

管理大师丛书

THE
ART
OF
EMPOWERMENT

授权的
艺术

「英」罗恩·约翰逊

大卫·雷德蒙

著

**THE ART OF
EMPOWERMENT**

© 国际文化出版公司

GUANLI DASHI CONGSHU



THE ART OF
EMPOWERMENT

授权的

艺术

[英] 罗恩·约翰逊 大卫·雷德蒙 著

天津编译中心 译

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

授权的艺术/[英]约翰逊(Johnson, R.), [英]雷德蒙(Redmond, D.)著;向萍等译. -北京:国际文化出版公司, 1999. 11

ISBN7-80105-780-5

I. 授… II. ①约… ②雷… ③向… III. 企业管理:民主管理 IV. F272.93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 39413 号

授权的艺术

著 者 [英]罗恩·约翰逊 大卫·雷德蒙

策划编辑 白昆荣

责任编辑 李 璞

封面设计 石 洋

版式设计 徐 迎

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

排 版 北京市今日视点文化事务发展中心

印 刷 南方印刷厂

开 本 850×1168 32 开

7.125 印张 160 千字

版 次 2000 年 1 月第 1 版

2000 年 3 月第 2 次印刷

印 数 3001—8000 册

书 号 ISBN 7-80105-780-5/Z·89

定 价 16.00 元

版权登记 图字 01-1998-2255 号

国际文化出版公司地址

北京安定门内大街 40 号 邮编 100009

电话 64010831 64010840

The Art of Empowerment《授权的艺术》

“根据与伦敦金融时报管理部的协议出版,并由上海市版权代理公司负责版权代理”

著作权合同登记号:图字:01-1998-2255

译 者

- | | | |
|-----|----|---------------|
| 向 萍 | 译 | 序言、绪论、第一、二章 |
| 胡翠娥 | 译 | 第三、四、五章 |
| 崔丽英 | 译 | 第六、七、八章 |
| 戴 欣 | 译 | 第九、十、十一章 |
| 吴 波 | 译 | 第十二、十三、十四、十五章 |
| 温宝莹 | 译 | 第十六章 |
| 王冬焱 | 译 | 第十七章、附录 |
| 吴士民 | 译校 | |

序 言

罗恩·约翰逊和大卫·雷德蒙认为授权是一门艺术，我坚信他们是对的。然而，那些只相信已有定论的事物的人，那些喜欢所谓“科学管理”的精确性的人应该明白，授权并非百试不爽的灵丹妙药。如果让我来概括授权在实践中的效果如何，我必须承认，根据我所了解的那些研究结果来看它们通常收效甚微，而且常常伴随着摇摆不定和等级制管理的复辟。相反，应用授权并取得成功的例子虽然数量有限，但其成果却相当辉煌。这就引出一个问题：应用同一方法为什么会如此差异悬殊的结果？

我认为，答案在于弄清从何处入手，在于了解企业的文化，在于把握采取重要行动和制定重要决策的时机。从某种程度上讲，本书是谈人以及人在特定条件中如何行动的。书中提供了生动的例析（透视成功者世界的窗口），并向读者介绍了一些有价值的作法，而不是向他们推荐任何已有固定模式的作法。

那么，该如何阅读这本书呢？你可以从头读到尾。但是，对大多数人来说，我并不推荐这种读法。如果你试图全盘记住的话，书中所涉及的大量材料会使你的头脑变得模糊不清。相反，这是一本值得深入研究的书，书中有许多智慧的结晶，如果匆匆翻阅不加回味，会与之失之交臂。

我建议先看目录，选取与当前问题有关的部分仔细阅读。这也许可以有效制止一个倾向：许多管理人员受习惯驱使，条件反射

式地采取某些措施，而不考虑是否有其他方案可供选择。有学识的管理者更倾向于“先读书，后决策”。尽管如此，他们仍有必要留心这样一种说法，即“慢慢地做出正确的决定胜过迅速地做出错误的决定”。

复杂的领域需要采取策略的方法去研究。就此而言，图1特别值得关注。在整个交流过程中，授权处于最复杂的顶端。通报信息是第一步，也是最基本的一步，因为人人都要这样做。那些夸夸其谈的人往往闭目塞听。而征求意见是向前迈进了一步，因为作为一个双向的交流过程，它要求达到交流的平衡——这比人们想象的要困难。分享意味着接受一定的共同立场或所有权，这一条件需要具有完美的性格和气质才能达到。实现分权的前提是：必须充分信任一特定个人或几个人在特定领域的决策能力。位于该链环顶端的授权则要求将这一经过检验的信任予以延伸，以涵盖更广的责任范围。

要让管理人员在分配工作时退后一步统览全局并非易事。随着授权活动的增多，许多优秀的经营管理人员会遇到这样的困难：他们无法在语言上或在行动上区分任务和责任的差别。任务是指上司交给雇员的一项项工作；与之相对比，责任则只与该雇员所承担工作的结果有关，而与该工作是如何完成的无关。分派了责任，然后在工作的执行过程中指手划脚，这种诱惑是许多管理人员都难以抵御的。

我从中得到这样的启示：在朝着授权演进的过程中，我们必须学会在掌握了一个阶段之后再去做下一个阶段。一名管理者必须十分成熟才有资格授权任用别人，所取得的结果才能证实这种方法具有合理的理论依据。在此，我必须声明我对理论与实践的有机结合深信不疑。这也正是罗恩·约翰逊的立场，而且他总是凭借信念的勇气将之付诸实施，并取得了可喜的成果。我们多年的密切交往使我有充分理由证明这一点。我也很高兴大卫·雷德蒙

能够应用他在该领域的学术研究成果和他作为人力资源部经理的丰富经验。我相信,他们合作完成的这本书作为这个重要课题的权威性著作将历时久远。

梅雷迪思·贝尔宾

[英国]职工大会秘书长题序

工会是建立在授权的原则之上的——即向其成员授权以取得更多的成就,这样取得的成就将超过孤立的个人所能期望取得的成就。因此,在工作场所真正实行授权是会得到工会成员的理解和欢迎的。但是工会成员们也要对持有新观念的管理者抱谨慎态度——因为有些主张,诸如灵活性等,已被肆意歪曲,这种情况经常发生。

为帮助我们迎接劳动世界迅速变化所带来的挑战,我们必须了解像授权这样的概念,并恰当有效地付诸实施。这也正是本书会受到工会会员和有远见卓识的管理人员一致欢迎的原因所在。

约翰·蒙克斯

[英国]职工大会秘书长

谢 辞

我们感谢梅雷迪思·贝尔宾博士和约翰·法伊夫教授和我们进行的有益的讨论。不少公司和公共部门团体允许我们和他们共同从事授权员工参与管理的工作,我们谨向他们表示感谢。我们还要感谢给我们提供信息和忠告的,特别是与例析的准备工作有关的下列个人和组织:英国卡伦德绝缘电缆公司布莱克里分公司人事经理 J·P·杨小姐;英国氧气公司销售服务分公司总经理彼得·布里斯登;活塞股份有限公司总经理大卫·莫斯;托奎伊休闲旅馆总经理劳伦斯·默雷尔;自然历史博物馆公关部经理简·贝文;刘易舍姆镇议会管理开发部主任斯特拉·杰克逊;凯德伯里有限公司人事部经理 P·W·韦林先生;以及英国运输及杂务工人工会地区书记迈克尔·戴维。

最后,我们同意约翰·蒙克斯的见解:授权概念需要适当并有效地付诸实施。我们感激他允许我们在本书中摘引他的观点。

绪 论

授权与达到组织目标有关：它意味着让每个员工都参与进来以共同争取事业的成功。让员工参与已不再是可有可无，而是成功的前提。采取授权的举措可能带来巨大收获，但如果驾驭不当也可能导致失望。这当然不是一项容易的选择。本书并不告诉你该如何经营企业，但你若是真想着手让所有员工都参与进来以共同取得组织的成功，请往下看。

关键问题在于各个组织之所以寻求授权员工参与管理就是为了明显改善其业绩。高级管理人员们已逐渐认识到组织中的员工代表着一种至关重要的资源，一种可以用来为企业谋利的力量。

授权也与职业准则有关。它主张以另一种方式来对待员工，即把员工作为完整的人，他们在工作之外有自己的希望和忧虑、自己的抱负和生活。获得授权的人受到尊敬。他们的意见有人倾听，他们的才能得到发挥。他们得到公平的待遇，工作出色会受到表扬，工作失误会得到建设性的批评。他们准备全心全意地与其他人合作，为一个值得为之投入的企业效力。

授权并不是非黑即白。事实上，那种神话般的、完全实现授权的组织我们一个也没有找到，但却决定谈论这种组织，就好像真有这种组织似的，因为这种理念为管理层提供了一个可以为之奋斗的目标。我们发现许多组织正在朝着授权努力，并且已经部分地实现了授权。问题在于，作为一名经理，你打算走多远？正如梅雷

迪思·贝尔宾在其序言中所指出的那样，本书你可以从头读到尾，也可以先浏览目录，再阅读感兴趣的部分。

我们认为团队协作应是一项全组织范围的活动，其重点在于培养有团队精神的人，而不在于培养这样的团队。在我们看来，当一群在团队协作中得到训练的人走到一起，拥有共同的目标，并准备共同努力达到该目标时，团队便会自然而然地形成。

书中提供的例析几乎全部都是以真实事件为依据的，在过去的十年中我们曾以这种或那种方式亲自介入过这些事件。也有一些出自公开发表的和有关人士往来的连续报导。它们仅用于阐述所论问题的特定方面，而无意充任“完全授权”的组织的典范。我们所接触的组织大多数都在朝授权方向努力，而例析所揭示的常常只是其中所涉及的一个或数个步骤。

除写到特定个人之外，我们在文中使用第三人称时并无性别之分。

我们与工会密切合作了许多年。我们有许多读者所在的组织承认认真负责的工会。本书也忠告和指导这些组织的管理人员如何与工会密切合作授权其雇员参与管理。

我们知道人们可以用同样的词语表达不同的意思。当我们所使用的词语可能引起误解时，我们均在文中对该词的含义作了解释，并在索引里用黑体字标示出来。

目 录

序言	梅雷迪思·贝尔宾(1)
题序	英国职工大会秘书长约翰·蒙克斯(5)
谢辞	(6)
绪论	(7)

第一部分 授权的基本要素

第一章 什么是授权?	(3)
●所有基本问题都在此得到解答	
●达到组织目标	
●授权的准则	
●雇员参与的程度	
●职工代表	
●进展自查表	
第二章 益处和危险	(16)
●为组织谋利,避免重大错误	
●有形益处	
●潜在的危險	
●权力和权威	
●期望	
●建立信任	
●进展自查表	
第三章 管理企业文化的变革	(29)
●变革构成的渐进指南	
●战略目标	
●管理部门的支持	
●机制的审议	
●信息管理和人员开发	
●项目管理	
●行动十要点	
●进展自查表	
第四章 奖励和授权	(43)
●调整奖励机制以支持授权企业文化	
●企业文	

化和奖励●赢家和输家●非经济奖励●进展自
查表

- 第五章 方法选择** (56)
- 为特定的组织找出成功的最佳方法
 - 质量管理和服务
 - 组织更新
 - 学习与开发
 - 交流
 - 团队精神
 - 方法选择
 - 进展自查表

第二部分 使员工参与的方法

- 第六章 实施变革** (73)
- 详述着手变革的方法
 - 战略性变革
 - 资料 and 讨论
 - 管理研讨会
 - 进行调查
 - 辅导和咨询
 - 进展自查表

- 第七章 工作关系** (92)
- 如何正确理解各角色及结构
 - 实现授权的工作小组
 - 实现授权的组织结构:协商和谈判
 - 以新角色替代旧角色
 - 进展自查表

- 第八章 向员工通报情况** (100)
- 信息传播的有效方法
 - 定期书面信息
 - 定期的面对面简况汇报
 - 代表小组
 - 特殊活动
 - 个人对个人承担的责任
 - 工作组和项目组
 - 多向信息流通
 - 进展自查表

- 第九章 信息反馈的促成** (113)
- 如何促成与处理信息反馈
 - 大型会议
 - 团队精神研讨会
 - 情况简介会
 - 中心小组和献计献策会议
 - 调查和提建议的方案
 - 动态的信息交流
 - 进展自查表

- 第十章 共享与谈判** (126)
- 怎样与何时共享决策
 - 分权
 - 信息传递的分

权●联合的决定●谈判和礼尚往来的交易●正式的机构●进展自查表

- 第十一章 处理商务关系…………… (140)
- 处理与股东的相互关系●股东们关注之事●以顾客为中心●雇员与“自由职业者”●供应商与常驻公司的承包商●关心周围社区活动●进展自查表

第三部分 学习与授权

- 第十二章 学习与开发…………… (151)
- 帮助员工学习的方法概述●通过正式的培训和教育来学习●在工作中学习●辅导, 咨询与指导●评估●进展自查表

- 第十三章 有计划的学习…………… (161)
- 制订学习计划来达到组织目标●战略性计划●开放式学习●管理的提高●针对任务进行的培训●监督与评估结果●进展自查表

- 第十四章 授权予个人…………… (171)
- 帮助员工发展的途径和手段●工作概念●发展能力●平等机会●权威与机遇●进展自查表

- 第十五章 组织的学习和团队精神…………… (184)
- 创造一个动态的学习组织●全盘的观点●组织范围内的团队精神●团队精神培育过程●共享前景和目标●对事物进展方式的理解达成共识●受尊重和有志向的员工●进展自查表

- 第十六章 领导一个实现授权的组织…………… (195)
- 发展走向成功所需的领导才能●管理风格●领导的素质●学习如何去领导●进展自查表

第四部分 今后的道路

第十七章	面对未来.....	(205)
	●必须考虑将采取的行动●雇用模式●留住人才●核心准则●管理风格●工会●世界贸易●雇员支持●结论●进展自查表	
附 录	授权入门.....	(209)
	●怎样迈出第一步	

授
权
的
基
本
要
素

第
一
部
分

