



THE SUNDAY TIMES

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

Empowering People

将在外.....

管理中的授权予人

【英】简·史密斯著 杨明秋译 / 上海远东出版社

不要因那十條管理原則而誤





《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

将在外……

管理中的授权予人

[英] 简·史密其 著

杨可欣 译

上海遠東出版社



© Jane Smith, 1996, 2000

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publishers.

本书由英国 Kogan Page Limited 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

将在外…… 管理中的授权予人

著 者 / [英] 简·史密斯
译 者 / 杨明秋

责任编辑 / 徐维东
装帧设计 / 王月琴
版式设计 / 李如琬
责任出版 / 晏恒全
责任校对 / 吴明泉

出 版 / 上海远东出版社
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号
发 行 / 新华书店上海发行所
上海远东出版社

排 版 / 上海希望电脑排印中心
印 刷 / 上海市印刷十一厂
装 订 / 上海虎林装订厂

版 次 / 2000 年 12 月第 1 版
印 次 / 2000 年 12 月第 1 次印刷
开 本 / 850 × 1048 1/32
字 数 / 95 千字
印 张 / 5
插 页 / 2
印 数 / 1 - 6000

图字: 09 - 2000 - 408 号
ISBN 7 - 80661 - 118 - 5
F·33 定价: 10.00 元

图书在版编目 (C I P) 数据

将在外: 管理中的授权予人 / (英) 史密斯 (Smith, J.) 著; 杨明秋译. -- 上海: 上海远东出版社, 2000

(《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书)

书名原文: Empowering People

ISBN 7-80661-118-5

I. 将... II. ①史... ②杨... III. 企业管理: 行政管理 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2000) 第74281号

前言

Preface

当今世界，穿行于不断产生的需求和种种变化之中，成功似乎任重道远。没有组织中各级成员的通力合作和全部热情，成功无法指望。授权予人的哲学是：没有人比做的人更了解这项工作，而大多数人想参与到工作中并以此为荣。理论上，这一切似乎无懈可击，但实际却常常是事与愿违。

授权予人是发展个人和组织的极其有效的工具，由于人们常常把它视为要么包办一切要么一无

是处的选择，反而使它运用得不够广泛。本书通过把概念分解为元素，从而掌握授权予人的理论与技巧。

我希望本书能帮助那些在“尖端行业”的经理们，他们必须应对日新月异的结构和方法。本书也可作为人们自学的手册，抑或作为授权予人培训课程的教材。书中的很多活动都可以作为两人或小组讨论的基础。

目 录 CONTENTS

前言	1
----------	---

1 授权予人之必要	1
◆ 什么是授权予人？	3
◆ 为何需要授权予人？	6
◆ 授权予人的益处	10
◆ 授权的障碍	16
◆ 你的角色	17
◆ 从这开始，你将学到什么？	24

2 千里之行，始于足下	27
◆ 工作文化	29

◆ 你如何看待人?	33
◆ 创造有效的工作关系	36
◆ 学习榜样	44

3 知识就是力量	47
◆ 提供信息	49
◆ 双向交流很重要	54
◆ 让会议充满活力	61
◆ 更好的简要报告	65
◆ 走动工作	67

4 助人学习	71
◆ 从学习者的角度考虑	73
◆ 如何发展人?	77
◆ 学习偏好	80
◆ 指导	85
◆ 协调和领导团队	89
◆ 自身发展	92

5 强化积极因素	101
◆ 鼓励员工更加投入	103

◆ 正面强化	107
◆ 给予反馈	109
◆ 认可	112
◆ 学会喜欢冲突	117

6 马上行动!	119
◆ 影响他人	121
◆ 把脚趾放在水中	126
◆ 形成团队协作	128
◆ 让员工介入决策	131
◆ 授权作为一种生活方式	135
◆ 让员工参与评估	136
◆ 总结	139

授权予人之必要 **1**

the need for empowerment



接近客户、改进服务
方式、持续创新、提高生
产效率、获得竞争优势
——如果没有找到授权
予人的新途径，所有这些
都没有可能。

*Getting closer to the cus-
tomer, improving service de-
livery, continuous innova-
tion, increased productivity,
gaining the competitive
edge — none of these things is
possible unless organisations
find new ways to empower
their people.*

授权予人是现代商业环境的一项至关重要的元素。接近客户、改进服务方式、持续创新、提高生产效率、获得竞争优势——如果没有找到授权予人的新途径,所有这些都没有可能。

尽管我们可以相信授权予人会使组织受益,但个人又能从中得到什么呢?授权予人到底意味着什么?经理人在实践中又能做什么来赋予员工权力?

什么是授权予人?

授权予人意味着鼓励他们更加投入到影响其工作的决定和活动中去;意味着给他们机会展现其提出好主意并付诸实践的权力和技巧。

授权予人的内涵包括:

- 从仅仅鼓励人到在他们工作中起更加活跃的作用;
- 通过让他们承担责任以提高做事的效率;
- 让他们能够不必请教上级就能做更多更大的决定。

我们遇到了一个问题，我们的货车耗油里程比率不理想。我们试图找出原因——差劲的驾驶、开得太快、频繁使用离合器和变速杆——所有可能的方面。于是我们召集了司机讨论此事，如果这种情况得不到改善，我们的支出就会大大增加。司机们提出把每种货车的平均理想的耗油里程比率写在墙板上，然后每月记下我们货车的实际情况。结果，情况迅速好转。

——某运输公司一线经理

以前我如果没有得到采购经理的许可，连买一支新笔都不能。现在我每年有几千英镑的经费预算。我知道我需要负责用好，当然也不容易。但是这的确有意义，因为我最能看出哪里最需要钱而哪里又浪费了。

——生产经理

你所在的组织中，可能有些群体或个人已经具有各种程度的权力；有些人也许根本不想卷入，而埋头于分配给他们的任务；有些人也许短时间很活跃，但之后又退出了。但对于其他人而言，授权予人却开启了他们崭新的生活。这些人和团队希望承担超出他们手头工作的责任，对组织多作贡献以使整个组织运作得更好。他们是活跃的一群，能解决问题，容易与其他人和团队沟通。

如果你想授权予人，你的任务是寻找各种途径，促使更多的人从“埋头干活，不问世事”转变为在工作中承担更多的责任。

上层的投入

授权予人首要的是改变管理层的作用和行为。授权予人是一个过程，必须在这样一个氛围中才能展开：员工有高期望值，人人都有被尊敬和有价值的感觉，大家总是尽力干好。它切断了经理和下属之间传统的关系。因此，在深入阅读此书之前，有一个忠告：高级管理层必须直接推动授权予人的行动，没有这种支持，必要的组织文化改变即使不是不可能的，也是很困难的。

如果未得到高级管理层的支持，你可以尝试如下办法：

- 把本书中的观念运用到实践中去，并观察结果。如果取得一些成功，就以此为基础加以推广。

- 向同事说明授权予人的好处,和他们一起向高级管理层游说,举例说明其他公司如何运用授权予人的方法增加优势。
- 向上司推荐本书,同他讨论你如何在本部门运用其中的一些程序和技巧。

如此这般,你就在赋予自己权力,这也是通往赋予他人权力道路上的第一步。

为何需要授权予人?

无论你怎么看待授权予人,它都不会昙花一现,而终将生根发芽。它的重要性与日俱增,因为它是当今商业发展的根本。随着社会的变化、技术的提升和竞争中的需求,它将不断地传下去。

为什么需要改变企业组织中人们的工作方式呢?两个理由:

1. 外部环境变了。
2. 人们自身也变了。

商业环境

在 21 世纪的头十年,企业将在一个不确定的、复杂而又不可预测的世界中经营。也许你已意识到导致这一局面的重要因素:

■ 竞争加剧

所有的企业或多或少要受竞争环境的影响。在 20 世纪 80 ~ 90 年代,大部分英国企业把国内市场视作它们的战场。然而,在新的世纪里,情形已然迥异,国界不再成为贸易障碍。现在,许多企业将目光投向全球市场寻找机会,来自海外的竞争是根本的威胁。

企业组织需要授权予人来协助它们击溃竞争的威胁。

■ 迅猛的技术创新

任何在变化的世界中求生存的企业,都必须时刻将应用技术在生产、服务和经营中使用。否则,可能招致灭顶之灾,因为竞争对手会利用技术发展的优势。现在大多数企业都运用计算机系统以更有效地采集、处理、存储和使用信息。也有很多企业将计算机系统作为整个制造过程或服务的基础。复杂的企业信息系统从总体上提高了效率,也往往能节省成本。而且,万维网提供了新的企业机遇,在短短的几年时间里,商业环境已经面目全非。

企业组织需要授权予人以尽可能地利用先进的科技。

■ 对更高品质和更好价值的恒常需要

许多组织认识到，面对激烈的竞争，它们必须给客户提供品质不断提高的服务。这就意味着要找出客户第一位的需要并着力提升之。当几家公司在同一目标客户市场上竞争时，服务通常是获得竞争优势的最重要的途径。

企业组织需要授权予人以找出提高产品和服务的方法。

■ 不断增加的生态问题

商业没有关心环境的本性。但是，此时忽视客户政治和环境需求的组织将来会使自己的业务处于危机。为了成功，企业必须设法了解客户对一系列问题的反应。

近年来，绿色消费的出现是商业对不断增加的环保意识的反应。在一个不断呼唤“绿”的世界从事商业意味着：

- 设计更安全、更健康、更少污染的产品和包装；
- 发展更少污染的制造设备；
- 尽可能减少有害废物；
- 节约非再生自然资源。

企业组织需要授权予人以帮助企业实施这些政策。