

不懂授权， 你会把自己累死

MBA商学院最受欢迎的团队管理课程

唐华山◎编著

培养一群解决问题的人
而不是自己解决所有问题

通用电气、**丰田**、**苹果**、可口可乐、**宝洁**……

全球**500强企业**力推的中层管理法



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

不懂授权， 你会把自己累死

MBA商学院最受欢迎的团队管理课程

唐华山◎编 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂授权, 你会把自己累死 / 唐华山编著. -- 北京:
人民邮电出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-115-38015-9

I. ①不… II. ①唐… III. ①授权管理 IV.
①F271

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第304887号

内 容 提 要

为帮助管理者更为高效地工作, 本书从为何要授权谈起, 详细讲解了如何挑选最合适的授权对象、如何把握授权后的管控力度、如何避免授权中的误区以及如何处理授权不当等在授权过程中会遇到的问题, 并给出了具有操作性的解决方案。本书在剖析各管理名家的授权理论的同时, 还提供了丰富的真实案例, 使内容更易懂、更易学。希望各位管理者在阅读后, 可以在工作中做到合理授权, 将更多的精力用在企业发展的大局规划上。

本书适合所有管理者阅读。

◆编 著 唐华山

责任编辑 姜 珊

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本: 700×1000 1/16

印张: 15.5

2015 年 1 月第 1 版

字数: 170 千字

2015 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

汉高祖刘邦夺取天下之后，曾经在洛阳的庆功宴上，说过这样一段话：

“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也。吾能用之，此所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”众臣听后，无不佩服刘邦。

刘邦有自知之明，他知道自己并非全才，也明白自己在许多方面都不如自己的部下。而他之所以能够打败楚霸王项羽，统一天下，主要的原因就在于他敢于大胆授权，重用了一群各有所长的人。正是在这一点上，刘邦展示出了一个统帅最值得称道的才能。

现代管理有三种境界。

第一种境界：事必躬亲，十分忙碌。这类管理者往往会在工作上耗费大量的时间与精力，事事管、时时管，对下属永远不放心。于是，大部分下属养成了袖手旁观或表面应付的习惯。管理者凡事身先士卒，总



是忙碌不堪，业绩上却毫无起色。可见，这种境界——事必躬亲，实为下策。

管理者必须明白，在很多工作上，“以身作则”指的是修养，而非具体执行。品德良好，足以成为大家的表率。有时候领导必须在工作方面做到“不在其位，不谋其政”，唯有如此，方能让下属合理分工、各尽其责。

第二种境界：有人分劳，管理者只掌握原则，这是中策。这类管理者懂得“知人善任”的道理，了解“事必躬亲”的弊端。因此，他们会把时间和精力花在“知人”上面，先了解下属长处，再委任以相应的工作，做到“善任”。

然而，管理者也并非事事都能想得完美周全，如果凡事都要其掌握原则，企业的发展有时会很受限制、规模也就很难做大。因此，这个境界绝非上策，仅是中策。

第三种境界：大胆授权，人尽其责，管理者只须做到全程掌控，在具体事情上无须操心。管理者有权而无须用，下属都知道自己应负的责任并会用心做好工作。

这才是管理的最高境界。

其实，决定境界高低的关键就在于“授权”。懂不懂授权，会不会授权，将决定一名管理者成就的高低以及企业发展的格局。管理者的职责是引



领而非运营，是做下属没法做或没有权力和能力做的事情，而非整日埋首于琐碎事务中分身乏术。卓越的管理者都明白，只有合理授权才能拥有更多的精力思考企业的整体规划，才能使组织创造出更出色的业绩。

为了帮助管理者更为迅速地达到管理的最高境界，针对授权过程中可能出现的难题，比如，为什么要授权？谁是最合适的授权对象？哪些权力能授予下属，哪些不能？授权下属后该如何管控？被授权人要是滥用权力该怎么办？发现授权不当或被授权人无法胜任工作时，怎样收回授权而不让被授权人难堪？本书都给出了操作性极强的解决方案。在行文方式上，本书既有深刻的理论分析，又有贴切的案例描述，有理有据，读起来生动有趣，一扫此类书籍的枯燥之风。

在本书的策划与编写过程中，作者得到了郑月玲、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、王沛同、唐洪飞、崔侠、郑海龙、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、郑海涛、郑茂章、王克友、王晓蕾、单文元、韩雪姣、王彦彦、谢俊超、闫龙、冉现荣、王郁松等人的大力帮助，没有他们的支持与参与，本书是很难面世的，在此向他们表示感谢。

限于编者水平，失误之处在所难免，欢迎各位读者批评指正。

目 录

第一章

会授权，是对管理者最基本的要求 / 001

管得少，就是管得好。

——杰克·韦尔奇，通用电气公司前总裁

别人能干的事，绝不自己干 / 002

管得少才是管得好 / 005

授权是现代管理的重要原则 / 007

不懂授权，怎好意思说自己是领导 / 010

升职，让下属都成为老板 / 012

不用担心，授权并不会危及自己的职权 / 014

领导不可太专权 / 016

管理的至境就是放权 / 018

放弃独裁思维，做一个授权高手 / 020

不要凡事包揽 / 022

用授权调动员工的积极性 / 024



不懂**授权**，你会把自己累死

第二章

你应该授权给谁 / 027

用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。

——彼得·德鲁克，现代管理学之父

选好授权对象才能有效授权 / 028

把权力授给最恰当的人 / 031

合适的人选是授权的前提 / 034

谨慎选择授权的人选 / 036

根据下属的长处授权 / 038

麦当劳的授权之道 / 040

授权要量“型”而行 / 042

授权是为了培养管理者 / 044

找准真人才，千金换一人 / 046

择人任事和升迁的基础 / 048

用人才不用奴才 / 050

用比自己更出色的人 / 052

英雄不问出处 / 055

管理者要敢用“有瑕之玉” / 057

第三章

既授之，则信之 / 061

授权并信任才是有效的授权之道。

——史蒂芬·柯维，管理学大师，《高效能人士的7个习惯》作者



- 充分授权，大胆任用 / 062
- 甩手掌柜巴菲特 / 065
- 既然用他，就不要怀疑他 / 068
- 被信任的人都会报知遇之恩 / 071
- 更精明而不是更辛苦地工作 / 074
- 重视下属的权利和力量 / 077
- 授权并遗忘 / 078
- 尊重下属权限，发挥最高水准 / 080
- 不怕下属“大权在握”的司令官 / 082
- 离开员工，让他们自行其事 / 085

第四章

这样授权最有效 / 087

授权就像放风筝，下属能力弱，线就要收一收；下属能力强了，线就要放一放。

——林正大，国际战略管理专家

- 授权前的准备工作要充分 / 088
- 授权需注意的十大要点 / 092
- 授权要遵循的共同准则 / 096
- 充分考虑与授权相关的问题 / 100
- 给下属执行工作的自由 / 105
- 将能而君不御者胜 / 108
- 广泛地分配领导工作 / 110
- 实施人性化管理，别干预下属的工作 / 112
- 把问题交给发现问题的人去解决 / 116

把下属当资产，授权给所有员工 / 118

派你们去是经过特选的 / 121

授权充分而不过分 / 122

第五章

控制不是为了限制 / 125

成功的企业领导不仅是授权高手，更是控权的高手。

——彼特·史坦普，“史坦普定理”提出者

既要懂得授权，也要懂得控权 / 126

授权之后需及时监督 / 129

授权后的监控是必要的 / 131

保持信任与监控的和谐 / 133

在自主与控制间保持平衡 / 135

控制全局的有效方式 / 138

撤权是有效控权的杀手锏 / 141

授权太多太过是灾难 / 143

构建有效的回馈和控制系统 / 146

授权后不能万事皆休 / 148

摸透下属的秉性是为了控制 / 151

防止授权的失控、失衡 / 152

用“特别顾客”监督授权对象 / 155

“盯”出来的紧迫感 / 156

第六章

避开授权的误区 / 161

管理层次越少越好。

——本·比德维尔，克莱斯勒汽车公司董事长

少看学历，多看能力 / 162

不愿授权的根由 / 164

授权工作中易犯的错误 / 167

善待优秀人才的过错 / 169

一定要消除论资排辈的用人观念 / 172

这样的事不能授权 / 174

不要苛求下属的完美 / 176

关键位置上要用靠得住的人 / 179

第七章

让滥用权力的人卷起铺盖 / 183

将合适的人请上车，不合适的人请下车。

——吉姆·柯林斯，《基业长青》作者，管理专家

正确对待下属的越权行为 / 184

让下属自己对自己负起责任 / 187

分权并非削弱领导力 / 191

让被解雇的员工心存感激 / 193



不懂**授权**，你会把自己累死

对该解雇的员工不能手软 / 196

对“不听话”的员工一定要严惩 / 197

让倚老卖老者付出代价 / 200

第八章

授权是一种艺术 / 203

能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。

——旦恩·皮阿特，管理学家

早授权早受益 / 204

让你的下属立即行动起来 / 207

对人员进行合理的统筹安排 / 209

责备下属时，应对事不对人 / 211

命令要因人而下，不可搞一刀切 / 213

最有威力的授权武器 / 215

稳定人心的最佳方法 / 218

不要在下属面前摆架子 / 222

说不尽的铁腕统治 / 224

让你的助手脸露忧烦之色 / 227

早日让别人接手你的工作 / 229

使有能力的员工确立自己的地位 / 231

第一章

会授权，是对管理者最基本的要求

管得少，就是管得好。

——杰克·韦尔奇，通用电气公司前总裁

别人能干的事，绝不自己干

管理者和普通人一样，不可能分身术，要想使业绩更出色，就必须通过有效的授权，让下属独当一面。管理者是否懂得授权的艺术，从某种程度上讲，是衡量管理者能力的一把尺子。

为了说明授权的重要性，诸葛亮这个历史人物，经常被一些商学院教授拿来当反面教材。

东汉末期，群雄并起，各方诸侯混战。刘备三顾茅庐，诚邀诸葛亮出山。诸葛亮深受感动，决心辅佐刘备成就霸业。在辅佐刘备期间，足智多谋的诸葛亮赢得了刘备的信任和众人的敬仰，而敌人则对他畏之如虎。但人非铁打，诸葛亮终因积劳成疾，五十来岁就在五丈原匆匆告别了人世。在这里，与其说诸葛亮是病死的，不如说其是“事必躬亲”累死的。

这真让人扼腕，但从某种程度上说造成这悲惨结局的人是他自己，怪不得别人。我们不妨从管理学的角度来审视一下这件事：虽然诸葛亮

鞠躬尽瘁，死而后已，但由于他不懂授权，最终导致失败。诸葛亮将行政与军事大权揽于一身，从行军打仗到皇帝身边的小事情，他都要亲自过问，特别是在刘备去世后更是如此。诸葛亮一身多任，虽有面面俱到之心，却分身乏术。他这样做累垮自己不说，部属的潜能也发挥不了，结果是自己的宏愿变成泡影，只能带着遗憾离开人间。

在这方面，百度公司创始人兼董事长李彦宏就做得很好。在日常管理中，他非常注重对下属进行授权，很乐意做个“甩手掌柜”。因为在他看来，只有在企业内部实现放权，让员工高度自治，才能够激发员工的工作热情。

回顾百度的创业历程，李彦宏坦言曾遭遇过诸多坎坷，而这些坎坷之所以都能顺利度过，一方面是由于他对理想的坚持，另一方面是因为他懂得相互协作，懂得如何将有用的人才放在合适的位置上。他表示：“现在没有一个伟大的理想，是靠一个人能实现的。”

李彦宏更愿意将自己定位为一名工程师，因此，在创业之初他并没有刻意去学习什么管理经验，而是寄希望于可以找到一些懂管理的人来管理企业。后来因为公司上市的需要，他的职务才从总裁变为 CEO，即便如此他也曾只想管三个人——CTO、COO、CFO。

李彦宏曾用简单的四句话来描述百度的用人理念：第一，招最优秀的人；第二，给人才最大的发展空间；第三，看最后的结果；第四，设法让优秀的人才脱颖而出。至于所招的人才“贵不贵”，从来不是百度人才引进的首要考虑因素，他的方法是先招进来，再给人才很好的空间让其发展。

一直以来，李彦宏都强调百度注重对每一个员工的授权和信任，并允

许员工犯错，甚至提供相应的试错机会。他曾说：“如果下属的意见跟我的想法不符，我会按照他的路先走，等他走不通了，再按照我的想法来一遍。”

其实，在很多人的内心深处，“大丈夫不可一日无权”的思想根深蒂固。自己即使当上了“头儿”，也事必躬亲。好像如果不这样，自己就不是一个负责任的领导似的。这样做所导致的直接后果就是：他所领导的团队变成了救火队。管理者变成了救火队队长，下属变成了救火队队员，哪里出现问题哪里就会出现管理者指挥队员灭火的身影。表面上看，这似乎能够表明管理者是一个好领导，能够率领团队做出好成绩。其实不然，这样做并不能说明管理者有能力，往高了评价也就是一个平庸的管理者而已。因为这样做会让领导忘记本职工作，最终结果是“头儿”忙得团团转，下属天天发怨言，大事上顾此失彼，小事上漏洞百出，工作效率极其低下。

管理学大师德鲁克指出，管理者的职责是引领而非运营。在任何一个组织内，管理者的职责都是最大限度地调动各个方面的资源，联合各个方面的力量，齐心合力地实现组织的目标。管理者没有三头六臂，不能事必躬亲，但管理者又必须对每件事承担自己的领导责任。

从培养人才的角度而言，合理授权能够为企业培养独当一面的人才。因为能力是在实践中锻炼出来的，下属们只有拥有足够的权力，才能培养出解决问题的能力。同时，管理者只有通过授权，才能充分地让下属发挥出主观能动性，让他们带着激情去工作，为组织创造更美好的未来。

管得少才是管得好

被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇说过这样一句经典名言：“管得少，就是管得好。”猛一听，这句话很难理解，可是仔细一想：管得少并非是指管理的作用被弱化，而是指如果管理方法得当，管理者可能会得到更好的效果。

管得少才是管得好，真正的管理其实就是减少管理。一名善于管理的管理者不但要有真才实学，而且还要懂得如何去挖掘下属的潜能，这样才能确保自己不用事必躬亲。

北京大学光华管理学院教授王建国表示，作为一名管理者，就应学会把工作分给别人去做。如果每一个人都有一个“累死别人”的理念，每一级的管理者都把自己没必要做的事情甩给别人，那么这样一级一级传下去，不但没有人会累死，而且人人都做了自己应该做的事情，心里还都很舒服。

一些刚踏上管理岗位的人，最容易犯的错误，就是事事亲力亲为，认为管得越多越好。然而，这种管理方法的成效往往并不好。适当的示范是可以的，但如果把这种管理思想当成真理，那么管理者就很难称得上是一位称职的领导。这样做的结果通常是，不但让自己很疲惫，还会影响他人能力的发挥，根本就管理不好企业。

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而为，从而把更多的时间和精力投入到企业发展以及如何引领下属更好地运营企业上。