

business
edge

先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

权威管理

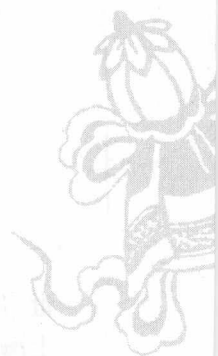
**Managing with
Authority**

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

权威管理



business
edge

中小企业管理

DIY 丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

权威管理/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2005.10

(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)

ISBN 7-5323-8116-1

I.权... II.国... III.企业管理—研究
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 065830 号

世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 4.5

字数 80 000

2005 年 10 月第 1 版

2005 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—4 250

定价:9.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向工厂联系调换



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

- 中小企业的业主；
- 中小企业的管理人员。

本丛书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

另外，由于本丛书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由一批灵活培训的专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书。
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉。
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果。
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 由目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习切身体会，使学习变得轻松。



- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制定一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室、或在教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

《时间管理》

《提高效能》

《权威管理》

《有效授权》

《良好沟通》

《决策与执行》



《计划与控制》

《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

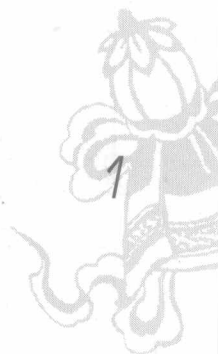
我们推出“个人生产力技巧系列”的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。系列的每一本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。





目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到什么	2
学习方法	3
活动要求	5
树立自己的学习目标	6
一 权威、权力和责任	7
简介	7
权威与权力	7
权威和责任	10
权威管理	11
激励	16
授权和团队工作	17
委托	19
小结	26
反思	27
二 权威类型	28
简介	28



职务权威	28
专家权威	33
个人权威	37
复合权威	48
小结	51
反思	52
三 决策和行动	53
简介	53
决策	53
采取行动	61
表达你的意图	64
确保采取行动	71
小结	76
反思	78
学习成绩检测	79
快速测试	79
案例分析	83
回顾与反思	84
回顾与反思	84
行动计划	88
附录 参考答案	91



本书概述

谁需要这本书

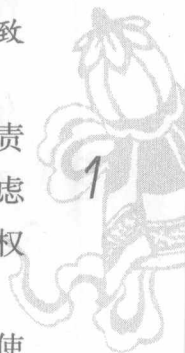
汤姆·彼得斯(Tom Peters)在他的《追求卓越的激情》一书中引用了克里奇准则,它们是克里奇将军在1984年的管理变革中发布的一系列组织原则,其中一条重要的原则是:

使权威和责任相对应并灌输一种责任感,99%的人会承担与权威相一致的责任。

权威是管理的一个非常重要的方面,大多数人不愿意承担没有权威的责任。但是,权威是被授予的还是靠自己去赢得的?这是团队领导者需要考虑的一个非常重要的问题。在本书中,我们将帮助你审视作为团队领导者的权威,并探索如何运用这种权威来有效地管理你的团队。

我们首先将澄清权威、权力和责任之间的关系,接着,在检查一些有效使用权威的方法之前,我们将着眼于管理风格,这些方法包括激励、授权和委托。

在第二部分中,我们将讨论工作中各种类型的权威以及它们因何而来。你将看到如何运用你的个人品质和人际关系技巧,来激励员工、与员工协商和成功地进行授权。通过运用合理的领导技巧,你可以发展团队领导者的权威。最后,我们将着眼于决策。你将看到如何运用一种结构化的方法进行决策,将焦点集中在你想要实现的目标上。你也将看到,当你的决策被正确理解之后,良好的沟通技巧在确保实施你要求的行动方面的重要性。



本书目标

读完这本书，你将能更好地：

- 解释权威是什么及其在工作团体中与权力和责任的关系；
- 明确如何在你的工作中建立和运用权威；
- 区别三种不同类型的权威；
- 解释如何有效地运用权威，使你的团队和企业获益；
- 运用一种结构化的方法进行决策并确保在此过程中进行足够的咨询。

你会读到什么

2 本书分为几部分，分别着眼于特定的主题，在每一部分，你将看到：

- 背景信息 包括主要概念的定义、解释和举例。
- 活动 帮助你预习概念和主题。
- 自我评估 在每一部分结束时检测你的理解程度。
- 小结 复习要点；
- 反思 让你有机会思考一下；自己学到了什么，怎样用在工作上。

本书最后还有：

- 快速测试 测试你对本书中出现的所有概念的理解程度；
- 案例分析 运用你所学到的知识和技能去分析实际情景；
- 回顾与反思 让你有机会在读完本书后，测定你的学习成果；
- 行动计划 帮助你将所学知识应用于实际工作；
- 参考答案 部分活动、自我评估、快速测试以及案例分析的答案。



本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估，用来衡量你的进步；



自我评估，用来检查你对每一部分的理解；



小结，概述每一部分中出现的重要概念；



一个反思的时机，想一想你学到了什么，怎样将它用在工作上；



要点，提请注意。

学习方法

在何处读

任何地方！

本书是专门为自学而设计的，所以你几乎可以在任何地方读。要从中获得最大的收益，你可以找一个能够集中精力、不受干扰的地方。

在何时读

任何时间！

如果你是一个人学，那就完全取决于你自己。不同的人适宜于在不同的时间读书。最好的办法是在某几天专门留出一段时间。利用每部分中的提示了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动，因为它



们帮助你复习学过的概念,并为学习下一部分打基础。最后,如果你按照自己的步调学习,在某个活动上稍许多花了些时间,那也完全不必沮丧。

如果你是在一个班里学习,课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。

如何读

任何方式!

读完本书大概需要 10 小时,但并不是说你必须连续学习 10 小时。最好有固定的学习时间,比如说,每次 1 小时。这样学习的效果要比一口气读完整本书好得多。学习的时候,你需要准备一支带橡皮的铅笔,以便写下和修改活动和其他练习的答案。

4 每学完一部分,花些时间反思一番,看看你对哪个主题最感兴趣,怎样将你学的东西应用到当前的工作上。这将有助于你学完本书之后准备一份行动计划。

尽可能找一名伙伴一起读这本书。这名伙伴可以是工作中的同事或是职业相近的同行。要是找不到,就花些时间与你的朋友或工作团队讨论重要的主题和想法。这有助于你加深理解,记住更多知识。

读完本书之后,你将有机会以两种方式应用学到的东西:

- 解决案例分析中的问题;
- 创建并实施一份行动计划。

案例分析描述的是发生在中国的实际情景。它引导你思考所学到的知识,并结合自己的经验加以综合,制定出一个解决复杂问题的实用方案。

行动计划是将理论转化为实践并在工作中取得实际效果的机会。你可以邀请你的同事或团队与你一起来设计行动计划。将你的行动计划划分成



一个个可度量的小步骤,花些时间完善每个步骤。记住,行动计划是一个灵活的指导工具,不是固定不变的框架。把行动计划贴在你的工作场所,每过几个月重温一遍,必要时作适当调整。

谁能帮助我

任何人!

在你学习本书的过程中,你可以从不同的人那儿寻求帮助:

- 首先是你自己 遇到不理解的地方,回过头去重读一遍。不要放弃。如果还是不理解,休息一下,等下次学习一开始时就重读一遍。
- 与家人、朋友和同事交谈 即使他们对主题根本就不理解,有时讨论一下也可以帮助你澄清某些观点。
- 培训师 你可以请教培训师或顾问。

怎样评价自己的进步

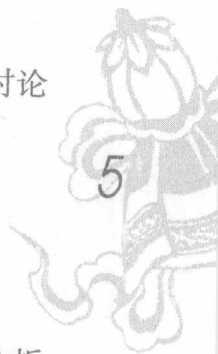
如果你是一个人学习本书,书中的活动、自我评估、快速测试、案例分析和行动计划会让你很好地评估自己每天的进步。

请注意,书中的问题有多个正确答案,书末的答案仅供参考和指导。要是你的答案与书后的答案不完全一样,那也没关系。

活动要求

下列活动你需要事先关注一下:

活动7 在活动中,将要求你检查自己的管理风格。



活动 22 在活动中,将要求你关注你的个人品质,看看它们如何影响你的管理风格。

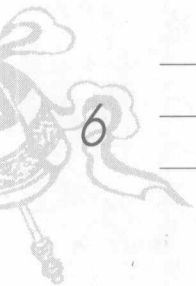
活动 39 在活动中,将要求你观察自己的决策及其对你的团队的影响。

树立自己的学习目标

现在,花几分钟时间写下你的期望。这一页将成为一个手头的参考,它会在学习中随时提醒你为什么要学习和希望获得什么结果。

我本人想获得的成果是:

(例如,我想获得团队成员的信任和支持。)



我想为我们团体获得的成果是:

(例如,我希望所有的决策都能顺利贯彻。)

祝你好运!

不管你是自学、上班学、在教室里学、在培训中心学,还是远程教学,我们都希望你喜欢这本书。祝你学得灵活,学得愉快。



权威、权力和责任

简介

第一次被任命为主管时，你有什么感觉？你是意识到了权威的增长，还是因为所要承担的责任而感到不安？

你或许知道权威赋予了你权力，但同时也要求你精明和有效地运用这种权力，为你的团队谋利益。

在本书的第一部分，我们将着眼于权威的含义以及它如何与权力和责任相关。接着我们将讨论管理风格。同时也会讨论一些有效运用权威的方法，例如激励、授权和委托。

权威与权力

权威赋予权力，在很多情况下，权威等同于权力，这两个词是可以互换的。让我们来定义“权力”这个词：

“权力是影响其他人的想法和行动的工具。”





活动 1

3 分钟

我们都承认,位于企业最高层的人拥有权力(例如,董事长、董事会主席、总经理或其他头衔)。

还有什么人拥有权力? 还有什么人能影响其他人的想法和行动? 选出那些在企业中有一些权力的人,在他们右边的方格中打钩。

经理	☐
部门主任	☐
主管	☐
高级员工	☐
初级员工	☐

你或许会从清单上最高的头衔开始勾起,却不知道到哪里停止。要是你把名单上所有的人都打上钩,我赞成这样做。

企业中的每一个人都拥有影响其他人的权力。这就是授权概念的要点,企业不再由个人单独作出重要的决策。

然而,员工的职务越高,他们拥有的权力和影响越大,这也是正确的,这是职务权力,你在下一部分将会对此有更直接的认识。



活动 2

3 分钟

所以,企业中的职务决定了一种权力,但还有其他类型的权力。除了职务比你高的人,还有什么人在工作中对你有影响?



你的答案可能包括：

- 保安：如果一个保安不让你带朋友进入厂区，你可能不会为此争执。
- 人事官员：如果人事官员告诉你，请病假时，你必须向他们提供医生开出的病假单，你很可能会接受。
- 电脑专家和其他专家：如果电脑专家不允许你安装某种软件，因为它可能对公司的局域网产生无法预料的后果，你很可能会同意。

如果看一下你的清单，你将会看到有两类人：

- 拥有特殊**职务**的人（像保安和检查员等）；
- 拥有特殊**技术**的人（像电脑专家等）。

尽管他们是没有任何管理责任的员工（甚至是初级员工），这两类人都拥有权威和权力，因为这些人可以使用他们的权威影响其他人的想法和行动。

9



活动 3

2 分钟

根据我们迄今为止所讨论的内容，写下你对“权威”一词的定义。

你可能会写一些类似“权威来自一个人拥有的权力”或“权威是我们所承认的某些人拥有的权力”的话，这些定义中有一个暗示，即权威有效是因为它被认为是合法的。