

新 经 理 人 管 理 套 餐 系 列 之 一

授权:让别人 完成你的事



COMMITMENT:
GAINING HELP
FROM OTHERS

不能有效授权的经理不可能有效完成桌上堆积如山的工作。

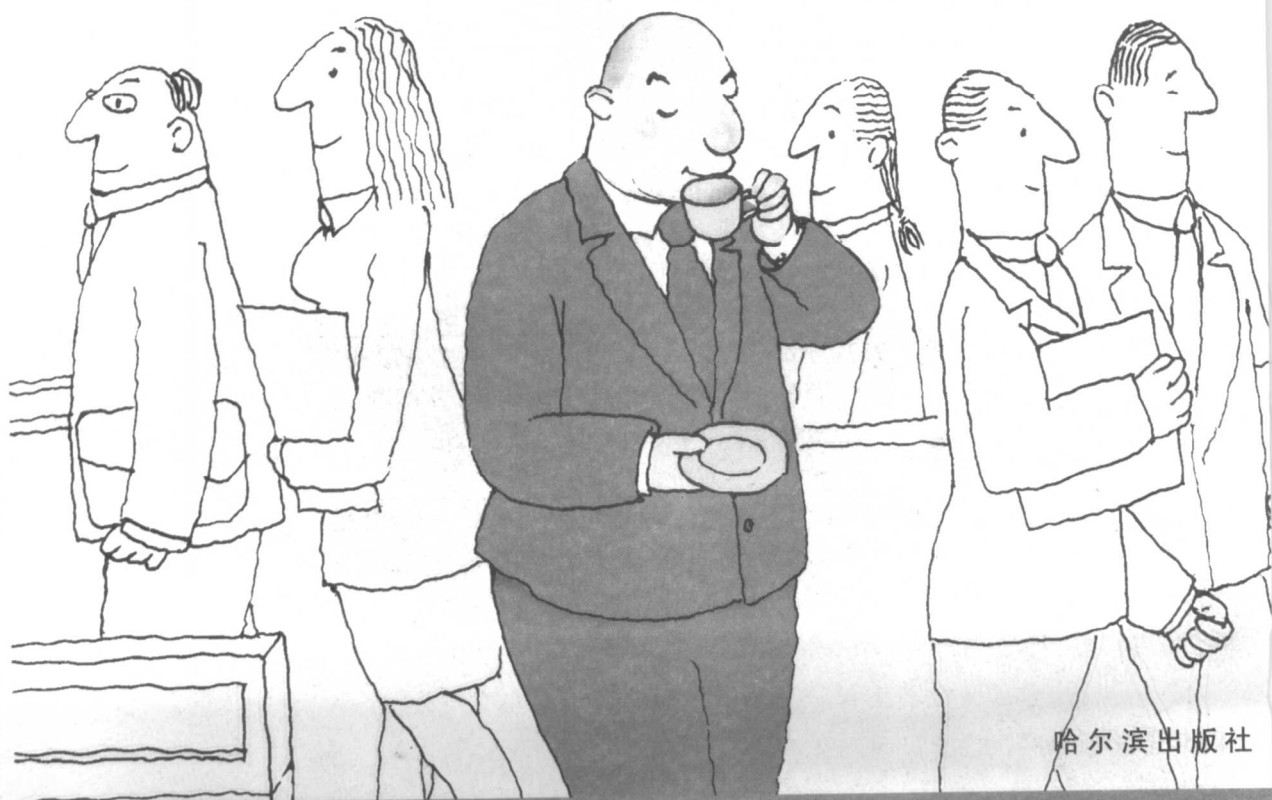
——杰克·韦尔奇



哈尔滨出版社

授权：让别人 完成你的事

◎ 魏洁 著



哈尔滨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

授权: 让别人完成你的事/魏洁编著. —哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2004.9

ISBN 7-80699-341-X

I. 激… II. 魏… III. 企业管理—人事管理—激励
IV. F272 .92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 089838 号

责任编辑: 罗伟

封面设计: 天下图文工作室

授权: 让别人完成你的事

魏洁 编著

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码: 150006 电话: 0451-86225161

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

网址: www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

北京永生印刷技术有限责任公司印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 10 字数 170 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-341-X / F·32

定价: 24.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-86225162

本社常年法律顾问: 北京岳成律师事务所黑龙江分所

前言



管理已经被描述为“通过调动其他人的参与使工作得以完成——让别人完成你的事”。

作为一名管理者，你承担重任，很多时候你没有足够的时间去完成所有必须做的工作，如果你希望自己有更大的影响力，你就得善于掌握时间而不让时间来限制你。但如果你仍旧像过去一样事事亲为，那么你的时间永远不会够用。因此，你必须掌握授权的技巧与艺术。

有效的授权能使活动相关者都从中受益。有效授权不仅可以使你从繁忙的事务中解脱出来，腾出时间去关注宏观问题和一些重大的决策，而且也会使你的组织和下属获益匪浅。管理者是将帅，下属是士兵，善于授权、用人的管理者身边总是人才济济，在每个关键点上都有独当一面的得力人选。所以领导者也可以通过授权来培养人才！

总之，领导者必须善于授权，善于让别人完成你的事。

然而不幸的是，对它的理解和在此方面的有效实践太容易被当成是理所当然的事情。尽管授权至关重要，但是在管理实践和管理培训中，它却很少受到关注。我们很容易发现，人们对此概念的理解和在实际中的应用，总是无法证实他们自认为的在这方面的能力。

无论你向下属授权的是细小的日常工作，还是重大的领导工作，只有遵循一定的程序与规则才有可能从中获得理想的结果。《授权：让别人完成你的事》就是通过短小的管理寓言和细致、具体的操作流程，给你带来关于授权的新思路与新方法。

这本书将帮助那些在生意场和职场中奋力打拼的老板、经理们，使他们在竞争日趋激烈的今天，能够从容地面对一切变化，运用好授权这门艺术，品尝到授权管理所带来的从容与惬意。

目录



前言

第一章 授权:让别人完成你的事

第一节 了解授权 /3

今天,你授权了吗 /3

授权的另一半旅程 /4

授权需要给员工四大权杖 /8

第二节 授权可以制造更大的权力“蛋糕” /10

时间上的限制 /11

有效利用下属 /11

构建独一无二的组织 /12

第三节 识别阻碍授权的绊脚石 /14

员工自身 /15

领导意识 /17

现状问题 /19

沟通不良 /19

时机难辨 /20

反馈系统 /20

组织文化 /20

第四节 把好授权的舵 /22

受权者的选聘 /22

构建团队的信任 /22

建立授权的组织文化 /23

授权范围的确定 /24

信息与知识的共享 /25

第二章 确定授权任务并不难

第一节 权力从谁手中“溜走” /29

管理人员的分类 /29

管理人员有哪些技能 /31

第二节 如何选取授权任务 /35

分析你的工作 /35

选取授权任务要做到职责清晰 /36

将做事的目的告诉员工——选取授权任务后的关键 /37

第三节 作好授权任务分析 /38

分析授权任务涉及的 3W /39

正确评估授权任务 /41

解决授权任务带来困境的金钥匙 /41

一道测试题的启示 /42

第三章 设定授权驶向的港口

第一节 何谓好目标 /47

你的企业是否有好目标 /48

- 好目标有哪些特征 /50
- 怎样做到目标责任明确 /52
- 如何制定适度目标 /53

第二节 设定授权目标的步骤 /54

- 制定目标的八个步骤 /55
- 目标设定中常犯的错误 /59

第四章 教你识别“千里马”

第一节 制定选择标准这杆秤 /63

- 选择被授权者的目标是什么 /64
- 选择被授权人的标准 /65

第二节 知人善任,人尽其才 /67

- 如何选择合适人选 /68
- 针对不同的人授予不同的权力 /69

第五章 齐步走——授权的正式开始

第一节 授出你手中的权力 /75

- 可以授权的内容 /76
- 不可以授权的内容 /78
- 授权的时机 /79

第二节 不同的授权类型 /81

- 口头授权与书面授权 /81
- 随机授权与计划授权 /81
- 个人授权与集体授权 /82
- 长期授权与短期授权 /82

逐级授权与越级授权 /82

第三节 勾画授权蓝图 /83

授权计划的制订 /84

授权流程与关节点 /85

第四节 授权的过程与原则 /86

授权过程 /87

授权原则 /88

第五节 授权方法的实施 /93

授权方法 /93

如何对待下属越权 /96

第六节 授权的高杠杆作用 /98

授权带来的效应 /98

弱一点会更好 /100

第六章 放手,但要控制

第一节 控制:一个古老而又年轻的话题 /107

控制是一个神奇的调控器 /108

控制的内容、作用 /108

做好准备工作 /109

控制的基本过程 /110

第二节 放出去的风筝要拉住线 /112

授权应注意的问题 /113

防止授权的失控、失衡 /115

构建有效的回馈和控制系统 /117

第三节 “未雨绸缪”与“亡羊补牢” /119

学会自我控制 /119

学会授权中的控制技巧 /120

学会权力移交的持续与平稳 /125

监督、控制的新途径——用“特别顾客”监督分店 /127

第七章 授权中的追踪和反馈

第一节 授权追踪 /131

追踪是为了让工作过程和目标吻合 /131

授权追踪的误区 /132

第二节 授权反馈 /133

反馈的重要性 /133

反馈的类型 /134

如何进行有效反馈 /135

第三节 授权追踪的方法、步骤 /137

工作追踪方法 /137

工作追踪的步骤 /138

让下属接受工作追踪的措施 /140

第四节 如何提出建设性反馈意见 /142

提出建设性反馈意见的具体步骤 /142

提出建设性批评的关键 /144

第一章

授权：让别人完成你的事





★ 不能有效授权的经理不可能有效完成桌上堆积如山的工作。

★ 领导者要干自己该干的事，不干别人能干的事。

经典管理寓言

两张犁

两张犁，由同一个工厂锻造，它们甚至是同一个工匠用同一块铁铸成的。其中一张犁到了农人的手里，马上焕发了生命的活力——辛劳耕作起来了；而另外一张犁，却被搁在商人的铺子里，迟迟未销售出去。

一个偶然的机会，两张犁又碰在一起了，不禁唏嘘不已。那张曾经是农人手里的犁，发出银子般锃亮的光芒，甚至比刚拿出工厂时更加光亮；而那张闲置在铺子里一直无所作为的犁，却布满了铁锈，显得黯然无光。

“兄弟，你为什么会变得那样光亮，而我却如此黯淡？”那张生满锈的犁情绪低落地问它的老朋友。

“这是因为我一直在劳动，一直在工作啊！”那光亮的犁骄傲地回答它说，“我的朋友，你生了锈，变得反而不如以前锃亮的原因，是你老躺在杂货铺的货架上，无所事事。”

材料相同的两张犁，一张由于一直在工作着而光彩照人，而另一张犁却因受冷落成了废铁。可见，好东西搁置不用，只会使其贬值，就会像故事中的犁一样生锈、坏掉。

在你的企业中，肯定会有这样一些员工，他们重视自我价值的实现，最恨被人忽视。你可以通过授权，让你的员工有事可做，实现他们的自我价值。



本章内容提要

职业经理们,想运用好授权这门艺术吗?那么先从宏观上来把握授权吧。审视授权,明确授权概念;走近授权,探析授权原因;有效授权,识别障碍因素;实施授权,明确实施计划。这是你运用好授权这门艺术的第一步。

第一节 了解授权

★ 将你部分的权力和权威委派给部下,让部下充分参与组织活动的理念被称之为“授权”。

作为职业经理的你是否遇到过这样的尴尬:“在上司面前想当好兵,在下属面前想当好官,结果常常是兵不是好兵,官不是好官;上司说你连几个人都管不好,下属说你不替他们说话,跟着你真没劲……”如果你经常遇到以上尴尬,那么就授权:让别人完成你的事吧!

今天,你授权了吗

作为一个企业经理,当“你的下属不拨拉不动、下属抱怨说不知该干什么,抱怨干一样的活工资却拿得不一样,抱怨干的活不一样,报酬却一样多”时,你可能要问一下自己:今天,我授权了吗?

有一些经理人可能会以为高层对他的授权范围很小,因而他无法或没有必要对下属授权。实际上,有调查表明,普通员工对于经理人在授权方面的要求比起中层对于高层在授权方面的要求更加强烈。由于管理一般要通过他人来完成



工作目标，因而只有对下属进行有效授权，才能调动他们为实现共同目标而努力的积极性。所以，授权对于经理人是极其重要的。

个体之间决策权力和职责下放的过程。在组织和成员个体能力增强的同时，其决策权和所负职责也将随着相应地扩大；而要确保这一切顺利地进行，必须使授权文化成为企业文化的一部分，必须使组织和个体的信息和知识的共享保持畅通，同时保证成员个体得到必要的技能培训。

授权的另一半旅程

在了解一个概念时，知道“它是什么”意味着旅程只走了一半，另一半的旅程是应该知道：“它不是什么。”而授权不是什么的问题常常被经理人所忽视，正是这种忽视往往导致授权偏离最恰当的轨道。因此，经理人在授权时应该明白，授权也不是什么的。

授权不是信任

从某种方面讲，信任是经理人对下属品质、能力的充分肯定，让他按照制定的原则自己行事；但是这绝不意味着让那些不具备良好品质和突出能力的下属任意所为，以至于破坏企业形象。因此，信任是一种理解和依赖，放任则是一种散漫和纵容，作为经理人应当记住这一点，切忌混淆了两者的关系。因此信任下属是必须的，但不要过分走上另一个极端：放任！

信任不是放任。信任能把事情做好，放任能把事情毁坏。作为经理人这一点一定要明白！否则，你只能失去中层领导者的形象。为了让下属执行值得信赖的工作，经理人该采取什么样的方式呢？主要有：

◆切忌不管不问

指导下属工作的方针是防止这一点的关键。要下属执行值得信赖的工作，其基本方针是指导。由于有时会墨守成规或惰性习惯，所以要经常留意下属工作的状态，反复给以必要的指导。

防止疏漏工作环节。要做到这一点必须严格执行对工作的指示，例如工作的截止日期、经理人所要求报告的形式与次数等，要详细地指示下属完成工作的重点与应注意的事项。即使相信他会遵守领导者的指示，但如果指示本身不明确或有疏漏，被信赖的下属出于好意而勉强执行，结果却未必会与经理人的



想法百分之百吻合。因此，希望下属能遵守的指示必须要明确。只要指示能明确地表达就可以相信对方能执行指示。

◆力戒死板教条

认真地接受报告情况以变应变。调查一下完成工作的实际情况。但是工作的状况经常会变动，足以妨碍下属的工作效率。虽然经理人相信下属一定能巧妙地应付那些变化，但有时变化会超出下属的权限，但与其让下属竭尽全力，不如经理人要凭着本身的观察，以及认真接受工作或部门状况的报告来判断，指点迷津。

◆不要静以待之

领导者要掌握先机，实行与关系部门协调或支援等必要措施，及时解决出现的问题，不要坐以待命。经由上述努力，经理人与下属之间才能形成良好的信任关系，才能使工作完成起来有章有法。这样的放权才可以说是真正地信任下属。

在此，提醒各位经理人注意以下两点。其一：必须日积月累地努力建立与下属之间的信赖关系。得之不易失之易，所以要努力维持信赖关系。其二：信任下属与放任是两回事，不可怠于工作管理的努力。许多的经理人常常会将信任与放任混为一谈。放任下属的后果是：不但把放权的成绩冲得一干二净，还会殃及整个企业，身为经理人不可不防！

◆对放任进行预防的最好办法就是监督

一个经理人，即使他有再大的精力和才干，也不可能把公司所有的职权紧抓不放而事必躬亲，他总是需要把部分职权交给下属，让大家来共同承担责任。有的经理人每次向部下交代任务时总是说：“这项工作全拜托你了，一切都由你做主不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”这种授权法会让下属们感到：无论我怎样处理，经理人都无所谓，可见他对这项工作并不重视。就算是最后做好了也没什么意思。他把这样的任务交给我不是分明小看我吗？

不负责任地下放职权，不仅不会激发下属的积极性和创造性，反而会适得其反引起他们的不满。

高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促下属的工作，又不能使下属感到有名无权。若想成为一名



优秀的经理人，就必须深谙此道。

要做到防止放任所带来的弊害，经理人的用人原则应当是：力戒没有信任的委任；力戒没有责任的委任。因此，惟有信任的委任才能切实可行。

授权不是参与

如果把决策方式看做一个连续态，可以确定组织在这一维度上的位置——决策。独断的——民主的——授权的参与，只是表示员工对决策形成产生影响，他们以特定方式和标准的程序同经理人一起制定决策，此时组织的权力状态往往是“共享式权力”，如果严格考察，这种权力共享往往只是表面的，决策的形成不可能是员工与经理人对等投票的结果。实际上，决策总是经理人意志的表达，所谓的参与对决策的影响是一种“软约束”。授权，则是决策权的下移，经理人同下属拟定目标之后，任由下属选择到达的途径，即制定决策，虽然这种决策权是严格限定的，但在限定的范围内，一个合格的授权者给予下属充分的决策权，而决不实施干涉。

授权不是弃权

事实上，许多失败的“授权者”所做的，并不是“授权”，而是“弃权”。他们把任务推给下属，却并不清楚阐明下属该做的具体工作，没有对下属自主决策的范围作出具体的界定，没有限定任务完成的时限要求，更没有事先确定绩效评估的标准，结果只有一个，他们很快会面临一系列的麻烦。

授权意味着一种管理方式和工作方式的转变，并不是把不重要的事放任不管。明白这一点，对于经理人来说，意义是非凡的，它首先意味着，作为经理人，自身面临一种转变，他的职责不再是“把事情做好”，而是“让人把事情做好，自己实施有效地控制”，控制的管理技能在经理人的能力结构中地位凸现。员工能力水平各不相同，经理人在授权之前，首先应对下属的能力和性格倾向各方面详加了解，之后以能够完成工作为限度适当授权。但是，授权不等于弃权，经理人还应对下属的工作给予必要的监督，及时地帮助其找出解决的方法。而当下属无法做好指派的工作时，经理人应勇敢地承担责任。

授权不是授责

许多尝试授权的经理人把工作交派给下属之后，常常在办公室里偷偷、舒服地出一口气：终于把肩上的一副重担卸下来了。



事实恰恰相反,授权之后的经理人肩上的担子不是减轻,而是加重了。因为授权无疑能带来工作实质内容的扩展,而作为经理人,你对你所有的工作——授权的和未授权的——都负有同样的责任。

授权只是把一部分权力分散给下属,而不是把与“权”同时存在的“责”分散下去。杰出的管理专家史罗马曾说过:“责任是某人肩负的某种东西,无人能授予它。一个负责任的人将永远负起责任,而一个不负责任的人永远都必是不负责任的。”

作为经理人,你应该记住一点:错误是授权的一部分。下属犯错误几乎是肯定的,尤其是你的授权刚刚启动,下属们初次独立决策完成任务时,失败和错误在所难免。你应该预期到并接受下属所犯的一些错误,意识到你对这些错误的后果负有义不容辞的责任。

其实,下属的错误对于组织来说并不能完全记入“损耗”,有时会是“代价”,能用它换来其他更加宝贵的东西,如能力提高,经验,经典案例等。犯代价并不太大的错误,对于下属来说常常是很好的锻炼机会。对于高明的经理人,他也可能意识到提升管理水平,树立威信的机会来了!

一个信心十足,决定授权的经理人应该对下属大声说:“别怕失败,充分行使你们的职权吧!全部责任由我来负!”

授权不是代理

代理职务是在某一特殊时期,依法或受命代替某人执行其职务,在这个代理期间之内,代理者相当于被代理者的职位,二者是平级关系,而不是授权关系。

而许多经理人并不能完全区分代理与授权的差异,在把一件任务交给下属去完成时,他们总是说:“小王,这件工作由你负责,我就不管了。”

代理的发生,常常是被代理者因为有其他重要事务或者外出,由他负责的部门群龙无首时,经理人任命或按程序规定选择适当的人在经理人不能直接管理该部门时代行其职责,负全部职权与责任。

代理指向的常常是日常性管理工作,而授权则要针对具体的工作任务。代理人的选择,客观上比受权者选择更受限制,前者要求更多的是对经理人意图的理解和在部门内的权威魅力。



代理关系常常伴随着被代理人的归来或恢复行使职权而告终结，而授权关系则稳定地存在于任务完成的整个区间。

代理与授权的深层关系在于：高明的经理人会通过这两种手段物色自己合适的助手，在这种情况下，代理和授权之间的界限会变得十分模糊不清。

授权不是助理或秘书

授权是不同于助理或秘书的一种高难度管理手段。助理或秘书只是帮助经理人工作而不承担责任，授权的经理人依然应负担全责。在授权中，被授权者应当承担相应的责任。

授权不是分工

现代组织是社会大分工的产物，这是组织产生和生存的大背景，而现实中，分工的精神已成为人类社会的一种基本的行为方式。但是现在，许多经理人将分工与授权相提并论，混为一谈。

分工是在一个集体，组织，团体内，由各个成员按其分工各负其责，彼此间无隶属关系，对于经理人来说，恰当地为下属分工，是将工作任务合理切割的过程；而授权则是受权者和被授权者有上、下之间的监督和报告关系。

分工和授权的区别还体现在工作任务的中心不同。在分工中，经理人处于任务中心，其工作重心是协调下属的工作，以保证任务被恰当地完成；而在授权中，任务中心向垂直的下层移动，受权者在任务完成中担当重要的角色，而经理人作为独立于任务的上级，听取有关工作的报告，解决超出下属能力权限的各种困难。

授权需要给员工四大权杖

授权员工意味着给他们四个因素，使他们更加自由地行动以完成工作。这四个因素是：信息、知识和能力、权力和奖赏。

信息

在一些公司，例如巴西最大的货船及食品加工设备制造商——Semco，其雇员被充分地授权，信息在这里不再是秘密。在 Semco，每个雇员都能获得包括管理层的薪水状况等资料或其他信息。为了表示公司对信息共享的重视，Semco的