

The 3 Keys to Empowerment

全球畅销书
《一分钟经理人》
作者最新巨作

释放员工潜力的三把钥匙
只要一分钟，教你掌握授权窍门，激发员工潜能

[一分钟授权]

[美] 肯·布兰查德 约翰·P·卡洛斯 艾伦·伦道夫◎著
许钦铎◎译

这是一本实用而严谨的书
任何一位希望完全释放员工潜在创造力、生产力的经理人都应该阅读

中华工商联合出版社

**释放员工潜力的三把钥匙
只要一分钟，教你掌握授权窍门，激发员工潜能**

[一分钟授权]

[美] 肯· 布兰查德 约翰·P·卡洛斯 艾伦·伦道夫◎著
许钦铎◎译

The 3 Keys to Empowerment

这是一本实用而严谨的书
任何一位希望完全释放员工潜在创造力、生产力的经理人都应该阅读

中华工商联合出版社



责任编辑:徐海鸿

封面设计:李 栋 孙希前

图书在版编目(CIP)数据

一分钟授权:释放员工潜力的三把钥匙/(美)布兰查德,(美)卡洛斯,
(美)兰道夫著;许钦铎译. - 北京:中华工商联合出版社,2003.4

书名原文:The 3 Keys to Empowerment

ISBN 7-80100-950-9

I. 一… II. ①布…②卡…③兰…④许… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 026408 号

Copyright © 1999 BY BLANCHARD FAMILY TRUST, JOHN P.

This edition arranged with BERRETT - KOEHLER PUBLISHER, INC.

through Big Apple Tuttle - Mori Agency, Inc.

and Beijing International Rights Agency

Simplified Chinese edition copyright:

200X CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

All rights reserved.

版权登记号:图字 01 - 2002 - 5323 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京顺义振华胶印厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张:7.25 150 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-6000 册

ISBN 7-80100-950-9/F·381

定 价:20.00 元

献给

实践授权的先行者们、领导层、团队及各种组织
他们教给我们许多东西！

献给

玛吉·麦基·布兰查德
我的共同创建者、合著者、朋友，及能给人以鼓舞的伙伴！

献给

C·林恩·卡洛斯
我的伙伴、朋友及和我已婚 32 年的妻子！

献给

鲁思·安妮·格雷·伦道夫
我最好的朋友和人生伴侣！

译者的话

如果你的员工主动承担责任,开拓进取,为提高公司的利润尽心尽力,你会拒绝吗?显然不会!那么,怎样才能实现这样一种理想的管理模式呢?

当你拿到这本书时,你已经做出了正确选择,那就是进行公司的授权。

授权的目的不是削弱公司高层领导的权力,而是为了充分发挥和释放公司全体员工的智慧和潜力,为建立一个高效运作的公司、为公司获得更大的利润而最终必须采取的发展道路。

肯·布兰查德是世界级管理大师,他的《一分钟经理人》不但在北美,而且在全球都风靡一时。在本书中,他和另两位合著者提出权力下放的三件法宝:信息共享、设立职责范围和培养团队代替等级制度。

信息共享是成功释放员工潜能的良好开端。它讲的是让员工了解公司情况——既有好的消息,也有公司面临的困难。了解更多的信息,实际上使得员工不得不,或者说是主动承担起责任的,甚至更大的责任。

这使我常常想起我父母对我们兄弟姐妹的教育。我们的父母定期会把家庭的财务状况,特别是困难情况,告诉给我们。了解家庭收入和支出状况后,我们的表现往往是似乎一下子长大

2 一分钟授权

了:主动要求分担家庭责任,减少零花钱,不买新衣服,甚至为改善家境主动出谋划策呢!

瞧,这就是信息共享产生的力量!

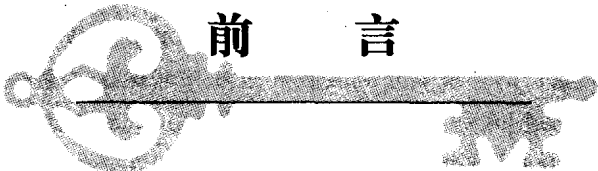
但是,仅仅信息共享是不够的。布兰查德在书中屡次强调,这三件法宝必须同时使用,才能胜利地完成授权的变革。

职责范围的设立,即第二件法宝,和传统公司有所不同。它强调的是在工作范围内,或者在工作目标和公司价值观的指引下,团队成员充分调动个人和团队的能动性,解决工作中遇到的问题,出色地完成自己的任务。

在这个转变过程中,团队的培养也一直贯穿始终。团队对公司发展的巨大作用基本上是所有管理人员的共识。对如何培养团队,本书也有详尽的描述。

在该书的翻译过程中,毛清文先生、牛君丽女士都给予了大量的帮助。我在这里对他们表示衷心的感谢。

由于译者水平有限,错误或疏漏之处,请予批评指正。



前 言

《授权不是一分钟的事》是我们撰写的第一本有关授权的著作。它由贝雷特—科勒出版公司于1996年出版。这本受欢迎的小册子介绍了创建权力分享的一种文化氛围的困难和挑战。该书曾被《商业周刊》评为最畅销书之一，并且被译成10种文字。不管怎么说，这本书获得了成功，帮助了许许多多的经理人和雇员释放潜力，取得了惊人成效。

很明显，在通往授权的道路上，经理人和员工同样会遇到一些问题。

这些问题常常是有关具体事宜，在我们的第一本书里并不能找到明确答案。——《一分钟授权》一书，既提出了这些问题，又提供了答案，描述了通往授权之路的三个阶段。

如果我们能够创造一种这样的公司文化，在其中，每个人的能力都得到提高，那么公司、经理和员工都将受益。在这一点上，我们没有异议。把员工放到授权的环境中，就意味着允许他们运用自己的知识、经验和内在动力，去完成工作。员工成为团队的一部分，他们将对最终的工作成果负有责任，这对于公司既有实实在在的好处，也有无形的利益。员工在工作中会体验到兴奋和自豪，也会享受到主人翁的感觉。他们发现，和在一个等级森严的工作环境里相比，他们现在更容易完成任务。权力得

2 一分钟授权

到加强的团队取得了以往不敢想象的成果,这也使员工有一种新的自豪感。

要创建这样一种朝气蓬勃的工作环境,说起来要比做起来容易得多。大家都有这种体会。我们第一本书的名字就意在提醒大家从森严的等级制度到授权的过程并非坦途。它需要的不仅仅是一个通知,一个意愿,或者是浅尝辄止式的努力,诚然,也绝不是“一分钟”就能完成的事情。摒弃那些在等级制度下运转良好的任职、行为和制度(包括政策和程序),而代之以支持和期待授权的任职、行为和制度,并非易事。但是,从循序渐进的观点来看,这是行得通的。

《一分钟授权》愿意为您提供了一些行动指南。它不是这样一本书,您安详地坐下来,分几次读完,只是对这个问题获得笼统地了解。它是您通往授权路途的指导。该书将帮您集中精力,持之以恒,并肯定会加速您的工作进度。在工作进展中,思考您遇到的问题,并在本书中找到这些问题及其答案。我们相信这本书将使您的征程变得轻松一些,并给予您继续前进的力量。如果您有问题在本书中找不到答案,请寄信给我们。我们将尽力给予解答。我们希望您能够成功,那么就让这本书和我们作为您的参考,在您通往授权的道路上给予帮助。

在您即将踏上这段至关重要却又充满挑战的征程时,我们祝您好运!我们相信,您付出的努力是值得的,因为,在一个授权的环境中,每个人的潜力将得以释放而取得卓然成效。

肯·布兰查德 约翰·P·卡洛斯 艾伦·伦道夫

目 录

前 言 / 1

导 论 授权所面临的挑战 / 1

第1章 开发人的潜能 / 3

为什么要授权? / 3

什么是授权? / 5

授权真的行得通吗? / 6

完成授权有多难? / 7

授权的主要概念是什么? / 8

通往授权之路的三个阶段 / 11

本书的计划 / 14

第2章 采用“情境领导艺术”指导转变过程 / 17

从自我和团队的角度运用“情境领导艺术” / 26

“情境领导艺术”和授权过程中的变数 / 31

结论 / 36

第一阶段 开端和导航 / 37

第3章 钥匙 1: 共享信息资源, 迈向改革之路 / 39

2 一分钟授权

- 为什么信息共享是授权过程中关键的第一步? / 39
- 改革开始时,信息共享是怎样解决人们的疑惑的? / 41
- 为了提高公司的整体业绩,员工们需要了解什么样的信息? / 44
- 为什么领导者难于和团队成员共享业务信息? / 46
- 一线工作人员现在了解什么,不了解什么? / 49
- 在哪儿找到有关公司的信息? / 50
- 你愿意与员工立即分享公司里的哪些信息? / 51
- 如何现在就开展信息共享呢? / 53
- 要共享什么层次的信息——是公司数据、工作地点数据,还是单位数据? / 55
- 通过信息共享,我们要获得什么样的责任感? / 56
- 结 论 / 61

第4章 钥匙 2:划分职责范围,创造自治 / 63

- 一个等级制的文化和授权的文化有什么区别? / 63
- 为什么清晰的界限有利于改革的发展? / 67
- 在转变初期,需要什么样的工作界限? 什么样的界限最为有效 / 67
- 什么时候开始利用工作范围指导授权? / 73
- 有没有和工作相关的目标范畴可以在改革早期应用? / 74
- 在授权的文化环境下,员工需要学习哪些新技巧? / 78
- 员工会做出什么样的新决策? / 81
- 结 论 / 84

第5章 钥匙 3:开始培养团队以代替等级制度 / 85

为什么团队对授权改革的成功至关重要？ / 86
我们可以期望团队迅速取得成功吗？如果不能， 为什么？ / 88
为了建设一个充分发挥能动性的团队，团队成员 需要学习哪些技能？ / 91
在授权过程中，我们什么时候、怎样开始利用团 队进行工作？ / 94
有哪些办法帮助团队开始制定那些过去常常由经理 做出的小的决策？ / 98
结论 / 101

第二阶段 转变和挫折 / 103

第6章 钥匙 1: 共享更多的信息和聆听信息 / 105

我们为什么必须经历挫折这种情感？ / 105
当人们在转变阶段遇到挫折和灰心时，你怎样应用信息 共享帮助他们？ / 107
一线工作人员了解了一些信息，但也遭受着挫折。他们 会有哪些典型的表现呢？ / 112
员工们利用新获得的信息取得了进步，我们该怎么做？ / 115
在这个转变阶段，还有什么额外的信息需要共享？ / 119
运用哪些机制可以使信息共享更有针对性，更及时， 更有效？ / 122
在这个转变阶段，公司业绩的发展可否用作鼓励员工 摆脱沮丧的办法？ / 123
参与增多，影响增大，是否公司所有权的机会随之 而来？ / 124

4 一分钟授权

结论 / 125

第7章 钥匙2:拓宽界限,赋予更大自主权和更多

的责任 / 127

如果每个人都希望建立授权文化,那为什么建起来

却这么难? 为什么我们就不行呢? / 127

在向授权变革的这个阶段,需要设定目标吗? / 131

我们应当通过团队目标来强化团队授权的努力吗? / 135

公司业绩管理体系需要哪些变革? / 139

现在,员工做决定的方式和范围应进行什么变革? / 145

结论 / 148

第8章 钥匙3:让团队扮演更多等级制度下的角色 / 149

授权的变革进程到了这个阶段,团队能起什么作用呢? / 150

在这个时候,能指望团队承担哪类责任呢? / 154

体系要进行什么变革,才能既支持了团队,又能使团队

对效益负责? / 159

在这个发展阶段中,团队会遇到什么问题? 如何协助他们

克服这些问题呢? / 162

结论 / 163

第三阶段 采纳和提高 / 165

第9章 匙钥1:加强信息共享,提高工作绩效 / 169

在授权过程中,信息如何起到持续的推动作用? / 171

信息共享在授权的具体实施阶段,还像在前两个阶段

一样重要吗? / 174

应该如何对待团队以及团队成员的不断更新? / 177

如何处理信息共享中的阻碍因素? / 179

结论 / 182

第10章 钥匙2:把职责范围的概念深入到每个人的价值

观里 / 183

现在我们已经完全完成了权力下放,该怎样划分职责范围? / 184

在授权文化开始出现的阶段,公司的主要目标是什么? / 187

如何看待这一阶段的“业绩管理程序”? / 190

在公司的新业务上,团队的职责范围能够扩大吗? / 192

结论 / 196

第11章 钥匙3:由团队取代等级制度 / 197

团队如何才能真正取代管理等级制度下的许多旧有职能呢? / 198

团队怎样保持住其高参与、具有自我管理能力团队中的地位呢? / 200

团队如何扮演高层管理人员商业伙伴的角色呢? / 203

结论 / 205

总 结 改革进程的回顾(和前瞻) / 207

第12章 总结行动纲领,创造授权文化 / 209

授权改革的行动纲领 / 209

授权行动纲领改革第一阶段:开始和导航 / 212

授权行动纲领改革第二阶段:转变和挫折 / 214

授权行动纲领改革第三阶段:接纳和提高并继续 / 216

最后的挑战 / 217

导 论

授权所面临的挑战

到目前为止,授权一直是商界最有前途却又最不为人理解的概念之一。它出现于20世纪80年代,然后迅速变成一个时髦词汇,充满承诺,却少有兑现。谁能够否认授权的结果呢?去问问那些高级经理们,问他们是否愿意他们的员工勇于承担责任,对公司拥有部分所有权有兴趣,是否想看到他们努力工作完成任务。很明显,答案是肯定的。去问问员工吧,问他们是否想身有所值,是否想参与到工作中去,是否想从他们所从事的工作中得到自豪感。显然,答案是肯定的。

从根本上来讲,经理们和员工追求的结果是统一的。那么,又是因为什么难于实现授权?为什么这个概念会变得支离破碎?答案既简单又复杂。

首先,不是“授权”这个概念本身有问题,而是人们缺乏理解,不懂得如何从等级制度的思维模式转换到授权的思维模式。

太多的经理人以为授权就是授予人们决定权。太多的员工以为授权就意味着他们可以为所欲为。在这一部分里,我们将帮助大家认识到授权的真正内涵——释放人们内在的潜力,去获得惊人的成效。我们还将从宏观的角度,帮您认识和理解这个转变过程,以及在创建这样一种文化的过程中所必须解决的问题。

第1章

开发人的潜能

授权,即权力下放,对你来说,行得通吗,或者它只是又一个时髦词汇?我们相信,授权(我们把它和团队参与、主人翁精神、责任感、财产利益和自豪感联系在一起)对公司在当今的商业环境中保持竞争力至关重要,将来也是如此。具体地说,企业要在新的商业环境下取得成功,团队成员们必须感到他们拥有这份工作,而且,扮演着重要角色。世界上那些最成功和最令人佩服的公司,大多数都同意这一观点。

为什么要授权?

外部各种各样的挑战,使得变革的力量从四面八方开始对人们和他们的组织进行轰炸。

首先,客户对于质量、价格和服务已经有了十分高的期望。这种感觉是这样来的,如果你的公司不能满足他们的需要,他们就会另寻其他有这种能力的公司。其次,必须在保证盈利的情况下处理客户带来的压力。公司永远面临着这样一种危险,即为了满足客户的要求而降低利润点,以至于影响到公司的生存。

4 一分钟授权

再次,全球竞争所产生的变革的推动力,新技术及客户的头脑变化,都意味着去年的强项在今年也许会变得普普通通。杠杆在不停地被升高,如果你的公司和员工不能越过它,那么你的竞争对手将满心欢喜地取代你。

最后,当今的劳动力和以往大有不同。他们拥有巨大的成长和发展的潜能,却缺少耐心掌控自己的命运。在团队和领导者之间创建更大的信任,这样人们才能够,也才愿意付出他们最大的努力在一个自由的环境下肩负责任,也只有这样,领导者才能够,也才愿意允许团队队员们担负责任,自由行动。信任,正是现在所短缺的。

建立授权的文化并非易事——它意味着既要在责任和自由之间保持微妙的平衡,又要在困难面前勇往直前。但是,一旦开始授权的道路,你就没有了回头路——除非你和你所有的员工们愿意在改革的力量前屈服。更具有挑战性的是,来势凶猛的内部变革的力量将使领导者及其员工别无选择,只有考虑授权。

在过去的几年里,我们一直和客户打交道。我们认识到,公司和员工之间那种旧的运作模式已经改变。忠心耿耿不再保证工作的稳定性。在 20 世纪 50 年代,如果有人在财富 500 强的公司里找到一份工作,那么他或她就“终生无忧”。现在如何呢?答案当然是否定的!一些最大的裁员行动发生在世界上几个最大的公司里。但是,裁员并不能保证公司运营良好。那么,现在的运作模式是什么样的呢?

当被问及他们需要什么样的员工时,公司领导者们毫不例外地说:“我们需要善于解决问题的人,有创新思想的人和那些工作起来公司似乎属于自己的人。”他们所需要的是潜力得以释放的人。那么,团队队员们呢?在新的操作模式下,他们渴望的是什么呢?当被问及这个问题时,他们回答说:“我们需要以诚相