

经理人
自我管理
DIY系列

Self-Management series of manager

游刃有余

经理人有效
授权艺术



滕宝红 编著
吴文胜

JINGLI REN YOU XIAO
SHOU QUAN
YI SHU

广东省出版集团
广东经济出版社

经理人
自我管理
DIY系列

Self-Management series of manager

游刃有余

经理人有效
授权艺术

滕宝红 编著
吴文胜

JINGLIREN YOUXIAO
SHOUQUAN
YISHU

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

游刃有余: 经理人有效授权艺术/滕宝红, 吴文胜编
著. —广州: 广东经济出版社, 2005.6

(经理人自我管理 DIY 系列)

ISBN 7-80728-010-7

I. 游… II. ①滕…②吴… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052304 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/18
印张	13 2 插页
字数	187 000 字
版次	2005 年 6 月第 1 版
印次	2005 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-010-7 / F·1226
定价	全套 (1—5 册) 定价: 145.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



目 录

CONTENTS

索引：经理人有效授权的14个细节

细节百分百01：

可授权的三种人 / 43

细节百分百02：

决定授权的技巧 / 49

细节百分百03：

授权的步骤 / 56

细节百分百04：

让“车、马、炮”各自发挥作用 / 77

细节百分百05：

对下属了解全面，以便妥善分配工作 / 84

细节百分百06：

给下属委派任务时，不忘提供资讯 / 93

细节百分百07：

给下属有充分发挥实力的机会 / 103

细节百分百08：

对下属只做重点指导 / 107



- 细节百分百09：
别让自己的权力失控、失衡 / 113
- 细节百分百10：
不该执行的任务，就不要越俎代庖 / 135
- 细节百分百11：
授权他人并保持控制 / 147
- 细节百分百12：
没有目的的授权，等于开玩笑 / 155
- 细节百分百13：
在适当的时候，可把权力藏起来 / 184
- 细节百分百14：
让权不是让位 / 193

第1章 理由：为何授权

讲故事，说管理

疲惫的苏特 3

- 1-1 增加可用时间 6
 - 让经理人能完成更多任务 6
 - 挪出管理的时间 8
 - 增加晋升机会 8
- 1-2 提升团队绩效 10
 - 让员工成长 11
 - 令组织成熟 12



1-3	改善管理技巧	14
■	有效授权的好处	14
■	未有效授权的危险	15
■	成功用权四原则	15
	备忘与提示1：分权与授权的区别	18
	备忘与提示2：经理人授权状况调查 ..	20
	管理休闲站：你的组织合作能力强吗 .	22

第2章 准备：了解授权

讲故事，说管理

给出胡萝卜时，不能扔了大棒，27

2-1	授权的内涵	30
■	授权是培养人才的最好途径之一	31
■	授权是对组织最大的忠诚	33
2-2	授权的原则	34
■	因事设职，视能授权	34
■	明确所授事项	34
■	不可越级授权	35
■	授权适度	35
■	适当控制	35
■	相互信赖	36



2-3 授权的准备	38
■ 确定权力清单	38
■ 授权的人选准备	40
■ 授权的心理准备	45
■ 授权的事项准备	49
■ 明确职责	55
备忘与提示：大量授权与员工创造力	58
管理休闲站：你喜欢怎样授权	62

第3章 执行：有效授权

讲故事，说管理

国王之死 71

3-1 授权规程	74
■ 确定人选	74
■ 充分沟通	78
■ 提供必要的资讯	89
■ 设定绩效标准	95
■ 提供职权	99
■ 提供必要支援	105
备忘与提示：授权应注意的因素	108
3-2 授权监督	110
■ 监督的必要性	110
■ 监督的松紧度	114



■ 有效监督系统的特性	117
■ 监督方法	119
■ 监督系统的偏差	125
■ 及时采取纠正行动	127
3-3 授权状况评估	129
■ 和原定目标相比较	130
■ 评估下属的角色	130
■ 讨论评估结果	132
■ 评估经理人的角色	136
■ 奖励特别的表现	138
■ 掌握下属的责任	139
备忘与提示：授权检查表	141
3-4 授权工作中的问题	144
■ 为授权做准备所面临的问题	144
■ 进行授权要面对的问题	148
■ 监督授权工作中的问题	150
■ 评估授权工作中的问题	152
■ 不良授权的征兆	153
备忘与提示：经理人不能有效授权面面观	158
管理休闲站：你是否有效授权	160

第4章 提升：绩效改进

讲故事，说管理

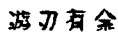
鹦鹉的老板 167



4-1	授权训练	168
	授权工作自我训练	168
	核查授权对象	170
4-2	授权方式改进	174
	授权方式建议	174
	授权方式灵活运用	174
	找出适当授权方式	175
	备忘与提示：如何进一步提升授权技巧	178
4-3	授权技巧提升	180
	研拟出提升计划	180
	提升行动计划	181
	确认出你的长处和短处	185
	提升团队	191
	借助上司	194
4-4	授权个案研究	196
	背景和简要说明	196
	决定一：决定雇用人选	200
	决定二：分配工作给下属	204
	决定三：授权任务	208
	决定四：监督授权工作	211
	决定五：评估授权的工作	214
	备忘与提示：授权100招	215
	管理休闲站：授权练习	221

第 1 章

理由：为何授权



2



讲故事，说管理

疲惫的苏特

苏特从商两年后，便打算离开公司。虽然公司仍在成长。但大部分的时间他感到疲劳及气馁。苏特觉得总是无法完成对客户的承诺，而对无法订定计划的借口是太忙碌。总是照着轮转原理，随时面对最大的压力。行事皆因为太过紧密，所以总被紧急事件追着跑，而这种情况发生的频率越来越高。

因为工作如此繁重，所以无法和同事进行简短的沟通，如有沟通也都是些毫无实质可言的谈话。对苏特而言，所有与管理有关的意见都不实际。因为担心许多事务，所以和同仁进行会议时，根本无法专心。也因为如此，他们也无法及时完成任务。于是，苏特开始抱怨，并且无法了解为什么他们没有和自己一样的兴趣或动力。苏特更加的忙碌，且工作时间比其他人更长。

事实是因为苏特承担太多的责任，而且必须让事情赶上进度，所以强迫整个公司在不切实际的期限内完成工作。他并未将工作授权给其他人员，反过来还要求他



们做一些事，而妨碍他们手边正在进行的工作。这让许多人不时进出办公室向苏特询问及确认他们要处理的工作，这也意味着苏特自己的时间更少了。公司的流动率高，但是士气却很低落，特别是那些他认为是好下属的人。

目标过高也让苏特的人生付出了代价。他的情绪忽高忽低，一片混乱，每次当苏特错过与家人共享晚餐的时间时，心中便觉得有罪恶感。他的孩子越大，似乎越来越无法为他们投入足够的时间和他们一起成长。

在经过两年身心俱疲的辛勤工作后，苏特毅然决定和家人一起到西部度一个月的假。当时苏特认为休假后回到公司所面对的将是一团混乱，但是他坚信他能挽救那种局面。令苏特惊愕的是，当他休完假回公司时，公司运转得相当顺利。此时苏特才发现，他不在公司时事情都能顺利进行，那当他留在公司时，他们也能让公司正常运转下去。

点评：

苏特的经历并非独一无二。太多的经理人将时间和金钱浪费在下属能轻易完成的任务上。因此，自己缺乏行事效率，同时无法适时激发下属潜能。苏特投入的大量的时间工作，而为他服务的下属并没有工作的动力，未担负任何责任，也未发挥任何潜能。公司为这种没有效率的管理方式付出很大的代价。

身为经理人的你必须在有限时间内担负更多的责任。你无法独立计划并实际为每个任务负责。你必须避免将时间浪费在任何与管理无关的事务上。你的效率就是靠其他人帮你完成任务，特别是当你缺席时。

授权是分配并协调许多人在一起工作最有效的方法。授权可以让你以更少的心力完成更多的事情。授权可提高成本效率，丰富工作内容，提升士气，降低流动率，激发下属的自发性。借由有效授权，你便能专心从事于只有你能确实执行的事务——管理。



经理人若没有充分地授权，便无法于时限内完成工作。如果经理人授权不当，便会发现下属所完成的工作都达不到标准。下属完成授权的事务后也会缺乏工作热情和自发性。





1-1 增加可用时间

■ 让经理人能完成更多任务

小故事：

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

现代企业中的管理者，喜欢把一切事揽在身上，事必躬亲，管这管那，从来不放心把一件事交给手下人去做，这样，使得他整天忙忙碌碌不说，还会被公司的大小事务搞得焦头烂额。

一个聪明的经理人，应该是子贱二世，正确地利用下属的力量，发挥团队协作精神，不仅能使团队很快成



熟起来，同时，也能减轻自身的负担。经理人，要管头管脚（指人和资源），但不能从头管到脚。

即使在工作之外，生活中也有许多地方经常会用到授权，例如你交待朋友维修汽车、要孩子打扫自己的房间、找工匠修理坏掉的门把手等。即使你不是经理人，每天都会作出类似的决定，这些都跟授权有关。因此，能够有效授权在许多事情上都有好处，即使有些跟工作无关。

不只是新上任的经理人觉得授权很难，就是资深经理人也认为松手不易。他们可能忘了，一个人五年前或许经验不足，但现在他的知识和经验可能已经齐备，足以承担更大的责任。

从你自己的经验中可以得知，当上司不晓得你已有能力而不敢交付更大的任务时，那实在是个很大的阻碍。因为你的潜力无从发挥，你会心情沮丧，做起事来没有干劲。员工对各级上司抱怨最多的就是这一点，“他没给我机会展现能力”，或者是“新学到的技能如果不采用，又有何用？”在你的团队里可千万别出现这种事，而要随着部属技能的成长有效地授权，确

整日忙忙碌碌并不说明什么，问题的关键是你为何而奔波？

——亨利·
大卫·索罗

一个会管理自己时间的人是自己的生活的主人。

——利昂·
阿尔伯特



实使他们承担起更大的任务。如果你不确定他们能做什么，就开口问他们。

■ 挪出管理的时间

授权让你挪出时间以处理只有你才能进行的工作。这些工作可能包括计划专案、监督下属，以及掌控衍生的人事问题。借由授权，你能专注于少数几件案件上，而非同时处理多件事务但却无法投入许多心力。

■ 增加晋升机会

学习授权技巧的最终目的是为求个人发展。如果部门内没有人被训练成可以担负责任，则你将被永远缚在无法升迁的境地中。

国际收银机公司的创立者，约翰·亨利·培特森接掌经理人的培训工作。培特森认为这种训练的主要关键便是授权——提供下属具有顺利度过过渡期所需的相关经验、知识和责任。

未曾授权给下属的经理人便无法训练下属代理他的职位。在目前职位上无法授

要从人们身上获得成效，这种技能在教室中可是学不到的。

——格蒂

授权是管理走向成功的分身术。