

这样

授权

最有效

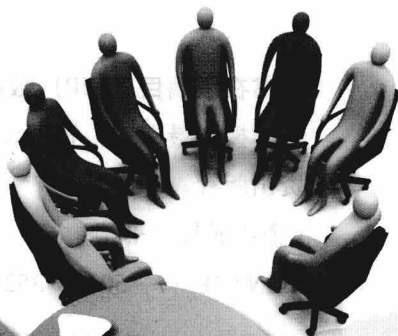


吴永生 编著

作为管理者,一方面希望员工的工作效率提高,另一方面希望管理的成本降低,做到这一点的途径就是对员工进行授权。领导者通过授权让相关人员对待工作尽职尽责,而不是让员工凡事请示,在责任面前推三阻四。

ZHEYANG SHOUQUAN ZUIYOUXIAO

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架



这样 授权 最有效

吴永生○编著

管理者不可不知的授权技巧

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样授权最有效：管理者不可不知的授权技巧/吴永生编著. —北京：中国物资出版社，2010.9

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3520 - 1

I. ①这… II. ①吴… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 156035 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.elpl.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮编：100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：13.75 字数：218 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3520 - 1/F · 1398

印数：0001—4000 册

定价：26.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

前 言

授权，在当今管理中越来越被管理者所青睐，授权似乎很简单，就是把工作交给下属并让他们去完成。然而在实际工作中，授权并非如此简便可行。授权并不意味着使下属权力更大，而是使我们的工作更加高效。授权的目的在于创造一种更能提高执行能力，使员工与上司之间更能畅快沟通的环境。

授权作为一种有效的管理方法，是指上级把自己的职权授予下属，使下属拥有相当的自主权和行动权。授权的本质是上级对下级的决策权力的下放过程，也是职责的再分配过程。授权的发生要确保授权者与被授权者之间信息和知识共享的畅通，确保职权的对等，确保被授权者得到必要的技术培训。授权也是一种文化。

授权是管理者智慧和能力的扩展与延伸，管理者授权必须遵循领导活动的客观规律和原则，授权的过程也是管理活动智慧化和艺术化的过程。作为管理者，他的主要职责是科学指挥、合理调度，而不是只顾去做具体事务；最根本的问题应该是把精力集中在抓全局、抓调查研究、抓重大问题的决策和抓对下属工作的协调上。因此，他必须给下属独立工作的机会，必须善于授权。

授权是基于管理者具有良好信赖的心态的有效管理方法，对自己、对他人的信赖，有效的授权可以提高工作效率，关键在于授权者有策略，既相信被授权者的品格与能力，又相信自己能够处理授权带来的所有问题和任何意

外。归根结底，是对自己的信赖。反之，无效授权会浪费资源和时间，甚至可能产生风险，形成危机。在实践中，没有支持，得不到授权，任何制度都不会顺利地执行下去的。

通过授权管理，管理者将庞大的组织目标科学分解、分配，增加整理协调性，承担更大的责任，让团队每一个职员更有目标、更负责任、更加投入、更有创造性地工作，产生“四两拨千斤”的巨大力量和“九牛爬坡，个个出力”的协作精神。

通过有效授权，组织减少了控制，摆脱了依从，领导者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责任感，提高了工作的能动性，增强了自我管理能力，获得了更快的个人成长。有效授权为组织带来较高的激励水平、高效率的团队和优异的业绩。

本书就授权管理——授权前的准备、授权中的控制、授权后的评估总结及要注意的一些细节做了详细的介绍，通过对本书内容的学习将更为深刻地理解授权管理。本书重在实际工作中的应用，章节结构的编排遵循管理工作的进程，能对管理者在工作中遇到的相关问题予以解答。书中每种实战技巧都有“经典回顾”与“案例分析”相结合，使管理者能够一目了然，学以致用。在“巧手点金”中，针对每一种问题都给读者提供了有效的解决办法，有较高的现实指导意义。

作者

2010年6月

第一章

授权，制造更大的权力蛋糕 / 1

开宗明义 成功的管理源自成功的授权 / 1

技巧 1 授权使工作更高效 / 4

技巧 2 授权是培养接班人的必需工具 / 6

技巧 3 让别人完成你的事 / 9

技巧 4 学会授权的艺术 / 12

第二章

把好授权的舵，选择正确的授权对象 / 17

开宗明义 慧眼才能识英才 / 17

技巧 1 合适的人选是授权的前提 / 18

技巧 2 把权力授予谁 / 21

技巧 3 员工授权是培养人才的利器 / 24

技巧 4 适权适人 / 27

第三章

授权目标明确，有的放矢 / 31

开宗明义 确定授权工作，明确授权目标 / 31

技巧 1 如果你知道去哪里，全世界都会为你让路 / 33

技巧 2 明确授权事项，力举授权到位 / 35

技巧 3 授权要做到授权事项明确 / 38

技巧 4 授权才能实现目标 / 41

第四章 学会放风筝，给员工发展的舞台 / 45

开宗明义 管理者授权的工作是“多”还是“少” / 45

技巧1 正式授权，写好授权书 / 47

技巧2 营造授权氛围，赋予员工足够的权力 / 50

技巧3 放出风筝牵好线 / 53

技巧4 放风筝要高要稳 / 56

第五章 授权与责任，培养有责任心的员工 / 62

开宗明义 权责分明是员工的定心丸 / 62

技巧1 授权时权责划分 / 64

技巧2 培养有责任的员工 / 67

技巧3 权责不明的损失 / 70

技巧4 避免多头管理 / 72

第六章 充分授权，对员工工作方法不提要求 / 75

开宗明义 充分授权是企业发展的推力，更是个人能力的提高 / 75

技巧1 在充分授权的同时提供支持 / 79

技巧2 授权要循序渐进，而不是盲目的授权 / 81

技巧3 给基层员工充分授权 / 84

技巧4 通过赋予员工权力，发挥员工能动性 / 88

技巧5 充分授权，信任你的员工 / 92

第七章 有形与无形的支持，给员工提供完成工作的必备条件 / 94

开宗明义 不仅要给员工舞台，还要教给员工跳舞 / 94

技巧1 授权之前先授能，促进员工成长 / 97

技巧2 授权需要支持和信任 / 100

技巧3 为员工提供不少于他们应得的设备和资源 / 103

技巧4 信息共享也是必不可少的 / 105

第八章

授权是一个互动的过程 / 108

开宗明义 授权是一个互动的过程，总结才能积淀 / 108

技巧1 对员工的反馈给予指导，保持沟通 / 110

技巧2 提高员工工作能力 / 114

技巧3 授权管理的失败或成功：看受权者的工作状态 / 117

技巧4 激励，使员工主动工作 / 119

第九章

及时检查追踪，画好跑道让员工跑 / 124

开宗明义 授权不等于放权 / 124

技巧1 将风险控制在事前 / 127

技巧2 将目标和过程明确告诉员工 / 129

技巧3 对员工授权检查追踪 / 132

技巧4 放手，但要控制 / 137

第十章

加强沟通，防止反授权 / 140

开宗明义 正确推进员工授权，防止反授权 / 140

技巧1 “猴子管理”：问题来了谁来扛 / 142

技巧2 这样防止被反授权 / 145

技巧3 防止授权失衡、失控 / 149

技巧4 营销管理的怪圈 / 152

第十一章

消除员工对授权的疑问 / 157

开宗明义 消除员工的疑问，使之全心投入工作 / 157

技巧1 授权不越级：接受谁的权力对谁负责 / 158

技巧2 有效的授权过程，必须有周密的安排 / 161

技巧3 把合适的人放在合适的岗位上 / 164

技巧4 选取什么样的授权任务，必须慎重考虑 / 166

第十二章

注重授权时限，适时要收权 / 169

开宗明义 在时间上把握授权 / 169

技巧1 授权给新员工能行吗 / 171

技巧2 授权需要很好地把握分寸 / 173

技巧3 该撤权时要及时收回权力 / 175

技巧4 授权推进的三个阶段 / 179

第十三章

随机应变，根据实际需要授权 / 183

开宗明义 对待不同的工作需要有不同的授权方式 / 183

技巧1 分权致乱，授权有章 / 184

技巧2 收权和授权，都应当充分考虑不同情况 / 187

技巧3 按授出职责权力的程度确定授权清单 / 190

技巧4 在有效监控之下灵活应变 / 193

第十四章

授权案例借鉴，提升你的管理能力 / 198

罗斯福成功的秘诀与“智囊团” / 198

诸葛亮不善授权的后果 / 201

上司火烧眉毛，下属为何隔岸观火 / 203

如家建制：集权与授权 / 206

第一章 授权，制造更大的权力蛋糕



开宗明义 成功的管理源自成功的授权

要想成为一名优秀的管理者，参透“一手软，一手硬；一手授权，一手控制”的授权之道，是非常重要的。成功的管理源自成功的授权。只有参透授权之道，才能完成授权实施者与工作控制者的角色转换，只有完成这一角色转换，授权才能真正走上合理、有效的运行轨道。

当年雅虎在吸引大众眼球时制造了一句经典的广告语“今天，你雅虎了吗”？而作为一个管理者，你可能要问一下自己：今天，你授权了吗？

授权，是指管理者根据工作的需要，将自己所拥有的部分权力和责任授予下属去行使，使下属在一定制约机制下放手工作的一种领导方法和艺术。授权是提高工作效率和效能的重要途径，是对下属的信任与支持的体现，是使个人和团队快乐成长的秘诀。

在封建时代，统治者为了巩固自己的统治，利用人们对神灵的畏惧，便称自己为天子，假借天的名义来实施自己的统治，使自己的统治披上了合法的外衣。人们出于对神灵的信奉和对自然的敬畏，任由统治者摆布。可见自古人们就非常注重权力和授权的作用。

比如我们说，诸葛亮可谓是一代英杰，赤壁之战广为世人传诵，莫不显

示其超人智慧和勇气。然而他却日理万机，事事躬亲，乃至“自校簿书”，终因操劳过度而英年早逝，留给后人诸多感慨。诸葛亮虽然为蜀汉“鞠躬尽瘁，死而后已”，但蜀汉仍最先灭亡。这与诸葛亮的_{不善授权}不无关系。试想如果诸葛亮将众多琐碎之事合理授权于下属处理，而只专心致力于军机大事、治国之方，“运筹帷幄，决胜千里”，又岂能劳累而亡，导致刘备白帝城托孤成空，阿斗将伟业毁于一旦？

从诸葛亮身上，我们可以将阻碍授权的认知因素归纳为：对下属不信任、害怕削弱自己的职权、害怕失去荣誉、过高估计自己的重要性，等等。但是问题是：集权就能有效解决上述问题吗？“条条大路通罗马”，只要问题能够有效解决，领导大可不必亲自处理烦琐事务，而应授权下属来全权处理。也许在此过程中，下属能够创造出更科学、更出色的解决办法。

而在如今的企业里，高明的领导者更要注重合理地授权于下属，提高组织效率。比如，有的旅游公司刚从夫妻店转型，领导人的小农意识比较强，要他们授权的痛苦仅次于让他们发福利涨工资。由于知识和水平有限，有些比较专业的东西还是交给专业人士去操作，不要不懂装懂，权放了可心却放不下，授权之后又常常指手画脚横加干预，这样下去必然造成管理混乱。

更有甚者——有人把私营企业老板办公室门庭若市的情景形容为“专家门诊”，很多人等着汇报、请示、签字等。一旦老板一段时间不在企业里，那么企业的很多工作就会停滞下来，因为没有老板同意，没有老板签字，谁也没有权力去做，也不敢做，怕承担不了责任。因此，宁愿让工作停下或拖着……我们试想，大到企业的发展战略，小到企业的一支铅笔、一株花草，都要老板们事必躬亲，老板们把全部的精力和时间都耗在这些日常事务中，又怎么有时间和精力去思考公司的发展战略呢？去维护和拓展对外关系呢？去拓展业务市场呢？比如，我有好几次和一家旅游企业的董事长在沟通事情的时候，中间都会不断地被打断，原因就是不断地有下属要进来请他签字审批，其中有一次前后居然有十多人进来。但是后来据了解，在这些需要审批的报告中，有很多只是要申请领取一支笔而已。所以，企业要想实现战略目标，实行公司化的正规管理，领导者必须得转变意识，敢于授权，甘于

授权。

杰克·韦尔奇有一句经典名言：“管得少就是管得好。”乍听此言，觉得有些不可思议，可是深入细想，豁然开朗：管得少并非说明管理的作用被弱化了，效率管理，可能会产生 100% 的效果。

专家点拨

在实践中，没有支持，得不到授权，任何制度都不会顺利地执行下去。而在公司里边，老总的老部下和亲随，往往是制度的破坏者和阻挠者。面对着一个个主管、经理，小小的行政主管能奈他们何？正所谓打狗还得看主人呢，碍于情面就放他一马。长此下去放这个一马放那个一马，制度也就不成制度了。而得到老总的支持与授权，拿到了尚方宝剑后，管你是谁，只要违犯了制度就照章办事，杀几只鸡，就不信他们的血吓不倒你们！这样其他的员工也没有什么可说的，公司制度也能得以顺利执行。当然了，大棒是必要的，胡萝卜也是不可或缺的。有效的授权，对于企业有什么好处呢？

(1) 通过有效授权，授权者将庞大的企业/组织目标轻松地分解到不同人身上，同时将责任过渡给更多的人共同承担，让团队每一个职员更加有目标、更加负责任、更加投入、更有创造性地工作，产生“四两拨千斤”的巨大力量和“九牛爬坡，个个出力”的协作精神。

(2) 通过有效授权，企业减少了控制，摆脱了依从，领导者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责任感，提高了工作的能动性，增强了自我管理能力，获得了更快的个人成长。有效授权为企业带来了较高的激励水平、高效率的团队和优异的业绩。

授权是企业管理中的重要组成部分，也是企业领导要学习和掌握的艺术。

技巧 1 授权使工作更高效

➡ 经典回顾

《圣经》中有一个故事，说当年摩西带领犹太人走出埃及时，拥有一支几十万人的庞大队伍。摩西为了保障族人的安全和号令的统一，不厌其烦，事必躬亲。从队伍的行进路线及日程安排到族人内部鸡毛蒜皮的小争端都由他亲自决定和处理。摩西为此大受族人爱戴和尊敬，可是他自己却终因劳累过度而日渐消瘦，甚至一度觉得自己都支持不下去了。他的岳父叶忒罗对此很是揪心，因而向摩西建议，部族内部的小争端及一些基本的组织动员与号令发布之类的工作，可交由可靠而精干的族人去处理，自己只对事关本族前途命运的重大事项亲自过问，从而减轻负担，提高工作效率和族人的凝聚力。

摩西接受了叶忒罗的建议，将犹太人几十万人的队伍按人口和姓氏划分成不同的分支，任命百夫长、千夫长分层次进行管理，自己则专注于处理有关行进路线、与外族的作战方针以及对上帝的祭祀等族内至关重要的大事。从此之后，整个队伍的指挥更灵活，号令传达更迅速，也更加团结，更加有实力，而摩西自己的负担却大大减轻，从而能专心于理解领悟上帝的命令，主持祭祀及指挥战争。犹太人终于克服种种困难，冲破了敌人的围追堵截，到达了流着奶和蜜的以色列。

➡ 案例分析

摩西最初事无巨细的都要自己来完成，后来接受叶忒罗的建议，根据具体情况，根据事情的性质把一些部族内部的小的争端交给自己的手下去处理，这样一来，摩西能够专心带领自己的部队战胜敌人。在这里领导者能够

认清哪些可以授权，而哪些必须亲自而为，最终取得了如愿的结果。在现代管理中亦是如此，管理者授权下属，必须明确哪些权力可以下授，哪些权力不能下授。管理者的权力保留多少，要根据不同任务的性质、不同环境和形势以及不同的下属而定。从授权的角度来看，级别越高的领导者手中所掌握的权力越大，因而级别高的领导者可以授权的范围就比较广泛。

从实际工作上衡量，凡是分散管理者精力的事务工作，上下都得支配或可分担的边际权力，以及因人因事而产生的机动权力等都可以考虑下授，但要注意事情的本末、轻重、缓急程度和授权方法。一般情况下，管理者应保留以下几种权力：事关区域、部门、单位的重大决策权，直接下属和关键部门的人事任免权，监督和协调下属工作的权力，直接下属的奖惩权。这些权力属于职能责任者工作范围内的权力，不能授出。除此之外的其他权力，可根据不同情况灵活掌握。

➡ 巧手点金

授权应该建立在分工的基础上。一般情况下在他们原有分工范围内，这样有利于实现授权的目标，但又超越原有的工作权限与职责，所以需要启动授权程序。

在企业组织中充分向下授权、降低决策层级，将决策点置于流程内部，从而达成纵向压缩组织，使组织扁平化和充分发挥每一位员工在整个企业业务流程中作用的效果。这样就会大大提高工作效率，节约成本。

现代企业流程管理强调打破“在阶层制管理下每个员工被囿于每个部门的职能范围内，评价他们的标准是在一定边界范围内办事的准确度如何，从而极大地抑制了个人能动性 with 创造性”的局面。本着“流程由使用者主导”“产生信息的工作与处理该信息的工作应该尽可能地有效结合，而非一分为二”“让执行者拥有决策的权力”等思想，强调企业管理改革之后，在每个流程业务处理过程中最大限度地发挥每个人的工作潜能与责任心，流程与流程之间则强调人与人之间的合作精神。在现代企业管理中，个人的成功与自

我实现，取决于这个人所处的流程及整个流程能否取得成功。这样，必然要求弱化绝对权威制度，建立以人为主体的流程化“有机组织”，在“有机组织”中充分发挥每个人的主观能动性与潜能。这将是“以客户需求为根本、以实现公司目标为导向”的更高境界的授权。这种理念对中国的很多企业 with 组织将是新的追求与挑战。

技巧2 授权是培养接班人的必需工具

➡ 经典回顾

父亲周耀庭并没有把企业交给儿子周海江，但儿子还是成了红豆接班人的最终人选。是父亲对儿子太苛刻，还是独创了一种接班模式？

周海江坐上红豆董事局第一副主席的交椅，本没有什么悬念的，几乎所有的家族企业都是子承父业。但事实是，按照10年前红豆的一把手周耀庭的安排，儿子能否接过父亲的大旗，却是个未知数。

授权锻炼，检验和提升能力。“我是做得最好的，自然就有了现在的位子。”周海江说到红豆解决接班人问题的模式，很让他自豪，“这个模式不光是私营企业，其他的企业都值得参考和学习。”

10年前，周海江的父亲，即现在红豆集团的董事局主席周耀庭就开始着手解决企业接班人的问题。周耀庭把集团的资产分成8块，副总经理、副董事长、党委副书记等各自掌管一块。

“我父亲周耀庭当时就明确：8个人，资源一样多，10年下来，看谁发展得好，就由这个人接班。”红豆没有明确子承父业。

10年下来，周海江主管的这一部分资产已经成了一家上市公司，而且这家上市公司除了业绩一直保持稳定增长之外，还有一个很独特的现象：董事长一直在默默地按照市价增持公司的流通股，截至2004年6月30日，董事长周海江已经持有股份达61万多股。

这在中国的上市公司里确实是非常罕见的：用自己的钱堂堂正正地买自己公司的股票。

这本身就是周海江对自己公司信心的体现。上市公司红豆股份这部分资产的经营业绩的确证明，周海江通过自己的能力确实做出了成绩。如此看来，周耀庭对自己的儿子有些苛刻。回头看，这一模式确定在中国市场经济的最初阶段，的确让人侧目；如果再看到红豆从那时候开始就考虑产权改革的问题，几乎可以说是值得尊敬了。

➡ 案例分析

对于一个健康、持续发展的企业来说，关键是要建立一套完善的组织机构和体系；而建立完善的组织机构和体系，其中的一个核心要素就是完善的培养接班人制度。培养接班人最好的方式就是在实际工作中不停锻炼，授予应有的权力，才能展示他的工作成绩。

对于每个即将退居幕后的领导者来说，接班人是他们的最大难题。俗话说：“蛇无头不走，鸟无头不飞。”如果没有选出一个合适的接班人，就好像给企业套上沉重的枷锁。不但不会带领企业向前发展，还会造成巨大的危险。培养员工和企业的接班人，都是要求有更好的能力，更高的效率，逐步提高，能为企业作出更大的贡献，同时也会拥有更多的权力，承担更大的责任。美国钢铁大王卡内基曾说过这样的话：“假如将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺走，只要保留我的组织，4年以后，我仍是一个钢铁大王。”这里的“组织”，即指人力资源。“人”已经成为企业经营中最重要的因素。

➡ 巧手点金

从许多大公司的重要人事更替当中，我们可以看到这些公司对企业掌舵人的接替工作是十分重视的，操作时间可能长达多年。授权就是将权力分派给其

他人以完成特定活动。它允许下属作出决策，也就是说，将决策的权力从组织中的一个层次移交到另外一个稍低一点的层次。而充分授权就是在信任的前提下，针对下属的优势和特点，有的放矢，给予下属足够的权力去作出符合实际的决策。充分授权机制在培养接班人的问题上非常重要。

授权的前提是“信任”，“知人”而后“善任”，在培养接班人的制度中，上级首先要了解接班人的各方面才能、性情、优缺点，然后才能“因材施教”，给予接班人足够的权力去发挥。在授予接班人权限的过程中，上级应注意以下几点：

(1) 应该具体指名接班人的权限范围，每一授权活动都是与限制伴随的，需要明确指出这些条件是什么，让接班人明确地知道他们的权限范围，他们可以做哪些事情，在哪个方面作出决策；并且要及时通知其他人接班人已经产生，告知与授权相关活动有关的其他人，包括组织内外人士，尤其需要通报的信息包括授权的是什么（任务与权力大小）以及授权给谁。接班人如果不能明确知道自己的决策范围有多大，而且组织内外的相关人员并不知道他已经是接班人了，那么，这个接班人就不是真正意义上的接班人。

(2) 上级应给予接班人充分的权限。许多管理者或领导者为了避免出现权力的放弃而把授权减少到最低限度，试图自己亲自做好每一件事。结果让接班人感觉自己根本没有任何的权限，不能作出任何决策，接班人成为名不副实的“绣花枕头”。这是企业在培养接班人过程中最常见的问题。为解决这个难题，可以采取的措施是将接班人的表现、业绩与接班人直接上司的收入、考评直接挂钩，“一荣俱荣，一损俱损”，这样较好地解决了这个难题。

(3) 推崇创新，鼓励犯错误。俗话说“失败乃成功之母”，“吃一堑，长一智”，意思是说人都是从挫折中成长起来的。接班人担负着企业未来命运和发展前景，相对来说，知识、经验和阅历还不太丰富，但同时充满激情、活力、有闯劲，能够快速接受新知识，敢于冒险，所以企业经营管理者 and 领导者应该鼓励接班人努力创新，鼓励员工犯错误，因为创新是企业发展的源泉和动力，而犯错误是吸取经验和教训的捷径，也是成功的先决条件。

(4) 企业要建立反馈控制机制。一些接班人可能会滥用所获得的权限，