

一把手必读丛书



YIBASHOU BIDU CONGSHU

一把手

控权技巧与 授权艺术

◎张 锋 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

一把手必读丛书

一把手控权技巧与 授权艺术

张 锋 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一把手控权技巧与授权艺术/张锋编著. —北京: 中国经济出版社, 2004. 10

ISBN 7 - 5017 - 6579 - 0

I. 一 ... II. 张 ... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084096 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 孟庆玲 (电话: 13801106990)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市银祥福利印刷厂

开 本: A5 印 张: 11.75 字 数: 241 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6579 - 0/F·5302 定 价: 29.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

一把手的时代（代前言）

对于我们这个时代，人们已经为它下了无数的定义，“信息时代”、“网络时代”、“知识经济时代”、“变革时代”、“个性化时代”……而对于企业来说，在激烈竞争的市场经济背景之下，可以将当今时代称为“一把手的时代”。对于这一时代称谓的设定，我们的理由如下。

首先，对人和社会的定义必须从社会性出发，人是以社会的方式存在的。在人类社会，单纯个体的人的作用是微不足道的，只有将作为个体的人组织起来才能真正发挥人的巨大作用。人类社会的根本特点之一就是组织化的存在方式。组织是人类社会的基本组成单位，在不同时期，会有不同性质的组织占据社会的主导地位。而企业组织作为当今市场社会的基本组成单位，它在市场社会中占据了主导地位。企业作为一个以赢利为目的的经济性组织，为市场社会的发展提供了核心动力。可以说，企业的发展状况决定了当今市场社会的发展状况。

其次，个体的人之间并不是完全一样的，他们有精英和一般人的区别。从个体作用的角度来看，精英对人类社会发展的作用是远远大于一般人的。社会组织的领导者往往正是人类精英，他对社会发展的作用也远远大于一般人。在市场社会中，一把手作为企业的领导者，是理所当然的社会精英，是社会发展的主要推动力量。

由此，我们可以将当今的时代命名为“一把手的时代”，而一把手之间的竞争结果自然也就决定了企业竞争的结果。

社会对于企业一把手作为精英的期望，企业发展对于一把手的严格要求，都迫使企业一把手必须不断学习，不断提升，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。惟有如此，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，以为企业一把手有所助益。

企业一把手的成功，有赖于他首先知道自己在企业中究竟该干什么（即企业一把手自身定位的问题）。其次，企业一把手还必须知道自己怎样做好工作，这可以从其用好人和用好权两个方面来展开。

第三，企业一把手要想真正用好人和用好权，就必须具备足够的知识和能力，达到时代对其能力的要求。同时，一把手应该是一个不断成长发展的学习者，他需要在观念上不断更新，在素质上也要不断自我提升。当然，最高层次的一把手应该是企业的精神领袖，也只有致力于成为企业精神领袖的一把手才可能成为最优秀的一把手。我们按照这一逻辑顺序，编写了以下五本书：

- 一、《一把手管什么，怎么管》；
- 二、《一把手用人精要》；
- 三、《一把手控权技巧与授权艺术》；
- 四、《一把手能力阶梯》；
- 五、《一把手如何成为精神领袖》。

目 录

第一章 权力，权力，权力

第一节 解剖权力 / 1

一、权力是什么 / 1

二、权力的界定 / 5

三、权力即关系 / 8

四、与权力相关的其他问题 / 11

第二节 企业一把手的权力 / 16

一、“帅才”一把手 / 16

二、一把手的观念 / 18

三、一把手的权力 / 21

第二章 用权艺术决定用权效果

第一节 怎样用权最有效? / 31

一、权力是达成目的的工具 / 32

二、最好的用权条件产生最佳效果 / 33

三、哪些因素影响一把手的用权效果 / 35

四、权力是把双刃剑 / 37

第二节 方法：达成最佳用权效果的工具 / 45

- 一、充分运用职位权 / 46
- 二、恰当使用赏罚权 / 51
- 三、全面运用影响权 / 66
- 四、妥善使用专长权 / 67

第三节 副手与主管：一把手用权的左膀右臂 / 70

- 一、用好副手：发挥“左手”的力量 / 70
- 二、选用主管：让“右手”的力量延伸 / 82

第四节 一把手的用权艺术 / 88

- 一、切忌吝放 / 91
- 二、别冷落下属 / 94
- 三、等距离交往 / 98
- 四、发挥权威 / 101
- 五、适当施压 / 104
- 六、管好下属 / 106
- 七、有效分派任务 / 113
- 八、巧妙提拔 / 120
- 九、灵活表扬或批评下属 / 129

第五节 一把手的用权误区 / 144

- 一、权威主义 / 144
- 二、命令不当 / 146
- 三、过度用权 / 148
- 四、妨碍工作 / 151
- 五、用权不足 / 153

六、全权作业 / 156

七、留恋权力 / 158

八、摇摆不定 / 160

九、玩弄权术 / 161

第六节 排除用权阻力 / 164

一、虑及下属心理承受力 / 164

二、避免领导班子内耗 / 165

三、讲究沟通技巧 / 166

第三章 分权：让一把手轻松做大事

第一节 以分权达到最佳用权效果 / 177

一、分权是组织权力的分配 / 177

二、分权 $\neq$ 授权 / 179

三、分权帮助一把手用权效果最大化 / 179

第二节 一把手怎样分权 / 181

一、分权是原则上的分权 / 181

二、合理的分权方式才能使权力最有效 / 183

三、分权合理运用权力的艺术 / 189

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 / 199

一、授权不是什么 / 199

二、一把手 ≠ 一把抓 / 205

三、重视一把手授权的价值 / 209

四、范围与要素：一把手授权的两个维度 / 214

五、一把手授权：不同的类型，相同的效果 / 217

第二节 一把手怎样授权？ / 220

一、把握一把手授权的关键 / 220

二、合理授权一定有方法 / 241

三、合理的程序保障最佳效果 / 245

第三节 一把手的授权艺术 / 262

一、最高境界的一把手 / 262

二、授权遥控 / 270

三、大权独揽，小权分散 / 273

四、量能授权 / 276

五、下达目标，不问细节 / 281

六、下放决策权 / 283

第四节 授权必须注意的问题 / 289

一、选好受权者 / 289

二、别忽视专业技能 / 297

三、避免勉强授权 / 298

四、谨防反授权 / 300

五、防止失衡失控 / 304

六、走出授权误区 / 307

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 / 314

- 一、破坏正常工作秩序 / 315
- 二、打击下属工作积极性 / 315
- 三、导致上下级产生隔阂 / 316
- 四、妨碍自身工作的完成 / 317

第二节 一把手的越权形式 / 318

- 一、擅自决定不该决定的问题 / 319
- 二、插手管理不该管的事情 / 320
- 三、越俎代庖，执行不该执行的任务 / 321

第三节 一把手怎样防止越权 / 322

- 一、一把手的越权误区 / 322
- 二、与越权相关的问题 / 326
- 三、一把手：防止自身越权 / 329
- 四、别让下属的手伸得太长 / 331

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 / 338

- 一、一把手为什么必须控权 / 338
- 二、权力制约：控权的主要方法 / 341
- 三、授权中的控权 / 344

第二节 一把手的控权技巧 / 351

一、命令追踪 / 351

二、纠正决策偏差 / 353

三、及时反馈 / 354

四、明确指导 / 356

五、进度监督 / 358

六、树立权威 / 359

七、撤回授权 / 360

后 记 / 362

第一章

权力, 权力, 权力

第一节 解剖权力

一、权力是什么

受齐桓公委任治理齐国时,管仲专门要了“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”,其想法与言词都很难引起他人重视。所谓“使富”,是指管理经济权力。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,齐桓公几乎完全同意:封管仲为上

卿，此为当时文官中的最高位；将齐国的税收大权交给管仲；号称管仲为“仲父”以示信任。正因为管仲拥有此三权，才能大刀阔斧地为齐桓公管理齐国，最终使齐国大治，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，也不能使齐桓公面南称霸。由此可见，一个人的个人本领虽然很大，但若没有足够的权力，则很难有所作为。

既然权力有如此之能耐，那么权力到底是什么东西呢？

分析管仲所要求的三权，我们不难发现，此三权中的任何一种权力，实质上都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须的管理要素。并且，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，这也就是说：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惟一的一个篮球，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。

为了更深入地了解权力是什么,我们可以将权力予以分别论述:

(一) 权力的主体是人

毫无疑问,权力的主体是人,人是权力的操纵者。

作为权力的主体,人掌握和行使权力的方式方法多种多样,通常来说,人掌握和行使的权力分为职务权力和非职务权力两大类。

在职务权力中,机关是权力的载体,是权力的物质承担者,人、机关与权力形成三位一体的局面,人起着主导作用;在非职务权力中,知识、能力、金钱、血缘、利益等是权力的载体,而这些载体与人不可分割,若离开了人,则非职务权力也就不再存在。

无论是职务权力,还是非职务权力,都包括权力主体掌握权力的个人条件、资格和资本,以及获得权力的渠道和计谋。

权力是人的意志和利益的表现,在权力的行使中,无论客体是谁、后果怎样,都在某种程度上反映着权力主体的意志。

因此，权力主体必须对其权力后果负责，若权力主体以种种借口推卸责任，则其就不是称职合格的权力主体。

（二）权力客体不可少

权力客体也就是权力的支配对象，它在权力行使中是不可或缺的，离开权力客体，权力就无法体现出来。

权力客体包括人与物两类。对物的权力要通过人的行为来实现，主要为了实现对物的支配权。

对人的权力也并不是空洞的，通常有其特定内容，一般在实现对人的支配权的同时，也实现了对物的支配权。因此，作为权力客体的人和物并不是截然分开的，而是相互联系的，有主次之分是其主要区别。

（三）权力离不开社会关系

孤立的个人谈不上权力，纯粹的自然关系中也不存在权力，权力在一定的社会关系中起作用。离开了社会关系，权力也就不存在了，另一方面，也并非所有的社会关系中都存在着权力，人们并非每时每刻都生存在权力关系中。

一般而言，权力存在于具有支配性的社会关系中。当然，这里的支配性与平等性并不矛盾，支配并不是不平等，它是一个广泛的概念，可以理解为一种意志的接受。也就是说，不论采用何种具体的方式，只要接受了某种意志，那么也就意味着某种权力已经存在。

（四）权力属于特殊力量

无论是军队、警察、监狱等暴力机关，是工商、税务、物

价等行政机关,或者法院、检察院、公安局等司法机关,企业等社会组织的领导集体,其权力的力量都能使受其管辖的人望而生畏,也是人们能普遍感觉到的,它与其他力量不尽相同,属于一种特殊力量,具体表现为:

1. 权力是一种强制力量

作为一种强制力量,权力并不总是表现在外,正如泰尔柯特·帕森斯所说,权力只有是在特殊情况下才使用强制权,权力很少使用强制方法,害怕惩罚在强迫服从权力的过程中只起一种很小的作用。正因如此,人们知道权力是一种强制力量,不服从它就极有可能招致惩罚。

2. 权力是一种支配力量

权力与支配力量近乎同一用语,有权力就有支配,有支配就有权力,支配旨在使被支配者按照权力主体的意志去行动。支配具有一定的强制性,但又不是处处都表现出强制性,而是将强制力暗含其中,若有不服从者,即使不会立即实施强制,也会迟早予以制裁。正因为支配的严厉性,人们通常知道尽可能地服从支配。

3. 权力是一种影响力量

影响力的力度较小,它不同于支配力,而是一种吸引、诱导,使其自愿服从的力量。影响力也能在一定程度上改变他人意志,令其服从自己。

二、权力的界定

权力反映了人与人之间、组织与组织之间的一种特殊的因

果关系，它是一种纽带和黏合剂。我们可以通过以下特征来界定权力：

（一）权力具有强制性

权力是一种强制力量，它无疑具有强制性。权力强制性的表现方式根据权力的性质不同而不同。可以说，强制性是权力的天然属性，没有强制就没有权力，权力意味着强制。不过，强制性并非权力实施的惟一手段。

通常而言，权力主体通过控制某种社会资源，也就是价值物，以此价值物作为一种威慑，要求他人符合其意志行事，若他人不愿遵从其支配，此时，权力的强制性往往才充分显现。

（二）权力具有统一性

权力的统一性分为内在统一性和外在统一性。

权力的内在统一性是指权力不可分割。根据权力内在统一性的要求，一种具体的权力通常只能由一人直接拥有，也就是说只有一个“一把手”。如果出现了两个“一把手”，那就破坏了权力的内在统一性原理，这样就难以很好地行使权力。

权力的外在统一性是指，在权力管辖范围内，人们的行为必须以权力为标准来统一，不得违背权力的要求。权力的外在统一性若被违背，要么达不到其要求，要么超过其范围，那都有可能受到权力的制裁。

（三）权力具有相对性

权力并非绝对的，它在其范围强度、数量等方面具有相对模糊性及不规范性，不同领域和范围内的权力具有各自的特殊