



企业国际化管理案例丛书
QIYEGUOJIHUA GUANLIXINGAINIANCONGSHU

AVAILABILITY
EMPOWERMENT

有效授权

提升公司绩效的有效途径

徐世雄 著

高层管理者若想真正通过下属实现你的预期目标，惟一要做的就是学会授权。

中国商业出版社

企业国际化管理新概念丛书

有效授权

徐世雄 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

有效授权 / 徐世雄著. —北京: 中国商业出版社,
2004.2

ISBN 7-5044-4984-9

I.有... II.徐... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122339 号

责任编辑: 刘洪涛

中国出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京蓝迪彩色印务有限公司印刷

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

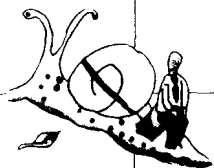
787 × 1092 毫米 16 开本 9.5 印张 12 千字

定价: 29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



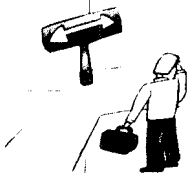
前言

今天比任何时候都需要管理者学会有效授权,因为在经济形势迅猛发展的今天,任何管理者都不得不承认,无论他是如何地能干,精力是如何地旺盛,他都不可能也没有必要事必躬亲地处理他所面临的所有工作。

可事实却是,许多管理者在不知不觉中陷入了某种困境。他们喋喋不休地抱怨时间是怎样地不够用,工作任务是多么地繁重不堪,他们经常性地加班加点,每天晚上都将公事带回家去处理,也无法享受每年的节假日……这一切说明了一个至关重要问题,那就是他们还没有理解授权,还没有掌握有效授权的关键。

授权对于管理者来说,不是“能不能”的问题,而是“愿不愿”和“会不会”的问题。授权决不是简单地把工作指派给员工,授权是一门艺术,而且是一门成功管理者必须掌握的艺术。授权的时机与控制、上下的信任与沟通、责权的分属与协调等等,都是管理者授权成功的关键因素。管理者必须实践中认真领悟。

为此,本书紧紧围绕“有效授权”这一当前管理中议论最广,影响力最大的话题,展开论述例证,引导管理者理解、掌握授权的技巧,帮助管理者充分利用“授权”这一工具,发挥员工的潜能,创造经营的奇迹。



有效授权

管理专家但恩·皮阿特说：“能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。”如果你也想成为一名伟大的管理者，那么就请你认真阅读本书。

此后，你就会惊喜地发现，以前企业乱糟糟的局面不见了，取而代之的是紧张有序的工作，卓有成效的业绩。

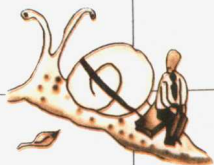


目 录

1 只做自己该做的事.....	1
2 信任是授权不可动摇的原则.....	7
3 目标是授权的灵魂.....	13
4 一旦员工的自尊受到伤害,授权就会出现障碍.....	18
5 愈是注意反馈,授权离成功愈近.....	22
6 寻找第一流的“授权平衡点”.....	28
7 有效授权,始于聆听,终于回答.....	33
8 正确对待员工犯下的错误.....	39
9 要放手,更要定期检查.....	45
10 逆向授权必使管理失败.....	49
11 重相马更要重驯马.....	55
12 把权力授给合适的人.....	61



13 授权成功的“引渡人”.....	68
14 在赛马中不断授权.....	74
15 确定授权任务.....	78
16 一手放权,一手控制.....	83
17 制定合理的授权计划.....	88
18 授权不是授责.....	92
19 让员工领会授权的真实意图.....	95
20 让员工参与授权.....	100
21 设立有效可行的绩效标杆.....	104
22 授权工作的意义越明确,越能达到授权目的.....	108
23 给予授权员工适时的帮助.....	113
24 转移心态为成功授权作铺垫.....	118
25 奖励可让授权动力永远保持在顶峰.....	121
26 消除员工对授权任务的恐惧.....	124
27 培育良好的授权氛围,员工就会努力工作.....	128
28“虚假授权”永远不会成功.....	131
29 向团队授权,而不是单个员工.....	134
30 越权是阻碍授权成功的巨石.....	139



1



只做自己该做的事

管理时代的新浪潮——授权

《三国志》记载：“蜀国正事无巨细，亮皆独专之。”诸葛孔明的“事必躬亲、鞠躬尽瘁”，千百年来一直为人们称颂。今天的许多管理者，仍把“领导的职责”定位于此，却已忘记，时代距诸葛亮早已是1700个春秋轮回。

在21世纪的今天，管理所处的时代背景，已经发生了翻天覆地的变化，没有一个管理者有足够的知识、精力、时间，去应付一个大企业、大公司所面临的所有问题，这时，管理学家们便推出了管理时代的新浪潮——授权。

迎接授权浪潮，将带来管理者生涯的崭新时代……从某种意义上讲，如果你正谋求出色的管理，授权，将是你必然要面对的一个课题。



有效授权



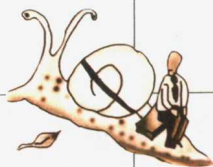
美国著名管理专家史蒂文·希朗，在为经理人员举行专题讨论会时，曾暗暗对与会者进行三次测验，看看他们作为经理是否称职。对于凡是在吃午饭和上下午喝咖啡时，必须给自己的办公室打电话的经理，测试成绩都给以不及格。

史蒂文解释说，一个称职的管理者，离开办公室一天，公司是不会出乱子的。而打电话的人，肯定是不懂得授权的人，他们的行动，既让自己如老牛负重荷，又不让员工通过解决问题获得经验，从而使员工失去了提高的机会，所以判他们为不及格。

授权是什么

授权，源于灵感，但绝不仅仅是一种灵感。授权具有严密的管理内涵，它是指上级委派给下属一定的权力，使下属在一定的监督之下，有相当的自主权和行动权。根据韦氏字典中的定义，授权是：

· 委托他人做某事；



- 指派某人为另一人的代表；
- 分派任务或权力。

授权，最简约的表达是“让别人去做原来属于自己的事情”。

授权与管理之间有着千丝万缕的关系，世界上，现代化水平较高的公司组织，多数已十分广泛地运用了授权的管理手段。例如，苹果电脑公司、美国电话电报公司、科尔盖特—帕尔莫利夫公司、德尔塔航空公司、沃尔—马特公司等等。

授权带给现代组织的，是一种全方位的转变。对管理者来说，授权带来的一系列变革，无疑是一笔巨大的财富，追求卓越的管理者们，正是用这些财富去滋养他的员工、团队，促使组织的升华。当然，在授权表面的辉煌背后，是管理者们高超的授权管理技能，是它们帮管理者从授权中找到管理提升的绝佳契机。

走向授权意味着什么

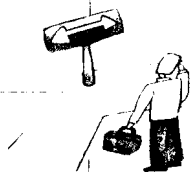
授权之于管理，意义非同一般。管理及领导权威史蒂芬·B·卡维，在他的《高效人士的7种习惯》中指出：“……有效授权也许是惟一且最有力的高杠杆作用行为。”

时间管理咨询专家哈洛德·L·泰勒也清楚表示：“**授权是管理最重要的组成部分。**”

事实亦证明，一次深思熟虑的授权行为对员工的影响力，是管理者其他行为所无法匹敌的。

授权对每个员工都意义匪浅。授权数倍、数百倍地增扩了员工的发挥空间，这种空间是物质的，更是精神的。这种空间赋予员工的是自由，是尊重，是信任，是机遇，也是权力，是勇于创新、发展自我、改进自我的勇气。而赋予管理者的是绩效，是成功，是远大的前景。

卡耐基本人对钢铁制造、钢铁生产的工艺流程所知甚少，但他对手下的



有效授权

300多个精兵强将，大胆起用，委以重任，极大激发他们的工作热情，最后，“众星捧月”，卡耐基登上了美国钢铁大王的宝座。

丰田公司为了加强新产品的开发，设置了“首席工程师”一职，并授予广泛的权力。首席工程师除了有权决定新型号汽车的设计之外，还负责全盘考虑新车的市场前景，统筹生产各个环节，选择零部件供应商，洽谈销售业务，对于可能影响未来车型的各种问题，及时加以解决，使产品更好地适应市场的需要。丰田自实施首席工程师制度以来，新车型从概念变成商品只需要不到四年的时间，而美国则要五年多，德国更需七年之久。

阻碍授权的认识误区

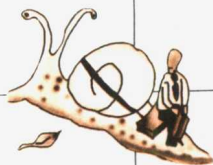
世上没有完美之人。各有所长，各有所短。古希腊诗人荷美罗斯，在公元前700年左右就说过：“自己独揽所有的事情是不可能的。有些人去跟某些神战斗，有些人去跳舞，有些人去弹竖琴和唱歌，有些人则在宇宙神嘹亮的声音下，播撒善良的种子。”

所以，管理者永远不要幻想一个人独撑大局，要仔细挑选人才，然后授权让他们独立作业，并为自己的行动表现负责。届时，你就会发现，帮助员工成功，便是帮助整个公司成功，当然更是你个人的最大成就。

而在有些管理者的心中，“大丈夫不可一日无权”的心理观念，根深蒂固。他们倾听着这些“授权圣言”，却并未真正去接纳它，而是把人品性的不完美、能力的不足等等，作为不授权的借口，大包大揽，事必躬亲。在很大程度上，管理者变成了救火队队长，哪里有问题，哪里就会出现管理者“救火”的身影。到头来，左支右绌，疲惫不堪。

可悲的是，在他们无奈的摇头和疲惫的笑容背后，他们常显露出一种“神圣而伟大”的庄严感。他们觉得，“日理万机”虽让自己备受折磨，却是值得的！

果真如此？只要看一下管理者整日奔波的身影，紧锁的眉头，就有答案



了。答案就藏在这日益沉重的步伐中，藏在这眉头的皱纹里。

其实这一切都在预料之中。一个人的能力是有限的。就算是你每天拼死拼活地努力，最终也会因精力不济，顾此失彼。结果，你每日叫苦不迭地“忙”，员工们闲得无聊地“怨”，工作缺乏动力和责任心，效率总是可望不可及……

所以说，“无权不揽，有事必废”。**一个不愿授权、什么都干的管理者，什么都干不好。**

被誉为美国汽车大王的亨利(福利及孙子福特三世)，在其事业发展顶峰，变得刚愎自用，嫉贤妒能，绝不允许下属“威高震主”，不敢更不愿委重任于人，甚至不顾一切将立下汗马功劳的员工解职，部属们心寒至极，导致事业大滑坡——福特汽车公司丧失了昔日的威风，福特三世也于63岁时，被迫忍痛割爱，辞去了福特汽车公司董事会主席之职，彻底宣告了“万年福特王朝”的结束。

总之，一个管理者，如果不知如何授权，下场是活活累死；如果不知道





有效授权

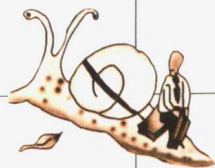
何时授权，会被活活气死；如果再不知道授权给什么人，肯定会被活活急死。JC 朋尼公司创始人詹姆斯·致许·朋尼曾无情而诙谐地说：“公司经理最可靠的自杀途径，就是固执地不去学习如何授权、何时授权及授权什么人。”

作为管理者，如果你不想被繁琐的工作累死、气死、急死，把自己逼上“自杀”的绝境，秘诀只有一条：“只做自己该做的事，绝不做下属该做的事。”学学卡耐基，给自己找个帮手，积极授权，借力成事。这决不是管理者偷懒。正如一管理专家所说：“**能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。**”

此时此刻，如果你正细细研读“授权经典”，用心揣摩如何授权、授权给什么人，让员工背负责、权，相信在不远的将来，你就会成为一位伟大的人物，成为人们争相仿效的授权管理的典范了。

授权对每个员工都意义匪浅。授权数倍、数百倍地增扩了员工的发挥空间。这种空间赋予员工的是自由，是尊重，是信任，是机遇，也是权力。而赋予管理者的是绩效，是成功，是远大的前景。





2



信任是授权不可动摇的原则

“怀疑”给了你什么

在实际工作中，很多管理者居功自傲、嫉妒才华卓越的下属，惧怕授权后下属“功高盖主”等，没有把信任摆放在授权的第一位置，这是最愚蠢不过的了。**“不信任值得信任的人，你得到的将是最大的危险。”**事实也证明，在授权中拒绝播撒信任的种子，无论管理者如何努力，无论员工如何苦苦耕耘，也终难结出成功的硕果。

不被信任的员工，手中虽握有重权，也只能在希望和恐惧的夹缝中痛苦徘徊。正如一位著名管理专家所说：“有什么孤独比不被信任更令人寂寞，有什么痛苦比不被信任更令人无奈呢？”



有效授权



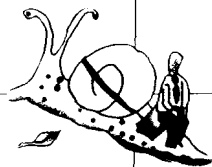
不被信任，会让员工感到不自信，不自信就会使他们感觉自己不会成功，进而感到自己正在被轻视或被抛弃，从而产生愤怒、厌烦等不良抵触情绪，甚至把自己的本职工作也“晾在一旁”。总之，**缺乏信任的授权，会使员工丧失动力，降低工作效率。**

沈阳飞龙集团是由几个志同道合的好兄弟合伙创建的。1993年，总裁姜伟给弟兄们放了一次权，可由于不放心，4天后就收回了；过了半年多，姜伟再次放权，两个星期后又被收回；再过半年，放权一个月，还是以收权而告终，原因只有一个对员工：不放心。

经过三番四次地放权收权，姜伟对员工的不信任也暴露无遗，这不但使他的“授权”受到致命伤害，飞龙集团的领导层也开始相互猜疑，人心涣散，企业发展一度陷入困境。

从另一个角度，姜伟所缺少的这种信任原则，就是传统用人之术“用人不疑，疑人不用”精神的现代翻版，但不同的是，授权所基于的，不再是帝王将相的谋术，而是人本管理的精神。

人本管理的精神在企业中的具体体现是以人为本，**充分信任和尊重员工**，让员工感到自己价值的存在，主动发挥自己的才能，这其实就是**授权中的要素**。



点亮信任的火把

在实际工作中，能够在敢于放权，且信任自己的上司手下工作，几乎成为所有员工的愿望。这是因为，获得授权的员工，只有在被信任的情况下，才算真正拥有独立自主的地位。而只有了独立自主的地位，员工才能拥有足够的空间，去行使手中权利，施展自己的才华。

每位员工的内心深处，都有一把渴望燃烧的激情火把。而饱含信任的授权，就是点燃这个火把的火种。而员工的激情火把一旦被点燃，就会产生巨大的力量，推动着员工不断努力、奋进，忠心不渝地献身事业。

鉴于信任在授权中所起的积极作用，聪明的管理者在授权同时，均向员工发出一种强烈的信息：“我相信你们值得信任。”自觉不自觉地告诉员工，自己对他们的能力有信心，相信他们具备完成工作所具备的素质，他们清晰地知道：在授权中，要想挖掘员工的潜能，必须依赖“信任”的力量。

福布斯的成功秘诀

在福布斯工作的人都有这样一种感受：在自己的职位上可以充分发挥想像力和创造力，可以自主地处理自己的业务，完全不必担心老板会对你指手划脚，事事插手。在这方面，雷·耶夫纳感触颇深。他刚到福布斯工作时，公司就给了他很高的薪水。当时，雷·耶夫纳的任务是对福布斯的LAI附属机构进行调整，使该机构所出的《LAI周报》重振雄风。布鲁斯·福布斯给他的惟一指示是：一切由你全权处理，不过，事后要向我报告工作结果。

雷·耶夫纳感受到了来布鲁斯·福布斯的信任，工作的热情无比高涨。每天早上他要和《福布斯》各部门主管轮流会谈，谈谈各部门的进展状况，决定哪些主管该和布鲁斯·福布斯面谈。“那是我第一次感到手中握有无限大权。”雷·耶夫纳如是说。他开始大刀阔斧地改革。他让手下有事直接向他汇报，不必像以往那样层层报告。六个月内，LAI果然重振雄风，雷·耶



有效授权

夫纳也从此声名鹊起。这一切和布鲁斯·福布斯的充分信任是分不开的。

一切正像福布斯一员工所说：“在福布斯底下做事，可以为所欲为——只要别把事情搞砸就行。”

由此可见，信任的价值是巨大的，是授权运作的根本和起点。授权只有运行在信任的轨道上，才能达到最终目的——更好地实现公司的价值。

激励的一大宝典——授权并信任

经营之神松下幸之助曾说：“最成功的统御管理是让人乐于拼命而无怨无悔。实现这一切靠得不是科层制，也不是强制，而是信任。”



信任，具有无比的激励威力，是授权的精髓和支柱。充分信任的激励作用贯穿成功授权的始终。在信任中授权，对任何员工来说，都是一件非常快乐而富有吸引力的事，它极大满足了员工内心的成功欲望，因信任

而自信无比，灵感迸发，工作积极性骤增。

一天，AA公司换了个新的负责人。新主管在向员工分派工作时，从不说：“只要照我说的去做就可以了”，而是在告诉员工“事情是什么”之后就不再过问，只是约定每两周的周五下午，员工团队的小头目来谈一下事情的进展。

最初的几次，员工还不时地敲开主管办公室的门，就一件工作的细节问题向主管请示，主管总是微笑着说：“我相信你自己能解决它，并做出最好的