

五项管理

实效工具书

李践

TIME MANAGEMENT SERIES



李践时间管理系列之

果断授权

让别人为你工作

GET OTHERS TO WORK FOR YOU

李践 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

李践时间管理系列

果断授权

李践 著

让别人
为你工作



授权就是复制自己，就是让别人为你工作，是放大自己时间的杠杆，是决定一个领导者能力高低的标志。书中提出了“授权7步骤”，步步都是实战招数，图文搭配，便于记忆；书里还有作者运用这授权7步骤的心得体会以及一些案例及其分析，助你有效掌握授权技巧。

图书在版编目 (CIP) 数据

果断授权：让别人为你工作/李践著. —北京：机械工业出版社，2009. 11
(李践时间管理系列)

ISBN 978 - 7 - 111 - 28988 - 3

I. 果… II. 李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 200862 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：徐 井 责任校对：侯 灵

责任印制：王书来

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 9 印张 · 95 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 28988 - 3

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

一切为了你的改变

一、关于经管类图书，您是否经常遭遇这些困惑

- 很少有时间看完，看到后面忘了前面
- 密密麻麻的文字加术语，看着太累
- 看完了，发现这本书不是自己想要的
- 书的内容不知道如何在工作中运用

书难读，费时、费力；选错书，拜错师父，费心、费时；书中知识不实用，不能落地。这些问题已成为读者站在书架前的最大困惑，使读者付出了很大的阅读成本，其中最大者莫过于时间。亲爱的读者，您知道怎样计算您为阅读花费的时间成本吗？

二、阅读的最大成本——时间

阅读的时间成本=选书的时间+读书的时间+读错书的时间

那么，怎样才能把时间成本压至最低？怎样既让读者省时、省力、省心，又能选对书、获取最大价值并且学以致用呢？实效书——您的最佳选择！

三、五项管理实效工具书，实效才是硬道理

● 实效选题：

专注于研发提升个人业绩的工具，从而达到提升企业绩效的目标。

● 讲方法，给工具：

少讲为什么，多教怎么做，直接给方法，一用就见效。

- 知名企业家的作者团队：

实战经验+管理精髓要点，我们为您选导师，避免您读错书。

- 2小时轻松读完管理书：

用战士的语言讲述战斗，用简洁的图文诠释管理，一看就明白。

- 打造中国经管书读图时代：

图文表+练习，看图即可掌握工具、方法，开启全脑学习、轻松读书的新时代。

- 独创的知识落地服务：

凡是五项管理实效工具书的读者，在阅读中有任何问题，均可拨打24小时免费电话400-670-7770，有专业绩效顾问随时提供辅导。



四、五项管理实效工具书带给读者的价值

- 职场人士：业绩提升，职位晋升，高效工作，快乐生活。
- 企业家：个人经营管理能力提升；使企业因员工绩效能力提高而绩效提升。
- 学生：与知名企业家面对面，以五项管理进行自我管理，有效进行未来职业规划，从容应对就业。

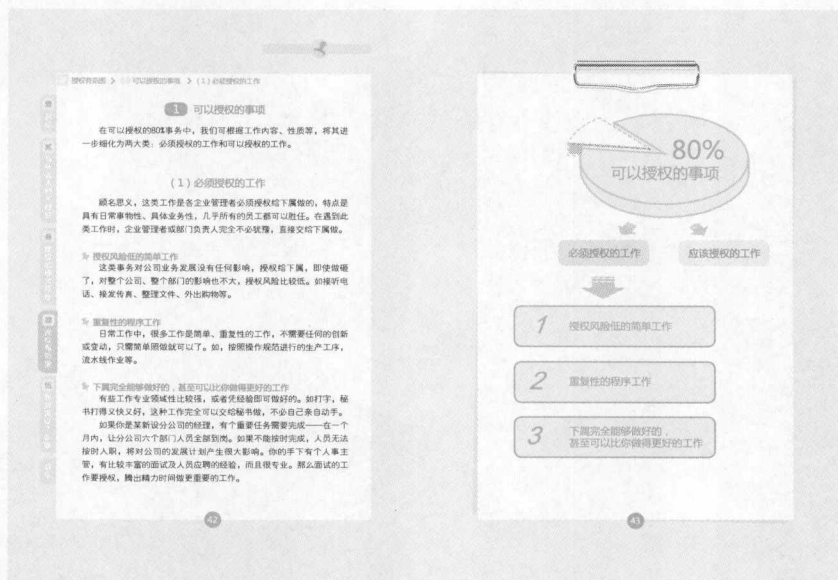
五项管理实效工具书，让读书更实效！
五项管理实效工具书，一切为了你的改变！



阅读指南

- ❖ 打开本书，左右页为一个知识点，先看左页文字理解内容，再看右页图释加深印象。
- ❖ 右页图释提取正文观点、方法，看图即可掌握管理工具，开启全脑学习、轻松读书的新时代。
- ❖ 立即行动，把填写的改进计划用到工作中去。
- ❖ 不懂就问，24小时服务热线:400-670-7770。

愿我们的创新为您带来不一样的阅读体验！



前言

授权就是复制自己，就是让别人为你工作，是放大自己时间的杠杆，是决定一个领导者能力高低的标志。

管理者会不会授权，决定了他做事能不能抓住重点。任何时候，工作来了，第一就是看有没有适合的人来做，有，果断授权！为什么这样说？唯有授权，管理者才能从烦琐的日常事务中抽身，把时间和精力投入到企业发展上来；因为授权，一个企业才能培养、成就人才，才能激发出员工的工作积极性，才能储备起良好的人力资源，加强企业的竞争优势，企业才能变得越来越高效。

授权好处良多，管理者要果断授权，但绝不是盲目授权，我们说：授权有道！管理者必须在掌握正确的授权方法后，再去授权，而且，你还必须在授权的过程中，不断反省、总结、改进授权技巧。我在这本书中提出了“有效授权7步骤”，步步都是实战招数，图文搭配，便于记忆；书里有我运用这授权7步骤的心得体会，还有一些案例及其分析，助你有效掌握授权技巧。

我希望看完这本书，各位读者能够正确面对授权，充分利用授权，发展员工更发展企业！从这个思路出发，在可授权的范围内，选对人，做对事，“情”“法”结合，有的放矢，正确授权。

有效授权——成就他人，成就自己，更成就企业！

A stylized handwritten signature in black ink, located at the bottom right of the page. The signature is fluid and cursive, appearing to be a personal name or brand mark.

目录

前言



测试：你会授权吗

1



为什么人们不授权

5

1. 不放心，万一搞砸了怎么办 8
2. 授了权，下级却做不好 10
 - (1) 授权效果不好，耽误了时间 10
 - (2) 下属缺乏经验或能力，教导麻烦 12
 - (3) 下属犯错，带来损失，不敢再授权 14
3. 害怕失去权力，影响自己的地位 16
4. 嫉贤妒能，刚愎自用 18



授权的四大好处

21

1. 员工得到尊重和重视 24
2. 复制自己 26
 - (1) 把员工培养成精兵强将，和自己一样成功 26
 - (2) 节省时间做更重要的事情 28
3. 成就他人 30
 - (1) 授权是培养人才的第一步 30
 - (2) 成就感是对员工最好的激励 32
 - (3) 帮助员工成功就是帮助企业成功 34
4. 组织高效 36



授权有范围

39

- | | |
|-------------|----|
| 1. 可以授权的事项 | 42 |
| (1) 必须授权的工作 | 42 |
| (2) 应该授权的工作 | 44 |
| (3) 酌情授权的工作 | 46 |
| 2. 不能授权的事项 | 48 |



有效授权 7 步骤

51

- | | | | |
|------------------|-----|-----------------|-----|
| 1. 选对人 | 54 | (2) 过程中要检查过问 | 102 |
| (1) 德才兼备 | 56 | (3) 该撤权时要及时收回权力 | 106 |
| (2) 用人所长 | 64 | (4) 评估应以成果为导向 | 108 |
| (3) 态度优先 | 66 | 5. 解决困难 | 110 |
| 2. 成果导向 | 68 | (1) 提前告知可能面临的挑战 | 110 |
| (1) 了解被授权人的能力与才干 | 70 | (2) 过程中帮助他解决困难 | 112 |
| (2) 说清目标和要求 | 74 | 6. 不重复与倒授权 | 114 |
| (3) 请被授权人复述任务 | 78 | (1) 责任÷2=0 | 114 |
| 3. 责、权、利一致 | 80 | (2) 教他做不能替他做 | 116 |
| (1) 清楚告知任务的职责 | 82 | (3) 不越级授权 | 118 |
| (2) 与之匹配的权力和支持 | 88 | (4) 有效授权的保证 | 120 |
| (3) 完成以后的好处 | 96 | 7. 承担责任 | 124 |
| 4. 检查评估 | 98 | | |
| (1) 授权不等于弃权 | 100 | | |

本书总结

126

后记

128



测试：
你会授权吗



测试：你会授权吗

壹
测试

你会授权吗

作为领导、企业负责人或者部门管理者，你是否觉得时间总不够用？每天被大量的事务所包围：签不完的文件，接不完的电话，听不完的汇报，主持不完的会议；经常是这个工作还没处理完，下一个工作已经在排队……



这几个问题，如果你没有一项符合，那么恭喜你！你是一位成功的领导，你知道该如何管理你的队伍，你深谙授权之道。

如果你有1~2项符合，那么你要注意了，要仔细研究一下你的管理方式。你作为管理者，要让别人为你工作，而不是自己忙得像停不下来的陀螺。

如果你有3项以上符合，你一定要好好看看接下来的内容，否则你将越来越忙，举步维艰，同时业绩也无法进一步提升。

当你在工作中授权后，可以定期用这些问题来审查和改进自己授权的技巧。

贰
为什么人们不授权叁
授权的四大好处肆
授权有范围伍
有效授权7步骤

本书总结

测试

- ① 出差在外，我根本不敢和公司失去联系，否则公司就会乱成一团，无法正常运转，我必须时刻和下属保持联系。☐
- ② 我希望任何事都能做到完美，公司许多人做的事情总是能让我挑出问题和瑕疵，谁做得都不好，因此只有我自己亲历亲为了。☐
- ③ 公司的大小事务没有我不知道的，任何的细枝末节来龙去脉我都一清二楚，这体现了我对公司的掌控力。☐
- ④ 我交代下属做的事情总是出问题，我解决问题所用的时间比他们做事用的时间要多出几倍，所以我不愿意将问题交给下属处理。☐
- ⑤ 如果我要给下属分派任务，我不会只交给一个人，我会将整个任务或项目的责任分开给几个人，这样才保险。☐
- ⑥ 我的员工大约60%的时间都在执行我的命令。☐
- ⑦ 公司里从请假到费用申请、物品采办都需要经过我的同意才可以执行。☐
- ⑧ 外出回来时，有本来应由部下做的工作等待我去处理。☐
- ⑨ 经常被那些需要征询我的意见或决定才能办事的人所打扰。☐
- ⑩ 我的部下总把“矛盾上交”，让我去做应该由他们自己去做的决定。☐
- ⑪ 我的工作负担太重，部下的工作又太少。☐
- ⑫ 扪心自问一下，我是否害怕某个部下太出色，会“超过自己”而不愿授权。☐

果
断
授
权



让
别
人
为
你
工
作

贰

为什么人们不授权



为什么人们不授权

授权是让别人为自己工作，是放大自己时间的杠杆，管理者要大量授权，而不是自己忙得像陀螺。

小故事

我认识不少老总，他们总说忙，可说不清楚到底忙什么，忙的总是乱七八糟的小事。有位电脑公司的老总，他说他每天要处理上百份的文件，这还不算时不时收到的诸如海外传真的商业最新信息等。他经常忙得连喝咖啡的时间都没有，只恨没有生出三头六臂。

由于公司所有权力都掌握在他一个人手中，因此每个人都在等他下达正式指令。每天只要他一走进办公室，职员就会把他团团围住，有的要他批阅文件，有的要他签署合同。

就这样，他每天都疲于应付各种事务，觉得自己每天都在超负荷地工作，根本没有时间考虑公司的发展、年度财政计划、人员的聘任调动等更重要的事情。他也尝试过聘任一位助手来帮助自己，可这样做的结果，除了让自己的办公桌上多了一份报告外，没有任何的帮助。他不禁问自己：问题出在哪里了呢？

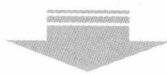
这些老总最大问题就是——不懂得授权！作为公司最高负责人，你的职责是引领，不是运营！把所有的工作都揽到自己身上，不仅自己疲惫不堪，公司运行缓慢，下属的能力更是永远也无法得到锻炼提升。到最后，忙来忙去都是你一个人，把自己的身体累垮了，公司的业绩却还是老样子。

据我所知，像这样不愿意授权的老总为数不少。为什么人们不愿意授权呢？原因有以下几点。

问题出在哪里了呢？



为什么人们不授权



1 不放心，万一搞砸了怎么办

2 授了权，下级却做不好

3 害怕失去权力，影响自己的地位

4 嫉贤妒能，刚愎自用

为什么人们不授权 > 1 不放心，万一搞砸了怎么办

壹
测试贰
为什么人们不授权叁
授权的四大好处肆
授权有范围伍
有效授权7步骤

本书总结

1 不放心，万一搞砸了怎么办

小故事

查瑞尔先生在创办查瑞尔精神康复之家四年后，确诊得了重病，必须住院开刀治疗，并在医院休养很长一段时间。

一想到要离开自己的公司这么久，无法亲自处理各项事务，查瑞尔惊呼道：“上帝啊！我简直不敢想象，如果我放手不管，康复之家将会如何！”随着他身体状况的日益恶化，他不得不签署合约，授权他人接管他的公司。

令他惊奇的是，没有了他的亲自管理，公司不但没有一塌糊涂，反而走上轨道，欣欣向荣。而他没有了繁杂公事的打扰，处理起真正需要他去决定的事情时就更加有效率了。

许多老总和查瑞尔一样，认为离开了自己，地球就不转了，公司就不盈利，觉得非自己不可，别人做什么都不放心。

没有放手就担心搞砸，没开始就预言失败，就注定是失败了。下属没有机会实践，永远不可能搞定，只会搞砸。时间、精力不允许管理者凡事亲历亲为。在管理者亲自出马时，会错过更有价值的商业契机。

授权意味信任、放手地让下属去做事，刀只有不断打磨才会锋利，战士不上战场不会善于打仗，人只有经常实践才会更有效率，给下属机会也就是给自己机会。授权是一个循序的过程，逐渐让下属得到磨砺，要知道管理者的成就不仅是自己的成绩，更是管理团队的成就。