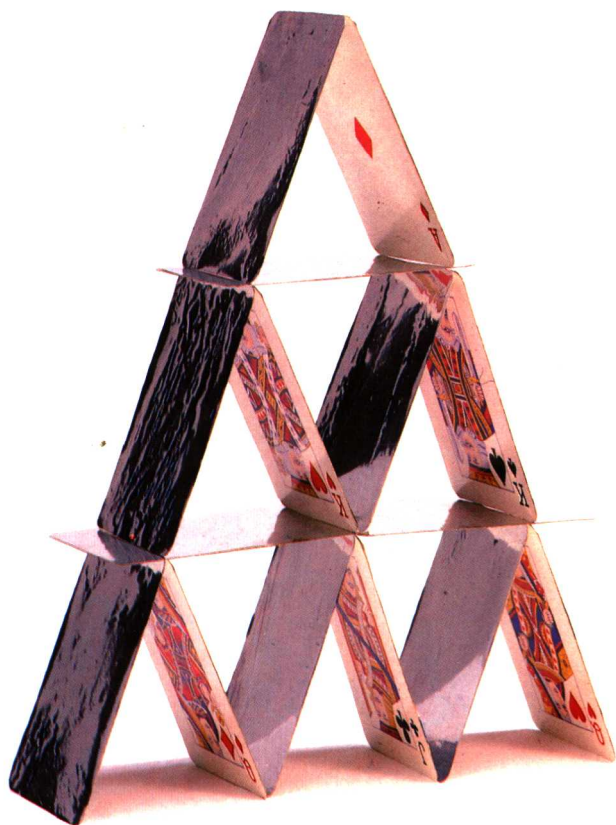


授權要訣

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著

陳文思 譯

DELEGATING



管

理

精

要

1220-05
2J145

授權要訣

DELEGATING

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著

陳文思 譯

三聯書店（香港）有限公司

責任編輯：關秀瓊

封面 授權有點像用紙牌搭建房子，如果根基沒打好，就會整體垮下來。

Management Guide to Delegating

Copyright © Kate Keenan 1996

An Oval Project produced for
Ravette Publishing.

Cover design (English edition) - Jim Wire

All rights reserved, including the right of
reproduction in whole or in part in any form.

管 理 精 要

書 名：授權要訣
著 者：凱特·姬南(Kate Keenan)
譯 者：陳文思
出版發行：三聯書店（香港）有限公司
香港域多利皇后街九號
Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
9 Queen Victoria Street, Hong Kong
印 刷：帝國印刷有限公司
香港大埔工業邨三號二樓
版 次：1996年7月香港第一版第一次印刷
1998年3月香港第一版第三次印刷
規 格：大32開 (120×203mm) 96面
國際書號：ISBN 962.04.1350.4
Copyright © 1996 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Published and Printed in Hong Kong

本書經 Oval Projects Ltd. 同意，由本店譯成中文出版發行。

Chinese version is authorized by Oval Projects Ltd.

管理 — 即使困難重重，仍繼續努力。

管理精要 — 一套告訴你如何最有效地管理自己、事業和他人的叢書。

「如果你想機構運作妥當，業務蓬勃，在某階段便需要把部分工作委託給別人去做。

這表示你把部分職權與控制權交託給別人，並保證一切順利。許多時，一想到要這樣做，便令你忐忑不安，因而卻步不前。」

管理箴言 — 如果有更好的方法 就用吧。

「**管理精要**」：

• Managing Yourself	管理自我
• Running Meetings	主持會議
• Planning	成功規劃
• Selecting People	選拔人才
• Delegating	授權要訣
• Motivating	激勵幹勁
• Solving Problems	解決問題
• Understanding Behaviour	理解行為
• Making Time	創造時間
• Communicating	溝 通
• Managing	管 理
• Negotiating	談 判

HK\$ 28.00

ISBN 962-04-1350-4



9 789620 413506



三聯書店（香港）有限公司

F27
2J1

目錄

授權要訣	
Delegating	3
一 授權的需要	
The Need for Delegating	4
二 決定甚麼任務可以授權	
Deciding What to Delegate	16
三 決定可以授權予誰	
Deciding Who Can Do It	27
四 任務述要	
Briefing	38
五 監察進度	
Monitoring Progress	53
六 授權的態度	
Attitudes to Delegating	62
授權精要速覽	
Check List for Delegating	75
授權的好處	
The Benefits of Delegating	80
詞彙	
Glossary	82

謹以此書獻給
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

授權要訣

許多人都同意授權在管理中是至要的活動，但很少人覺得這容易實行。他們知道不僅是把工作交給別人，就會奇迹地功德圓滿。他們憂慮其他人做起事來會否像他們一樣。

但只要你通曉其中的步驟，便會發現這是最有效及最快完成工作的方法，而同時，你又能抽身做更多事。這不但減輕你的負擔，還能給你機會與受託人發展及鞏固良好關係。

此書檢視授權時所遇到的問題，以及提出怎樣把工作分派開去，從而使你可以做得更多。

一. 授權的需要

授權在管理上是至要的活動。許多時，我們不可能事事親力親為。如果你想機構運作妥善，業務蓬勃，在某階段便需要把部分工作委託給別人去做。

這表示你把部分職權與控制權交託給別人，並保證一切順利。許多時，一想到要這樣做，便令你忐忑不安，因而卻步不前。

不願授權

Not Being Willing to Delegate

許多人同意授權是好事，但真正要他們執行時，又會找出種種藉口說這行不通。他們會說：

- 「這工作只有我才能做到。」
- 「花時間教別人怎麼做，我自己也做好了。」
- 「最終我還不是要花時間全部再做過。」
- 「我全部工作都不能授權別人去做的。」

你不願放權，別人便永遠沒有機會證明他們能成事。不錯，你可能是最稱職的人，但你若投身其中，便不能抽身做更多其他事。

「自己做比教人做更快」這想法只會令你事事親自處理。不錯，教人需要時間，但這總比無

止境地百務纏身來得有效率。

許多不願授權的原因都是覺得時間緊逼，其實，真正的問題不是時間，而是缺乏授權的意願。

不夠條理

Not Being Organized

當你的工作堆積如山，便很容易推延授權。你已親力親為太久了，根本不知道哪些工作能夠，哪些應該授權。這通常是由於：

- 你自己的組織能力不如理想，因此你處事總是兵來將擋，而非事先計劃好需要做些甚麼。

- 你分辨不到有哪些具體工作，能授權別人代勞。
- 你尚未察覺到，之所以未能授權，歸根結底，是自己太紊亂。

當工作沒系統，要實行授權，並非不可能，但會有困難。你若不好好整理一下自己的事務，便永遠不知道可以並應該把哪些工作授權別人去做，更不知道這些事務可向誰說。

感到自己不容替代 Feeling Irreplaceable

許多時，不願授權是相信自己不可替代，只有自己才能完成某些特定的工作。如果你這樣

想，就防礙了自己的進展。說真的，許多日常瑣事你是不需要介入的，能授權別人做的事比你想像中多。

有些事務，如設計技能，便明顯地可以授權。其他如編核數表，也費時失事。一個較合理的處理方法，是聘任專業人士幫忙。把既定的責任及權力委託給外間的代理，那樣既已成功地授權，又得到了所需要的服務。

就算你認為沒人可授權（「我不能授權，因我是自聘的」，或「我不能授權，因為沒有人曉得做我所做的」），也該認真想想做事的方法。你固然可能職責多多，而且每一件事也牽涉一組組不同的活動。你或許也會感到出奇，你竟然可以把一些工作分派給自己。這很簡單，你只需要按特定的時間做特定的事務便可。舉例說，你如

果需要回覆一封信，不要中斷你主要的、具創造性的活動而去處理此事。只需把這列入一個行政清單，到你進入「行政狀態」（administrative mode）時，才去處理便可。

不信任別人

Not Trusting People

不信任任何人的想法，會令你不安；但往往又有好些原因，令這想法有可能是對的：

- 過去的經驗令你失望。
- 你認為別人不夠你嚴格細心。
- 你怕別人不像你一樣全情投入。

信任人，相信他們能擔當工作並不容易，因

為這涉及放棄你的部分管治權及讓別人依他們的方法做事。如果不信任人，便會傾向干涉別人所做的。你切忌如此，因彼此要建立信任，最要緊的便是授權之後，不要干擾所授權的工作。

不接受異己

Not Accepting Differences

許多人希望找到跟自己做事方法完全一樣的人。他們潛意識裡在找一個自身的影子，希望有多雙手可隨時使用。但由於這不可能，別人唯有按要求行事。

認識別人的長處，讓他們盡量發揮所長是切要的。只要他們完成任務，怎樣完成工作不是太

重要。

當你評估成績時，要思量「滿意」這概念。這表示工作完成了，並符合你訂立的標準，你可以接受；即使做事的方法跟你不一樣。只要結果令你「滿意」及完全可以接受，你便應該心滿意足。

授權太濫

Giving Too Much Away

有些人覺得自己善於授權，因為他們把許多工作都分派開去，而他們不了解，授權與撒手不管有天淵之別。

如果你將太多工作交託他人，這表示：

- 員工可能有責任，卻沒有實權，因此當有人
不合作時，他們便很難施壓把事情辦妥。
- 員工可能被要求執行能力不逮的工作，故他
們很難稱職。
- 員工可能不明白本身的工作怎樣與整體配
合，因而未能盡展所長。

結果，員工可能因工作沒有成果，而變得不積極及不願做份外事。因此，你雖然嘗試授權，但最終卻要全部自己做。有時，就算對方取得成果，到頭來也會心灰意冷，因乏味的活兒他全幹了，而你卻領了所有的功勞。

授權太濫，跟不放權一樣敗事。

提要：繼續前行

要授權的原因很多，其中包括善用時間，讓別人磨練技巧，以及讓自己能夠抽身做其他更重要的事情。

人們之所以卻步不前，其中最大的障礙是怕授權的結果不如理想。

要有效地授權，便要能夠回答以下三個最基本的問題：

- 我能夠把甚麼工作交給別人做？
- 這工作牽涉些甚麼？
- 我需要做甚麼，才能保證員工知道他們在做甚麼？

授權基本上如此，那並不如人們所想的吃力。你只需起步前行便是了。
