

Delegation

Successful

美国职业经理人必读丛书

管理分身术 ——成功授权

美国职业经理人必读丛书



[美] 弗兰克·F·佛珀博士 著

刘敏娟 译

湖南科学技术出版社

Delegation

Successful

美国职业经理人必读丛书

管理分身术

——成功授权

美国职业经理人必读丛书

[美] 弗兰克·F·佛珀博士 著

刘敏娟 译

湖南科学技术出版社

Successful Delegation: How to Grow Your People, Build Your Team, Free up Your Time and Increase Your Profits & Productivity by Frank F. Huppe, Ph.D. © 1994 by National Press Publication. Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA

Simplified Chinese Edition Copyright:

2001 Hunan Science & Technology Press

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Career Press.

湖南科学技术出版社获得本书中文简体版中国大陆地区独家出版发行权
著作权登记号: 18-2001-52

版权所有 侵权必究

美国职业经理人必读丛书

管理分身术

——成功授权

著 者: [美] 弗兰克·F·佛珀博士

译 者: 刘敏娟

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 280 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 湖南省新华印刷一厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 芙蓉北路 564 号

邮 编: 410008

经 销: 湖南省新华书店

出版日期: 2001 年 10 月第 1 版第 1 次

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 9.125

字 数: 128000

书 号: ISBN 7-5357-3382-4/F·356

定 价: 16.00 元

(版权所有·翻印必究)

致 谢

给我亲爱的多萝茜、约翰、苏珊和麦克尔，感谢他们对我多年的关心和理解。

感谢艾伦·瓦特谢尔德在本书出版过程中为我提供的大力支持，他高超的编辑技巧使本书增色不少。

佩姬·明尼顿对本书手稿进行了逐字逐句的修改，在此对她的友好、她所提供的支持、鼓励和帮助深表谢意。

目 录

1	什么是授权以及为什么要授权	(1)
	什么是授权	(2)
	你的授权表现到底如何呢	(4)
	为什么要授权	(5)
	要是我有更多的时间就好了	(6)
	培养员工	(11)
	授权给组织带来的好处	(19)
	其他好处	(21)
	总结	(22)
2	授权中的障碍	(25)
	管理者自身的障碍	(27)
	员工自身的障碍	(48)
	现状中的障碍	(53)



总结	(57)
3 确定授权任务	(60)
分析你的工作	(61)
哪些可以授权	(64)
放弃不必要的工作	(68)
要放弃的工作	(73)
什么不该授权	(76)
总结	(80)
4 设定授权目标	(84)
目标的特征	(85)
目标设定中常犯的错误	(90)
你的目标	(97)
和你的员工一起设定目标	(101)
授权的目标	(101)
了解你的员工	(106)
参与目标设定	(108)
目标设定和挑战	(110)
目标设定和控制	(111)
总结	(115)
5 选择被授权者	(119)
能力评估	(121)



工作风格剖析	(122)
使用表格	(126)
随时有新想法	(127)
选择被授权者的目标	(128)
挑选合适人选	(131)
为你的任务挑选被授权者	(137)
总结	(148)
6 通过授权发展员工	(152)
永不停歇的发展	(155)
授权和持续进步	(159)
持续进步和赋予力量	(160)
人人参与	(162)
如果它没坏,不妨也修一下	(166)
管理者的角色	(168)
将持续进步法用于授权	(170)
管理者的期望	(173)
自尊感的重要性	(175)
更多关于自尊感的	(180)
倾听,是为了理解	(184)
总结	(191)
7 授权会议	(194)



授权过程的 6 步法	(196)
授权中的责任分担	(205)
授权和组织目标	(208)
对责任的进一步分析	(211)
授权需要勇气	(213)
总结	(215)
8 放手,但是要定期检查	(218)
从错误中学习	(219)
定期检查	(221)
抽查(一个例子)	(223)
分析和提高	(227)
把握定期检查的正确尺度	(227)
总结	(236)
9 授权中的反馈和批评	(240)
反馈的重要性	(241)
反馈的类型	(243)
授权中的批评	(245)
批评的类型	(248)
对批评的态度	(252)
批评的好处	(256)
反馈、批评和持续发展	(263)

目 录



管理者的作用	(265)
提出建设性批评的关键	(267)
总结	(274)
结语	(277)



时间段里做不同的事情；你可以建立一个全面的档案系统，以便你不用劳神就能找到所需的会议记录；



名人名言

“伟大的人必然是一个好的倾听者。”

——亚瑟·赫普斯爵士

你同样可以将工作按轻重缓急的顺序排列，以便把时间留给非常重要的工作。所有这些或其他类似的方法都有助你更好地掌握时间。

然而，如果你想通过在组织中扩大影响、增加发展的机会来使自己成为一名真正有效率的管理者，你就必须学习授权。

什么是授权

根据韦氏字典中的定义，授权是：

- 委托他人做某事；
- 指派某人为另一人的代表；
- 分派任务或权力。

授权也可以定义为“使某人有权代为他人处理事物的行为”。尽管这些词典的定义对我们有所帮



助,但却不完全符合我们的目的。它们认为,授权是一个单一的个体行为,而我们认为把授权看做一个由几个步骤组成的过程更为有用并更有价值。在本书中,

我们将分析这些步骤,学习如何在适当的时候把适当的工作授权给适当的人,以提高你的效率。

由于词典上的定义用在我们这里还不够,所以我们采用以下定义:



小帮助

应当把授权看做一个有几个步骤的过程。



请记录

授权就是分配他人具体任务以及完成这些任务的权力,同时双方对如何评估任务结果的方法达成一致意见。

你可能认为你已经能有效授权了,不需要在这方面学习更多的技巧。但是你究竟做得多好呢?提高授权技巧能使你的工作更容易、更有趣吗?管理专家



设计了许多小测验，来向管理者表明他们作为授权者应该如何评价自己。下面的测验题可帮助你，请用“是”或“否”来回答每个问题。

你的授权表现到底如何呢

1. 你是否是个完美主义者？你是否为此骄傲？
2. 你是否经常把工作带回家做？
3. 你的工作时间是否比别人的长？
4. 你是否为他人花费太多时间？
5. 你是否常常希望有更多时间与家人共度？
6. 当你回到办公室时，是否有太多的工作等你处理？
7. 在上次升职之前，你是否凡事亲力亲为？
8. 其他人是否经常向你提出请求和疑问？
9. 你是否能马上说出 3 项最重要的工作目标？
10. 你是否把时间放在其他人能够处理的日常琐事上？
11. 你是否喜欢干预每一项工作？
12. 为了在最后期限内完成工作，你是否经常



加班加点赶进度？

13. 你是否不能把时间留在最重要的工作上？
14. 你是否经常觉得负担过重？
15. 你是否很难接受别人提出的建议？
16. 你是否吸引跟随者，而不是领导者？
17. 你是否下达过于详细的命令？
18. 你是否认为更高一级的管理人员应该做更多的工作？
19. 你是否每日举行员工会议？
20. 你是否担心你的员工会表现不好而使你觉得难堪？

如果你的答案中“是”只有1~2个，那你已经是个很不错的授权者；如果你的回答中“是”超过3个以上，那么你还可以提高你的授权技巧。

为什么要授权

就这点你也许会问：“为什么授权如此重要？我为什么要努力提高授权技巧？对于我，这有什么意义吗？”这些问题都很合理。好的授权要耗费时间和精力，那么你为什么还要费神去做好它呢？



名人名言

“最让管理人员伤脑筋的事莫过于把合适的人分配到合适的位置上。”

——托马斯·杰斐逊

管理及领导权威
史蒂芬·R·卡维在他的全美畅销书《高效人士的7种习惯》中指出：“……有效授权也许是惟一且最有力的高杠杆作用行为。”时间管理咨询专家哈洛得·L·泰勒清楚地表示：“授权

是管理者最重要的组成部分。”以上言论都对授权进行了正面的评价，并有力地说明了其重要性。但授权有什么益处，以至于有如此大的威力？为什么授权对于有效率的管理者来说如此至关重要呢？

要是我有更多的时间就好了

显而易见，授权的益处之一是能节省时间。作为管理者，你重任在身，很多时候你会觉得时间不够用，你无法完成你必须要做的所有工作。假设你能成功地将一部分工作或任务授权给他人，时间压力会



大大减轻。

注意上面出现的“成功”二字，这很重要。如果你只是把工作丢给其他人，却无周全的计划和准备工作，那你的授权尝试就会失败；随之而来，你必须面对这样的局面——



名人名言

“你热爱生命吗？那么就不要浪费时间，因为它就是构成生命的元素。”

——本杰明·福兰克林

面——比起你独自完成工作，你得花更多的时间来纠正问题、收拾乱摊子。在这种情况下，你反而使自己的时间压力剧增，而不是减轻。所以，在授权一项活动或任务时，最重要的是制定计划和充分准备。稍后我们会对这方面作更多的讨论。

但是首先想想，担任的管理职位越高，你花在具体事务上的时间越少。取而代之，你要花更多的时间去“计划”。成功的授权可以节省你亲自做具体事务的那部分时间，使你更好地为组织贡献你的力量。作为管理者，你应该把为未来做计划当做是最重要的职责之一，然而时间压力往往使你把计划放在不那么重要的位置。当这种情



名人名言

“作为经理人和管理者，最首要的任务是……你的工作是通过其他人来完成的……你拿薪水是为了进行管理，而不是去做每件事情。”

——艾力克夫妇

况发生时，你和你的组织就会遭受损失。

一般而言，在一个组织中，作出决定和执行任务应当由尽可能低级别的职员去完成。这对组织顺利有效地运作是切实可行和必不可少的。

例如，一位文具供应公司的员工如果能够决定订哪种裁纸

刀并知道如何下订单，那这个员工不必上司介入就完全可以独立完成工作任务。他的上司就可解放出来，把精力投入到更重要的决策和任务中去。

另一方面，假设你是这个文具供应部门的经理。你想亲自决定订哪种裁纸刀，由于几年前对裁纸刀进行过详细的研究，所以你确信在这方面没有人比你更了解。但要是你如此行事，后果可想而知：

- 你会被琐碎小事连同你应该做的事情压得