

[英] J·K·斯马特 著

解读真正的管理
经理人进修手册

授权 真诀

——掌握用人之道，发挥团队整体优势

Real Delegation
How to get people to do
things for you and do them well



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

授权 真诀

——掌握用人之道，发挥团队整体优势

[英] J·K·斯马特 著
赵恒 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

授权真诀——掌握用人之道,发挥团队整体优势/[英]斯马特著;赵恒译. —北京:中信出版社,2004.7

书名原文:Real Delegation: How to Get People to Do Things for You and Do Them Well.

ISBN 7-5086-0233-1

I. 授… II. ①斯… ②赵… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第063663号

Real Delegation by J. K. Smart

Copyright © 2003 by Pearson Education Limited

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

This translation of REAL DELEGATION: HOW TO GET PEOPLE TO DO THINGS FOR YOU-AND DO THEM WELL, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

ALL RIGHTS RESERVED.

授权真诀——掌握用人之道,发挥团队整体优势

SHOUQUAN ZHENJUE

著 者:[英]J·K·斯马特

译 者:赵 恒

责任编辑:刘君楠

策划编辑:蒋 蕾

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限责任公司

承 印 者:北京忠信诚胶印厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:5.5 字 数:72千字

版 次:2004年9月第1版 印 次:2004年9月第1次印刷

京权图字:01-2003-8188

书 号:ISBN 7-5086-0233-1/F·746

定 价:16.80元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给米拉贝利，
她提升了我的精神，
滋养了我的灵魂。

同时感谢尼尔·芬恩和**Crowded House**
为本书提供录音带。

导 言

管 理 真 诀

◇ 欢迎来到现实世界

你是否读过许多的管理类图书，并且说：“现实世界里，真的是这么简单吗？”管理理论要求管理者以其所有、尽其所能，而实际上，组织却要求管理者以越来越少的资源做越来越多的事情。对于明白这一道理的所有经理人来说，管理真诀正是能解决他们所面临问题的答案。现有的管理理论均出自不了解管理实践的圈外人，他们用超级英雄蒙蔽了读者，而管理真诀是为能洞察这一现状的人所写。我们知道，只要我们能摆脱旧式思维，花些时间，就能找出更好的管理方法。

◇ 把真相告诉读者

如果有人通读了其他管理理论，在一一尝试后知道了在现实世界中那些方法为什么不起作用，并找到了一种应对现实中复杂问题的管理方法，而不是简化处理的手段，然后从其管理工作中挤出时间来，把这些方法告诉你，那会怎样呢？而如果这个人不是大师、学者或咨询师，只是

授权真诀

Real Delegation

一个普通的、超负荷工作的管理人员，他知道管理者们所面临的困境，他深知管理者应当扮演什么角色，不会劝诫、也不会尝试让管理者去做他们不应该做的事情，那会怎样呢？如果他明白那种一勺烩的理论并不能解决问题，而用他的智慧来教会你因地制宜地处理问题，让你实现自己的理想，那会怎么样呢？

管理真诀

- 通过分析生搬硬套书本知识为什么不起作用，让你理解自己的工作体验；
- 管理真诀是在充分理解人性的基础上总结出来的，它会引领你认真思考自己的问题，它假设你的行为会影响你的环境；
- 它帮助你提炼你的经历，并使之有益于你的下一步行动，让你在实现个人梦想的路上走得更远。

目 录

Contents

导 言	管理真诀	IX
第一章	一名超负荷工作的经理人的自白	
	寻找切合实际的管理新办法	1
第二章	把你最好的表现发挥出来	
	回顾你的经历，然后更深入地理解你的信念	9
第三章	如果道理确实如此简单，为何还有那么多论著	
	不要奢望一蹴而就	13
第一部分	借助前车之鉴，正确理解授权	19
第四章	为什么我不喜欢授权	
	我们的担心总是理由充分——我们需要关注的是我 们的信念和反应	21
第五章	为什么我实行授权却不能如愿以偿	
	为什么总在愿望未达成时，我们才真正了解自己的 愿望	27
第六章	为什么无论我如何交待最终还是出错	
	不要误以为你能够从一张白纸开始	33
第七章	为什么得到自己确实想要的事物后，我仍然 感到失望	

	在现实生活中，我们从来都无法将最初的概念贯穿始终，只能边前边调整	37
第八章	为什么我不时刻跟踪就会出差错	
	授权完成目标任务，却没有授权管理该任务的责任	41
第九章	为什么我的行动全部正确，事情还是会出错	
	因为我们是人，不是机器人	45
第二部分	适应现实世界，正确实施授权	51
第十章	如何确保你的授权程序奏效	
	理解各种变量，把握动态现实	53
第十一章	如何避开“任务为主”的陷阱并建立“以人为本”的程序	
	理解你自己和你授权的人	61
第十二章	如何保证责任的合理分配	
	将家长式关系转变为成人式关系	71
第十三章	如何分析特定任务和团队成员的动态现实	
	调动你所有知识，充分发挥团队成员的才能	79
第十四章	如何就目标任务达成共识	
	说明研讨会——处理关于观点的问题	87
第十五章	如何帮助团队成员把握目标任务和任务管理程序	
	规划讨论会以及反馈报告和检查点研讨会的用途	91
第十六章	如何帮助他们从经验中学习	
	总结学习研讨的经验——从这种经验中获得不凡见解	97

第三部分 知道何时应介入，何时袖手旁观	101
第十七章 何时他们需要得到培养提高	
他们竭尽全力之时需要得到帮助	103
第十八章 何时只能由你亲力亲为	
你需要解决影响他们工作绩效的各种因素	109
第十九章 何时是关键决策点	
质疑他们的思路，促使他们关注各种结果	113
第二十章 何时现实不如预想的那样	
当你发现偏差或他们需要你时，你就要行动起来	117
第二十一章 何时他们不愿承担责任	
如果他们出现错误，就要让他们改正	121
第二十二章 何时他们需要激励、鼓舞和赞赏	
向他们提供情感支持，但不要成为拐杖	127
结 语	133
第二十三章 为什么真正的授权如此复杂，而你还要	
坚持不懈	135
附录一 向管理新纪元进发	
信念使我了解了我的世界和其中之人，包括我自己	141
附录二 头脑风暴法采用的问题	
引出你关于某项任务的所有知识	159
附录三 从优点和缺点到特点	
采取折中态度，探寻所有的可能性	163

一名超负荷工作的经理人的自白

寻找切合实际的管理新办法

我已经厌倦了超负荷的工作——你呢

我不是管理学界的大师，我是一名超负荷工作的经理人，而且非常反感这种状态。我喜欢我的工作，所以把全部的精力都投在了其中……我不断地推动我的团队向前进……我们（因此而）有所成就……我要做的工作越来越多……我得在工作上花110%的精力……我更严厉地要求我的团队……我们的成就更大……我得做更多的工作……我需要这么循环往复下去吗？有关压力的研究表明，当面对超负荷的工作时，人们会更努力、更长时间地工作以完成任务。心理学家认为，疯狂也是通过同样的机理作用于人的，不过结果不一样罢了。所以，就像那句美国谚语说的：“你自己想想看吧。”

应该有更好的工作方式

心理学家认为，如果你不想要这样的结果，你就得采

取不一样的做法。自打成为一名职业经理人以来，我就一直看到经理们以错误的方式来对待他们的员工，我为此感到难过（当然，如果看到员工以错误的方式来对待他们的上司，我也会感到难过）。所以，我越来越不相信众人崇奉的所谓的管理智慧。我深信，一定有更好的方法。

信念是指导我们决策和行动的观念，尽管有时候我们会忘记它，或把它当成不容置疑的事实。信念总在行为之前，我们的经历也会塑造我们的信念。一旦我们认定了某条道理，一般不会去质疑它，除非发生了别的事情，让我们去重新审视它。

人们在工作的时候，不能没有自己的思想，听任别人指挥，就像一个机器人一样，也不能为了保住职位而超负荷地工作。近几年，我看到许多人因为压力太大而生病，为了改变这种状况，压力管理法上阵了。每当这时候我总会想，如果我们是在管理压力，而不是把压力转移开，那就会有麻烦。人们在工作中和工作之外扮演不同的角色，在这两个角色之间的转换会给人带来压力。我曾认为应当有一种方法能解决这种压力，而且它不会伤害到相关的任何人，但当时我不知道这种方法到底是什么。后来我碰到了一些人，他们改变了我看待别人的思维方法，促使我去寻找新的管理方法，让我想做一名更优秀的经理，也推动我花时间把我的心得写下来，把我从他们那里获得的知识与别人分享，教人去解决

压力。有一种更好的管理方法，
它不会伤害相关的任何人。

从传统思维的老套路里跳出来

我的管理生涯始于一次为期一年的管理能力培训。正是那次培训，让我热衷于管人这一艺术，我在当学生的同时也开始进行对其他人的管理。如果我说那时我就认为现有的管理方法不太对路，那是有一定夸张成分在内的（不过，只有一点儿）。接受那次培训前，我就已经阅读过了已有的管理理论，并进行过各种尝试。很明显，如果想寻找与众不同的方法，我应当从一个新的角度入手。我认真地研究了和管理学相关的学科，包括神经科学、心理学和心理治疗学，以了解我们的大脑是如何工作的，为什么我们会按某种方式做事情，我们怎样控制自己的情感以及我们的行为对我们的影响。同时，我还涉猎更外围的一些东西——从合气道到佛教的禅学、园艺学和顺势疗法（你瞧，作为经理，我们解决出现的问题不就相当于治疗疾病吗？）。当然，我也承认，我读过了许多有关自助的图书，从中汲取了一些精华。

寻找真相

作为一名经理，我一直在“有创意地”为组织完成各种各样的任务。多年的实践后，我已经非常怀疑所谓的“下一个创意”和“一勺烩”的解决方法，我无法再相信它们。相反，我认为我所做的只不过是把自己内心认可的想法进行组合和运用罢了。也许上面这句话太抽象了点，所以我换种说法：我曾经对很多主题进行过研究，只要我对

某个主题觉得“很显然，就是这样”，那我就是以我已有的管理方式和经验来解决问题。

尝试和出错是我们在实践中摸索时所必经的——尝试去做一些事情，然后找出失败的原因，接着改变方法，直到成功为止。大部分情况下，我们根据得到的反馈来决定何为成因、何为败因。

我想让你少走弯路

我并不是对你说，我怀疑那些教你如何去管理的人，而我自己又在教你如何去管理。我没有那么伪善。我只是把我的实践体会与你分享，使你少走我走过的弯路。但是，我并不能保证你一路畅通，因为我仍有困惑没有解决掉。

平等的学习

我们95%的知识来自于实践，剩余的5%来自于书本和培训等。而且，从书本上和培训中学到的知识只有和我们的经验合拍时，我们才会理解并应用它们。

在我们的意识之外、潜意识之中，还藏有大量的体验感受。我们在日常生活中，并不能清楚地感受到潜意识的存在。要想引发潜意识，需要一些外在的力量。

事实上，所谓的好书就是那些说出你早已通过直觉感

受到内容的书，只不过由于那些知识存在于潜意识中，你还不会把它用语言清晰地表达出来罢了。

直觉就是你知道一些事情，但你不明白你为什么会知道。
产生直觉的原因是一些潜意识浮到了意识这个层面。

只有你的潜意识中早已有了我在本书中要教给你的内容，这本书才会对你有所帮助，因为最终改变你行为的是你的智慧。我们之间是“平等的交流”——我只不过提供了一个触发你潜意识的引子罢了。我提供引子，把你的体验引出来。我并不想克隆我自己。我希望人们以适合自己的方式来管理——一种与他的智慧与体验合拍的方式。我所希望的是，作为读者，你把我现在说的这些话当做常识。

常识（现实中珍稀之物）是这样的一些知识：它既符合逻辑（与意识一致）又符合直觉（与潜意识一致），让我们觉得“很明显，就是这样”。当我们的意识和潜意识发生冲突时，我们就会“找不到感觉”——觉得某个地方出错了，却不知道错在哪里。

因此，当你读这本书的时候，要看看是否真的有“很显然，就是这样”的感觉。如果是这样，那么你应当试试我随后要讲到的方法，并将之与你自己的需要结合起来。如果你没有这种感觉，那么运用你的智慧对我随后要讲到的方法提出质疑，做一些尝试，总结经验，并且应用到实践中去。

找对起点

人在试图帮助别人前行时常犯的一个错误是，总以为对方和自己站在同一个起点——现实生活中这不大可能发生。我也不想犯这样的错误，所以在整本书中，我用铺网纹加方框的方式强调部分内容，以说明我的管理方法背后所隐藏的观念和信念。在附录一中，你可以更宽泛地了解一下，我的起点大概在哪里。

现实一些

如果像我所知道的大多数管理人员一样，你不会有时间来看长篇大论（即便我有时间写那么多），但你也一定不想把时间花在那些纸上谈兵的“速成法”上。因此，我所做的就是（适应你的需求），把我认为那些对你有用的、与你的经验合拍的、能够引发你智慧的信息，以简洁明了的方式传递给你。在每一章后面，我会强调一下该章的重点，以及提出一些问题来让你思考。

让我了解你在想什么

我认为，我和你是平等的伙伴，如果你想与我分享你的体验、智慧，或者就这本书向我问一些问题，我会洗耳恭听。你可以发电子邮件给我，我的邮箱是：JKSmartBooks@aol.com。每年，我会通过电话对一些客户进行培训，如果哪位管理人员、培训师或人力资源开发专

家对我的“平等学习项目”感兴趣，并想获取以本书进行培训的权利，请给我发电子邮件。

小 结

- ▶ 我们不能一味地沿着老路走下去，因为它是不对的，它会让我们压力加大，出现问题。
 - ▶ 如果一个人还在兜售现有的管理理论，那么他就是食古不化的人。他应当寻找一个能在现实世界中真正发挥作用的新管理方法。
 - ▶ 我并不是在教给你你并不知道的东西：我只是帮助你将潜意识转化为意识。
 - ▶ 对我所说的话进行质疑，只汲取那些你认为是精华的部分。
-

