

中美合金

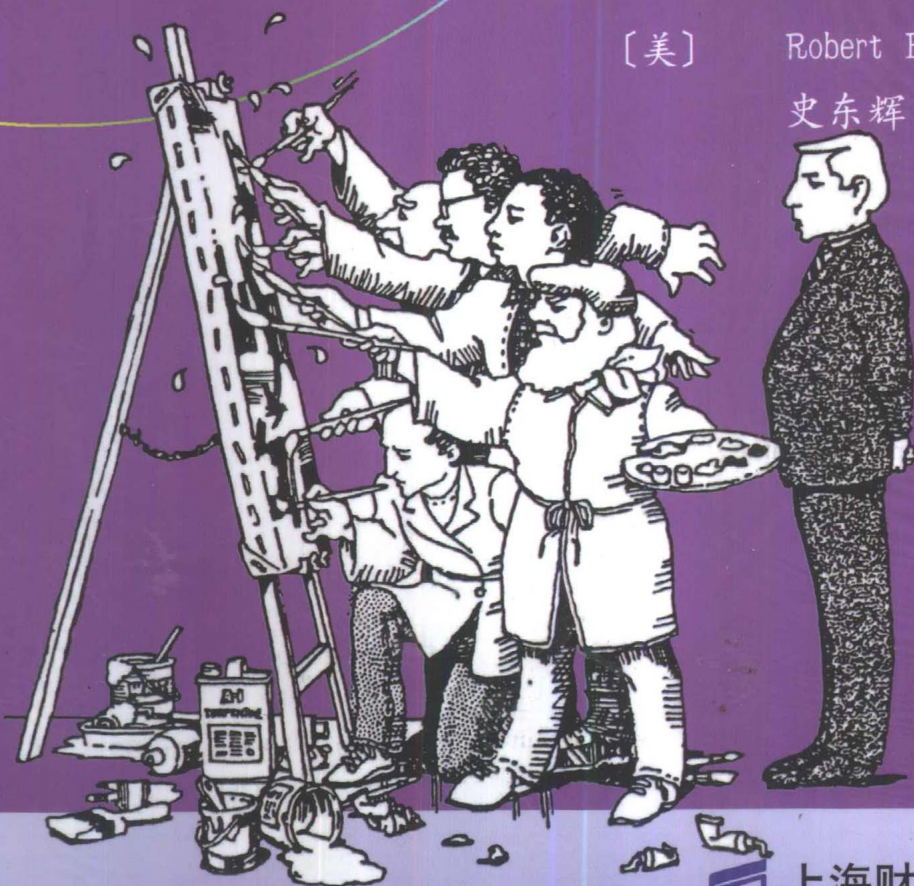
课里播 企业培训课程
世纪经理学习方案

课里播
(CRISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

委派式管理

(修订版)

[美] Robert B. Maddux 著
史东辉 沈毅 译



上海财经大学出版社

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金

119

(-270
M279(-)

课里播
(RISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

委派式管理

(修订版)

[美] Robert B. Maddux 著

史东辉 译
沈毅

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

委派式管理/[美]麦多克斯(Maddux, R. B.)著;史东辉,沈毅译.
—修订版. —上海:上海财经大学出版社,2002.3
(课里播企业培训课程,世纪经理学习方案)
书名原文:Delegating for Results
ISBN 7-81049-712-x/F·607

I. 委… II. ①麦… ②史… ③沈… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 011744 号

☐ 责任编辑 刘光本
☐ 封面设计 周卫民

WEIPAISHI GUANLI

委派式管理

(修订版)

[美]Robert B. Maddux 著

史东辉

沈毅

译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 6.75 印张 97 千字

印数:0 001—4 000 定价:16.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: [www. crispchina. com](http://www.crispchina.com), 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75%以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改善企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

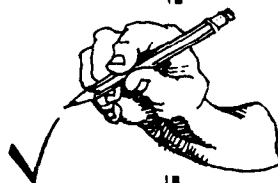
学习目标

委派式管理

《委派式管理》一书的目标列示于下。它有助于将你导入该书所涉及的核心问题。

目 标

- ☐ 1) 解释管理者的委派职能
- ☐ 2) 说明在委派工作方面管理者应如何选择和培训雇员
- ☐ 3) 指出委派工作中可能存在的问题以及如何处理



学习进展评价

除了学习目标之外，Crisp有限公司还开发了一套评估体系，涵盖本书中所涉及的基本信息。多种选择/正误题选择项目，帮助读者评估对所学主题的综合理解程度。本书还配备所列目标的配套问题的答卷与答案。想要得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本测评表不可用于任何选拔过程。

前 言

学会如何在自己管理的雇员中委派工作是管理者特别是那些新上任的管理者最困难的任务之一。这一任务的困难性主要源于管理者的个人素质,如与工作有关的知识水平、足够的业绩、主动性、动力以及良好的人际关系技能等。这些素质首先会使他们成为成功的雇员,并最终使他们获得晋升。但这些素质可能使新的管理者认为自己能够做好所在单位内的全部重要工作。

这些素质也许使雇员在过去获得成功,但如果被错误地应用于管理上,它们也可能会成为一种沉重的负担。新的管理者必须比较自己的新、旧任务,识别它们之间存在的关键性区别。其中之一就是由于新任务的工作量很大,一个人显然难以独立完成,以致其他雇员被派来帮助你。这些雇员有着参差不齐的技能和知识,他们希望自己的技能和知识能够得到应用并进一步发展。因此管理者不仅要对自己的绩效负责,还要对其下属的绩效和发展负责。完成部门目标需要所有人一致的努力。

管理者必须认识到自己的角色已经从执行任务转变为管理他人的工作,现在注意力必须集中在计划、组织、激励和控制等方面。这需要学习新的技能,并逐渐从下属能够承担的工作中脱身出来。管理者必须学会委派,并很好地进行委派。

如果不能利用每一次机会学习和改进委派技能,管理者的成就将是有限的,晋升的可能性也将降低。那些委派技能有限又得到晋升的人则发现自己的新工作极其困难,从而最终使其部门的生产效率受到负面影响。

委派并不是只有少数人才能掌握的神秘技术,相反它是任何一个人都能够学会并通过磨炼使之更为有效的基本管理程序,只要他(她)愿意付出努力并能得到一些实践锻炼。该是你应用它们的时候了。

祝你好运!



罗伯特·麦多克斯

目 录

写在书前/1

第一篇 管理者的角色/1

管理是一个过程/3

计划/4

组织/5

激励/6

控制/7

在组织中工作是如何完成的/8

案例研究 1:凡事自己做的管理者/10

专业技能、人际交往技能和理性技能/11

委派对我有什么用处/12

第二篇 分析个人的委派技能/13

我的委派工作做得如何/15

差劲的委派工作的表现/17

委派工作的常见障碍/18

事实与幻觉/19

第三篇 委派的准备工作/21

分析你的工作/23

决定委派的工作/24

案例研究 2:预算又超支了/28

制定委派计划/29

任务/项目/30
分析计划工作表/31

第四篇 选择合适的人选/33

作出选择/35
进行委派前的评估/38
牢记秘书的潜力/39
委派/40
记录/41
案例研究 3: 奥利维亚的选择/42

第五篇 进行委派/43

委派过程中的交流/45
错失的机会/47
权力的六个层次/48
委派的六个层次/49
坚持到底/50
案例研究 4: 究竟哪里出了问题/51

第六篇 让雇员做好接受委派的准备/53

你应对雇员们抱什么期望? /55
从雇用时就开始准备/56
培养雇员应对复杂任务的能力/57
教会雇员们解决问题的技能/58
让雇员们全力以赴/60
委派人之间的差异/61
案例研究 5: 失败的变革/62

第七篇 潜在的委派问题及其处置办法/63

委派人的问题处置指南/65

第八篇 把委派作为管理变革的一种工具/69

变革是必然的,但需要平稳过渡/71

变革中的关键因素是人/72

跨越鸿沟/73

案例研究 6: 突如其来的变革/74

第九篇 回顾过去,展望未来/75

回顾/78

回顾练习的答案/80

应避免的十大陷阱/81

委派工作检查表/82

制定一项个人行动计划/85

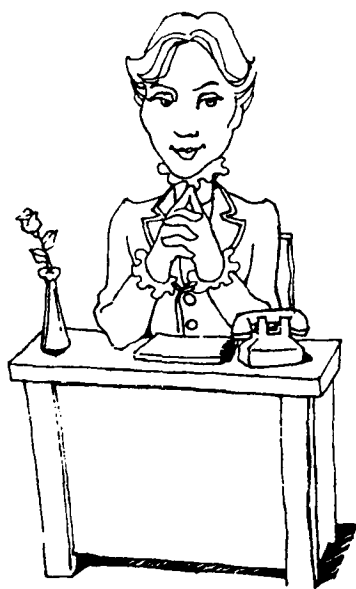
案例研究答案/86

第

一

篇

管理者的角色



管理是一个过程

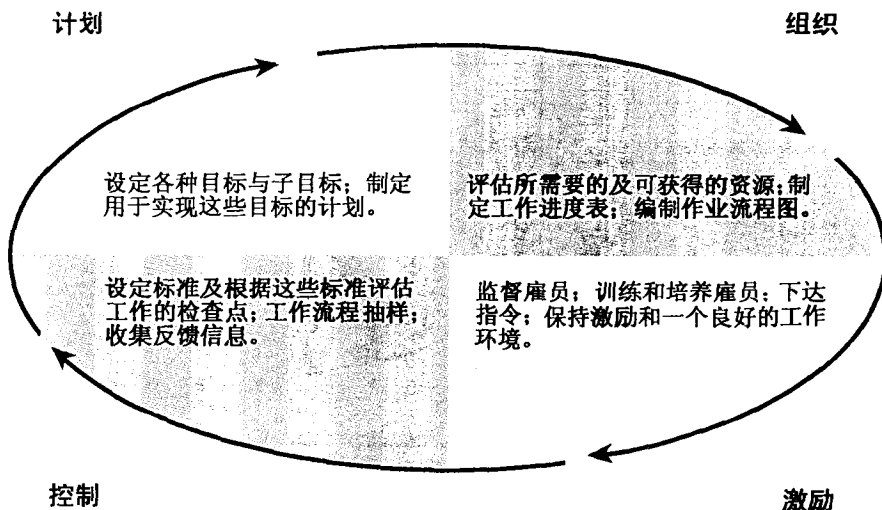
管理是一个通过个人和团队的工作
实现组织的各种目标的过程。

在一个人担任了某个管理职位后,他与其他雇员的关系就会发生明显的变化。此时,管理者开始承担一组全新的任务,这一全部由管理者承担的任务通常被称为管理过程。

管理者和学者在他们对管理过程的定义方面存在着很大的分歧。不过这些分歧通常只是用词上的不同。一些人主张按职能的相似性加以归类,而另一些人则偏好于泛泛地列举几乎所有的单个职能。

从本书的立场来说,管理过程由四种基本职能构成:计划、组织、激励和控制。作为本书的主题,出色的委派工作需要上述所有四种基本技能。

以下四页内容将使你有机会审视自己对这些基本职能的理解情况。

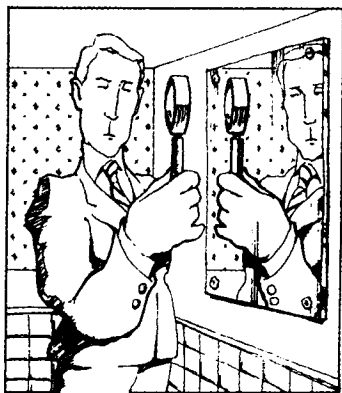


计 划

计划就是考虑接下来要做的事。它着重于为某个组织单位设定各种目标,以及准备用于实现这些目标的计划和时间表。在下列表述中,选出那些你认为对于计划工作非常重要的因素。

- ☐ 1. 把上级下达的目标细化为可以具体实施的计划。
- ☐ 2. 收集你自己及相关雇员的想法和主意。
- ☐ 3. 制定和发布实现目标的政策和程序。
- ☐ 4. 检验各备选方案,选择能够导致成功的活动和计划。
- ☐ 5. 根据优先次序制定时间表和完成的指标。
- ☐ 6. 设定绩效标准及衡量结果的方法。
- ☐ 7. 识别任务完成所需的各种资源——人、时间、资金、物资,并考虑获得它们的可能性。

如果你是一位出色的计划者,你会选择以上所有七项。



组 织

一旦计划工作开始实施,组织就变得非常重要。为了实现工作目标,人、资本、设备、原材料、设施等资源必须以最有利于生产的方式组织起来。在下列表述中,选出那些你认为组织职能应该包括的工作。

- ☐ 1. 合适的人员配备——具备完成各自工作所需基本技能的适量人员。
- ☐ 2. 描述责任与权力。
- ☐ 3. 结合主要职能,并将组织的各组成部分构造成为多个有效的工作单位和团队。
- ☐ 4. 通过手册、管理指南及其他工具,使雇员了解各自的责任及权力。
- ☐ 5. 员工与组织之间汇报和协调工作的交流体制。
- ☐ 6. 指出解决问题和调解冲突的方式。
- ☐ 7. 提供完成任务所需要的设施与设备。

如果你选择了全部七项,就给自己打满分!

