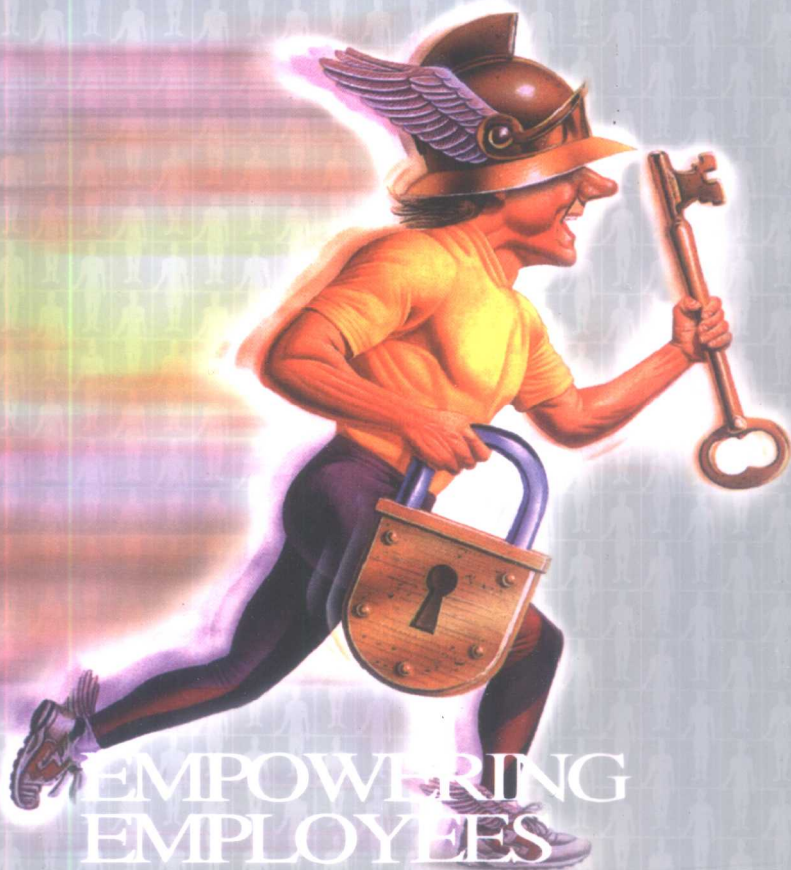




派力管理思想库
PILY MANAGEMENT IDEA TREASURY
传播现代管理 提供实践智慧
主编：屈云波

有效授权

〔美〕Kenneth L.Murrell / Mimi Meredith / 著 杜丁 / 译



EMPOWERING
EMPLOYEES

企业管理出版社



麦格劳-希尔国际公司

派力管理思想库 2



派力管理思想库
PILOT MANAGEMENT IDEA TREASURY
传递现代管理 提供智慧思维
主编：屈云波

有效授权

[美] Kenneth L. Murrell Mimi Meredith 著

杜丁丁 译

企业管理出版社



麦格劳 - 希尔国际公司

GA07/03

图书在版编目(CIP)数据

有效授权/(美)默雷尔(Murrell, K. L.), (美)梅雷迪斯(Meredith, M.)著;
杜丁丁译. - 北京:企业管理出版社, 2001.1

ISBN 7-80147-459-7

I. 有… II. ①默…②K…③梅…④M…⑤杜… III. 企业管理:民主
管理 IV. F272.93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83515 号

Kenneth L. Murrell, Mimi Meredith: Empowering Employees, 1st Edition

ISBN: 0-07-135616-9

Copyright ©2000 by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2000-4069 号:

书 名:有效授权

作 者:[美] Kenneth L. Murrell Mimi Meredith 著 杜丁丁 译

责任编辑:钟铭一 技术编辑:李华

标准书号:ISBN 7-80147-459-7/F·457

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-eda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 8.5 印张 177 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:20.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。



其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重

要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的业绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切



地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18



前言

在二十世纪最后十年期间，授权成为管理方面最常用的词语之一。但不幸的是它也同样成为被误用最多的概念之一。授权并非指使其他人权力更大。实际上，我们也并没有这样做。相反，授权指使我们所在的机构更加高效，并使其成为我们度过生命中大部分时光的更好的地方。授权在于创造一种更能提高实施力、使人们之间更能进行正确评价的环境。

写作此书的目的，在于鼓励我们就授权进行更为深入的研究而不被其字意所误导。在于告知该如何将授权一词的特定涵意引入工作之中；在于说明授权并非要使管理者丧失权力而是建立一种新机制以使每个人，包括经理在内获取权力；在于向人们展示分权如何帮助管理人成为更优秀的领导者；在于阐明的雇员们不能忍气吞声等待授权，在于描绘雇主与雇员如何在工作中求得发展，变得更加有学问，也就因而更加容易被雇用，最终获得更充分的权力。

总之，建立权限更大的工作场所后，机构中每个人的权力都会有所增加，授权并非仅仅指个人或集团权力的增加，它具有更为深远的意义，它会增加所有人的权力。

实现这些意义深远且持久的权力是本书所要涉及的主题。我们介绍了些关于授权的基础知识，引导你们入门，也希望你们可以把一些技巧传授给其他人。本书给你们讲述了一些虚构的人物实例，但其授权经历是有现实依据



的，希望你们可以运用从中得到的体会。本书讲述了我们所理解的授权的涵义与价值。希望你们及你们所在的机构是授权式的，而且在努力提高授权水平，并且能给我们这些授权问题研究者设定新的标准。

实际上，授权是一种相互的影响，是对知识的分享及权力的创造。希望我们可以共同分享这一理论。

鸣谢

当然我们应当感谢很多人，是他们的工作或思想启发了我们，但我们更要感谢家人。肯的妻子凯茜与孩子凯拉、肯茵、杰克逊以及咪咪的丈夫迈克斯，是他们全力以赴地以极大的热情支持我们，自始至终给予我们莫大的鼓励。

CWL 出版社的约翰·伍兹在著书过程中也始终给我们以帮助，同样对他表示感谢。CWL 出版社的编辑麦格南也成功地完成了成稿的编辑工作，一并感谢他。

如果不是泰瑞·阿姆斯庄，这本书很难问世。他是一个出色的专业组织者。他相信分享创造力与知识的力量，给我们介绍了肯与咪咪，他是有恩于我们的。

当然，如果不是因为你们这些每天工作，努力改进你们的机构、努力提高雇员生活水平的人们，我们也就没有任何必要再写这本书了。我们衷心希望读这本书会加快你们对个人及机构授权的速度。

特殊标志

这套袖珍系列丛书目的在于以面对面的友好的方式向



你们传授有实用价值的信息。每一章都很简短，都会介绍许多实际问题，中间还穿插了不少实例。还设计了许多特色栏发布各种特色信息。下面就对这些栏目标识做一下解释，这些标识你们将会在书中看到。



聪明之举

这些方栏的作用正如它们所讲的：给你暗示与策略，使你成为一个聪明的授权管理者。



这些方栏对在尝试授权过程中可能会出现的问题做以警示。



这些技巧会使授权过程更为易行。



每一行都会有其专用词语。这些方栏会对这类专用词语的涵义进行阐释。



想知道别人是如何去做的吗？请看这些专栏。



在这里你可以找到尝试建立授权氛围的具体步骤。



在授权过程中怎样确保不犯错误呢？当然，每个人都不可能不犯错误，但这些专栏至少会告诉你尽量减少犯错误可能性的一些实用方法。

关于作者

《有效授权》并非是肯·默雷尔首次涉及授权问题，也不是他关于授权的第一本书。作为西佛罗达 Pensacola 大学管理与信息管理系的教授，作为一个国际性顾问及社会活动家，肯开创了新的工作与思维方式来实现授权。

这本著作引起了人们对他的关注。他参与了世界银行、联合国发展计划、美国促进国际发展署的工作，曾涉足亚洲、非洲、南美及中东地区。他不仅在许多小公司而且在摩托罗拉、席尔勒、普非泽、南部贝尔及丰田等大公司工作过。曾执教于开罗的美国大学及哥伦比亚蒂波尔的布鲁克林工艺学校，蒙特瑞国际研究所，内布拉斯加州立大学，英国索福特大学，苏格兰奇利中心及迈阿密大学，他现在正协助在加利福尼亚的波坡戴恩 (Pepperdine) 及伊利诺斯的贝尼狄克汀 (Benedictine) 大学设立新的博士点，同时在芝加哥的安提阿设立一个新的硕士点。

近来，肯主持了研究院管理机构分部与变革部的讲坛，还是新墨西哥的道学研究所的成员之一。他以自身独特的思维方式进行工作，为自己能将理论与实践有机结合起来，而且为自己发现授权可以改善机构生活质量的方法





投入极大热情而自豪。

咪咪·梅雷迪斯是个非常出色的语言专家，在过去的七年里，她写作、编辑了许多公共关系资料、培训手册及著述。她是计算机学硕士，曾做过社会工作，当过培训员，在西佛罗里达州立大学教育研究与发展中心从事过五年研究工作。在二十世纪八十年代末期，她主持发展了佛罗里达教师在戏剧、演讲、人文与新闻方面及那些身心受到损害的教师的资格考试制度。她讲授过商业与人际交往，口语与计算机操作系统等课程。她所从事的社会活动包括处理人际关系以及筹集资金的活动，尤其是潘萨克拉防止艾滋病蔓延活动。

咪咪是技术交流领域的社会活动积极分子，曾多次为有关商业、专职人员、政府及私营企业的专题研讨会撰写论文。她曾参与编写《潘萨克拉(Pensacola)》新闻杂志及《当代商界》杂志。现在她正在同她的三位姐妹一起编写软件操作手册，一篇精短幽默故事以及一部童年回忆录集。



序.....	1
前 言	1
第1章 何谓授权	1
1.1 授权是一种相互影响.....	5
1.2 授权是对权力进行创造性分配.....	8
1.3 授权意味着共担责任	12
1.4 授权意义重大且充满活力.....	16
1.5 授权是广泛而民主且有深远影响力的.....	19
1.6 本章重点提示.....	22
第2章 授权管理者要做些什么.....	25
2.1 授权促进才智与能力的增长.....	28
2.2 授权孕育着成功.....	32
2.3 授权投资于学习.....	34
2.4 授权可以发现精神理念并建立有效人际关系 ...	37
2.5 授权要传递信息、领导、教授、服务、创造与 解放	44
2.6 本章重点提示.....	46
第3章 获取知识：获取有价值信息的途径.....	49
3.1 你知道吗.....	52
3.2 知识从何而来.....	57





3.3	知识向何处去·····	61
3.4	从技术泡沫到解读信息·····	64
3.5	使用还是丢弃·····	68
3.6	通知信息的计划·····	70
3.7	分享信息·····	72
3.8	本章重点提示·····	73
第4章	授权领导者：要知道何时及如何授权·····	75
4.1	谁是掌权者·····	78
4.2	正式还是非正式的·····	80
4.3	世界是平等的·····	81
4.4	是否进行领导·····	88
4.5	跟随领导者·····	89
4.6	道德：领导者的一个重要特征·····	91
4.7	帮助你建立一个授权组织·····	93
4.8	本章重点提示·····	96
第5章	谁在这里工作——从独白到对话·····	97
5.1	开始与自己对话·····	100
5.2	让他们知道你很重视·····	104
5.3	授权的声音·····	107
5.4	向好处发展·····	110
5.5	奥林匹克的挑战·····	113
5.6	本章重点提示·····	118
第6章	什么在这里工作——过程与结果·····	119
6.1	只告诉我你需要什么·····	122



6.2	为作“服务领导”做准备	129
6.3	方式与期望	131
6.4	持续性组织及服务领导者	132
6.5	三 R 式授权	134
6.6	本章重点提示	136
第 7 章	不再重造：在已有的基础上得到更多	139
7.1	把再造改变为我们管理	141
7.2	反思、再造、革新	142
7.3	交易、过渡、转型	144
7.4	自身价值要靠自己实现	146
7.5	结构化设计：风水与人类工程学	147
7.6	是否符合人体工程学	148
7.7	因人而异	151
7.8	本章重点提示	154
第 8 章	授权给员工：不可思议的反响力	155
8.1	我喜欢我的工作或者说我喜欢我的工作吗	158
8.2	保持者与发现者	162
8.3	寻找后你会发现	165
8.4	在授权组织中金钱的价值	167
8.5	自由担负责任	170
8.6	本章重点提示	173
第 9 章	询问正确的问题：从解决问题到高效完成工作	175
9.1	高实施力的衡量标准	177





9.2	终身实施.....	181
9.3	获得生命：破坏平衡.....	183
9.4	组织的灵魂之源：评价调查.....	186
9.5	维持这种趋势：重视高实施力与变革.....	189
9.6	本章重点提示.....	192
第10章	为未来授权：管理者面临的挑战.....	195
10.1	技术的希望与挑战.....	197
10.2	保持隐私与技术之间的平衡.....	199
10.3	保持真实：道德与授权.....	205
10.4	分享信息：家庭、共同体与授权.....	208
10.5	分享财富：慈善与授权.....	210
10.6	回到授权的未来.....	212
10.7	本章重点提示.....	213
后记	授权之旅.....	215
附录	管理方式调查：一个管理者的经验.....	219



第 1 章

何 谓 授 权