

管理的阶梯 · 实践

授权 如何才能有效

管理者不可不防的七个错误

王林◎著



学会授权 做个轻松、高效的管理者

管理的阶梯 · 实践

授权 如何才能有效

管理者不可不防的七个错误

王林◎著

本书对企业授权中出现的各种问题进行了说明和剖析,并针对各种问题提出了解决思路和方法,使企业管理者在建立授权体系时能有效地规避这些问题,从而实现各种管理权力在企业内的有效分配和落实,将企业管理者从事务性工作中解放出来,促使各级管理者真正承担起相应责任。

图书在版编目(CIP)数据

授权如何才有效:管理者不可不防的七个错误/王林著.
—北京:机械工业出版社,2011.6
(管理的阶梯·实践)
ISBN 978-7-111-35115-3

I. ①授… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第114996号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐 井

责任编辑:徐 井 刘 学

版式设计:张文贵

责任印制:李 妍

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年7月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·12印张·1插页·125千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35115-3

定价:32.00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

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

序

笔者做了近十年的管理咨询，亲自操刀过近百个管理咨询项目，与近千位企业家有过深入交流，总结出摆在当今中国企业面前的十只“拦路虎”。

第一只拦路虎：企业家精神的缺失

中国的企业经过三十余年的发展，从第一个十年的“抓机会”，到第二个十年的“抓资源”，再到第三个十年的“重经营”，每一个阶段都有其特定的成因与鲜明的成长路径，也造就了一批又一批千万规模、上亿身家的企业家。特别是近几年，随着中小板与创业板的持续受捧，往日名不见经传的众多企业一夜之间成为了万众瞩目的焦点，造富神话传遍了中国的大街小巷，加上各种媒体铺天盖地的宣传，什么“中国亿万富豪估计超过5万人”，什么“中国富豪国外抄底”，什么“未来中国将是奢侈品的天堂”……举国上下都被一种不正常的狂热左右着，仿佛众多企业家呕心沥血地打拼天下就是为了上市，仿佛一切都可以归结为“有钱万事足”。但事实的另一面是什么呢？是我们的中小企业平均寿命2.5年、集团企业平均寿命7年的尴尬；是我们大量上市企业高管套现，导致公司声誉严重受损的现实！造成这一切的原因很多，但其根源就是当今中国企业的各个层级人员普遍缺少一种精神，一种能够指引我们胜不骄、败不馁，能够鼓舞我们面对困境迎难而上，能够提醒我们面对胜利保持清醒的精神，而这种精神，不管是针对什么层面的人员，都可以统称为“企业家精神”！缺少了这种精神，最终的结果只可能有三种：一是永远没有取得巨大成功的

可能；二是沉溺在小富即安的温柔乡里；三是“有钱万事足”旋即“有钱万事休”。

第二只拦路虎：战略总是停留在思想与规划层面

每一个成功的企业，一定都有一个拥有战略思想的掌舵人；但并不是每一个成功的企业都拥有将战略思想落地的能力。这其中的区别就是：掌舵人能够把企业带到成功的那一天，但是却无法凭一己之力把企业带到基业长青的那一天！笔者目睹过太多太多的企业家自信满满地表白企业的战略路径如何清晰，落地举措如何到位，但是只需一个小小的测试——将企业高管叫到一边，让每个人描述一下自己企业的战略路径是什么，马上就能将企业家的自信击得粉碎。因为大家的答案五花八门，没有几个人的描述和企业家的一致。这就是当今中国企业典型的“冷笑话”，可惜没有人能够笑得出来。要想战略思想落地，需要企业核心三要素——“战略、组织、人”的充分互动。首先，人的价值观直接影响了战略的导向，而战略要想通过“人”这个主体来实现，又必须打造卓有成效的经营思想体系与经营计划体系；其次，战略落地还必须要与之相匹配的组织保障，而这种保障主要通过治理与决策和组织功能两大方面来实现。这些两句话就能概括的事情，往往需要一家企业摸索几年、十几年，而且就算摸索到了，真正实现它也需要依靠坚实的管理平台与团结一心的管理团队。

第三只拦路虎：企业文化和经营管理两层皮

在这个方面，前一段时间就有一个生动的例子，即“阿里巴巴的国际欺诈门”。造成企业文化和经营管理两层皮的原因主要源于“三个分离”：① 价值观与企业经营业绩体系分离；② 价值观与经营管理制度分离；③ 价值观与人才合理使用分离。业绩导向也好，管理制度也好，人才合理使用也好，只有实现价值观与之相统一，才能够实现正向循环。而企业文化要想真正能够影响企业经营，就必须充分发挥企业文化的三大功能：① 企业文化的经济活动导向功能。对企业的经

营活动来说，文化主要在“营销思维与品牌理念”两个方面产生影响；而从企业的管理活动来讲，文化主要体现在“规章法理与分配准则”两个领域。在管理制度与经营举措设置时，一方面要根据文化导向为主线，另一方面也要对制度和举措进行审慎分析，避免与文化相冲突的事件发生。②企业文化的团队建设整合功能。从这个角度讲，企业文化对组织的影响体现在“凝聚力与归属感”的成因上；而对员工个体来说，则形成了“自律与监督”的氛围。③企业文化的组织活力激活功能。企业文化对企业的生命有延续与支撑作用，对员工则体现在对其主观能动性的调动上。

第四只拦路虎：核心高管团队缺乏凝聚力和战斗力

笔者这几年致力于“高管团队效能管理”的研究，与众多企业一把手和高管团队成员有过深入的交流，每个人都有一肚子的“苦水”向我倒。老板说：这帮弟兄们都是和我一起创业的，当初的经历真的可以称之为九死一生。当时大家虽然什么都没有，但是心往一块想，劲往一处使，什么难关都闯过来了。可现在呢，日子好过了，有钱了，人却没有冲劲了，我的新想法很难再得到大家的支持，多数人还觉得我是闲得没事干瞎折腾，你说这到底是怎么回事了？高管说：老板现在变了，想当年我们打天下的时候，个个都是他心尖的肉，手里的宝，我们想什么都能想到一块去，可现在日子刚好过没几天，他就看我们不顺眼了，觉得随便哪里来个空降兵都比我们强，我们还是赶紧想想退路，免得在这里天天生气。大家看了这两段话恐怕容易理解成“劳资对立”吧！那我再举一个真实的例子，两个创业就在一起的高管，曾经亲如兄弟，自从成立了集团公司之后，整整三年时间，办公室就对着门，愣是没有走动过一次！大家可以试想一下，在这样的一种团队氛围里，这些手握着企业98%核心资源的老大们分管的业务领域团队，彼此之间会是什么状态？可以毫不客气地说，企业80%以上的问题，都是核心高管团队造成的，特别是处于二次创业阶段的企

业，如何打造一支“同心、同向、同步”的核心高管团队，将是决定企业前途和命运的生死考验。

第五只拦路虎：鲜有人懂得如何使用权力

权力的使用是一个老生常谈的话题，大家都明白企业发展到一定阶段就必须放权的道理。但是上级怎么“放”，下级怎么“接”却是一门大学问。现实中，常常听到上级的抱怨是：权力根本就放不下去，有的时候是下级根本不知道该怎么用，弄得公司里各自为政、乌烟瘴气，一个很小的工作都能够纠缠许久，造成管理成本大幅飙升；或者下级干脆就不接权，因为多一份权力就意味着多一份责任，会导致工作内容更多，工作压力更大。而下级们常常抱怨什么呢：上级要么霸着权力不放，什么事情都得经过他的批准；要么就是只分工作，分责任，不放权，有了问题都是下级处理不力，有了功劳都是上级执掌有方；再不然就是表面上给了权力，但是并没相应的资源予以支持，也没有相应的利益与之匹配，只是白白让下级多干活罢了。相信这些场景很多读者都深有感触，其实在企业中，权责利的匹配是一项永恒的管理工作，随着企业处于不同的发展阶段，不同的战略目标，与之相对应的权责利是需要不断调整的，不存在脱离责任的权力，也不存在只有利益的权力，唯有充分掌握了“放”与“收”的方法和艺术，“权力”才能真正为企业发展贡献正向的力量。企业领导要明白，权威是通过将权力授予下属才能树立的；企业员工更要清楚，权力滥用是难以取信领导的重要原因。而关于这其中深意的解读，请大家多多关注《授权如何才能有效》。

第六只拦路虎：总是解决不好怎么发钱的问题

十来年前，有位老板找到我，开口就问：李总，你说我年终的红包该怎么发？我反问他的打算，他直接说道：去年小舅子1000元，叔叔3000元，外甥2000元……今年效益好，给他们每人多加一些如何？我继续问道：你都规划好怎么发了，干吗还来找我？那位老板叹了口

气说：他们都觉得我发得不公平啊……前几天，一位企业家找到我，说道：李总，我现在愁死了，你说几年之前我们公司也没有什么薪酬绩效体系，大家发多少钱都是我说了算，我看每个人拿的钱不多，还都挺满意的。这两年我请了专业咨询公司设计了薪酬绩效体系，大家拿到的收入在行业里面也是排在前面的，怎么还老有人因为钱多钱少的事情跑到我这里来抱怨呢？这两个例子相隔了将近10年，但是说的事情都是一个事：钱，到底该怎么发。这个问题每个一把手都头疼，第一怕大家“患寡”，第二怕大家“患不均”，第三怕大家“留不住”，第四也怕大家“拿了很多钱，但却没被激励”……这些问题怎么解决？这里面有技术也有艺术，但企业家要清楚技术只有上升到艺术的程度才能体现激励作用。详情，请大家研读《绩效如何才高效》。

第七只拦路虎：缺乏有效沟通机制

中国人的表达习惯有其很好的方面，但是也有“硬伤”，比如说话喜欢拐弯抹角，台上不说台下说，当面不说背后说。当这些习惯被一群人带到企业中后，其影响会被放大数倍。对于企业的经营管理者来说，来自于文化特质的习惯很难被改变，我们所能做的，是要在目标群体中用一种新的沟通习惯去代替旧有的习惯，而促成习惯养成的保证则是建立有效的沟通机制。丛书中《沟通如何才有效》正是从帮助企业建立有效沟通机制入手，辅导企业、个人掌握更加卓有成效的沟通方法，从而提升个人及组织的绩效目标。

第八只拦路虎：人员的岗位匹配程度普遍偏低

如果在中国所有的企业里面开展一项调查：困扰企业发展的核心问题是什么？相信几乎所有的企业都会写上一条：缺人！其实这里的缺人不能简单理解成一个“量”的概念，它更多体现的是“质”的含义。企业老板觉得自己的高管团队不如别的企业有战斗力，总是“差点意思”；企业高管觉得中层管理者能力不行，格局不够，工作中执行力差；企业中层觉得手底下员工能干活的少，能抱怨的多……其实

所有这些苦恼都可以概括为一个原因，那就是“人员的岗位匹配程度普遍偏低”。笔者这些年研究的另一个领域就是如何解决中国企业的“人岗匹配”问题。经典管理学理论里面反复强调的“以岗定人”在中国实践中很明显是无法百分之百执行的，我们可能都不说，但是我们肯定都做过的就是“因人设岗”，相信这句话没有几个企业家会反驳，因为这就是中国企业的现实情况。影响人岗匹配的要素很多，笔者总结归纳为八个方面：和人相关的有“能力、素质、工具”，和岗位相关的有“职责、权力、行为”，和企业组织相关的有“思想、激励”，这八个要素综合互动，形成动态的整体，才能够确保“人尽其才”、“岗尽其职”。

第九只拦路虎：企业整体管理水平亟待提升

在盛高团队的咨询案例中有一个非常经典的案例，那就是盛高团队和特步团队从2007年起合作至今，相互扶持，共同成长的案例。在这个案例中，盛高团队完整地见证了一个家族体制的外贸型企业，是如何在短短的5年间华丽蜕变成一个上市公司、一个时尚运动领域名列前茅的品牌公司。这里面有个非常重要的成功要素，那就是——企业一把手是不是真的已经下定决心要向管理要效益，还是仅仅停留在口头上。前文中提到过，中国企业经过前三个三十年的发展，已经度过了分别以“机会、资源、经营”为核心成功要素的三个阶段，这个新的十年，一定是管理当道的十年，一定是向管理要效益的十年。顺应了这个大势，企业就有可能取得长足的发展，特步就是最好的实例。顺势而为，事半功倍；逆势而为，只能逐渐走向衰亡。

第十只拦路虎：难以实现从“传承家业”到“传承事业”的跨越

“职业经理人”是从西方传来的名词，在中国的传统里，这个角色习惯性地被称之为“伙计”；“伙计”的另一个解释就是“外人”。几千年的文化传承，让我们更习惯于一种来源于“同宗、同脉、同源”的联系纽带，大家更能接受的方式是：父传子，子传孙。但是现

在时代不同了，不仅家族人丁没有以前那么兴旺了，思想也更加多元化，不是人人都必须在家族企业里面挣饭吃了；更何况单打独斗的时代也早已远去了，再能干的老板也不可能一个人创造辉煌了。在这种情况下，企业必须要引入大量的职业经理人、职业化员工才可能把企业做强、做大。这里面隐含着非常重要的假设前提，这个假设决定了企业未来的发展前景，那就是：如何给职业经理人定位？是仍然定位成“高级伙计”，还是能够真正作为事业体的一分子来对待？当然，企业家在思考这个问题之前，先得厘清另一个问题：自己经营的到底是家业还是事业？这两个概念是有本质区别的，家业的重点词是“家族”，事业的重点词是“社会”。而在这两种不同的定义之下，职业经理人的角色定位自然就完全不同了。此处结合第一只拦路虎“企业家精神的缺失”，相信足够给所有中国的企业家出一个大大的难题，就让我们留一个可以长久探讨的话题吧！

这十只拦路虎个个都是真老虎，哪只处理不好都足以要了企业的命；这十只拦路虎个个也都是纸老虎，总有一把剪刀能够把它们剪个粉碎。盛高咨询集团集 12 年管理咨询实践经验推出“管理的阶梯·实践”系列丛书，正是为了给各位读者提供这样一把把剪刀，从而帮助大家消灭前进道路上的一只只纸老虎！

相信盛高，相信实践出真知！

盛高咨询集团 CEO 李鑫

2011 年 6 月 10 日于北京

前 言

目前国内的大多数企业家，不管是大型国有企业的管理者，还是中小民营企业的老板，都陷入了角色错位的怪圈。每天花费大量的时间进行事务性工作处理，审批文件，召开各种会议。

这对企业的发展造成很大制约。一方面大量的决策工作集中于一个人身上，无法保证决策的有效性和准确性，有时候还会成为企业的瓶颈，影响工作效率；另一方面高层管理者的精力是有限的，如果花费大量时间进行事务性工作处理，那就无法抽出精力思考公司战略性问题，并进行公司管理团队建设和培养，这也使公司缺乏持续发展的动力。

虽然很多企业管理者都认识到了进行授权管理的必要性，但在开展授权工作时往往难以达成目标，使授权工作进入了“一放就乱，一抓就死”的尴尬局面。

根据笔者多年企业管理和管理咨询经验，授权工作在企业内难以得到有效推动和落实，主要原因是企业管理者在开展授权工作中存在的误区造成的。具体来讲，主要体现在以下7个方面：

(1) 管理者角色错位，管理者对自身角色定位并没有跟随企业的发展而改变，缺乏授权的意识。

(2) 授权关系不明，不清楚哪些人可以授权，授权人与受权人的责任如何划分，授权的层级是怎么样。

(3) 授权原则不清，授权时不知道哪些权力该分，哪些不该分。

因此推行授权体系时也只是做表面文章，真正的权力并没有分配下去。

(4) 授权的方法不当，不知道如何对现有权限进行分类和梳理，缺乏授权的标准与依据。

(5) 授权基础不牢，企业授权没有参照和依据，没有完善的预算体系支撑，导致无法有效授权。

(6) 授权控制不足，对授权后的结果没有评估与检查，导致企业资金和人员失控现象。

(7) 授权实施不到位，企业中的授权人心态调整不到位以及反授权现象都会对授权实施的效果产生影响。

以上几方面问题的存在使许多企业管理者视授权如洪水猛兽，避之不及，导致与之相关的问题也无法解决。为使企业管理者从事务性工作中解放出来，建立有效的授权管理体系，笔者对企业授权中出现的各种问题进行了说明和剖析，并针对各种问题提出了解决思路和方法，使企业管理者在建立授权体系时能有效地规避这些问题，从而实现各种管理权力在企业内的有效分配和落实，将企业管理者从事务性工作中解放出来，促使各级管理人员真正承担起相应的责任。

目 录

序

前言

第一章 企业管理者的“困局”解析 / 1

- 劳累过度成了企业家的常态 / 3
- 忙碌而迷茫的企业管理者 / 5
- 为什么企业需要授权 / 9
- 授权是企业管理成功的基础 / 12
- 不敢授权！一放就乱，一收就死 / 15
- 企业授权的七大错误 / 21
- 企业授权之道 / 22

第二章 授权的开始——管理者角色归位 / 25

- 什么是管理者角色错位 / 27
- 管理者角色错位的四种现象 / 28
- 管理者角色错位的四大危害 / 31
- 不是错位而是未归位 / 33
- 管理者归位的三大步骤 / 35
- 管理者角色归位认知 / 42

第三章 把合适的权责授给合适的人 / 45

- 不能授权的三种员工 / 47
- 选择被授权人的八项标准 / 48
- 针对不同的人授予不同的权力 / 51
- 授权忌讳职责不清 / 53
- 不能授权的五种事项 / 57
- 如何确定授权事项和原则 / 59
- 通过表单落实授权内容 / 69

第四章 打造授权的基础与保障 / 73

- 授权要与企业集权分权环境相符 / 75
- 授权体系的事前保障 / 86
- 授权体系的事后保障 / 101

第五章 有效的授权实施与控制 / 109

- 缺乏控制的授权难以落实 / 111
- 授权而不放权的方法 / 112
- 克服授权实施的障碍 / 118
- 授权人需要调整的心态 / 125
- 被授权人需要具备的心态 / 134

第六章 不要把猴子背在自己身上

——如何规避反授权 / 137

- 不可不说的“猴子”理论 / 139
- 把“猴子”留在下属身上 / 140

不能掉以轻心的“反授权” / 143

为什么会出现“反授权” / 146

防止“反授权”的五种方法 / 148

第七章 你的授权有效吗——有效授权大评估 / 155

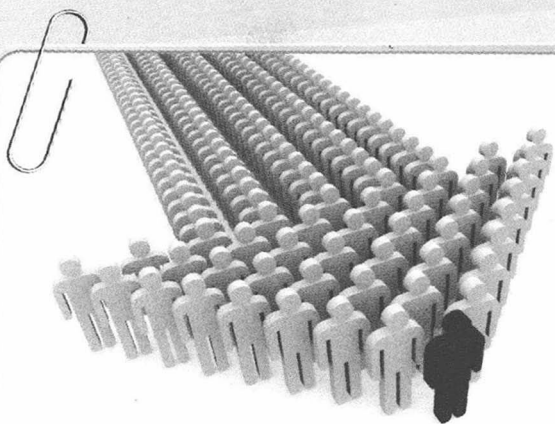
成功企业的成功授权 / 157

授权成功的标志 / 160

成功的授权，是适当的授权 / 163

成功的授权，具有确定的目标 / 166

成功的授权，是“让人做事”的艺术 / 168



第一章

企业管理者的“困局”解析

