

不会运用权力的一把手=“有名无实”
不会控制权力的一把手=“被架空”
一把手如何用权，决定企业的成败！

张 峰 郭晓丽●编著

一把手



YIBASHOU
KONGQUAN JIQIAO
YU SHOUQUAN YISHU

控权技巧与授权艺术



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

不会运用权力的一把手=“有名无实”
不会控制权力的一把手=“被架空”
一把手如何用权，决定企业的成败！

张 峰 郭晓丽 ● 编著

一把手

常州大学图书馆
藏书章

YIBASHOU
KONGQUAN JIQIAO
YU SHOUQUAN YISHU

控权技巧与授权艺术

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

一把手控权技巧与授权艺术/张锋, 郭晓丽编著

北京: 中国经济出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 6579 - 9

I. ①一… II. ①张…②郭 III. ①企业领导学—通俗读物 IV. ①F272. 91 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 080183 号

责任编辑 孟庆玲

责任印制 石星岳

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市地矿印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12. 5

字 数 172 千字

版 次 2010 年 5 月第 2 版

印 次 2010 年 5 月第 2 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 6579 - 9/F · 5302

定 价 29. 80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

一把手的领导能力决定企业的命运

(代前言)

在市场经济时代,企业要取得成功,往往取决于一把手的领导能力。一把手的思想、素质、领导艺术与领导水平,将直接决定企业的前途与命运。

管理学上有这样一种观念:有什么样的领导,就能带出什么样的团队。狮子带领的一群绵羊能战胜绵羊带领的一群狮子。企业领导常常小心谨慎地面对市场,对企业的外部危机全力应对,却常常忽略了来自企业内部的真正危机。领导素质、领导水平不能持续提升才是企业最大的危机。如果方向不明确、指挥不当,再大的船也到不了成功的彼岸。

一把手是一个企业的核心,一把手的风格会深深地影响身边的员工,影响到他们的工作态度、工作方式甚至道德观及价值观等。一把手是企业的旗帜,是企业发展的路标。作为企业的“领路人”,一把手责任重大,必须努力提高自己的能力及个人素质,这包括运用权力的艺术、用人的艺术、决策的艺术等。

当然,领导的个人魅力也很重要。有魅力的领导人是受人欢迎和喜爱的,是有亲和力和感召力的,是更有能力领导和指挥众人的。一把手的个人魅力包括有远大志向和梦想,有独特执著的性格,有毅力、勇气和自信,有积极的生活态度,有智慧和幽默感等。

事实证明,领导者的素质和领导力对企业兴衰有着重要的影响。有利的外部环境加上良好的内部条件,才能把握机遇。善于把握机遇,有所作为,则是迈向成功的第一步。当代科技革命日新月异,经济全球化迅猛发展,世界范围内的市场竞争为一把手们提供了大显身手的广阔舞台。

这既是挑战也是机遇。能否在这场激烈竞争中胜出,就要看一把手们是否有长袖善舞的本领了。

企业发展对于一把手的严格要求,迫使企业一把手必须不断学习,不断提升,不断提高自身的能力素质,储备丰厚的、有价值的知识;明确自己该做什么、怎样做得更好,掌握更多更好的用人用权技巧;革新观念,把自己铸造成为企业的精神领袖。唯有如此,企业的发展才能得到保证,一把手的个人价值才能真正得到实现。有鉴于此,我们推出了“一把手必读丛书”,针对一把手在企业领导和管理中发挥作用的关键之处,分别展开深入论述,以期对企业一把手有所助益。

目录

Contents

一把手的领导能力决定企业的命运(代前言) / 1

第一章 权力,权力,权力

第一节 解剖权力	3
一、权力是什么	3
二、与权力相关的其他问题	4
第二节 企业一把手的权力	6
一、“帅才”——一把手	6
二、一把手的观念	7
三、一把手的权力	9

第二章 用权艺术决定用权效果

第一节 怎样用权最有效	13
一、哪些因素影响一把手的用权效果	13
二、权力是把双刃剑	14



第二节 方法:达成最佳用权效果的工具	18
一、充分运用职位权	18
二、恰当使用赏罚权	21
第三节 副手与主管:一把手用权的左膀右臂	30
一、用好副手:发挥“左手”的力量	30
二、选用主管:让“右手”的力量延伸	39
第四节 一把手的用权艺术	44
一、切忌吝放	44
二、别冷落下属	47
三、等距离交往	48
四、发挥权威	51
五、适当施压	51
六、有效分派任务	53
第五节 一把手的用权误区	55
一、权威主义	56
二、命令不当	57
三、过度用权	58
四、妨碍工作	61
五、用权不足	62
六、全权作业	65
七、留恋权力	65
八、摇摆不定	67
九、玩弄权术	68
第六节 排除用权阻力	70
一、虑及下属心理承受力	70
二、避免领导班子内耗	71
三、讲究沟通技巧	71

第三章 分权:让一把手轻松办大事

第一节 以分权达到最佳用权效果	77
一、分权是组织权力的分配	77
二、分权授权	78
三、分权帮助一把手用权效果最大化	78
第二节 一把手怎样分权	80
一、分权是原则上的分权	80
二、合理的分权方式才能使权力最有效	81
三、分权——合理运用权力的艺术	86

第四章 一把手授权:授中有控,绩效优先

第一节 授权是一把手必须做的工作	93
一、授权是什么	93
二、一把手≠一把抓	94
三、重视一把手授权的价值	97
四、范围与要素:一把手授权的两个维度	100
第二节 一把手怎样授权	103
一、把握一把手授权的关键	103
二、合理授权有一定方法	118
三、合理的程序保障最佳效果	121
第三节 一把手的授权艺术	129
一、最高境界的一把手	130
二、授权遥控	134

三、大权独揽,小权分散	136
四、量能授权	137
五、下达目标,不问细节	140
六、下放决策权	141
第四节 授权必须注意的问题	142
一、选好受权者	142
二、别忽视专业技能	147
三、谨防反授权	148
四、防止失衡失控	149
五、走出授权误区	151

第五章 一把手:别让越权制造混乱

第一节 越权是对组织最大的危害	157
一、破坏正常工作秩序	157
二、打击下属工作积极性	158
三、导致上下级产生隔阂	158
四、妨碍自身工作的完成	159
第二节 一把手的越权形式	160
一、擅自决定不该决定的问题	160
二、插手管理不该管的事情	161
三、越俎代庖,执行不该执行的任务	162
第三节 一把手怎样防止越权	162
一、一把手的越权误区	162
二、别让下属的手伸得太长	165

第六章 一把手控权:权柄必须掌握在自己手中

第一节 控权:保证权力运用最合理	173
一、一把手为什么必须控权	173
二、权力制约:控权的主要方法	175
三、授权中的控权	176
第二节 一把手的控权技巧	181
一、命令追踪	181
二、纠正决策偏差	182
三、及时反馈	183
四、明确指导	184
五、进度监督	185
六、撤回授权	186

后 记 / 189

第一章

NO. 1

权力, 权力, 权力

什么是权力？对于这个问题历来就有着各种各样的答案。但毋庸置疑的是，一把手的工作离不开权力。作为一把手，仅仅拥有权力是远远不够的，他还要具备与该权力相适应的权力运用能力以及领袖魅力，用自身的人格魅力打动下属、影响下属，赢得对方的信赖、信任，如此才能达到一呼百应、令行禁止的效果。

权力的运用还离不开权威。权威是指一种威信和力量。一把手应该树立个人威望，这有利于其开展领导工作。同时，他还应有较高的自身素养。因为一把手的特殊地位是以权力为基础的，其地位使一把手在领导工作中保持主动性、创造性；素养是一把手自身素质、修养能力的综合体，其素养的高低在极大程度上决定着一把手的威望能否真正持久地保持。

Part1

第一节

解剖权力

一、权力是什么

管仲在受齐桓公委任治理齐国时,他向齐桓公专门要了“临贵”、“使富”、“制近”三种权力。所谓“临贵”,是指要有管理达官贵族的领导职权。若无“临贵”之权,则“人微言轻”,“名不正,言不顺”,其想法与言辞都很难引起他人重视。所谓“使富”,是指管理经济的权力。经济是基础,只有具备了经济管理权,才能富国强兵。所谓“制近”,是指具有对王公贵戚的制裁权。对管仲的三权要求,齐桓公完全同意:封管仲为上卿——当时文官中的最高职位;将齐国的税收大权交给管仲;称管仲为“仲父”以示信任。正因为管仲拥有此三权,才能大刀阔斧地治理齐国,最终使齐国称霸天下。

“文圣”孔子曾对管仲上任前要求三权之事做出中肯的评论:即使管仲贤能,如没有三权,也不能使齐桓公称霸。由此可见,即使一个人的个人本领再大,但若没有足够的权力,也很难有所作为。

权力到底是什么呢?

权力是一个人或一群人对另一个人或一群人的控制与支配力。权力既是一种领导与被领导的社会关系,也是一种和职位、组织机构结合起来的社会意志,它在阶级社会中是统治阶级的工具,是人类社会存在发展所必需的管理要素。在现代社会中,权力对于社会组织的有效运转仍然是不可或缺的。



W. H. 纽曼和小 C. E 萨默对权力很有研究,他们对“什么是权力”曾有一个相当到位的表述,他们说:“所谓权力,从广义上说,如果我们能够提供给某人某些他想要而又别无他处可得的东西,我们就拥有高于某人的权力。”对这个表述,我们可以将其稍作扩展,也就是说:“如果我们能够给予或剥夺某人想要或所具有的某种东西,就说明我们对某人有权。举个例子说,如果一个小男孩在球场上拥有唯一的一个篮球,那么他就对其他同样喜欢在此打篮球的孩子拥有了一种权力。同样道理,绑匪绑架人质后,绑匪也就对人质拥有了一种权力。

因此,广义权力关系的构成基础实际上包括需要和畏惧两个方面,这两个方面联系密切,而且,畏惧通常是由需要引起的。根据此表述,我们可以解释为何父母对自己年幼的孩子比成年子女更有权,我们也可以解释为何人们通常倾向于服从强权或追随魅力无穷的领袖等。

对于权力,我们可以将其定义为:权力是某个人(或群体)凭借某种强有力的后盾获得的,在一定社会关系中支配对象的一种特殊力量。

二、与权力相关的其他问题

为了对权力问题有个更为全面、更为深入的认识,我们在此将进一步分析与权力联系密切的几个相关问题。

(一)权力与能力

作为一名一把手,拥有对事物处置的决定权和指挥权,即拥有权力,力是其最突出的特征。但是,一个重要的问题是:该一把手能否使权力有效运行?历史经验证明,在社会领域中如果权力运用得当,社会就会繁荣安定,人民就能安居乐业;反之,社会就会动荡不安,人民就会流离失所。而这对于企业组织也是同样的道理。可见,企业一把手能否运用好权力具有极为重要的意义。作为权力的受支配者,通常对权力拥有者寄予厚望,希望其用好所拥有的权力;作为权力拥有者,毫无疑问也应该谨慎用权,为企业和企业全体成员谋利。

客观地说,绝大多数权力拥有者都希望能最完美地运用好手中

的权力,但不可否认的是,权力拥有者往往受到自身用权能力的制约。也就是说,是否拥有权力与是否具有运用权力的能力是两种不同的情况,因此,要能正确运用权力,企业一把手应既拥有权力,又具备与拥有权力相适应的能力。在现实中,不少人担任一定职务,拥有一定权力,但是往往并不具备相应的能力,从而导致其自身、权力受支配者以及社会等多方的利益受损。

另外一种情形是,有些人在一个行业、部门任领导时,权力运用得如鱼得水,成绩斐然,可一旦调往另一个行业、部门后,虽然继续担任领导职务,但运用权力时却几处碰壁,成绩也极为平常,给人一种无能的感觉,这表明,他具备运用这一方面权力的能力,却不具备在另一行业运用另一种权力相对应的能力,归根到底还是一个能力问题。

一个人的能力包括现实的能力和潜在的能力两个方面,而要判断他是否具备与掌握权力相适应的能力则颇为不易,因此,在赋予某人权力时,一定要认真考察其是否有与权力相对应的能力。对此不可马虎,一旦权力交到了一个既无正确运用该权力的现实能力,又不具备一定的潜在能力的人手中,则不仅仅是对权力的浪费,还会具有一定的危险性。

(二) 权力与魅力

作为一位企业一把手,他拥有了一定的权力,也具备与该权力相适应的权力运用能力,按理说应该能很好地发挥权力的作用,创造出骄人的业绩,然而,现实中却有不少这样的企业一把手并不能达到预想的高度,这是什么原因呢?其实,与权力相关的还有一个魅力问题。

权力拥有者拥有权力,具备与该权力相应的能力,这还不够,他还应该具备良好的个人品质,具备作为一名企业一把手应该具备的人格魅力。我们知道,权力能否产生效力,实际上取决于企业一把手怎样运用权力以及下属如何响应权力并执行任务两个方面。如果没有下属的响应,企业一把手运用权力时就很容易转化为滥权或专权等问题,这对企业一把手而言,对其所任职的单位而言,都是一个莫大的损失,或者说是一个莫大的灾难。

要想得到与权力运用相适应的响应,作为一名企业一把手,就应塑造自身的人格魅力,用自身的人格魅力打动下属、影响下属,赢得对方的信赖、信任,如此权力拥有者就具备了一定的魅力,并进而达到一呼百应,令行禁止的效果。这种魅力就来自于人格魅力,也就是人的品德、情操产生的一种亲和力,它在很多情况下与权力的效力成正比。

权力的运用、权力运用的响应、权力的效力,构成了权力运用有联系但又有区别的密不可分的三个关键内容。也正因为如此,权力拥有者应充分展示自己的人格魅力,使权力产生应有的效力。

Part2

第二节

企业一把手的权力

一、“帅才”——一把手

(一)一把手的定位

“一把手”是如今比较流行的叫法,企业一把手就是企业领导班子中的“帅”,也就是总经理、总裁、CEO等,他是企业领导班子的核心。

“一把手”对领导班子各个成员负有指挥、协调的职权,其责、权、利都与班子中其他成员有所不同,在领导工作中负有主要责任。

“一把手”有级别之分,级别不同,“一把手”的任务、职责面也就不相同,但无论是哪个级别的“一把手”,都应该对自己所领导的班子负全责,权力大,责任也大;责任大,权力也应相应增大。

与领导班子中的其他成员比较而言,班子中的一般成员属于“将

才”,要求具有执行决议的原则性、科学性及一种拼搏精神,而“一把手”则不同,他属于“帅才”,要求其具备较高的政治、思想、业务素质 and 较强的组织、领导及协调能力。

(二) 一把手的独特性

“一把手”和班子其他成员都要担负着一定的责任与职务,这是“一把手”的一般性所在。但是,“一把手”是组织的核心,是总指挥官,是领导的领导,这又是其特殊性所在。因为“一把手”的特殊性,他必须履行特定的更大范围的职能,并遵循相应的原则,具有正确的领导观念,行使自己的职责。

二、一把手的观念

一个优秀的一把手必须具备正确的观念。下列几方面的观念是一把手必备的:

(一) 大局观念

大局观念要求“一把手”能够从权力的整体结构出发看待自己的局部权力,不能从局部去考虑问题,不能只顾自己的小天地,眼光狭隘,否则,其所领导的班子就有可能松散、垮台。具备大局观念,“一把手”就应该将自己的工作置于权力结构的整体之中,从整体的、全局的方面去考虑问题。

(二) 科学观念

作为“一把手”,他无疑应对自己拥有的权力负责、对领导班子负责、对员工负责、对企业负责、对社会负责,其责任重大,这也要求“一把手”一切从实际出发,实事求是,求真求实,正确决策,也就是说,要讲究科学,按科学办事。否则,就有可能给企业、社会等带来难以估量的损失。

“一把手”要讲究科学是要花时间的,要多问多学,不可不懂装懂,尤其对一些外行的“一把手”更要如此。对于那些不学无术,总是想当然地乱决定的“一把手”,应尽早将其清除出权力队伍,否则导致重大失误后就后悔莫及了。