

总经理

授权管理的100个

经典案例

果断授权让别人为你工作

孙朦◎著

传授你一堂不一样的授权课

“授权”是什么？有授权机制存在会带来什么益处？
如何建立授权机制？如何维护授权机制？

本书中的技巧和工具将告诉你如何在组织中营造授权的氛围，使组织和个人双方都从中受益。



吉林出版集团有限责任公司





总经理

授权管理的100个

经典案例

果断授权让别人为你工作

孙滕◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理授权管理的 100 个经典案例 / 孙滕著. ——长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2015. 1
ISBN 978-7-5534-6253-0

I. ①总… II. ①孙… III. ①企业管理 - 案例 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 290146 号

总经理授权管理的 100 个经典案例

作 者 孙 滕

选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司

策划编辑 朱德宇 陶雅慧

责任编辑 王 平 齐 琳

封面设计 北京瀚文锦绣国际文化有限公司

开 本 710*1000 1/16

印 张 17.5

版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司

北京市西城区椿树园 15-18 号底商 A222

电 话 总编办: 010-63109269

发行部: 010-52473226

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-6253-0 定价: 35.00 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-52473227

版权所有, 侵权必究

前言

授权指总经理将职权或职责授给某位部属负担，并责令其负责管理性或事务性工作。授权是一门管理的艺术，充分合理的授权能使管理者们不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业发展上，以及如何引领下属更好地运营企业。

20 世纪 50 ~ 60 年代，伊恩·戈登基于大公司面临的等级制度弊端和管理效率低下问题，提出了这一管理思想。面对以客户为中心和全球市场力量的威胁，许多企业，特别是大公司，需要减少中间管理层次，简化办事程序，提高办事效率，以便满足客户的需要。

有一个国王老待在王宫里，感到很无聊，为了解闷，他叫人牵了一只猴子来给自己做伴。因为猴子天性聪明，很快就得到国王的喜爱。这只猴子到王宫后，国王给了它很多好吃的东西，猴子渐渐地长胖了，国王周围的人都很尊重它。国王对这只猴子更是十分相信和宠爱，甚至连自己的宝剑都让猴子拿着。

在王宫的附近，有一座供人游乐的树林。当春天来临的时候，这座树林简直美极了，成群结队的蜜蜂嗡嗡地咏叹着爱神的光荣，争芳斗艳的鲜花用香气把林子弄得芳香扑鼻。国王被那里的美景所吸引，带着他的正宫娘娘到林子里去。他把所有的随从都留在树林的外边，只留下猴子给自己做伴。

国王在树林里好奇地游了一遍，感到有点疲倦，就对猴子说：“我想在这座花房里睡一会儿。如果有什么人想伤害我，你就要竭尽全力来保护我。”说完这几句话，国王就睡着了。

一只蜜蜂闻到花香飞了来，落在国王头上。猴子一看就火了，心想：“这个倒霉的家伙竟敢在我的眼前螫国王！”于是，它就开始阻挡。但是这只蜜蜂被赶走了，又有一只飞到国王身上。猴子大怒，抽出宝剑就照着蜜蜂砍下去，结果把国王的脑袋给砍了下来。

同国王睡在一起的正宫娘娘吓了一跳，爬起来大声喊起来：“哎呀！你这个傻猴子，你究竟干了什么事儿呀！”

猴子把事情经过原原本本地说了一遍，聚集在那里的人们把它骂了一顿，将它带走了。

这则寓言对管理的启示是深刻的，“国王”作为管理者的悲剧在于：一是将保护的权力授给了无法承担保护责任的“猴子”；二是在对“猴子”授权后没有进行有效地监督与约束，不仅将宝剑交给了“猴子”，就连一直尽职尽责保护自己的随从也被支开，正是这种不科学的授权，最终导致了悲剧发生——国王的脑袋被猴子砍了下来。

本书将告诉读者如何提高员工的能力，如何创造一种知识共享与合作互利的氛围，以使员工和组织本身变得更为强大。以故事的模式讲述了什么是授权以及如何有效地授权。

目

录

1	故事一 小骆驼的疑问
4	故事二 拴马的栅栏
6	故事三 王珙评论大臣
9	故事四 郑国大夫选贤
12	故事五 神偷退齐兵
15	故事六 龙部长选助理
19	故事七 打扫花园的智慧
21	故事八 燕昭王黄金台招贤
26	故事九 樊姬的功劳
30	故事十 庄子拜见鲁哀公
36	故事十一 白马和毛驴
38	故事十二 唐太宗请马周
41	故事十三 庙里的分工

45	故事十四 猪的习性
48	故事十五 两个经理
51	故事十六 小黑羊和小白羊
53	故事十七 三个砌墙的工人
55	故事十八 鲑鱼效应
58	故事十九 猎狗追兔子
63	故事二十 分糖的智慧
67	故事二十一 小马与大马
71	故事二十二 撞钟的和尚
73	故事二十三 小王的离职
76	故事二十四 宰相家的厨师
81	故事二十五 索尼的特殊管理
89	故事二十六 饭店服务员
91	故事二十七 黑熊与棕熊
96	故事二十八 两盘录像带
101	故事二十九 渔夫、青蛙和蛇
104	故事三十 九头羊
109	故事三十一 两秀才赶考

113	故事三十二 宰相理发
116	故事三十三 一切责任在我
118	故事三十四 登山队长的故事
121	故事三十五 乌龟遇险
123	故事三十六 松下的保留
126	故事三十七 丑陋的巫婆
130	故事三十八 托梦的龟
133	故事三十九 绝缨会
137	故事四十 曹操烧信
140	故事四十一 两个饥饿的人
142	故事四十二 小猴子遇险
145	故事四十三 宋太宗醉酒
147	故事四十四 老虎的孤独
149	故事四十五 不介入的智慧
150	故事四十六 破釜沉舟
151	故事四十七 鼯鼠的忠告
155	故事四十八 表演艺术家
156	故事四十九 两双红鞋

158	故事五十 野山羊
162	故事五十一 玻璃钢杯
163	故事五十二 领头羊
165	故事五十三 去问管仲
166	故事五十四 西门豹治邺
169	故事五十五 会授权的人
171	故事五十六 授权的艺术
174	故事五十七 子贱的治理之道
176	故事五十八 不圆满的圈
177	故事五十九 刘邦拜将
179	故事六十 留住杰克·韦尔奇
181	故事六十一 李健熙授权
185	故事六十二 只做风的生意
187	故事六十三 充分放权
194	故事六十四 三只鹦鹉
195	故事六十五 农场主和长工
197	故事六十六 红杉不倒之谜
198	故事六十七 懒蚂蚁的作用

199	故事六十八 留个缺口给别人
200	故事六十九 群鸟落网
201	故事七十 天堂与地狱的差别
203	故事七十一 火石和火镰
205	故事七十二 拉绳试验
206	故事七十三 螃蟹和蚂蚁
207	故事七十四 鱼王的儿子
208	故事七十五 信任你的伙伴
211	故事七十六 无辜的雁奴
213	故事七十七 天鹅湖的狐狸
215	故事七十八 乌鸦兄弟
217	故事七十九 火鸡学飞翔
219	故事八十 博士落水
220	故事八十一 和员工打成一片
225	故事八十二 唐太宗用人
229	故事八十三 梅花鹿的角和腿
231	故事八十四 蜈蚣买汽水
232	故事八十五 商人和骆驼

234	故事八十六 曾国藩相人
238	故事八十七 国王的战马
240	故事八十八 将军和驴子
242	故事八十九 焦尾琴
244	故事九十 老鹰、猎狗和马
247	故事九十一 九方皋相马
249	故事九十二 玻璃杯的故事
251	故事九十三 松下识才
253	故事九十四 解压才能长寿
255	故事九十五 骑兵和战马
256	故事九十六 乐毅伐齐
257	故事九十七 唯才是举
261	故事九十八 猎人和鹰
264	故事九十九 未吃完的牛排
267	故事一百 总经理的赞美

故事一 小骆驼的疑问

在野外的小骆驼问爸爸：“爸爸，爸爸，为什么我们的睫毛那么的长？”骆驼爸爸说：“当风沙来的时候，长长的睫毛可以让我们在风暴中都能看得到方向。”小骆驼又问：“爸爸，爸爸，为什么我们的背那么驼，丑死了！”骆驼爸爸说：“这个叫驼峰，可以帮我们储存大量的水和养分，让我们能在沙漠里耐受十几天的无水无食条件。”小骆驼又问：“爸爸，爸爸，为什么我们的脚掌那么厚？”

骆驼爸爸说：“那可以让我们沉重的身体不至于陷在软软的沙子中，便于长途旅行啊。”小骆驼高兴坏了：“哇，原来我们这么有用啊！可是爸爸，为什么我们还在这里，不去沙漠旅行呢？”

授权心得

无可质疑，每个人都有非常巨大的潜能，重要的问题是在于找到一个能充分发挥潜能的平台。优秀的管理者就是能为每一个员工提供这个合适的平台的人，管理者需要细心观察，找到每一个员工的优势，并尽可能地为他们提供适合他们发展的平台。

如何将公司治理好，一直是管理者一个永恒的考题。有的管理者治理有方，井井有条；有的却一塌糊涂，怨声载道。要治理好公司，必须网罗人才，管理之道的精髓在用人，人才是事业发展的根本。

优秀的管理者应善于识别和运用人才，只有做到唯贤是举，唯才

总经理授权管理的 100 个经典案例

是用，才能在激烈的社会竞争中立于不败地位。一个优秀的管理者不一定是业务能力最强的人，但他一定是个懂得惜才、用才的人。

如何将企业治理好，一直是管理者一个永恒的考题。有的管理者治理有方，井井有条；有的却一塌糊涂，怨声载道。要治理好企业，必须网罗人才，管理之道，唯在用人。人才是事业的根本。优秀的管理者应善于识别和运用人才。只有做到唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

以上的例子告诉我们知人善任的重要，清代学者魏源也说：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人。”如何能够了解和认识身边的人呢？

为了了解和认识人，从古至今产生了各种不同的学派，有各种不同的说法。在所有方法中，由美国心理学家马斯顿博士在 1928 年所发明的 DISC 应用最为广泛，目前已有超过 3000 万人次以上的验证。DISC 性格测试系统在性格类型的认识和了解上，可以说是测试性格的最好的一套工具、理论和方法。该理论把人类正常的行为分为四大类：

D(Dominance): 支配者

I(Influence): 影响者

S(Steadiness): 稳健者

C(Compliance): 思考者

管理者虽然会遇见形形色色的下属，但大致都可以归入这四种类型之中。每种类型的人都有不同的性格特质，例如支配型特质特点是：

这类人喜欢支配别人，会经由直接和强力的行动控制周遭的环境；

这类人竞争心强、追求控制、结果导向，性情易怒，而且可能会与人发生摩擦；

这类人一旦目标确立，会毫不犹豫地采取行动，且经常能在逆境中克服抗拒与阻力。

支配型特质高的人在团队中往往能担当指挥者的角色，要想激发他们的工作热情，需要“少些干预多给一些权力；让他多做一些挑战性较高的工作；对工作的本身变化性要大一点；多给他行动上的支持；给他物质奖励；给他带团队……”

影响型特质的特点是：

这类人能有效地说服他人以及与人互动；

这类人擅长沟通、热心、有同理心、乐观，是优秀的沟通人才；

这类人有活力且外向，社交式的互动跟社会认同更能够激励这类人。

影响型特质高的人在团队中能担当促进者的角色，要想激发他们的工作热情，需要“在愉悦的工作环境中；被认同及鼓励；公开赞美或表扬……”

稳健型特质的特点是：

这类人有耐心且沉着、稳定、随和；

这类人乐于与人合作，行为稳定且一致，对改变反应速度慢，缺乏快速行动力；

这类人在安定、重复性的环境中做事最有效率。

稳健型特质高的人在团队中能担当支持者的角色，要想激发他们的工作热情，需要“稳定的工作环境；有良好的管理者给必要的协助；在固定的工作程序；充足的准备时间；给予适当的奖励及精神的支持；多关心公司以外的事情，如家里情况等……”

思考型特质的特点是：

这类人具有对制度、规则忠诚与保守的特质；

这类人有抗拒改变的倾向，有强烈的是非观；

这类人严肃、忧郁且安静，经常是完美主义者，即使是在不利的环境中，对于细节的关注及自己所设定的高标准，他们仍会坚持。

总经理授权管理的 100 个经典案例

思考型特质高的人在团队中能担当分析者的角色，要想激发他们的工作热情，需要“确认不再变动的工作任务；经过分析无误的规划；清楚工作的模式；在熟悉且能掌握的范围內；给予合理的报酬；多给予工作所需的专业支持；作业流程尽量少变动，要变动也要完整告知及鼓励……”

故事二 拴马的栅栏

有一天，农场主在管家的陪同下，来到马棚视察养马的情况。见到养马人，农场主关心地询问：“马棚里的大小诸事，你觉得哪一件事最难？”养马人一时难以回答。其实，在养马人心中是十分清楚的：一年到头，打草备料，饮马遛马，接驹钉掌，除粪清栏，哪一件都不是轻松的事！可是在农场主面前，怎能一一数落出来呢？站在一长排拴马的栅栏旁，管家环视一周，便代为答道：“从前我也当过马夫，依我之见，编排用于拴马的栅栏最困难。为什么呢？因为在编栅栏时所用的木料往往曲直混杂。你若想让所选的木料用起来顺手，使编排的栅栏整齐美观，结实耐用，开始的选料就显得极其重要。如果你在下第一根桩时用了弯曲的木料，随后你就得顺势将弯曲的木料用到底。像这样曲木之后再加曲木，笔直的木料就难以启用。反之，如果一开始就选用笔直的木料，继之必然是直木接直木，曲木也就用不上了。”编栅栏为了顺手、整齐，自然地要按前面木条的形状，一根根编下去。其实，在职场中用人与选才也是这样。

授权心得

如果你细心观察就会发现这样一个现象，就是每个部门的文化与部门主管有非常大的关系，这反映在招聘中也是同样的问题。

有这样一个销售公司，公司成立已经十几年。公司有电器、建材两个主要的业务部门，电器部门的经理是业务员出身，学历不高，在实践中上升起来，所以电器部门的员工与主管大多从业务员中提拔，电器部门中的最高学历是大专毕业。建材部门的经理是一个海归派，比较注重学历，所以，建材部门中的人学历普遍比电器部门的学历高。

某著名广告公司，随着公司规模扩大，创业元老也渐渐地担任了公司的重要管理岗位，但是，公司规模扩大，需要招聘更多更有能力的人才，但是经过南征北战，多次招聘后，依然没有合格的人入选。小张是国内重点大学化学专业毕业的研究生，先后在几家研究机构与跨国企业工作过，后来到了福州的一个化工企业担任总经理。小张上任后，公司陆续进行了几次大的招聘活动，也许诺了高薪，有非常多的人踊跃报名，但是连一个重要的人也招不到。

企业为什么会招不到人呢？为什么会产生这样的现象呢？其实，原因很简单，每个人的用人策略与用人哲学是不同的，都希望选择自己能够熟悉和信任的人。另外，非常重要的一点就是，每个人都不愿意找一个与自己意见相左的人，找一个比自己能干的人，能力强的人将来对自己的地位是一个潜在的威胁。

所以没有一个合理的招聘机制，企业就很难保证招聘到真正适合企业发展的人才，这样的问题在创业期的公司中，尤其是在民营企业中，是非常明显的。人才关乎企业的成长大计，录用到优秀的人才，企业才能长足的发展，作为管理者一定要把握好。

故事三 王珣评论大臣

唐朝是我国历史上最强盛的王朝，唐太宗李世民在用人方面有着非常独到的智慧。一次，在宴会上，唐太宗对大臣王珣说：“你善于鉴别人才，尤其善于评论。你不妨从魏征等人开始，都一一做些评论，评一下他们的优缺点，同时和他们互相比较一下，你在哪些方面比他们优秀？”

王珣回答说：常常留心于向皇上直言建议，认为皇上能力德行比不上尧舜很丢面子，这方面我比不上魏征。孜孜不倦地办公，一心为国操劳，凡所知道的事没有不尽心尽力去做，在这方面我比不上房玄龄。文武全才，既可以在外带兵打仗做将军，又可以进入朝廷搞管理担任宰相，在这方面，我比不上李靖。向皇上报告国家公务，详细明了，宣布皇上的命令或者转达下属官员的汇报，能坚持做到公平公正，在这方面我不如温彦博。处理繁重的事务，解决难题，办事井井有条，这方面我也比不上戴胄。至于批评贪官污吏，表扬清正廉署，疾恶如仇，好善喜乐，这方面比起其他几位能人来说，我也有一日之长。”唐太宗非常赞同他的话，而大臣们也认为王珣完全道出了他们的心声，都说这些评论是正确的。

从王珣的评论可以看出唐太宗的团队中，每个人各有所长。但更重要的是唐太宗能将这些人依其专长运用到最适当的职位，使其能够发挥自己所长，进而让整个国家繁荣强盛。