

中欧—密歇根创新管理译丛



University
of Michigan
Business
School

授权奇迹

——如何发挥员工领导能力的五项原则

格兰恩·M·斯伯莱茨 (Gretchen M. Spreitzer)

罗伯特·E·奎因 (Robert E. Quinn)

著

刘吉 张国华 主编

A Company of Leaders

Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce

上海交通大学出版社



WILEY
Publishers Since 1807

中欧—密歇根创新管理译丛

授权奇迹

——如何发挥员工领导能力的五项原则

A Company of Leaders

Five Disciplines for Unleashing
the Power in Your Workforce

格兰恩·M·斯伯莱茨(Gretchen M. Spreitzer)

罗伯特·E·奎因(Robert E. Quinn)

著

许静芬 译

1.4.14.6

上海交通大学出版社

John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目(CIP)数据

授权奇迹:如何发挥员工领导能力的五项原则/(英)斯伯莱茨等著;许静芬译. —上海:上海交通大学出版社, 2002

(中欧-密歇根创新管理译丛)

ISBN 7-313-02915-2

I. 授… II. ①斯…②许… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 088931 号

授权奇迹

——如何发挥员工领导能力的五项原则

(英)斯伯莱茨等 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:9.4 字数:156 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~7050

ISBN 7-313-02915-2/F·405 定价:28.00 元

版权所有 侵权必究

A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923. (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley.com.

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

格兰思·M·斯伯莱茨：南加利福尼亚马歇尔商学院管理与组织学



副教授，她同时在该学院的有效组织机构中心和领导学会兼职。她的工作领域是组织行为学和人力资源管理，她的研究注重于员工授权和管理拓展，尤其是在组织变革和衰退环境中的上述现象。

她编写了两本书，即《领导的未来：当今领导方面的最高思想家对下一代如是说》（与沃伦·本尼斯和汤玛斯·库敏斯合作，Jossey-Bass 出版社，2001 年）和《领导人变革手册：设定方向和采取行动的基本指导》（与捷·考格和爱德华·劳勒合作，Jossey-Bass 出版社，1999 年）。她的研究成果已在若干杂志上发表，包括《管理学会杂志》、《工业和劳工关系评论》、《应用心理学杂志》、《管理杂志》、《组织行为学杂志》、《组织动态》、《斯罗恩管理评论》。

因其早期在事业上所做的贡献，斯伯莱茨还赢得了西部管理学会优秀学者奖。她是《组织行为学》和《管理探索》杂志编委会成员并担任数家杂志的评论员。她活跃在全国管理学会和西部管理学会，并担任这两个学会的行政职务。

斯伯莱茨在马歇尔商学院承担 MBA



大学本部、博士和高级行政人员培训课程中的组织行为学、领导和组织变革方面的授课任务,并为密歇根商学院的高级行政人员培训讲述上述课题。

1992年,她从密歇根大学商学院获得组织行为学博士学位。她从俄亥俄州牛津迈阿密大学获得系统分析学士学位。在取得学位之前,她受雇于普华永道政府服务办公室,曾是一个位于华盛顿特区的非赢利性城市规划公司的合伙人。

罗伯特·E 奎因: 密歇根大学M. E. Tracy杰出教授和密歇根大学



商学院组织行为学教授。他研究的领域是领导和组织变革。他曾发表大量的论文并著书多部。

他最近的著作是《改变世界:普通人如何取得非凡成就》(Jossey-Bass 出版社, 2000年);《现代组织中的紧迫问题》(与琳达·St. 克莱尔及里吉隆·欧尼尔合作,美国管理协会,1999年);《深刻的变革:从内部发现领导人》(Jossey-Bass 出版社, 1997年)。他还是新的密歇根大学商学院管理系列丛书:《用创新方法解决工作中的棘手难题》的编辑。而这本书就是其中之一。

奎因是 Wholonics 领导集团的创始人。在与公司就个人和组织变革的课题一起工作方面有 25 年的丰富经验。

译者简介

许静芬：从事科技情报、教学、工程项目翻译工作，涉及领域广泛。曾接受专门的涉外经营管理培训，在大型跨国公司担任高层领导人的首席翻译，翻译期间得益于严格的翻译工作训练及先进的管理熏陶，熟悉国际上现代企业的管理思想，并参与若干国家重点引进工程项目的翻译和译审工作，翻译文字以百万计，现为若干著名机构的特约翻译。

上述译者由上海市工程翻译协会推荐。

《中欧—密歇根创新管理译丛》序

最近,英国出版的具有广泛社会影响的《全球 MBA 就业指南》,公布了 2001 年全球最佳商学院名单。这是对约 200 家著名国际企业(其中管理咨询公司占 35%,金融服务企业占 24%,工业企业占 23%,科技企业占 18%)的调查结果。密歇根大学商学院列入美国 20 所最佳商学院的第 11 名,中欧国际工商学院列入亚太地区 10 所最佳商学院的第 5 名。而最近在世界著名媒体《金融时报》全球前 50 名 EMBA 课程的评比中,我们名列亚洲第 2 名,全球第 29 名。现在两个商学院合作出版《中欧—密歇根创新管理译丛》,毫无疑问,这是一件非常有意义的事。

既是译丛,当然这些著作都是密歇根大学商学院学者们的研究成果。这些成果是在对 5000 人次短期培训课程的企业管理人员进行一次问卷调查之后,对被调查者所罗列的最希望得到解决的 45 个问题的回答。所以,这些著作非常具有针对性,因而也就有了巨大的实际价值。我们现在把它们翻译成中文,一方面可以使广大读者及时掌握经济发达国家最近的企业管理经验 and 动向,另一方面,也是给我们自己擂响前进的战鼓:与世界一流商学院相比,我们还有着相当大的距离,什么时候我们才能有自己的研究成果和著作呢?中欧国际工商学院,加油!

这些著作有一个重要特点:“困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。”



这既是调查和研究的结论,同时,它也突显了一个十分重要的管理原理:管理必须与时俱进,不断创新。

毋庸赘言,这些著作讲的都是美国的情况,中国的文化传统不同,发展阶段不同,所以读者必须结合自己的情况加以分析。有些具体做法,可以直接“拿来”运用,更多的情况是无法照搬的。但是毕竟人家是先进生产力的产物,我们要善于透过他们那些具体做法看到背后隐藏着的科学原理。把经济发达国家先进的科学原理与当代中国的具体实践相结合,创造我们自己的企业管理措施来,这应是提高我国企业竞争力的正确之路。

有话则长,无话则短,打住。

刘吉

2001年10月8日于

五乐斋

谨以此书献给

罗伯特·肖恩尼和德尔沙·奎因

原丛书简介

21 世纪的经营管理者将面临最严峻的商业挑战,如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出呢?来自密歇根大学商学院的著名学者基于多年的创新研究与公司咨询经验,将为您提供最前沿的管理理念和最实用的管理工具。本丛书着重探讨企业所面临的最紧迫的问题,并提供最具创新精神的解决方案。



原书总序

欢迎阅读密歇根大学商学院创新管理丛书。本丛书着重探讨企业经营所面临的急需解决的问题。这同时也是密歇根大学商学院所尝试的一系列活动的一部分。我们希望通过各种形式,如研讨会、调查研究、交互式遥距培训、印刷物和媒体等,创造和分享管理知识。

正是这样的创举与努力点燃了我对密歇根大学商学院的爱恋之情。我毅然于1984年加盟该校。在我报到的第一天,我就深深地被她吸引了:高质量的研究、闻名遐迩的MBA课程以及卓越的经理人培训中心。这是一所致力于前沿研究、创新教学及大胆实践的学校,同时也是一所能将创新思维转变成有形成果的学校。

密歇根大学商学院创新管理丛书就是这样的有形成果之一。其问世尚有一段不为人所知的有趣历史。每年参加我们短期培训课程的人次多达5000。在我们设计的一次问卷调查中,我们要求被调查者写出他们所面临的最大挑战是什么。此后的某一天,行政主管露西·秦交给我一份材料,其中列出了被调查者所罗列的最希望得到



解决的 45 个问题。这些问题各具特色,有的涉及如何创业,有的涉及如何克服个人压力。其范围之广,使我看到了潜在的价值。困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。于是,我兴冲冲地跑到 Jossey-Bass 出版社,与我的朋友探讨出版的可能性。探讨的最终结果就是今天呈现在读者面前的密歇根大学商学院创新管理丛书。

本丛书共有九个分册,每一分册都是一个独立的主题,但合起来就构成一套完整的管理工具,涉及企业经营的各个职能领域,如战略、人力资源、财务、会计和生产经营等。本丛书借鉴了密歇根大学的跨学科研究成果,然而,每一本书都力求深入浅出,使经理人能迅速加以运用。认真阅读的读者一定会发现,本丛书将使您和您的组织变得与众不同。

罗伯特·E·奎因

咨询顾问

密歇根大学商学院 M. E. Tracy 杰出教授



前 言

让我们想像有这样一个公司,公司中各级员工个个积极主动而无需鞭策,为了公司的集体利益发挥各自作用而无需监督。可以设想,一个由一群领导者组成的公司意味着什么?这就意味着在今日的商业竞争环境中,这样的公司具有的竞争优势不可估量!

本书对建立这类组织进行了循序渐进的引导。建立这类公司不是虚无的梦想。我们已经看到了一些公司通过激发其员工内在的领导能力使员工为公司的成功竭尽全力,从而创造了公司的成功。

公司如何创建贯穿整个组织的一种领导风气?它就是通过向人们授权,建立一个使他们全身心投入自己工作的环境来实现这一目标。是的,就是授权。在使用这一术语时,我们几乎有些犹豫,因为“授权”这一观念自从它在 20 世纪 90 年代第一次广受欢迎以来已被严重地误解和误用,很多商界人士万事俱备,就是放弃了把授权作为转换员工的方法。然而十年的实践研究已向我们表明,如果能正确理解的话,授权对于建立一个由一群领导者组成的公司是必要的。



摒弃授权概念中真实的和有价值的观点,就如同把婴儿和洗澡水一起泼出去。一个更有用的响应行动是同时向研究和经验学习——以此求得对授权的更深入的理解,避免重犯过去的错误,并揭示如何通过您的员工中发挥领导能力来创造竞争优势。

根据我们的研究,我们通过被称之为受控燃烧的方法来应用授权的观念,并且把这一概念发展成切实可行的方法,使您的员工能最大限度地利用它。我们发现,真正的授权,并非是某种经理或机构能够对员工“起作用”。相反,就每一个员工而言,它是围绕价值、能力、自我决策和影响方面的一系列期望。有了这一思想倾向,员工就会自我授权。经理和组织的任务是创造条件,促进进行授权的选择。

回报是什么?我们的研究表明,已获授权的员工个个积极主动具有创新意识,致力于转型变革,而且工作效率很高。简言之,他们像领导人一样发挥作用。本书中的若干实例说明了这一分享领导的类型如何把组织提升到一个新的高度。

授权的环境还能给员工带来重大利益,已获授权的员工更能承担起责任并具有满足感,他们发现自己的工作变得更有趣和更有价值。他们感觉到已经面对需要调动自己全部潜能进行学习和提高的挑战,这是一种能使公司员工选择成为有才能的员工的工作环境。

只有透彻地理解采取什么方法能创造一种授权的环境,并始终努力不懈地献身于其中才能取得上述成果。在本书中,我们介绍授权的五项原则——鼓励员工调整自身,以适应集体的目标,并代表公司自发地做出贡献的系列实施原则。把这些原则应用于实践的关键之一是,应意识到在它们中间会存在所产生的紧张气氛。授权并不仅仅与远景和挑战有关,它还能提供安全和支持。它不仅与开放和信任有关,它还与指导和适度的控制有关。最重要的是,授权并不仅仅与组织结构及过程有关,它还与授权本身有关。总而言之,这些原则包含了压力和授权本身固有的自相矛盾。

谁能从掌握这些原则中获益?简短的答复是所有人,包括想在公司内部发展领导才能的人,那些想致力于创建一个能让员工在不



同层面发展其领导才能工作环境的人。更为独特的是,在我们的教学、咨询和行政管理教育课程中,我们发现,听讲本书课程的人有如下方面:

- 刚开始学习如何训练和鼓励部下的新任经理;
- 想使直接向他们汇报工作的部下恢复活力、并使部下积极主动发展的资深经理;
- 需要就如何建立组织体系及具有组织领导政策方面的特殊想法的人力资源经理;
- 为文化变革寻找创新方法的组织发展专家;
- 已经经历了重组和精简痛苦、正在寻找使其部下和系统重现活力的组织行政管理人员;
- 寻找符合自身实力的创业策略的小企业业主。

在此须提出忠告,即本书并非是一本快速解决问题的小册子,它不具有魔法。授权原则就是——需要承诺、全心奉献、付诸实践、奋发工作和坚持不懈的原则。本书提供的是理解和方法,其余的就靠您自己。

致谢

我们在此感谢诸多同事、委托人、朋友和学生。过去的十年时间里,在我们构思和进行研究时他们施予援手。密歇根商学院和马歇尔商学院为本书中呈现的研究提供了重要的资源。我们从以下同事和写作合伙人的智慧源泉中获取了敏锐的洞察力。他们是:苏珊·阿西美德、简·巴特莱克、沃伦·班尼斯、苏珊·哥亨、捷·康克、汤姆·克敏、简·杜登、戴维·范古德、爱德·劳勤、盖瑞·莱德福德、阿奈尔·米西拉、奈尔·山德巴克、肯·汤姆士和卡尔·卫克。对下列评论人根据选出章节的建设性反馈意见我们心存感激。他们是:



联合文具供应公司的汤姆·海尔顿、位于格里斯布鲁的北卡罗那大学的布莱德里·爱尔·金格曼以及威克福里斯大学的安奈尔·密夏拉。同时我们还感谢金伯莱·霍布金斯在编辑上所给予的帮助。

对 Jossey-Bass 的工作团体,特别是山德克·克罗克、拜仑·斯克莱德和凯瑟·斯威利,我们感谢他们对本套系列丛书和我们构想所给予的支持。他们是处理手稿的行家里手。我们特别应该感激 Bergez & Woodward 出版社的约翰·伯杰斯,他那独具匠心的编辑布置及充满睿智的建议,尤其是帮助我们找到的画龙点睛的书名,使本书增色不少。

最重要的是,我们应该感谢我们两人的家庭(包括克莱尔·英格里希尔)。正是从他们身上我们了解了真正授权的全部意义。他们创造了培养我们的环境,使我们接受挑战,取得了今天的成就。

格兰恩·M·斯伯莱茨,加利福尼亚州洛杉矶市

罗伯特·E·奎因,密歇根州安阿伯市

2001 年 5 月