

总经理 授权经营 一本通

胡大平◎著

✓ 中国企业家放心授权、轻松管理的必读好书！



- * 授权经营专家**倾情讲授**，
数千万中国**领导者**迫切需要的一堂课！
- * **最具影响力**企业管理专家胡大平
20年呕心力作，道破玄机，
好评如潮，倍受企业经营管理者欢迎。

广东省出版集团
广东人民出版社

总经理 授权经营 一本通

胡大平◎著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理授权经营一本通 / 胡大平著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5454-1210-9

I . ①总… II . ①胡… III . ①授权经营—基本知识 IV . ① F279.24

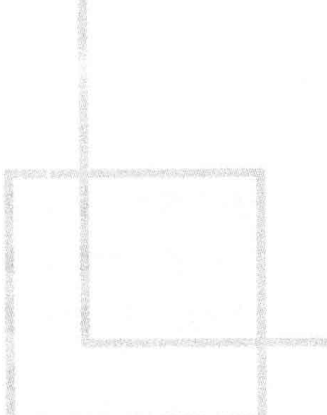
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 060920 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村 47 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	13.75
字数	198 000
版次	2012 年 7 月第 1 版
印次	2012 年 7 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1210-9
定价	39.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •



■ 自序 ■

人类历史，是一部自我解放的历史，也是一部权力逐渐下移的历史。从文艺复兴、工业革命等历史事件以及企业近百年的发展史来看，伴随着市场经济的不断发展，旧有的政治体系不得不将其垄断的权力交给市场，交给社会，交给大众，“授权”已经成为人类发展的总趋势。

从 1978 年改革开放和 2001 年加入世界贸易组织以后，我国经济打开了发展的大门，开始参与到世界经济的大发展中，也取得了一些令人瞩目的成绩。英国《卫报》曾经报道说，中国以其可以与美国相媲美的优势超过日本，成为世界第二大经济体。未来，中国在世界舞台上将发挥越来越重要的作用。

在这期间，一批优秀的本土企业逐渐成长并发展起来，还形成了一些优秀的企业文化。但是，我国经济是凭借着廉价劳动力、高消耗、高污染、低附加值进入到世界经济体系中的。如果人们的思维不从政治、经济、军事、文化、宗教等方面进行结构性调整的话，中国经济的航船将很难应对来自太平洋、大西洋巨大风浪的考验。

本书在此背景下，从“道”和“术”两个方面探索企业的授权经营之道。授权经营是企业的管理模式与文化结合的一种表现形式，更是一个企业

经过长期验证、立足于激烈市场中的发展基因。

授权经营，就是要让所有人承担起责任。在这里，我引用一名学员的话，简略地阐述企业授权经营的整体思想：

胡老师把企业的成长分为七个关键点：文化、制度、流程、标准、工具、模式与复制。我个人认为，这七点中，文化和复制是“道”。文化是一个企业的内涵、一个企业成功的“道”。以厚道为先，复制就是企业健康成长、成功之“道”的表象。而中间五点是企业循序渐进的必经之路，是“术”。文化经过沉淀形成制度，制度在执行中简化成流程，流程在运行中优化成标准，标准在运行中固化为工具，工具在度量中形成模式，模式在PDCA循环中得到提升进而不断地复制、复制！不断地成功！成功！我们制定战略就是以价值观、使命和愿景（驾驶员）来驾驭企业这辆马车，车上载着我们的财宝（客户），奋力向前拉车的就是我们的“一线CEO”，后面紧追不放的是强盗（市场竞争），而战略就是我们朝正确方向前进的车道。

企业领导是实现授权经营的主导者。企业领导不管有多么优秀，他的时间和精力毕竟是有限的，企业中大大小小的事不可能全部由他一个人作决策。因为权力过分集中，不仅会影响企业的发展和 innovation，同时对于企业领导自身的发展而言，也存在很多局限。

为了保证企业的正常运营和良性发展，保证企业领导可以将有限的时间和精力投入到更有价值的事情上，企业领导必须要学会授权经营。在授权经营方面，杰克·韦尔奇、柳传志等著名企业家为我们树立了非常好的榜样。

在多年的授课培训和企业研究中，我发现越来越多的企业领导面临着授权经营的困境，特别是那些身居高位的企业领导，他们很容易被自己外在的光环所束缚，不敢授权，也不懂如何授权，甚至在授权经营方面存在一些认识误区。

第一种误区，不敢授权。他们认为江山是自己打下来的，授权后自己就没有了权力，也就无法控制企业。事实上，真正的授权不仅不会使

权力削减，还会扩大企业领导的权力。

第二种误区，长官意识较重。企业领导感觉员工的水平有限，担心员工不能办好事情，就不让员工解决问题，无形中剥夺了员工的成长机会。当企业的所有事务都交给企业领导处理和决策时，企业领导往往会变成制度的破坏者。

第三种误区，员工的被动意识较重。当所有事务都由企业领导处理时，员工就没有了实践的机会，他们容易产生依赖心理，会将遇到的事情都上交给领导解决。员工长期以来只听从企业领导的命令，只完成他们交代的任务，习惯了被动做事，必将导致员工的技能和学习力退化，不再积极主动地解决问题。如果这种情况一直持续下去，企业的管理就容易陷入恶性循环。

在工业社会中，有一种理念认为要将企业家当成火车头，把员工当成车厢；而授权经营则是将员工当成火车头，把企业家当成车厢。授权经营就是为了调动所有员工的积极性，让所有员工把自己当成一线经营者，即“一线 CEO”，把自己当成企业的最终责任承担者，承担起经营、监督、学习、沟通和创新的责任。

当前，很多企业领导认为经营企业是领导层的事情，员工只是被动的执行者。当实现授权经营以后，员工能够站在企业、行业和社会的角度思考问题，他们的境界上去了，问题自然就少了，而企业内部的推诿和扯皮的事情自然也会减少，工作效率也在无形中得到了提升。更重要的是，员工的境界提升、能力增强，也为企业的持续发展提供了宝贵的人才储备。当企业领导愿意将权力授予员工，员工也能够主动承担责任时，领导层也可以有更多的时间传授文化、思考战略、辅导员工、锻炼身体、关爱家庭和修炼身心。

在整个授权经营的过程中，企业领导也可以实现自身的成功转型，做到轻松管理。当企业处于良好的授权经营氛围中时，企业领导只需要做好三件事：

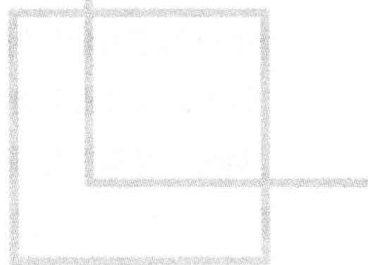
一、做好企业文化和发展模式的整体设计，把管理重点转移到企业文化和发展模式中去。

二、做好企业文化和发展模式的宣传工作。企业领导要经常向员工、客户、政府和社会宣传企业的价值观、使命以及愿景，让价值观、使命和愿景成为企业发展的“定海神针”。

三、培养人才。经营企业需要经营人才，如果企业没有足够数量和质量的人才，将无法长期经营。企业领导要拿出三分之一的时间培养人才，从而保证企业的人才储备。

当前，要真正实现授权经营，促进企业的成功转型，企业领导还有很长的一段路要走。在授权经营方面，本书对企业领导为什么要授权、如何授权、授权需要建立什么样的制度和流程、授权成功的秘诀是什么等问题，一一给予解答。

相信在阅读本书之后，您一定可以找到摆脱授权困境、走进成功经营之门的捷径，寻找到维系企业持续发展和良性成长的最佳方法。



■ 前言 ■

在经营企业的过程中，有不少企业领导认为，企业的很多事情都必须自己做。但是随着社会的发展，企业领导必须明白，员工应该承担更多的责任，企业必须实现授权经营。

当企业发展到一定阶段，个人驾驭机会、资源、危机的能力还达不到相应的高度时，培养团队、分配责任的工作就显得刻不容缓了。一般的企业领导容易将自己当成至高无上的控制企业的核心人物，认为企业是自己的，不允许别人做出任何改变，不要说分享利润，就是分配机会都是很困难的。聪明的企业领导则开始授权和培养更多的人才，开始注重团队的建设。像马云那样将股份分配给员工，用使命和愿景吸引人才的企业领导非常之少。

企业经营的核心就是授权经营，其核心含义是让每个细胞、每个组织都成为“干细胞”。其实，企业经营有其内在的规律，通过对很多跨国企业以及本土企业的研究，我认为经营企业就是经营思想。

《道德经》里说“道可道，非常道”，这个“道”不是可以用语言描述的，需要用内心来感受。企业的授权经营之道就是经营价值观、使命和愿景。当然，授权经营不仅要有“道”，还需要有“术”。

本书从道和术两个层面，分别对与授权经营相关的一系列问题进行

全面而深入的探讨，旨在挖掘企业领导成功授权经营的着眼点，从而保证企业的基业长青。授权经营的“道”主要指思想，“术”则是指流程和制度（见图1）。

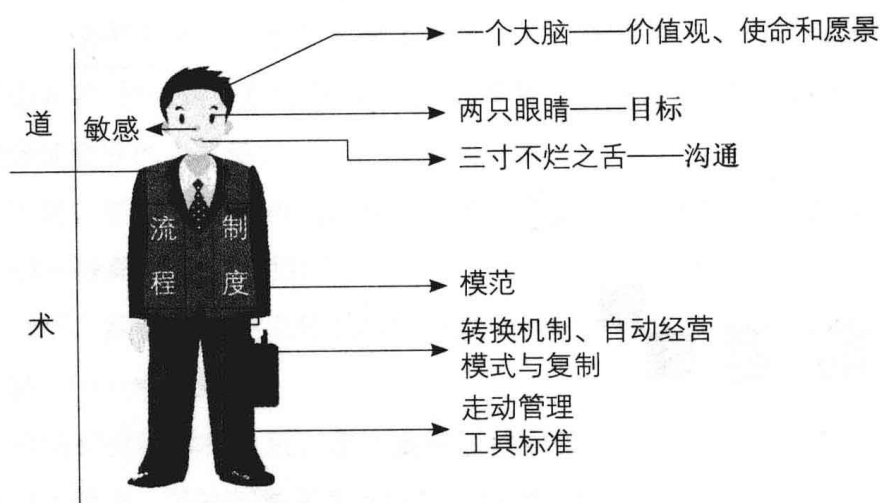


图1 授权经营的道与术

一、道

在“道”的方面，企业领导应该具有一个大脑——价值观、使命和愿景、两只眼睛——目标、三寸不烂之舌——沟通。

首先，企业领导必须有“一个大脑”，大脑要思考的内容就是价值观、使命和愿景。价值观是人们判断事物的标准，在某种程度上，经营企业就是经营价值观、经营思想。使命是一种责任，就是为什么要做这件事情。愿景则是企业发展的方向。

其次，企业领导还要有“两只眼睛”，要关注企业的未来，关注企业的使命和愿景。在企业中，让员工跟着企业走，并不意味着让员工跟着企业领导走，而是要跟着企业的使命和愿景走。

最后，企业领导还要有一副三寸不烂之舌，即善于沟通。管理的本质就是沟通，良好的沟通不仅可以传达信息，还可以把握企业发展的方向。

二、术

在确定了企业的价值观、使命和愿景后，企业领导下一步的行动是

什么？如何将价值观、使命和愿景转换成行动和结果？这就需要一个转换机制。

当前，有些企业领导一离开企业，企业就会出现各种各样的问题。为什么会出现这种现象呢？原因就在于，企业的制度和流程都只停留在企业领导本人的大脑里，员工并没有真正掌握。所以，经营好企业，必须将优秀的思想转换成制度和流程，并授权给员工，这就是授权经营的“术”。

从“术”的方面讲，一个优秀的企业领导不管在职时多么优秀，当他离开企业时，除了要给企业留下优秀的思想外，还要留下优秀的制度和流程，这也就是“术”的转换机制。宝洁、通用电气这样的公司之所以能经营百年之久，就是因为其核心理念都转换成了制度和流程。

授权经营之术包括四个阶段：选择合适的被授权人、实施授权、授权后的权力监控以及及时调整。

当企业的文化制度和流程完善之后，挑选合适的被授权人是授权经营的第一个阶段。在一定程度上，选择比努力更重要，只有选对了人，所选之人才能正确执行企业的战略。因此，在授权之前，对于一些特别重要的岗位，企业领导需要重点培养人才。

挑选了合适的被授权人之后，第二个阶段就是开始实施授权。授权分为自我授权、相互授权、生态授权以及风险授权。授权是一个系统工程，必须要用爱心、耐心和信心来保证执行。

第三个阶段是授权经营后的权力监控，包括自我监控、流程监控、会议监控、技术监控、导师监控和客户监控。监控的本质是服务，是辅导。六管齐下才能保证授权的效果，降低授权的风险。

第四个阶段是及时调整，即对观念、制度、流程和人员四方面的调整。

道中有术，术中有道，道术相辅相成，不可或缺。“术”是从“道”里产生的，如果“术”不为“道”服务，不论“术”多么高明，都将变得十分危险。因此，企业领导必须掌握“道”和“术”这两个核心武器。

目录

CONTENTS

自序
前言

道篇

第一章·为什么要授权经营

一、授权经营有助于整合资源 /4

（一）观念资源 /5

（二）梦想资源 /5

（三）机制资源 /6

（四）技术资源 /7

（五）社会资源 /8

（六）世界资源 /9

二、授权经营有助于分担责任 /11

（一）经营责任 /12

（二）思考责任 /13

（三）决策责任 /19

(四) 合作责任	/20
(五) 创新责任	/22
(六) 监督责任	/23
三、授权经营有助于开发人才	/25
(一) 培养人才	/25
(二) 考验人才	/28
(三) 规划人才	/28
四、授权经营有助于规避风险	/30
(一) 决策风险	/30
(二) 执行风险	/31
(三) 监督风险	/32

第二章 · 已经来临的授权时代

一、不可逆转的世界分权大趋势	/36
(一) 英国签署《大宪章》	/37
(二) 俄国废除农奴制	/37
(三) 美国解放黑奴	/38
(四) 中国改革开放	/38
(五) 从共建到共享	/39
二、新时代的权力本质	/40
(一) 权力是一种责任	/40
(二) 权力是一种工具	/42
(三) 权力是一种服务	/42

第三章 · 授权经营的三大基础

一、文化领导	/46
(一) 企业文化分四个层次	/46
(二) 经营企业就是经营文化	/48

- (三) 企业文化能够塑造员工 /49
- (四) 文化领导是最高领导 /50
- (五) 文化领导的真正内涵是变 /52

二、制度建设 /54

- (一) 董事会制度 /54
- (二) “一线 CEO” 制度 /55
- (三) 沟通制度 /56
- (四) 激励制度 /59

三、流程建设 /62

- (一) 决策流程 /62
- (二) 战略沟通流程 /65
- (三) 战略执行流程 /68
- (四) 研发流程 /69
- (五) 创新流程 /70

第四章 · 授权经营的金字塔

一、价值观 /74

- (一) 价值观是标准 /75
- (二) 价值观是模具 /76
- (三) 价值观是防火墙 /77

二、使命 /79

- (一) 使命是责任 /79
- (二) 使命是动力 /82

三、愿景 /83

- (一) 愿景是企业的发展方向 /83
- (二) 愿景是一种平台 /84
- (三) 愿景意味着利润 /85

第五章·从管理者到领导者

一、管理者和领导者的区别 /88

- (一) 管理者强调逻辑, 领导者强调激情 /88
- (二) 管理者强调执行力, 领导者强调创新力 /88
- (三) 管理者强调流程, 领导者强调愿景 /88
- (四) 管理者强调控制, 领导者强调文化 /89
- (五) 管理者强调团队协作, 领导者强调系统思考 /89
- (六) 管理者经常问“怎么办”, 领导者经常问“为什么” /89
- (七) 管理者强调复制, 领导者强调模式 /90
- (八) 管理者强调将事情做对, 领导者强调做正确的事情 /90

二、授权经营的三境界 /91

术 篇

第六章·选择合适的被授权人

一、选人 /98

- (一) 价值观是最好的招聘官 /98
- (二) 确立选人标准 /99
- (三) 多渠道选择人才 /105
- (四) 制度化选人 /106

二、育人 /108

- (一) 职业生涯规划 /109
- (二) 培训 /111
- (三) 导师制 /113
- (四) 轮岗制 /115

三、用人 /116

- (一) 破格用人 /116

- (二) 及时调整 /118
- (三) 搭配用人 /119
- 四、留人 /122
 - (一) 感情留人 /122
 - (二) 事业留人 /124
 - (三) 文化留人 /128

第七章 · 有效授权经营的关键

- 一、授权经营需要“三心” /132
 - (一) 爱心 /132
 - (二) 耐心 /134
 - (三) 信心 /136
- 二、授权者的修炼——戒、定、慧 /138
 - (一) 戒贪、嗔、痴 /138
 - (二) 由戒生定 /142
 - (三) 定能生慧 /143
- 三、授权“四边形”保证授权不失控 /145
 - (一) 告知授权结果 /146
 - (二) 资源整合 /148
 - (三) 善用时间 /149
 - (四) 限制 /151
- 四、授权经营的四种层次 /152
 - (一) 自我授权 /153
 - (二) 相互授权 /155
 - (三) 生态授权 /157
 - (四) 风险授权 /158

第八章·授权经营后的权力监控

一、监控的两大层次 /162

(一) 文化监控 /162

(二) 制度监控 /163

二、监控的六种手段 /163

(一) 自我监控 /164

(二) 流程监控 /165

(三) 会议监控 /166

(四) 技术监控 /167

(五) 导师监控 /167

(六) 客户监控 /168

第九章·授权经营出现问题要及时调整

一、调整观念 /172

(一) 模式和模范 /172

(二) 企业家和老板 /172

(三) 民主和独裁 /173

(四) 法治和人治 /173

(五) 生态环境与大树独秀 /173

二、调整制度 /174

(一) 根据客户需求调整制度 /174

(二) 制度是信任的基础 /175

三、调整流程 /175

(一) 客户引导流程 /175

(二) 流程引导工作 /175

(三) 流程引导沟通 /176

(四) 流程改变效率 /176

四、调整人员 /176

（一）全面考虑 /177

（二）沟通到位 /177

（三）以人为本 /177

（四）调整目标 /177

第十章·如何突破授权经营的障碍

一、授权经营存在三种障碍 /180

（一）不愿授权 /180

（二）不敢授权 /181

（三）不会授权 /182

二、不宜授权的四大事项 /183

（一）战略规划 /183

（二）人才培养 /184

（三）制度建设 /185

（四）危机处理 /185

三、走出授权经营的常见误区 /186

（一）授权变成弃权 /186

（二）没有得到承诺 /186

（三）授权太滥 /187

（四）授权太重 /187

（五）缺少授权反馈 /187

（六）越级授权 /187

附录·授权经营的常用工具与理念