

侯忠义 王峰 编著

聪明的 式 管理人

授权是一门领导艺术，成功的企业领导者不仅是授权能手，更是控权的高手。善用他人智慧去完成自己工作的人，才是伟大的。

杰出领袖的智慧在于，对只须运用常识，不须动用天才就可以处理的事，他有放手不管的魄力。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

侯忠义 王峰 编著

聪明的 · 式 管理人



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

聪明的“逃”式管理人/侯忠义,王峰编著. —北京:企业管理出版社,2010.1
ISBN 978-7-80255-351-4

I. 聪… II. ①侯… ②王… III. 领导学-通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216150 号

书 名: 聪明的“逃”式管理人

作 者: 侯忠义 王 峰

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978-7-80255-351-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14.25 印张 235 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

本书是一本关于如何授权给下属的书。内容全面、广泛，注重方法与技巧，并在每一个章节里都编有生动有趣的小故事，以启示管理者如何做一个聪明的管理者。

授权似乎很简单，就是把工作交给下属并让他们完成。然而在实际工作中，授权并非如此简便可行。管理者最终得到的往往事与愿违，即便是恪守所谓的标准授权模式也是如此。为什么会这样？是管理者的授权技巧太糟糕，还是团队的表现的确令人失望？本书指出，管理者只有明确任务的终极目标，发挥员工的优势，授予员工足够的权限，在适当的时机给予必要的指导和监督，授权才能变得卓有成效。授权只有因时、因地、因人制宜，结合自己的特点和管理风格，方能达到超乎想象的效果。本书基于对人性的认识，从根本上理解管理者所关注的问题；摆脱传统管理理念的束缚，找到真正有效的管理方法；颠覆纸上谈兵、毫无实效的管理书籍，指引真正的管理之道。

管理之道惟在选人、用人与管人。人才是事业之根本。得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位或企业亦然。因此，怎样选人、用人和管人，始终为各级各类领导者所注目。选人、用人与管人的学问博大精深，奥妙无穷。因此，若要学会如何用人，就要学会用人的艺术，授权是一门学问，它能帮助每一个企业管理者轻松行使自己的权力，并能把工作做得十分成功和出色。

一般认为，在培养下属方面，与其手把手地去教，倒不如“授权”，也就是扩大下属的权限，让下属凭自身的能力去解决问题。的确，要想使下属潜在的能力得到释放，与其频繁地下达指令，倒不如相信他们潜在的能力，发挥他们的主观能动性。每个人都愿意按照自己的意志，而不是他人的意志行事，这两种情况产生的干劲儿是截然不同的。

的确，日本的组织中长期以来形成了一种上情下达的文化，上司下命令，下属遵守命令，如今这样的企业依旧很多，而且这种情况并不仅仅局限于企

业范围。我们每个人可能都曾经被上司的错误判断或心血来潮的决定搞得不知所措，有的企业由此导致事业走下坡路，有的企业则陷入生死存亡的危机。

当今时代，无论是怎样的超人，独自一人也无法处理全球范围内的信息和知识，因此如果不授权给下属，不仅上司个人会不堪重负，还会给事业带来恶劣的影响。

授权之势势在必行，随着企业的发展，授权已成为一种重要的管理手段，它将责任赋予各级雇员，为他们创造参与管理的机会；它让所有人——既包括员工也包括管理者——积极参与管理以争取企业的成功。这本书坦诚朴实，脍炙人口。书中阐释了授权的概念，解释了授权为何能起作用，如何起作用——以及何时和为何会失败。这本书既是为那些想要倡导授权的人而作，又是为正被授权的人而作。它同时考察了下属参与管理的益处和难处，阐明了为什么下属参与管理是一个值得努力的目标。

《聪明的“逃”式管理人》对所有问题都作了阐释。该书关于授权的观点不偏不倚，有助于管理者设计一种最适合于所处工作环境的授权方式。授权是一门新哲学，它要求对企业文化进行改革，这是将为组织创造巨大利益的变革，创造一个实现授权的组织是一门艺术。

本书结构清晰明了，内容生动活泼，方法简单易行，是一本实用性很强的管理图书。本书共分为三个部分：大师谈逃部分、正文部分和逃家的小聪明部分。大师谈逃部分，主要摘录企业管理或著名领导人物的一句名言，属于授权管理方面的锦囊妙计，是一些经典话语，每一句话都包含着管理方面的哲理。正文部分是全节的主要内容，里面详细地介绍了关于授权管理的知识。逃家的小聪明部分，讲述的大多是著名人物在授权管理方面的成功故事，内容生动有趣，故事情节性比较强，是耐人寻味的经典之作。

本书是编者送与广大企业管理者的最好的礼物，希望它在授权方面能够给您带来好的见解和方法，同时，祝愿每一个企业管理者在授权的道路上越走越远，越走越好。

目 录

CONTENTS

第一章 管的太多了，“逃”吧 1

- 浑身是铁能碾几颗钉 1
- 权力只有绑在身上才有威力？ 8
- “逃”得天下的刘邦，勤劳累死的孔明 14
- 管理者不是“管家婆” 24
- “逃”才是“独孤求败”的至高 29

第二章 “逃”的好处多得没法说 35

- “逃”者自己收获多 35
- 下属活力强了 38
- 人才在“逃”中成长 41

第三章 “逃”有那么难吗？ 45

- 持平一杆“逃”秤 45
- 做好员工的安抚工作 50
- 一边放手，一边定期检查 54
- 选好路子迈好步 58
- 做好负“逃”责的准备 63

第四章 确定哪些任务需要“逃” 69

- 确定“逃”的任务并不难 69
- 变幻一下风格便可使“逃”责合理分配 74
- 不是所有任务都适合“逃” 78
- 何事只能由管理者亲力亲为? 83
- 解决授权任务带来困境的金钥匙 86

第五章 找好“看家人” 91

- 授权给合适的“看家人” 91
- 对不同的“看家人”做到心中有数 96
- 把相应的看家任务交给相应的“看家人” 102
- 在赛马中不断给“看家人”以任务 107
- 保证“看家人”的“看家权” 112

第六章 开始行动，说“逃”就“逃” 117

- 目标计划是“逃”的灵魂 117
- 绩效标准是把尺 121
- “逃”责下放招法多 127
- 找好“逃”机便开始 142
- 注意倾听与表达问题 146
- 合理出“逃”保证“逃”效 151

第七章 既“逃”之，则信之任之 159

- 敢字当先，用比自己还出色的人 159
- 用则不疑，让“看家人”享受充分的自由 163
- 将能而君不御者胜 168

第八章 “逃” ≠ 大撒把，调控有方法 175

“逃”者手中要牵着一根线 175

控制好一路上的风险 181

“逃”中来个回马枪 187

第九章 别让“猴子”反跳回来 193

跳回来的“猴子”真可怕 193

给能力不及的“猴子”以培训的“桃子” 197

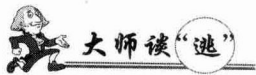
给不自信的“猴子”以激励的“桃子” 203

把棘手的“猴子”放在“如来佛”的掌心里 211

参考文献 217

管的太多了，“逃”吧

浑身是铁能碾几颗钉



我们都是只有一个翅膀的天使。我们只有互相拥抱着才能飞翔。

——卢恰诺·德克雷申佐

一个领导者即使浑身是铁也打不了多少钉子，因此领导者要借助别人的力量完成既定的目标。敢于授权并善于授权，既是一个领导者成熟的表现，又是一个领导者取得更大职业成功的基础。领导者要打破种种授权障碍，让下属充分施展自己的才华、能力和潜力，在成就下属的同时也成就自己。思科总裁钱伯斯曾经说过：“很早以前我就知道一群人总是能够打败一个人的。如果你有一群超级明星，那么你就有机会建立一个王朝。”一个人的能力总是有限的，如果我们的企业只靠一个人的智慧来指挥一切的话，那么即使一时能够取得惊人的进展，终究也会有行不通的那一天的。

对于企业管理来说，能够对“看家人”广泛授权，促使员工之间广泛合作，无疑是对一个企业快速发展提出的要求。日新月异的科技发展形势，企业的领导人不可能干涉企业的各个阶层的工作。因此，明智的做法是领导人负责企业的整体化运营和决策，把握企业大的发展方向，至于具体操作方面的相关权力则应该广泛地下放，让各个“看家人”各司其责，发挥各自的才能。

对于那些企图凭借纯粹的意志力使他们的企业飞向天堂的超级总裁们来说将是不幸的。成功将属于那些没有管理者的企业，或者更确切地说，是属于那些管理工作由众人广泛参与、组织形式与蜂巢、蚁穴或鱼群相类似的企业。

在21世纪，最有能力的总裁可能并不是大权在握的总裁。欣欣向荣的企

CONGMINGDEJIAOSHIJIANJIAN
业将是由这样一些人“逃”下的，他们知道，与自然界中一样，在企业中，从来没有一个人能够真正控制一切。《逆领导思考》一书的作者罗伯特·凯利说：“说到追随与领导，大多数组织的成功，管理者的贡献平均不超过两成，任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。”

◎ 浑身是铁能碾几颗钉

俗话说，三个臭皮匠，顶个诸葛亮。个人的力量是渺小的，用人也是如此，即使你浑身是铁又能碾几颗钉呢？一个企业的发展要靠众多的人。管理就是让别人完成事情，管理的真谛在于不管理！无剑胜有剑。把自己当成别人，把别人当成自己；把自己当成自己，把别人当成别人。所以，如果企业管理者学会授权于人，那岂不是更能“逃”得轻松了？如果企业用人都能做到“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，那哪还有管理不好的企业呢？

个人的智慧是有限的，也是渺小的，“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，一句寓意深刻的谚语一直流传下来，这句俗语的意思是说，三个普通的人的智慧合起来要顶一个诸葛亮。殊不知这句俗语还包含着深刻的管理人才与使用人才的道理。一个人的智慧和能力是有限的，大家的能力是无穷的，懂得了这个道理，你还不快快把自己的权力交给你的“看家人”？这样一来，自己也可以轻松“逃”离了。

既然个人的力量是有限的，也是渺小的，那就把权利授予自己的“看家人”吧，这样“逃”才能“逃”得轻松。那么，怎么授权给“看家人”呢？

为什么要授权呢？因为授权有许多好处，总地来说，授权有以下好处：

1) 授权能将更多的时间留在自己的手中。如此一来，管理者能够随时调配自己的时间，将时间用在突发性事件、公司发展或经营决策上来，使自己的时间真正发挥作用。随着企业规模的扩大，管理者希望自己处理所有的事情是不可能的。管理者要承认自己在时间上的局限性，不能贪大求全，要将注意力集中在关键问题上。

2) 授权能让员工参与决策，提高员工参与感。授权可以让员工参与决策，从而提高员工的参与感。如果管理者事必躬亲，员工会认为他只是一个办事员而已，久而久之，员工会厌倦这种工作方式。只有提高员工的参与感，才会使员工对企业产生归属感。

3) 授权能够提高决策质量。通过授权，可以提高员工对工作的参与程度，自然也会提高决策质量。管理者事务繁多，不可能对每一件事情都考虑得十分周全，另外从管理者单方面的角度考虑问题也可能出现偏差。所以，通过员工的参与决策，对提高决策质量是很有帮助的。

4) 授权能够培养员工。培养员工对企业的好处很多。首先，员工可以为管理者分担更多的工作，让其从繁重的事务性工作中解脱出来；其次，每个员工都渴望得到培养，如果员工的能力在你的管理下得到提高，员工会更加全心全意地为企业工作。

5) 授权还能够获得员工信任。要获得员工的信任，首先要信任员工，授权就是信任员工的具体体现。

尽管授权对企业、个人都有很多好处，但是还是有许多管理者不愿意授权，在授权的过程中往往会存在很多障碍。管理者不愿授权的障碍主要有以下十六个方面：

- 1) 不信任员工。
- 2) 害怕失去对任务的控制。
- 3) 过高强调自己在组织中的重要性。
- 4) 以为自己可以做得比别人好。
- 5) 害怕削弱自己在组织中的地位。
- 6) 喜欢与部下争功。
- 7) 认为授权会降低灵活性。
- 8) 害怕影响员工的正常工作。
- 9) 认为员工不了解组织的发展规划。
- 10) 认为下属不应决策。
- 11) 不愿培养下属。
- 12) 认为下属不想担责。
- 13) 拒绝分享权力。
- 14) 担心下属出错。
- 15) 害怕承担风险。
- 16) 乐于事必躬亲。

作为一个企业的管理者，无论授权到何种程度，必须明确一个原则：授权不是让管理者放弃自己的权力，而是通过授权让管理者的权力更具效能。成功的管理者在委派工作时能够有效地掌握一个中心两个基本点：所谓一个中心，就是明确需要授权的任务，有没有必要授权，怎样授权；所谓两个基本点，就是要对授权的对象进行监控和提供必要的协助。

要想克服管理者的这些授权障碍，真正给予下属一定的权限，应该从以下七个方面着手：

1) 更新管理理念。管理者要明白，给下属授权，是既成就客户又成就公司、既成就下属又成就自己的好事。公司必须建立一个管理者信任和包容客

户的环境，授权才能真正发挥作用。

2) 建立授权指导。公司要建立相应的指导系统，保证给下属授权的计划能顺利进行而不是半途夭折。

3) 工作重心转移。管理者要转变以往的思维定式，寻找在权力下放后应该做的一些更有意义的事情，比如，公司战略的规划、公司制度的完善、营销策略的创新等。

4) 灌输授权思想。在全公司范围内灌输授权思想，使下属敢于接受权力的挑战，敢于承担更多的职责，同时，管理者要经常与下属沟通，了解他们的想法，听取他们的意见，赢得他们的信任。

5) 加强相关培训。具备相应的知识与技能，能够做好工作是授权最重要的部分，因此，培训是授权计划中不可或缺的一环。只有给予下属相应的知识与技能培训，才能保证授权计划顺利实施。

6) 实现信息共享。工作满意度的一个最重要的评估是员工是否明白他们的工作有意义，如果员工知道他们正在做的事情是朝着一个极有意义的方向，而且了解他们的工作可以影响其他员工甚至整个公司，他们的工作满意度将非常高。

7) 保证授权控制。没有制约的权力是不可想象的，仅有授权而不实施控制会招致员工滥用被授予的权限。因此，为了防止员工在工作中出现问题，对不同能力的员工要有不同的授权控制。

正是因为个人的力量是渺小的，团队的力量是伟大的，而授权用的就是众人的力量，所以授权有许多好处。但是，在授权的过程中，又存在着一些障碍，管理者只有克服这些障碍，才能实现顺利地授权给下属。通常，管理者在授权给下属的过程中，应注意以下几点：

1) 详述想法。这样做将避免让管理者在任务结束时收到一个不想要的结果。每个人的想法都是不一样的，因此，最好是将自己的想法写成文字，与自己的“看家人”互相交换意见，以确保达成共识。要订立明确的限期，但不要说：“到……时候这件事要完成。”而应该说：“你能在什么时候完成呢？”这让“看家人”拥有与任务有关的权力和选择，但是，如果“看家人”定的限期的确不够快，管理者也可以提出：“可不可以快点完成？”这让“看家人”继续有选择的权力。

2) 选择合适的“看家人”。成功的授权在于选择正确的“看家人”去做管理者所分配的工作。在选择适合该工作的人员时，发展的需要和个人的能力必须相互吻合。当一项工作委派给错误的“看家人”后，不仅工作遭到损害，而且该“看家人”也承担了巨大的压力从而灰心丧气。因此，管理者必

须经常评估其“看家人”的能力，由于工作环境经常变化，不能对他们保持固定的看法。一旦已经选定了“看家人”，工作就必须清楚地分配给所选定的“看家人”，并给予他充足的时间去完成该任务。但管理者必须记住，“看家人”还有其他日常的职责需要履行。为了确保授权过程的成功，管理者必须信任其下级并鼓励他们独立工作，而不是紧紧地监督他们。

3) 提供权力、途径和支持。管理者给“看家人”的不仅是任务，还应有执行任务的权力。一定要告诉其他人，授权人有权在这个项目上代表管理者，并要求其他人给予“看家人”合作和信息。“看家人”有途径执行任务吗？这可以是指预算、供给品或专业知识。如果没有，管理者必须向他们提供这些工具。建议通过增加调配的时间、取消其他指定的任务或提供必要的训练，以使“看家人”取得专业知识。最后管理者要确保自己已给予“看家人”全力的支持，可以随时接受“看家人”的咨询和给“看家人”提供帮助。

4) 评估结果，而非过程。管理者仍然拥有最终的权力并对已授权的项目负责。不同的方法可以达到同一目标，“看家人”的思路与自己的不同，并不等于是错的。小心别控制“看家人”采用的方法，而是要评估结果，看看是否符合委派的目标。这不是说看到错误不能提供辅助或信息，只是别因为太快介入而搅乱了整个过程。

5) 确保“看家人”随时准备跟进。无论管理者委派给“看家人”的任务是简单还是复杂，如果管理者没有对完成了的项目给予最后肯定，就会浪费所有人的时间和努力。不做最后跟进表示管理者对委派“看家人”的任务态度冷漠，这会降低管理者的信誉和增加他人不将管理者的要求认真对待的机会，跟进方法可以简单如一个“备忘本”。何种方法并不重要，最重要的是有效。

如果“看家人”在履行所分配的职责时并没有自由灵活处理问题的权力，那么管理者授权给他的目的和意图就会落空。一些管理者在授予“看家人”职权的同时却又过分监管他们，看他们是否履行所分配的职责，这并不是个好方法。授权应作为开发“看家人”能力的一种工具而得到应用。如果管理者打算在培养其“看家人”能力的过程中，利用这一工具取得实效，就必须大胆灵活地运用授权。

下面以成功企业为例，看看该企业领导人是怎样成功做好“逃”家的。克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车工业公司，该公司在全世界许多国家设有子公司，是一个跨国汽车公司。担任克莱斯勒汽车公司总裁的艾柯卡就是一个十分懂得授权于人的人，也是十分聪明的“逃”家。他认为授权是“逃”家成事的分身术，一种领导艺术。艾柯卡在授权方面做得十分成功：

第一，艾柯卡认为，授权要适当。

首先对“看家人”的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发“看家人”积极性的目的，不利于“看家人”尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。“看家人”的权力过大，超出了合理范围，制度法规就不能顺利贯彻执行。

其次，不能超负荷授权，要按“看家人”的能力授权。换句话说，管理者必须向“看家人”明确所授事项的目的、任务、职责和范围，管理者所授的工作量不要超过“看家人”的能力、体力所能承受的程度。若授权没有明确的目标任务，“看家人”在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织就会失去战斗力，甚至造成混乱。有的权力尽管不重，也不能把许许多多权力一股脑儿推给“看家人”，弄得“看家人”顾此失彼，手足无措。

第二，艾柯卡认为，授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任，撒手不管，而是保留某种控制权。通过多种可控性，把“逃”家与“看家人”有机地联系起来，没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，管理者握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由“逃”家灵活掌握；另一方面，虽然授权一般应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

第三，艾柯卡认为，授权的同时要明确“看家人”的责任，也就是带责授权的原则。“逃”家若能明确地将权与责同时授予“看家人”，不仅可以促使“看家人”完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

第四，艾柯卡认为，管理者对于将要被授权的下属一定要有全面了解和考察。考察的方式可以让他当助理或其他“代理职务”试用一段时间，以便继续观察了解后再决定是否可以授权。以避免授权后不合适而造成不必要的损失。认为可以信任者，则“疑人不用，用人不疑”。一旦相信“看家人”，就不要零零碎碎地授权，应一次授予的权力，就一次授下去。授权后，就不能大事小事都干预，事无巨细都过问。

第五，艾柯卡认为，授权的目的在于让“看家人”分担更多的责任。授权后，管理者要尽力发挥统帅的综合才能，协调各方面力量，使各“看家人”的发展更好地服从于整体目标。为此，成功的“逃”家要把最大限度地向“看家人”授权和保证指挥全局的权力高度集中辩证地结合起来。不能把有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要部门的人事任免权和财权随意授权给“看家人”。否则，管理者就会对整个组织系统失去控制，导致另一种失察。高明的“逃”家应做到“大权独揽，小权分散”，在处理大权与小权、集权与分权的关系上，能真正显示出一个“逃”家授权艺术的高低。

第六,艾柯卡认为,权力授出后,就要定期对“看家人”进行考核,对“看家人”的用权情况做出恰如其分的评价,并与下属的利益结合起来。考核不要急于求成,也不要求全责备,要看工作的质量,是否扎扎实实,认真细致,是否有实效。考核既要看近期的业绩,也要看远期的业绩;既看全局,又看局部。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定,这是短视的行为。对于处理的不好的事情,只要不是“看家人”故意为之,就要耐心帮助“看家人”纠正。

总之,一个巴掌拍不响,同样,光靠一个人的力量去管理一个企业也是不可能的。即使一个人再有智慧和能力,能把整个企业都一一统管下来吗?一个人即使浑身是铁又能碾几颗钉呢?聪明的管理者都是善于“逃”的,也就是说,管理者通过授权,一定能最大限度地激发员工的积极性,给予员工更多的自由发挥空间,提高企业整体的工作效率。但是管理者授权必须要遵循一定的方法和原则,才能发挥它真正的作用。“逃”家必须要对适当的“看家人”授予适当的权力;对其要有充分的信任,但又不能完全放手不管;要注意使责权相结合,协调好整体运作,为员工提供宽松自如的工作环境;最后就是要对授权的效果有规范化的考核,检验授权的实际成效。只有抓好每一个环节,才能保证完整的授权,真正发挥授权的积极作用。

“逃”家的小聪明

思科公司的钱伯斯就是一个聪明的“逃”家。在思科公司,每天向钱伯斯汇报的人数要比向其他普通管理人员汇报的人数多一到两倍。为什么呢?钱伯斯这样做的目的就是把更多的自主权赋予他的“看家人”。他说:“也许我比历史上任何一家公司的总裁都更乐于放权,这使我能够自由地旅行,寻找可能的机会。”可见,钱伯斯是把诸多的任务交给了他的“看家人”,他是多么善于做“逃”家啊。

钱伯斯认识到,最有能力的总裁并不等同于大权在握、搞集权统治的总裁,他说:“很早以前我就知道一群人总是能够打败一个人的。如果你有一群超级明星,那么你就有机会建立一个王朝。”

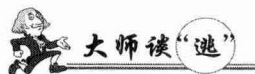
最优秀的领导者并不需要大包大揽,事必躬亲,他的关键作用在于如何把人员合理地进行统筹安排。钱伯斯对此就深有体会,他说:“很久以前我就学会了如何放手管理。你不能让自我成为障碍。成为一个高增长公司的惟一办法就是雇用在各自的专业领域里比你更好、更聪明的人,使他们熟悉他们要做的事情,要随时接近他们,以便让他们不断听到你为他们设定的方向,然后,你就可以走开了。”

在钱伯斯的“分权”理论指引下，整个思科的管理方式都有了极大的变化，他们摒弃了“指令性管理法”，采用“目标管理法”任何人都不能够对员工的具体工作指手画脚，上司只能大体制定一个方向，具体操作就由员工自由发挥了。这样一来，在目标的确定上由逃“家”和“看家人”共同讨论商议完成。但“看家人”在目标的实现上会有很大的灵活范围来采用具体方法。每个人没有必要一定要听从其他人的指令才能够完成任务。“条条大路通罗马”，“看家人”以自己的方式也许会将工作完成得更好、更快。

在思科，“逃”家确定战略和目标，建立公司所需要的文化，然后放权到基层，令公司更多的基层人员拥有决策权，这样做就使得公司的许多事情由市场来决定的。

钱伯斯这个聪明的“逃”家，不像其他企业的领导人一样做事喜欢权力一把抓，大小事情统统自己动手，“看家人”只能当助手，造成自己整天忙得像无头苍蝇。钱伯斯恐怕是最乐于授权给“看家人”而自己做“逃”家的总裁了。

权力只有绑在身上才有威力？



能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。

——管理专家旦恩·皮阿特

权力只有绑在身上才有威力吗？未必！一些世界著名品牌企业的管理者，如日本本田第二任社长河岛和第三任社长久米、美国时代华纳的罗斯、日本的松下以及麦当劳的缔造者美国人雷蒙德·克罗克等都是懂“逃”、善“逃”的高手。他们把自己的权力授予“看家人”，依然让自己发挥威力，企业的发展令世界瞩目。所以，有时权力绑在自己身上不仅发挥不了作用，反而会让事情的结局更加惨败。历史上，南美洲的印加帝国在经济、政治、生活上都在统治者高度而严格的控制之下，即便是一件小事也要请示最高当局。有一天，西班牙征服者皮萨罗带领一支168人的分遣队来攻打印加，强大的印加帝国虽然拥有20万军队，但必须经过层层请示才可出兵。西班牙人抓住时机，先活捉了印加皇帝。印加大军赶到时，看到皇帝被捉，便群龙无首，乱成一团，被几十名西班牙骑兵追杀。最终印加帝国战败了，这一战中被杀死的印加人不下七千，而西班牙人却损失很小。

印加帝国的灭亡告诉我们：高成本的管理方式需要高度集权和绝对统治，

但是，一旦这个前提发生了改变，就会患上一种集体失能症，给组织带来无法预期的影响。这时，即使是权力绑在身上也无法产生威力了。

一个企业也是如此，管理者并非一定要把权力绑在自己身上，在国内的企业管理中也有印加管理方式，一般以私企居多，也就是说，只要老总拍板了，一切就都决定了，决策者的个人情绪和倾向极大地影响了决策的客观性。在国有企业中也大量存在着“大权独揽”的管理行为，由此导致了独特的国有企业“蛀虫”现象。所以，企业管理是需要适当授权给下属的。

◎ 权力只有绑在身上才有威力？

有时权力未必一定要绑在自己身上，企业的成功不是靠个人。做个聪明的“逃”家，权力的威力依然存在，所以，企业的管理者在决定做“逃”家之前，一定要授权给“看家人”，这样，管理者出“逃”才不至于出现印加帝国似的管理现象。

授权的成功与否，从大的方面来讲，决定着企业的兴衰成败；从小的方面来讲，影响工作的顺利开展。因此，授权必不可少，授权势在必行。知名国际战略管理顾问林正大说：“通俗地说，授权就像放风筝，部属能力弱线就要收一收，部属能力强线就要放一放。”

那么，怎样做，才能让自己威力仍存，而又轻松做“逃”家呢？世界成功企业的管理经验给了我们莫大的启示。按照以下世界名企的管理方法去做，保证让管理者在做“逃”家的同时，威力不受半点损耗。

1. 自己不擅长的事让能人去做

三百六十行，谁能行行精通呢？没有人对所有的领域都了如指掌。所以，管理者应大胆起用精通某一行业或岗位的人，同时，授予他们所需的充分的权力，以完成任务。这样就使他们具有独立做主的自由，能自己做出决定，这是每一个企业实现适应潮流发展，涉足多元化经营并取得成功的必然要求。

本田就是一个很好的例子。本田的管理者自己不擅长的事情绝不去做，而是交给拿手的人去完成，这是本田的一条信念。每个人都有自己擅长的领域，但是也有不熟悉的方面，这就要求在用人时候能够人尽其才，大胆地发挥他们的特长，给他们充分的权力，激发他们工作的使命感。

当初，日本本田的第二任社长河岛决定到美国办厂时，公司内预先设立了筹备委员会，聚集了来自人事、生产、资本三个部门委员会中最有才干的人员。做出决策的是河岛，而制定具体方案的则是员工，河岛不参加，也就是说，他全权委托给了手下员工。譬如，位于俄亥俄州的厂房基地，河岛一次也没有去看过，足以证明他确实是充分授权给部属的。当有人问河岛为何