

Authorisation

有效授权是提升领导力的必要途径！

高明的领导会授权！



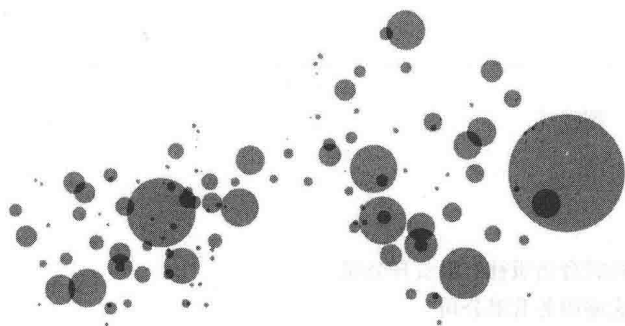
授权

王继军/著

有效授权，我们的办公室将不再乱糟糟，工作不再做不完！

我们将有更多的时间可以陪伴家人，下属也会因能力的发挥和价值的体现而精神焕发！

授权



王继军/著

图书在版编目(CIP)数据

授权 / 王继军著. — 北京 : 中华工商联合出版社,

2016.7

ISBN 978-7-5158-1735-4

I. ①授… II. ①王… III. ①授权管理 IV. ①F271

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第165790号

授 权

作 者: 王继军

责任编辑: 胡小英 邵桃炜

封面设计: 周 源

责任审读: 魏鸿鸣

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2016年8月第1版

印 次: 2016年8月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-5158-1735-4

定 价: 42.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



前言

PREFACE

在知识经济条件下，企业之间的竞争愈演愈烈，人才成为企业的最大财富。如何充分调动员工工作的积极性和主动性，充分挖掘员工的潜力，成为管理者面临的一项重要任务。管理艺术中的授权也越来越受到众多管理者的青睐。

授权作为一种有效的管理方法，是指上级把自己的职权授予下属，使下属拥有相当的自主权和行动权。授权的本质是上级的决策权力向下级下放的过程，也是职责的再分配过程。授权是为了确保授权者与受权者之间信息和知识共享的畅通，确保职权的对等，确保受权者得到必要的技术培训。

通过授权管理，管理者将庞大的组织目标科学分解、分配，增加协调性，让团队每一个职员更有目标、更负责任、更加投入、更有创造性地工作，产生“四两拨千斤”的巨大力量和“九牛爬坡，个个出力”的协作精神。

授权能给企业领导者带来许多好处。企业管理者通过有效授权，会减少控制，削弱依从，使管理者挣脱权力的束缚，让受权者有更多的自主性，增强责任感，提高工作积极性，逐渐提升自我管理能力，从而让受权



者快速成长起来。

授权能将管理者所能做的工作缩小到一个人所能掌控或驾驭的范围，如此一来，管理者在日常工作中就能全心全意去办那些重要或感兴趣的事情。

绝大多数管理者并没有专门学习过如何授权，刚开始时，人们在采取某种新行为时总会感到各种不适应。幸运的是，授权这种技能是可以人为培养的。和学习其他技能相似，首先，你要了解怎样去做，之后用心练习，直到熟练为止。

本书将协助管理者熟练授权，从而快速提高你为企业做出重大贡献的能力。本书从八个方面向企业管理者论述了授权的重要性、授权的艺术技巧及如何授权和控权的内容，理论指导和实践案例相结合，不仅具有科学性、可读性，更具有实用性，是管理者授权时必备的知识读本。

书中所有的方法、技巧以及策略都经过了实践检验，总有一些内容可以帮到你。只要反复练习这些技巧，很快别人就会认为你是一个精通授权的人了。

创造一个海洋，就会有鲸鱼成长；营造一个天空，就会有雄鹰盘旋；给下属一个发展的空间，下属就会成为企业栋梁。衡量一个管理者能力的标志之一就是他是否有一群业绩卓著的下属。做到这些，管理者便可垂拱而治，尽情享受人生，工作并快乐着！



目 录

CONTENTS

第一章

授权问题经典案例解析

管理者和普通人一样，不可能会分身术，要想使业绩更出色，就必须通过有效的授权让下属独当一面。管理者是否懂得授权从某种程度上讲，是衡量管理者能力的一把尺子。

案例1：“出师未捷身先死”的诸葛亮 / 002

案例2：王石——登山家？企业家？授权家？ / 004

案例3：重出江湖：柳传志的放权 / 006

案例4：王安电脑败落的授权启示 / 008

案例5：中国家族企业授权成败案例 / 011

案例6：把权力授给最恰当的人 / 014

案例7：从英阿马岛之战看授权 / 017

授权工具箱：授权成功测试表 / 020



第二章

不重视授权，就不懂得管理

现代社会，管理者的工作千头万绪，极为繁杂，如果每件事都事无巨细、事必躬亲，即使有三头六臂也会应接不暇，难免事与愿违。所以管理者必须学会正确授权，充分合理的授权能使管理者们不必亲力亲为，把更多的时间和精力投入到企业运营上。

一、授权是企业管理成功的基础 / 024

二、授权能提高管理能力 / 026

三、通过授权实现支持型管理 / 027

四、授权的反馈和监控 / 031

五、集权管理的利与弊 / 034

六、正式授权VS非正式授权 / 036

七、职位固有的权力不需要授 / 039

八、授的是“拍板权”，而不是负担 / 040

九、授权与分权的区别 / 042

十、授权与放权的区别 / 044

授权工具箱：授权程度测评 / 046

第三章

现代企业管理中的授权价值

时代的发展让管理者不仅要掌握“做事”的方法，而且要学会“让人做事”的艺术，也就是授权的艺术。并非所有的授权都能够获得成功，有的授权在中途就失败了，有的授权结果不尽如人意，授权不仅是管理的一项职责，也是一门艺术。

- 一、授权经营有助于整合资源 / 050
- 二、授权经营有助于分担责任 / 053
- 三、授权可以使管理者从工作中解脱出来 / 056
- 四、有效授权可以鼓舞和激励下属 / 060
- 五、在授权中可以考察下属能力，培养下属 / 062
- 六、授权可以提高效率，降低成本 / 067
- 七、授权能提高组织创新能力 / 069
- 八、建立授权的文化氛围 / 072
- 授权工具箱：有效授权测评 / 074

第四章

有效授权需要技巧

真正好的管理者不一定是自己能力有多强，只要懂得信任、懂得放权、懂得珍惜，就能团结比自己更强的力量，由此提升自己。因此，管理者应不断地进行授权训练、改进自己的授权方式、提升自己的授权技巧。

- 一、风筝放出去了，要牵好手中的线 / 078
- 二、任务描述——好的描述VS坏的描述 / 081
- 三、授权信任：授人不疑，疑人不授 / 083
- 四、有些事不可随便授权 / 086
- 五、有些人不可被授权 / 090
- 六、授权不是放任自流 / 095
- 七、授权之后的督导技巧 / 097
- 八、口头授权VS书面授权 / 099
- 九、认清下属，做到量能授权 / 103



十、明确授权要达到的目标 / 106

授权工具箱：授权检查表 / 109

第五章

授权过程中的权、责、利

对于一个管理者来说，权责分明是管理的基础，授予员工权力的同时，意味着承担更大的责任。权力和责任是对等的，很多时候管理者都忽略了授予责任的环节，以致有的员工恃权自重，有的员工不敢作为，面对模糊的范围和权责，总有人觉得好处是自己的，责任是别人的，也有人认为领导没有明确的细节就是不必理会的。

一、权力与责任相适应，避免无责之权力 / 114

二、实现权力与责任平衡 / 118

三、让下属自己对自己负起责任 / 120

四、权、责、利的划分原则和方法 / 122

五、保持平衡，预防权责利混乱 / 124

六、授权的同时，要授予相应的资源 / 127

七、企业管理者的授权风格 / 130

八、授权人要调整的心态 / 132

九、受权人的心态分析 / 136

授权工具箱：授权责任测评 / 138

第六章

授权时的难点和误区

许多管理者在没有充分了解授权的利弊之前就煞有介事地考虑授权，这其实是对工作的不负责任，很容易走入授权的误区。授权工作中有许多认识和操作上的误区，如果走入了这些误区，授权不但不会给组织带来任何好处，反而可能造成工作上的障碍。

- 一、企业管理中存在的授权障碍 / 140
- 二、授权的时候要不要“留一手” / 143
- 三、授权避免指手画脚式的多头管理害 / 145
- 四、管理者如何防止重复授权 / 148
- 五、授权非交易，“授”权非“售”权 / 150
- 六、不可越级授权——越级授权的副作用 / 152
- 七、授权之后要“互动”，不能“不动” / 155
- 八、如何防范授权转变为放弃权力 / 158
- 九、如何防止授权太滥流于形式 / 160
- 授权工具箱：“三R”式授权方法 / 162

第七章

如何规避逆向授权

上级的工作之一是授权下属去处理问题，但有时授权的上级领导却被迫去处理一些本应由下属处理的问题，使上级在某种程度上“沦落”为下属的下属，这就是反授权即逆向授权现象。

- 一、逆向授权致管理效能低下 / 166



- 二、逆向授权出现的原因 / 168
- 三、授权中的“猴子现象”和“猴子理论” / 170
- 四、防止逆向授权的思路和方法 / 174
- 五、什么样的管理者容易被“逆袭” / 176
- 六、适度授权，防止滥用权力 / 178
- 七、企业管理中的越权行为 / 181
- 授权工具箱：你是一个怎样的授权者 / 185

第八章

收权——授权的重要环节

什么时候授权、什么时候收权是一个细节问题，授权的失败往往是因为授权时机不对，弄巧成拙，造成损失。授权却没有收权，会致使权力滥用。

- 一、要会授权，更要懂收权 / 192
- 二、一般而言，授出去的权都是要收回的 / 194
- 三、收权和授权要考虑不同情况 / 197
- 四、授出去的权力为什么要收回 / 200
- 五、授中有控，绩效优先 / 203
- 六、如何处理需要撤销的授权 / 206
- 七、授权终止后的评估 / 208

授权工具箱：成功授权情景练习 / 211



第一章

授权问题经典案例解析

管理者和普通人一样，不可能会分身术，要想使业绩更出色，就必须通过有效的授权让下属独当一面。管理者是否懂得授权从某种程度上讲，是衡量管理者能力的一把尺子。



案例1：“出师未捷身先死”的诸葛亮

为了说明授权的重要性，诸葛亮这个历史人物经常被一些商学院教授拿来当反面教材。

东汉末期，群雄并起，各方诸侯混战。刘备三顾茅庐，诚邀诸葛亮出山。诸葛亮深受感动，决心辅佐刘备成就霸业。在辅佐刘备期间，足智多谋的诸葛亮赢得了刘备的信任和众人的敬仰。但人非铁打，诸葛亮终因积劳成疾，五十来岁就在五丈原匆匆告别了人世。与其说诸葛亮是病死的，不如说是“事必躬亲”累死的。

我们不妨从管理学的角度来审视一下这件事：虽然诸葛亮鞠躬尽瘁，死而后已，但由于他不懂授权，最终导致失败，从某种程度上说造成这悲惨结局的人是他自己。诸葛亮将行政与军事大权揽于一身，从行军打仗到皇帝身边的小事情，他都要亲自过问，特别是在刘备去世后更是如此。诸葛亮一身多任，虽有面面俱到之心，却分身乏术。他这样做，累垮自己不说，下属的潜能也发挥不了，结果是自己辅佐汉室的宏愿变成泡影，只能带着遗憾离开人间。

**案例
启示**

从诸葛亮身上，我们可以将阻碍授权的认知因素归纳为：对下属不信任、害怕削弱自己的职权、害怕失去荣誉、过高估计自己的重要性等。当然，以授权的角度评价诸葛亮的一生未必十分公允，甚至有些苛刻，但这并不影响诸葛亮的伟大与高明。

在很多人的内心深处，“大丈夫不可一日无权”的思想根深蒂固。自己即使当上了“头儿”，也事必躬亲。好像如果不这样，自己就不是一个负责任的领导似的。这样做所导致的直接后果就是：管理者所领导的团队变成了救火队。管理者变成了救火队队长，下属变成了救火队队员，哪里出现问题哪里就会出现管理者指挥队员灭火的身影。表面上看，这似乎能够表明管理者是一个好领导，能够率领团队做出好成绩。其实不然，这样做并不能说明管理者有能力，也就是一个平庸的管理者而已。因为事必躬亲会让领导忘记本职工作，最终结果是“头儿”忙得团团转，下属天天抱怨，大事上顾此失彼，小事上漏洞百出，工作效率低下。

管理学大师德鲁克指出，管理者的职责是引领而非运营。在任何一个组织内，管理者的职责都是最大限度地调动各方面的资源，联合各方面的力量，齐心协力地实现组织的目标。管理者没有三头六臂，不能事必躬亲，但管理者又必须对每件事承担自己的责任。

从培养人才的角度而言，合理授权能够为企业培养独当一面的人才。因为能力是在实践中锻炼出来的，下属们只有拥有足够的权力，才能培养出解决问题的能力。同时，管理者只有通过授权，才能充分地让下属发挥出主观能动性，让他们带着激情去工作，为组织创造更美好的未来。



案例2：王石——登山家？企业家？授权家？

“每个人都是一座山，世界上最难攀越的山其实是自己。努力向上，即便前进一小步也有新高度。做最好的自己，我能。”这句广告词简直就是为王石量身打造的。

万科集团董事长王石作为中国民营房地产企业的管理翘楚，自1999年开始就已经退居二线。不过，退休后的他并没有每天无所事事，世界的很多地方都曾出现过他攀登山峰的身影。

王石喜欢探险，当他先后完成了攀登世界七大洲最高峰和穿越南北极的探险后，在2006年王石51岁之际，他把社会活动家作为自己人生的下一个重要角色。此后，王石活跃于各种公益活动及NGO组织，这些社会活动成了王石生活中一个新的构成部分。

王石在过去五年期间，曾将个人收入的1/3都投入于公益活动。王石认为，企业家走向成功分为三个阶段，首先是创业，其次是管理成熟，最后才是承担广义的社会责任。

“山在那”是王石的博客用名。

众所周知，登山是王石的一大爱好。关于他为什么喜欢登山，据说是因为他的身体一度出现了问题。王石在1995年之际，左腿突然剧烈疼痛，经医生诊断，原来他的腰椎骨长了个血管瘤，其左腿疼痛是血管瘤压迫神经导致的。

医生告诫他：“停止一切运动，从现在起必须卧床休息，随时准备动手术！因为一旦血管瘤破裂，会导致下身瘫痪！”听到医生这样说的王石，脑海中闪过的首个念头就是：手术之前必须要去一趟西藏。原因是一

且坐上了轮椅，就再也无法实现自己从小的梦想了。

打点行李，王石向西藏进发，从此以后，便开始了他的登山传奇。

王石在1999年5月份时，登顶海拔6718米的玉珠峰，一直到2003年5月站在珠穆朗玛峰顶峰，这段时间，他从一名普通的登山爱好者逐步成长为中国登山协会副主席，为自己的梦想交出了一份漂亮的成绩单。

有人好奇王石喜欢登山的原因，他说：“很多人以为我是为了健康而选择登山，其实不是，登山只是我选择的生活状态，但我想我应该在命运的挑战面前做些事情。”

直至今日，王石依然保持着国内登顶珠峰的最年长纪录。在先后完成了攀登世界七大洲最高峰和穿越南北极的探险后，王石又将注意力投向了飞伞与帆船。如此潇洒任性的生活，在当今中国的企业家中，又有几个人能够做到呢？

依照王石自己的说法：“特别是2003年之后，我出席一些场合，一般主持人都会这样介绍：现在请著名的登山家王石先生进行演讲，顺便提一下，他的企业也办得不错。”



案例启示

从王石的生活经历来看，可以看到王石是从1995年开始登山之旅的，实际上，他在1999年之前还身居总经理这一重要职位。但是不管他是否身居总经理或董事长，也不管他是否在公司，万科集团依然有条不紊地发展着。管理学告诉我们，成功的管理应当做到：不管谁离开公司，都不能对公司的经营产生难以估计的负面影响。王石有能力做到这点，与建立强大的企业管理机制和对正确的人作出正确的授权有很大的关系。正如柳传志先生曾说过的那样：公司总裁的任务就是“建班子，定战略，带队伍”。身居高位没有必要过于繁忙，更没有必要对具体



事务亲力亲为，不然就会失去判断与掌控全局的方向。

《三国演义》中有这样的一句话：“闲者居上，能者居中，工者居下，智者居侧。”意思是说：公司领导人是清闲的，一定要气定神闲，才有时间、有精力考虑公司发展战略和方向，才可以运筹帷幄、决胜千里。使管理的各个层面都有合适的人才，事情办得妥妥当当，领导就解放出来了。

案例3：重出江湖：柳传志的放权

古今中外，任何一个企业的成长都会历经许许多多的磨难，联想公司同样不例外。在1991年的“黑色风暴”中，联想就面临几乎灭顶的危机。当联想在柳传志的呵护下一步步走到壮年，职业经理人有能力独当一面的时候，柳传志明智地选择了退出。

柳传志的“以退求进”，就是从更宏观的角度考虑整个企业的发展，这不可谓是处世哲学中一种非常高明的做法。大多数时候面对困难，只有先退后进，才能获得质的跨越，就如同只有先蓄满能量才能做到出拳有劲。

2000年，柳传志将联想分拆成两个公司，分别是联想集团和神州数码，将联想集团交给杨元庆经营，将神州数码交给郭为经营，他成了名副其实的“资本家”。为了做好投资项目，联想控股先后成立了“联想投资”和“弘毅投资”这两个子公司。

企业分拆后的次日，联想集团将准备实施多元化发展的策略对外公布，企业选择与计算机相关的互联网和IT及手机业务作为发展的重中之