

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

有效授权

Delegating
Effectively

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

有效授权



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

有效授权/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,2005.12
(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)
ISBN 7-5323-8207-9

I.有... II.国... III.中小企业—企业管理:人事管理 IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 106300 号

世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社
(上海钦州南路 71 号(临) 邮政编码 200235)
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 5.5
字数 108 000
2005 年 12 月第 1 版
2005 年 12 月第 1 次印刷
印数 1—4 250
定价: 10.00 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

中国项目开发中心

中国项目开发中心是世界银行集团国际金融公司与澳大利亚、瑞士、英国政府共同出资建立，由国际金融公司直接管理的国际援助机构，其宗旨在于支持中国中小企业的发展。中心将提供以下三方面的服务：

- * 对中小企业提供直接援助，帮助它们增强竞争能力，提高产品质量，加强环境意识和环保能力，并满足它们对新技术、战略伙伴 / 投资人、公司治理机制以及股权融资或债务融资的需求。
- * 向与中小企业直接相关的当地专业服务机构提供技术援助，培育和提高了它们为私营中小企业服务的能力。
- * 通过与四川省各政府职能部门和其他相关决策部门的紧密合作，改善私营中小企业的商业生存环境。

联系方式：

电话：028-86766622

传真：028-86767362

地址：中国四川省成都市提督街88号四川建行大厦2716室

邮编：610016

《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培训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——家里、办公室或教室学习;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》

《权威管理》

《有效授权》

《良好沟通》

《决策与执行》

《计划与控制》

《提高效率》

《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。每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
树立自己的学习目标	5
一 授权，一种极其重要的技能	7
简介	7
授权的定义	8
授权为什么重要	10
授权的障碍	17
权力和责任	18
授权过程	19
有效授权对你有什么好处	22
小结	27
反思	28

1

二 在授权中达到平衡	29
简介	29
授权不足	29
授权过度	35
在工作中识别授权不足和授权过度	38
对授权工作的控制程度	39
小结	43
反思	45
三 准备授权	46
简介	46
不能授权的工作	46
可以授权的工作	47
你有哪些工作可以授权	55
挑选适合授权的团队成员	63
小结	70
反思	72
四 实施授权	73
简介	73
设立目标	73

制订计划	78
监控已授权的任务	84
检查授权任务	86
小结	95
反思	97
学习成绩检测	98
快速测试	98
案例分析	101
回顾与反思	102
回顾与反思	102
行动计划	105
实务演练	107
附录 参考答案	109

本书概述

谁需要这本书

当你不在企业的时候,你所在部门的工作将会发生什么情况?是工作依然做得很好,还是变得停滞不前,直至你回来?许多一线经理和团队领导都说,只要他们跨进办公室的门,便有一大堆事情和问题等着他们去解决。

从一定程度上说,这是一种极大的安慰。正如你所看见的,经理对于他所在部门的工作是多么重要。然而,你也可能同意,这种依赖将会给一个经理带来巨大压力。它同时也表明,该经理的团队并不能有效地共同工作,或该经理没有能培育出团队的总体能力。但是,培育一支能高效地完成工作的团队正是经理的主要职责之一。

授权使你能让团队成员来分担你的部分工作和职责,这对管理、组织和培育你的团队来说是一种十分重要的技能。

本书将探究授权的含义、它的重要性和它涉及的内容。我们将探讨授权工作的好处、为什么一些经理不愿授权和怎样在授权时达到平衡等问题,然后将我们将转到怎样成功地授权的问题上来。我们将研究下述问题:

- 什么任务可以授权?
- 应该将任务授权给谁?
- 怎样为授权任务设立目标?
- 怎样向团队成员说明授权任务?
- 需要如何控制?

本书将帮助你把有效授权的方法应用到你的工作实践中。

本书目标

读完本书,你将能更好地:

- 说明为什么授权是一种重要的管理手段;
- 找出一条在你授权的范围内获取平衡的途径;
- 利用授权的过程来练习有效授权的技巧;
- 描述如何更有效地控制你的团队。

你会读到什么

2 本书分为几个部分,分别讨论不同的专题。在每一部分里,你会看到:

- **背景信息** 包括主要概念的详细资料、解释与举例。
- **活动** 帮助你预先思考相关概念和主题。
- **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** 让你有机会反思一下,自己学到了什么,怎样用在工作上。

在本书末尾还有:

- **快速测试** 测试你对本书中出现的概念是否理解。
- **案例分析** 运用所学知识和技能来分析真实情况。
- **回顾与反思** 让你有机会测定自己读完本书后的收获。
- **行动计划** 帮助你将所学知识运用于实际工作。
- **参考答案** 部分活动、自我评估以及快速测试、案例分析的答案。

本书使用了一些图标以帮助引导你学习。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



概述这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

3

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。为了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。利用每一部分中的

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,因为它们不但帮助你复习学过的概念,还是为学习下一部分打基础。最后,按照自己的步调学习,即便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!

读完本书需要 10 小时,但并不是说你必须连读 10 个小时。最好有固定的学习时间,比如说,每次 1 小时。这样读的效果要比一口气读完整本书好得多。

4 每学完一个部分,花些时间反思一番,看看你对哪个题目最感兴趣,怎样将你学的东西用到当前的工作上。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学习本书。这名伙伴可以是工作中的同事或是职业相近的朋友。要是找不到,就花些时间与你的朋友或工作团队讨论一些重要的课题和想法。这有助于你加深理解,记住更多知识。

读完本书之后,你有机会以两种方式应用学到的东西:

- 解决案例中的问题;
- 创建一份行动计划。

案例分析描述的是中国商界的实际情况。它引导你思考所有学到的知识,并运用自己的经验加以综合,制订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,不是固定不变的构架。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!

在你读完本书的过程中,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,回过去重试一遍。不要放弃。
如果还是不理解,休息一下,等下次学习时一开始就重读一遍。
- 与家人、朋友、同事交谈 即使他们没有任何专业知识,讨论一下有时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。

5

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、工作任务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。要是你的答案与书后的答案不完全一样,那也没有关系。

树立自己的学习目标

现在,花几分钟时间写下你的学习目标。它会在学习中随时提醒你:我为

什么要学,我希望获得什么结果。

我个人想获得的成果是:

(例如,我想更多地了解授权的好处。)

我想为我们团体获得的成果是:

(例如,我想明白,授权如何提高团队的技能水平。)

祝你好运!

6

不管你是自学,上班学,在班级里学,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。

授权，一种极其重要的技能

简介

有效授权使你能通过他人来完成某些工作，它是有效管理的核心。

近年来，我们看到组织任务的过程已发生了一些变化，企业和工作团队变“瘦”了，但一个瘦身的团队如果不够灵活机变、不能迅速对新的情势作出反应，那就一点用处也没有。所以，我们需要的是健康活跃的团队，而不是一个骨头架子。灵活机变意味着有能力在最需要你的地方开展工作。授权给你的团队意味着你已经建立起一个能灵活使用的具有经验和技能的人才库。在企业要求你获取更大成果时，它还能帮助你应对工作中的压力。

管理不善的授权会使人们认为，将工作授权给他人意味着“推诿责任”，或简直就是让他人代你工作。我们将看到，为什么这种轻视的说法无助于有效的授权。同样，我们也将说明，有效授权是成功管理团队的一种多么重要的技能。

学完这一部分后，你将能更好地：

- 认识授权的重要性和它的要素；
- 列出妨碍授权的各种可能；
- 说明授权过程；