

授权技巧



PRIORITIZING
GUIDING·TIPS

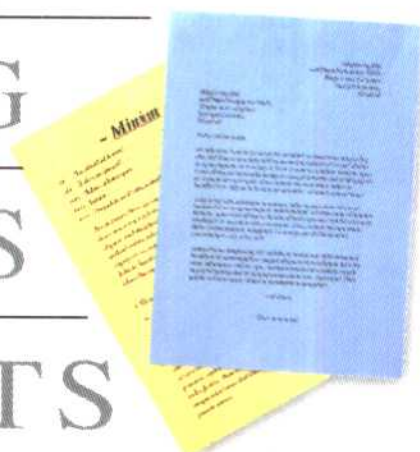
SCHEDULES

DEADLINES



LISTS

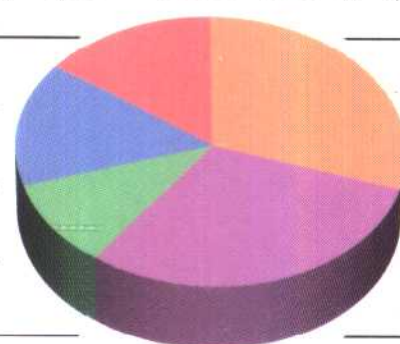
PROGRESS



EMPOWERING·BENEFITS

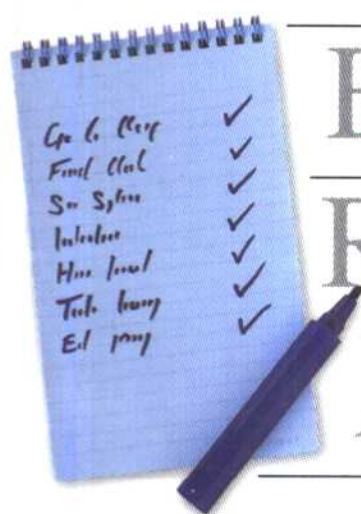
RESPECTING

ANALYZING



RISKS

AIMS



管

理

技



巧

丛

书

授权技巧



罗伯特·赫勒 著
李六珍 译



上海科学技术出版社

责任编辑 顾新生

管理技巧丛书

授权技巧

罗伯特·赫勒 著

李六珍 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2000年3月第1版 2000年3月第1次印刷

ISBN 7-5323-5391-5/C·15

印数 1—20 000 定价: 10.00 元



引言

授权是每个经理的一项基本工作。有效的授权能使相关者都有所得益。无论你向下属授权的是细小的日常工作，还是重大的领导工作，《授权技巧》都能使你从每次授权中获得最理想的结果。本书讨论了授权的方方面面：从确定需要授权的任务、排列优先顺序、选择合适人选，到发现并克服障碍、防范风险等等。本书就如何激励并发展员工、如何提高员工的忠诚度、如何提供和接受反馈等问题所提出的实用建议，将帮助你增强信心并使你成为一个有技能又可信的授权者。本书还包括了101个实用而概括的提示以及可用来评判你自己的授权能力的一个自我评估练习。





A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

HOW TO DELEGATE

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

理解授权内涵

6 何谓授权

8 为何授权

10 克服障碍

14 建立关系

进行有效授权

16 选择任务

20 保留任务

22 规划授权

24 考虑角色

26 认清责任

28 选贤任能

30 撰写说明

32 求同存异

34 交代任务



监控工作进展

36 施加控制

40 减少风险

42 强化角色

44 提供支持

46 维持界限

48 提供反馈

50 论功行赏

52 分析困难

56 自测能力



提高授权技巧

60 发展人选

64 指派代理

66 发展自己

70 索引



管

理

技



巧

丛

书

授权技巧



罗伯特·赫勒 著
李六珍 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

HOW TO DELEGATE

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

理解授权内涵

6 何谓授权

8 为何授权

10 克服障碍

14 建立关系

进行有效授权

16 选择任务

20 保留任务

22 规划授权

24 考虑角色

26 认清责任

28 选贤任能

30 撰写说明

32 求同存异

34 交代任务



监控工作进展

36 施加控制

40 减少风险

42 强化角色

44 提供支持

46 维持界限

48 提供反馈

50 论功行赏

52 分析困难

56 自测能力



提高授权技巧

60 发展人选

64 指派代理

66 发展自己

70 索引





引言

授权是每个经理的一项基本工作。有效的授权能使相关者都有所得益。无论你向下属授权的是细小的日常工作，还是重大的领导工作，《授权技巧》都能使你从每次授权中获得最理想的结果。本书讨论了授权的方方面面：从确定需要授权的任务、排列优先顺序、选择合适人选，到发现并克服障碍、防范风险等等。本书就如何激励并发展员工、如何提高员工的忠诚度、如何提供和接受反馈等问题所提出的实用建议，将帮助你增强信心并使你成为一个有技能又可信的授权者。本书还包括了101个实用而概括的提示以及可用来评判你自己的授权能力的一个自我评估练习。



理解授权内涵

有效地授权是管理人员必须具备的管理技巧。为了取得最佳效果，首先必须了解授权的好处，并认识授权时可能遇到的障碍。

何谓授权

随着机构的逐渐复杂化，工作职责会日益趋于模糊。人们经常会觉得似乎每一个人都在做别人份内的事。授权是经理有效地工作的关键，并且对所有的人都有助益。

1

授权将使你、你的员工和你的机构都受益。



解释授权

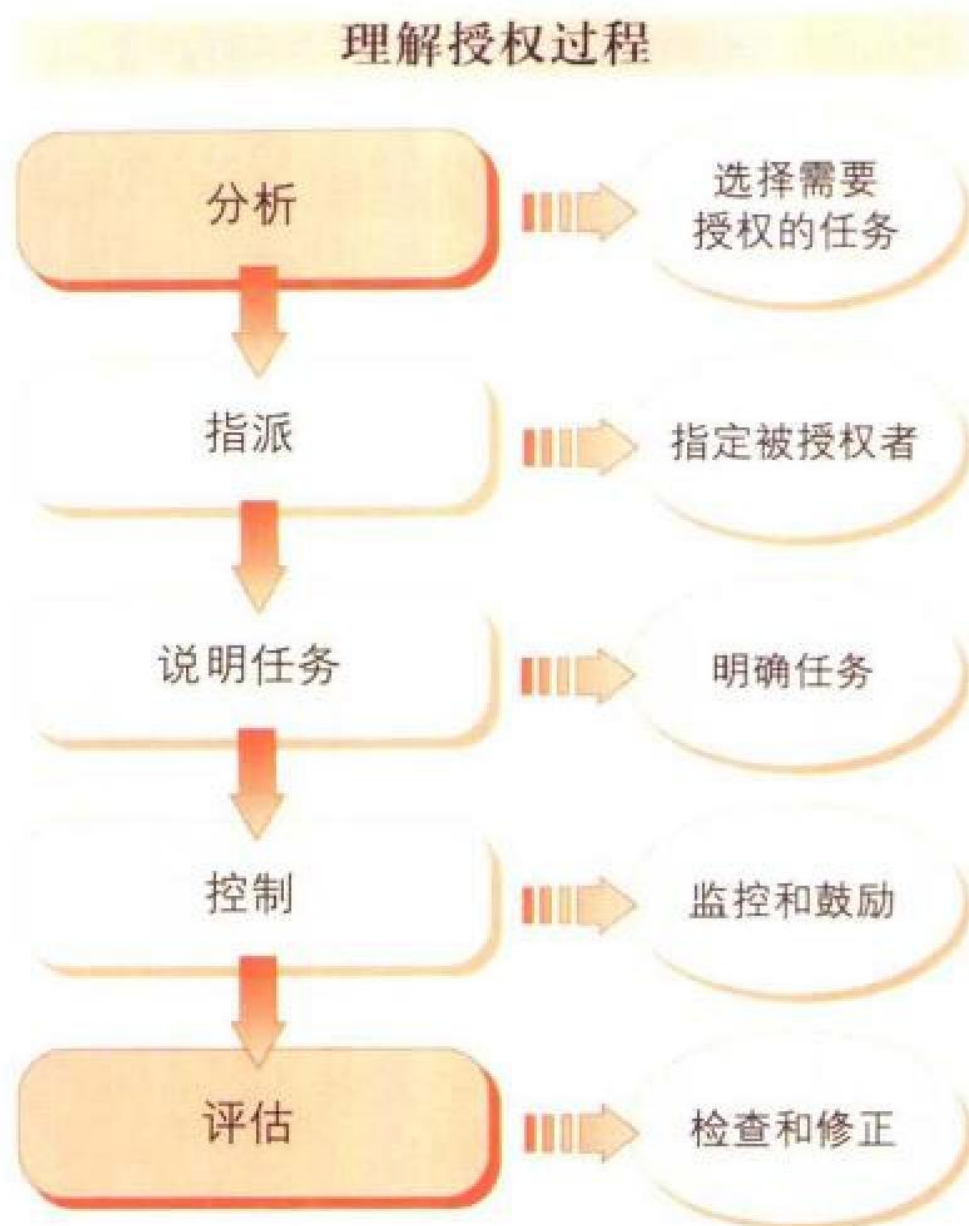
授权是指你把由你全权负责的一项任务委托给另外一个人。可授权的任务的范围很广，可以大到一项重要任务，如领导一个团队开发新产品，也可以小到任何机构都存在的日常工作——从安排每年一次的外出参观到面试应聘者。考察机构的总体结构，你可以发现一个复杂的授权网。这个授权网通常以管理链的形式存在，它是机构内部的回馈和控制机制。

▲为了管理上的成功而授权

高效的经理一定会监控一个已授权的项目，在让被授权者有自主权的同时，由他自己承担责任。

探索授权原理

授权涉及自主和控制两个基本问题。被授权者有多大自主权？授权者对被授权者的工作可施加多大的直接影响？当你选择被授权者时，实际上是在评估候选人是否能够凭借已有资源去完成任务。指定被授权者后，你必须确保他们有充分的自主权，能够以他们自己的方式去完成任务。当然，他们应遵守起初布置任务之时所提出的要求，并定期向你汇报进展情况。



定义授权过程

连续不断的授权过程，对经理角色来说，是必不可少的部分。这个过程的第一阶段是分析，即由经理来选择可以并且应该授权的任务。选好任务后，必须明确地界定每项任务的范围。这有助于授权者指派适当的被授权者并尽可能确切地布置任务。无论如何，适当的任务说明是必不可少的，你不可能要求员工对模糊不清的任务负责。某些程度的监控也是必要的，但最好是以控制和辅导为目的，而不是以干预为目的。最后一个阶段是评估。评估的内容是：被授权者做得怎么样？为了提高业绩，双方要作什么变动？

2

检查工作时要一直保持期待好消息的积极态度。

3

即使别人有保留意见，你也要相信你选定的被授权者。

为何授权

授权有许多好处。通过对任务的合理安排，你就可以腾出更多时间来完成必要的管理工作。而你的员工会更显得积极且更有信心，他们所承受的压力也将减少。

4

通过授权来鼓舞士气、树立信心、减少压力。

增加你的时间

5

每天要在长期项目上花足够的时间。



经理们普遍抱怨，琐碎而短期的操作性事务使得他们没有足够的时间处理重要而长期的工作。如果你错误地自己承担日常事务，而不将它们授权给下属，那么，受影响的将是战略规划、控制和培训等种种高层次活动。为了使自己有更多的时间，你必须将更多的日常工作授权给下属。此外，你授权越多，员工的经验也会越丰富，向他们说明任务的时间也就可以逐渐缩短。

缓解压力

经理们不得不在高要求下完成工作，这就大大增加了他们所承受的压力，使得他们十分忙乱，桌上堆满文件，日程表排得过紧。清理案头和日常工作的最好办法就是授权。真正有效的授权不仅可以减少授权者的压力，而且有利于被授权者及整个团队或部门。授权之前，要仔细考虑任务的要求，如实地对候选人的能力进行评估。

自我提问

- Q 在战略规划和总体监控方面，我是否投入了足够的时间和精力？
- Q 我的桌上是否堆满了须完成的任务？
- Q 员工有没有工作的热情和积极性？
- Q 我有没有把必须完成的日常工作授权给了员工？
- Q 我是否优先考虑了员工的培训事宜，以确保他们掌握将来的授权计划所需的有效技能？

为激励员工而授权

成就感是每一位员工对工作满意的主要因素。有效的授权增强了员工的责任感，从而能提高被授权者的工作满意度和自我价值感。授权是赋予权力，能推动员工工作得更好。

只有在工作中，员工才能获得能力、经验和信心。如果一个机构，有着完善的组织，每个员工都明确授权给自己的职责，并具备有效地完成任务所需的技巧和资源，员工就能取得最佳业绩。要利用定期、有效的收集反馈意见的会议来维持被授权者的积极性。

6

确保你有合适的经验去辅导别人。

7

当授权不奏效时，问问自己：“我做错了什么？”

不授权的代价

授权要花时间进行组织并要安排工作的优先顺序，但不授权的代价更高。不授权或不会授权的经理不仅显得茫无头绪，而且每周还将在次要事情上耗费许多时间。这会导致高级经理加班加点而员工则无事可干且士气低落，基本工作进程因此而

减慢，工作质量低下，工作期限延误。所有这些因素的合力，将对长期业绩带来不良影响。

▼无效的授权

不能有效授权的经理不可能有效地完成桌上堆积如山的工作。



克服障碍

经理们会发现授权是一件难事。妨碍授权的障碍往往来自消极的不安全感和不信任感。只要克服这些感觉并开始相信他人，则授权所获得的好处将远大于任何可能的损失。

8

不要因为你做得更好而把工作留给自己，只有拙劣的管理者才会这样做。

事必躬亲

作为经理，你可能比你的员工能更有效地处理许多工作。但如果因为你更快、更有把握、更精通，就试图事必躬亲，这样，你肯定会不胜重负。结果，你就没有足够时间去完成非你无法完成的高层次任务。再说，如果你的员工没有机会学习和完成更多的任务，他们又怎么能够取得进步呢？

经理的时间在浪费▼

这位经理不仅要完成自己的工作，还把本应用来完成更重要工作的时间浪费在与管理无关的日常事务上，而这些日常事务本来是可以也应该授权给适当的下属的。

经理从事适当的高层次任务

干“体力活”
浪费了时间和精力

传真并不
需要由一位经理来发



员工负担过重

担心员工负担过重是授权的一大障碍——合情合理的经理自然希望员工的负担不致过重。那么，如果员工似乎已在全力工作，你怎样授权才能使他不至于负担过重呢？一种解决方法是留下任务，自己挤时间去完成。另一种比较明智的做法则是让员工自己去分析他们利用时间的情况，并腾出时间来做更多的工作。如果问题的实质是人手不够，那么答案则是进行招聘。重要的是不要因为担心员工负担过重而让自己工作过多。

自我提问

- Q** 我有多少时间花在那些应该授权的事情上？
- Q** 从上司授权给我的做法中，我能学到些什么？
- Q** 我的案牍工作得到了控制吗？
- Q** 我的下属出色地完成了我的部分工作，我为何反而因此烦恼？
- Q** 在我的部门中还有多少人有承担更多工作的潜力？

9 通过有效授权提高你自己的业绩。

10 对员工要真诚，这样，他们也会对你真诚。

经验不足

授权的基本方法要求授权者掌握包括控制和检查在内的一般管理技巧，而授权经验有限的经理所面临的挑战在于掌握授权过程中较复杂的方面，如形成有效而适当的领导风格。授权是一个自学活动，你可以通过授权本身来学习和提高授权技巧。授权越多，你的信心和能力也会越强。

失去对任务的控制

全面控制一件事的欲望是人的一般特点。授权意味着失去对工作的直接控制权，这可能成为授权的潜在障碍。授权时，经理将完成任务的责任转交给了被授权者。但是，授权者通过指派合适人选、掌握工作进程以及定期提供反馈等手段，仍然把握着任务的总体控制权。

11 要求被授权者在完成任务时，至少要达到你自己的标准。