·崔西 (Brian Tracy) 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 昕

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 5.75

书 号: ISBN 978-7-111-47323-7

定 价: 30.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

授权是有效管理不可或缺的技能之一。如果不能有效、顺利地授权，企业高管的潜力就不可能充分发挥。

管理被定义为“通过其他人来取得结果”。这种定义本身就包含了将任务、职责和责任有效授权给下属的意思。授权的能力和意愿是事业进步、商务成功的关键条件。

许多管理人员觉得授权很困难。他们往往不愿或是不能授权，这让他们事业进步的机会大受局限。不授权自然就要事必躬亲，管理人员亲力亲为的责任与任务太多，这使他们无法为组织做出充分的贡献。

授权的益处

授权有许多好处。授权把你所能做的工作拓宽到你所能控制或驾驭的范围，这样在日常工作中你就能集中精力去办那些非你莫属的事情。

授权能提高你工作成果的数量与质量，而最能决定你收入、职位以及个人对工作满意度的因素就是你的工作成果。

授权还能让你提高下属的能力和素养，这样你就能发挥人才的潜力。

今日的管理人员把职责范围内的一切都包揽下来，事情多得简直忙不过来。如果管理人员想要做完一切重要工作，那么凡是其他人能做的事都必须交托出去。这是商务生活中简单明了的现实。

授权可以学会

幸好授权这种技能是可以培养的。跟学习任何技能一样，你首先要了解如何去做，然后时时练习，直到你习以为常，就跟学开车一样。

大多数管理人员没有受过如何授权的培训，而人们在采取某种新行为时起先都会觉得别扭。不过练得越多，授权就会越容易。

本书将帮助你娴于授权，从而成倍提高你为组织做出重大贡献的能力。你将学到一系列重要的理念，从而大大提高你授权的成效。所有这些方法、技巧和策略都经过了多年的实践检验，无往而不利。

只要你反复练习这些技巧，很快别人就会说你精通授权了。

目 录

前 言

第1章

开发你最宝贵的资源 // 001

授权就是向下属发起挑战的绝佳工具，以使他们更上层楼，取得更大的成效，做出更大的贡献。

栽培下属 // 003

第2章

击破阻碍有效授权的怪论 // 005

实际上你应该把这些任务授权下去，这样你才能着手去做那些需要更多的知识、技能和才干的任务。

怪论之一：没有时间授权 // 006

怪论之二：员工不够能干 // 007

怪论之三：凡事只有亲自出马才能办好 // 008

怪论之四：授权会被看作失去了掌控能力 // 009

怪论之五：自己的长项就该亲自动手 // 010

第3章

开始授权 // 013

谋定而后动的重要性或许在授权方面最能得到体现。

筹划能够省时 // 014

提出恰当的问题 // 015

给自己当管理咨询师 // 016

该不该亲自动手 // 017

该自己干就自己干 // 017

找到合适的人选 // 018

任务外包 // 019

万事始于筹划 // 019

第4章

工厂管理模式 // 021

只要将每个人以及他们所组成的工作部门视作一家工厂，你就能确立这种模式。

确定所需成果 // 023

将个人视作工厂 // 023

形成管理杠杆 // 024

务必提高产出 // 025

清楚授权任务 // 026

明确要求 // 027

最能打消积极性的因素 // 028

第5章

确定关键成果 // 029

任何工作、任何企业的关键成果很少超过5~7种。你的工作就是确定你自己的关键成果，然后拟定计划来完成它们并不断改进。

明确自己的关键成果 // 031

员工的关键成果 // 035

第6章

确立卓越绩效标准 // 037

“普通”与“卓越”绩效之间有着重要区别。普通绩效的标准是员工为免降职或丢掉工作而必须达到的最低绩效限度，卓越绩效的标准则是员工为确保工作稳固、更快加薪晋级而必须达到的程度。

以考评为依据的管理 // 039

公布数字 // 040

经常对比绩效 // 041

全国对比同样见效 // 042

力争卓越 // 043

让员工产生胜利感 // 044

第7章

目标管理 // 047

目标管理是授权技巧中的高招，你可以用它来与胜任工作的员工一起规划长期工作任务。

讨论增加投入程度 // 048

商定步骤 // 049

经常评价和对比 // 050

敢不敢离开 // 051

采用情境领导 // 052

目标管理需要参与 // 053

第8章

一流上司的三种特质 // 055

一流上司具备三种特质：第一种特质是体贴，第二种特质是他们将任务清楚交代下来，第三种特质是他们给下属以相当大的自由。

你了解别人吗 // 057

小孩第一 // 058

明晰第二 // 059

给团队以自由 // 061

下决心增强这三种特质 // 063

第9章

有效授权的七种技巧 // 065

本书旨在传授必要的技能，让你在今后的整个

事业生涯中都能出色地授权任务。关于这一主题的文章著作成百上千，而它们所教的理念可以归纳为七种技巧。

用人得当 // 066

逐步授权 // 067

授权整个任务 // 068

授权具体成果 // 069

鼓励参与和讨论 // 070

授权权限和责任 // 071

放手用人 // 072

第10章

例外管理 // 075

要想充分发挥潜力，你必须运用一切可行的技巧来减少用时、提高办事效率，而“例外管理”就是最好的技巧之一。

减少管理时间 // 076

规定财务目标 // 078

制订计划，安排预约 // 078

例外管理大多数时候都行之有效 // 079

第11章

把自己视作教师 // 081

管理人员关键的职责之一是教会下属如何执行

工作，并将授权当作自己的教学工具。

我对管理的误解 // 082

你的工作就是传授 // 083

永远不要想当然 // 084

清楚具体地交代工作 // 085

鼓励提问，做出答复 // 086

第12章

为员工树立信心 // 089

要让员工树立自信，最有效的办法或许就是不断地表示你对他们的殷切期望。

寄予最好的期望 // 090

上司如同家长 // 091

为员工订立高标准 // 092

锻炼下属 // 093

第13章

决策授权 // 095

开发下属的智力、判断力和预判力的唯一办法就是把决策和解决问题的任务授权给他们。

让下属负责任 // 097

问题可能成为机遇 // 098

持续提升竞争力 // 099

问题解决过程 // 100

第14章

检查方能达到期望 // 105

定期检查是为了掌控所授权工作的进度。

你是有责任的 // 107

经常在员工间走动 // 108

第15章

日常反馈凝聚员工 // 111

日常反馈是工作的一个关键促进因素。如果人们不能获得他们活动或进程的日常反馈，就会很快变得意志消沉，甚至可能失去工作的兴趣。

做中性反馈 // 112

做一名“裁判” // 113

做积极的比较 // 114

及时奖励 // 115

允许诚实的错误 // 116

鼓励员工尽力而为 // 117

第16章

不断激励员工 // 119

每个人都需要感受到自己的重要性，觉得自己

是胜利者。而要让员工产生这样的感觉，有五件事
情必不可少。

让员工觉得自己很重要 // 121

善于倾听 // 124

向他人表示看重 // 126

第17章

采用情境领导 // 127

领导方式的一项重要决定因素是员工的任务相关成
熟度，提高任务相关成熟度只有一个办法，就是实践。

知识、技能与经验 // 128

中等任务相关成熟度 // 129

从头再来 // 130

评估下属 // 131

第18章

辨别四种个性 // 133

有效的管理需要“个性灵活性”，你得根据共
事的人来改变自己的个性和方式。

因材施教 // 134

引导者个性 // 136

社交者个性 // 137

相安者个性 // 138

分析者个性 // 139

人各有异 // 140

你的管理方式 // 141

第19章

三种领导风格 // 145

人们通过分析三种领导风格，以判定在需要每个人都达到最高绩效的动态环境中最有效的领导方式。

专权风格 // 146

民主风格 // 148

放任风格 // 149

第20章

避免逆向授权 // 151

每次员工尝试逆向授权时，最好的办法就是坚持让他们吃吃苦头，自己去解决问题。

反将一军 // 153

让员工自己解决问题 // 154

强迫员工思考 // 155

避免倾向于任何一方 // 157

让双方坐下来 // 158

让员工承担责任 // 159

第21章

管理成效的五大要素 // 161

在本书接近尾声时，让我来告诉你有效授权和监督的五种基本要素，担任管理工作的你随时都可以用到。

成功的决定因素 // 163

后 记 // 165

作者简介 // 167

第1章

开发你最宝贵的资源

授权就是向下属发起挑战的绝佳工具，以使他们更上层楼，取得更大的成效，做出更大的贡献。

Develop Your Most Valuable Resource