

授權技巧

AUTHORIZE

■ 管理者是要「達成目標」，而不是「去做」；可由部屬去做的事，自己就不要動手去做。

■ 成功的領導者，都有共同特質：授權之道。

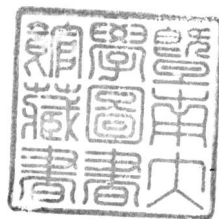
三國時代的諸葛亮就敗在沒有授權。

麥可國際出版公司

CY33.2
20074
經營顧問叢書 ⑨0

授 權 技 巧

陳必武 編著



憲業企管顧問有限公司 發行

各種叢書，應有盡有，歡迎來電購買：

經營顧問叢書 ⑨

售價：360 元

授 權 技 巧

西元二〇〇六年四月

初版一刷

編著：陳必武

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

校對：洪飛娟

打字：張美嫻

編輯：劉卿珠

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

<http://www.book1995.com>

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

常年法律顧問：江祖平律師

（此書受法律保護，請勿翻印）

局版台業字第 6380 號

請勿翻印

ISBN: 986-7330-78-1

序 言

授權——讓別人完成你的事

「出師未捷身先死，長使英雄淚滿襟。」每每讀到這千古名句，就會很自然地想起諸葛亮。想起諸葛亮就會為他的天縱英才而擊掌，但更多的時候，是為他而長歎。

關於諸葛亮，大家都都不陌生。東漢末期，群雄並起，軍閥混戰，劉備三顧茅廬，誠邀諸葛亮出山。諸葛亮深為所感，決定輔佐劉備成就霸業。在輔佐劉備的20多年裏，足智多謀的諸葛亮事必躬親，臨危不懼，贏得了劉備的信



任和士大夫們的敬仰，敵人則對他畏之如虎。但人非鐵打，諸葛亮終因積勞成疾，50多歲就匆匆告別了人世。

這真讓人扼腕！造成這悲慘結局的主要原因是他自己。我們不妨從管理學的角度來審視一下：雖然諸葛亮一

心為主鞠躬盡瘁，死而後已，但由於不懂得授權，將行政與軍事大權集於一身，從行軍打仗到君主身邊的具體小事情，都要親自過問，特別是在劉備去世後更是如此。諸葛亮一身多任，雖有面面俱到之心，卻分身乏術，累垮自己不說，部屬的潛能也發揮不出來。最終自己的宏願變成泡影，只能帶著遺憾離開人間。

其實，在很多人的內心深處，大丈夫不可一日無權的思想根深蒂固，自己即使當上了「頭兒」，也要事事躬親，好像如果不這樣，就不是一個負責任的領導。這樣做所導致的直接後果就是：他所領導的團隊變成了救火隊員，那裏出現問題，那裏就會出現管理者指揮救火隊員滅火的身影。表面上看，這似乎能夠表明管理者一個好領導，是能夠率領團隊做出好成績的。其實不然，這樣做並不能說明領導者有能力，其評價可能就是一個平庸的管理者而已。**因為這樣做會讓領導忘記本職工作，最終結果是主管忙得團團轉，下屬天天發怨言，大事上顧此失彼，小事上漏洞百出，工作效率極其低下。**

管理者的職責是引領而非運營，管理者的職責都是要最大限度地調動各方面的資源，聯合力量，齊心合力地實現企業的目標。管理者沒有三頭六臂，不能事必躬親，但管理者又必須對每件事承擔自己的領導責任。

成功的領導者，都是懂得授權之道的。領導者的工作，在於完成任務，而不是運營任務。只要能完成，能透

過別人而做，就不要自己動手去做。

不要再找藉口了！從今天起，請你加強授權，來強化你的績效。

《推薦文》

諸葛亮敗在沒有授權

◎優秀的領導都是善於授權

「吃飯有人找，睡覺有人喊，走路有人攔」，你是這樣的領導嗎？

就算已是大權在握，然而每天「兩眼一睜，忙到熄燈」，日復一日，總是忙於臨時事務，計畫中想做的事就是無法去做。**別忘了，三國時的諸葛亮就是這麼累死的。**其實任何一級的領導都可以做到不這麼累，能夠完成任務，同時又能享受其中樂趣那是最好不過的。美國著名企管顧問史考特·派瑞博士就曾提醒管理者：**授權重於領導。**

別做下屬能做的事。領導者不應是一個「做事者」，成功的領導一定是個「成事者」。

◎楊顥勸告諸葛亮

充分授權，分層負責，聽起來簡單，做起來不易。不能放心就不能放心，不能放手只好事事插手。

時任丞相主簿的楊顥，跟在諸葛亮身邊，看到諸葛亮日理萬機，很擔心諸葛亮累壞了身子，他提出建言，說：「治國和治家一樣，有一定的體制，一定的分工。以治家為例，

奴僕耕種，婢女下廚師，雞管鳴曉，犬管防盜，牛只負載，馬匹跑路，各司其事，條理分明，主人高枕，安心吃住。如果事事親自掌理，不再分派，只會弄得筋疲力盡，終無一成。」

楊顥接著說：「難道主人的才智不如奴婢雞犬？不，而是他失去做主人的章法。」

楊顥隨後舉出古人的例子，證明分層負責的重要。諸葛亮謝謝楊顥的意見，楊顥死後，諸葛亮想起這事，還感傷落淚。

◎諸葛亮的最大失策是不願授權

感動歸感動，感傷歸感傷，諸葛亮仍然不放心授權，大小事情仍然親自處理，鞠躬盡瘁，死而後已。因此當諸葛亮最後一次北伐，和魏國大將司馬懿相持，司馬懿就是不出戰，卻借諸葛亮派人下戰書時，和來者閒話家常。看似聊天，實則探聽情報，探聽的不是軍隊調動或軍力等軍情，而是諸葛亮這名主帥的作息。使者回答：「諸葛公夙興夜寐，打二十板以上的刑罰都要親自裁定，做得多，吃得少。」使者走後，司馬懿便對部將說：「諸葛諸葛亮食少事繁，恐怕撐不了多久。」

司馬懿猜對了。諸葛亮不久便積勞成疾，病逝了。

聰明的諸葛亮，怎麼可能不知道授權的道理？說不定正因為他太聰明，不滿意他人的行政績效，寧可大小業務

一手攬下。不論如何，諸葛亮身子忙壞了是事實，因此被後人批評也是事實。

充分授權，分層負責，聽起來簡單，做起來不易。不能放心就不能放手，不能放手只好事事插手。諸葛亮事必躬親的做法，是萬萬不應該的。推演到經營管理，也是一樣。諸葛亮的苦衷可以理解，卻不值得鼓勵。

◎關羽失荊州

三國歷史有個疑案。關羽被殺，荊州失陷，諸葛亮「隆中對」的戰略佈局破局。

有些三國迷指責關羽冒進剛愎，有些則幫關羽說情，認為劉備（甚至諸葛亮）應該為派關羽守荊州這項人事安排負責。以上說法，都忽略了授權管理的要領：「授權前要確定授權工作的範圍、許可權和責任。」

以關羽和劉備的荊州防務之吃緊，不問可知，關羽必然擁有相當的許可權。關羽鎮守荊州一方，權高勢重，獲得劉備全面信賴，得到充分的授權。這時我們不禁要問，劉備或諸葛亮在授權前該做什麼事？有沒有什麼遊戲規則？是授權時所要遵守的？

聯吳抗曹是諸葛亮一貫的立場，劉備支持、同意，始終和孫權政權保持良好的競爭關係。然而這種方針大略，這項基本國策，是否明確傳給在荊州的關大將軍知道？是否明訂關羽在荊州的權力運作範圍？是否讓關羽警覺到，

和孫權撕破臉，獨自伐魏，這種決策失誤，將危害組織發展？

說擅自出兵，是因為關羽伐曹並不是劉備下的命令，更不會是諸葛亮的主意。

不是關羽不明白聯吳的基本方針，衝動致敗，就是關羽明知故犯，逞一時之快。若為前者，則領導者未能識得授權要領，若為後者，把荊州交給關羽，則屬用人不當。無論何者，身為一國之君，劉備難辭其咎。

◎司馬懿破孟達

當司馬懿和諸葛亮對峙百餘日，不敢交手，為安定軍心，派人請示朝廷，以沒有授權為藉口，諸葛亮一眼看穿司馬懿作表面功夫的伎倆。

原本諸葛亮已經策反了魏國的新城郡太守孟達，不料風聲走漏，魏國大將司馬懿得知後，一方面假裝按兵不動，寫信安撫孟達，讓孟達猶豫不決，一方面秘密行軍，準備討伐孟達，他知道他不可以「坐等授權」。

可是孟達毫無危機意識。他的計算公式是，司馬懿駐守的宛城離魏都洛陽八百里，到上奏朝廷，請求出兵。這樣 2000 里路，一來一往，至少耗掉一個月的時間。

孟達忽略了「將在外，君命有所不受」的道理，也忘了身處司馬懿的轄區之內，司馬懿那可能依照行政流程慢慢來？果然，司馬懿急速行軍，僅僅 8 天，就兵臨新城城

下，16 天後，攻不能新城，斬殺孟達，先斬後奏。

讀過兵法的人都知道「兵之情，主速」，也知道「兵貴神速」，但如何快速，卻不是人人都能把握得了。戰場瞬息萬變，商機稍縱即逝，如果第一線人員不能在第一現場、第一時間做出第一反應，還要事事報告、層層請示，便會失去先機，鑄下敗因。閃電戰術有「3S」：Surprise 奇襲、Speed 迅速、Superiority 優勢。這三項要件，都必須建立在充分授權之上。這是司馬懿擊垮孟達的主要原因。

《授權技巧》

目 錄



第一章 授權的重要性 1

1、真正的管理就是減少管理	2
2、摩西採用授權管理	5
3、授權是現代管理的重要原則	6
4、懂授權，才是好領導	9
5、做一個授權的高手	12
6、讓別人取代你的工作	17
7、將能而君不禦者，勝	19
8、授權是培養人才	23
9、更精明而不是更辛苦地工作	26
10、不怕下屬「大權在握」的司令官	33

11、分權並非削弱領導力	37
12、最有威力的授權武器	40

第二章 對授權的認識 43

1、諸葛亮之死——授權意義	44
2、調整授權任務之前	47
3、管理工作的分類	49
4、對授權的認識	54
5、你的授權表現到底如何呢	63
◎ 練習	64

第三章 為什麼要授權 67

1、為什麼要授權	68
◎ 練習	74

第四章 授權的障礙 76

1、授權的障礙	77
◎ 練習	88
2、那些可以授權	90
3、什麼不該授權	98
4、瞭解你的員工	100
◎ 練習	101

第五章 主管如何確定授權任務 103

- 1、分析主管本身的工作-----104
- 2、分析授權任務-----110
- 3、正確評估授權任務-----113
- ◎ 練習-----115

第六章 主管要授權給誰 117

- 1、選定正確授權者-----118
- 2、主管要授權給誰-----120
- 3、如何選擇合適人選-----126
- 4、針對不同的人授予不同的權力-----129
- 5、授權要量「型」而行-----131
- 6、為你的任務挑選被授權者-----134
- ◎ 練習-----137

第七章 瞭解你的部屬 139

- 1、授權案例分析-----140
- 2、員工的工作風格剖析-----144
- ◎ 練習-----147

第八章 授權的原則 149

- 1、授權原則-----150
- 2、授權所要遵循的共同準則-----159

3、授權分身——「我給你權力」	164
-----------------	-----

第九章 授權的方法——弱化自己 173

1、授權的方式	174
2、弱一點會更好	178
◎ 練習	181

第十章 授權的步驟 186

1、制定目標的八個步驟	187
2、有效授權的七個步驟	193

第十一章 授權的流程 200

1、授權流程與關節點	201
2、謹慎選擇被授權人	205
3、如何充分授權	208
4、充分授權時須計劃	212

第十二章 授權的計劃 214

1、授權計劃的制定	215
2、放手，但是要定期檢查	217
3、正確的授權時機	220
4、授權的分類	222
◎ 練習	226

第十三章 注意授權後的問題 229

- 1、正確對待下屬的越權行為.....230
- 2、濫用權力的三種表現.....235
- 3、防止下屬「越權」.....238
- ◎ 練習.....242

第十四章 防止授權的失控、失衡 244

- 1、授權要做到收放自如，運籌帷幄.....245
- 2、構建有效的回饋和控制系統.....248
- 3、學會授權中的控制技巧.....251
- 4、授權的撤回.....257
- ◎ 練習.....258
- 5、學會權力移交的持續與平穩.....261
- 6、在授權自主與自行控制之間要保持平衡.....263
- 7、保持信任與監控的和諧.....266
- 8、授權太多太過是災難.....268
- 9、構建有效的回饋和控制系統.....272

第十五章 注意被授權者 275

- 1、挑選受權者.....276
- 2、防逆向授權.....280
- 3、留給員工創造的空間.....282
- 4、逐級授予決策權.....286

第十六章 授權後的追蹤 290

1、授權追蹤.....	291
2、授權反饋.....	295
3、授權追蹤的方法、步驟.....	299
4、授權步驟.....	306