

★ 赋权自己 ★ 赋权部属
★ 赋权组织 ★ 赋权顾客

EMPOWERMENT RELOADED

不再是有责无权的小主管，不再是有权无责的大经理；
不再是过度滥用的名词，不再是低度应用的技术。

赋权

实务领导大趋势

开发潜在的天赋权力，结合既有的人赋权力
在组织内：创新、成事、成长，并自达达人

张文隆 ● 著



NLIC 2970692161

清华大学出版社

赋权

实务领导大趋势

张文隆◎著



NLIC 2970692161

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

赋权:实务领导大趋势/张文隆著. —北京:清华大学出版社,2011.4

ISBN 978-7-302-25101-9

I. ①赋… II. ①张… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第048640号

责任编辑:陈莉 高岫

封面设计:任燕飞工作室

版式设计:高新特公司

责任校对:成凤进

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经销:全国新华书店

开本:169×230 印张:17.5 字数:278千字

版次:2011年4月第1版 印次:2011年4月第1次印刷

印数:1~5000

定价:48.00元

产品编号:041313-01

“管理创新”的保证

台湾大学 EMBA 执行长 陈鸿基

组织管理学的“权”与“责”相互辉映，也具一体两面的含义，许多企业的经营和管理上的成败，往往都是“权”和“责”的适配问题，如果适配得好，企业运营会走入正轨，企业存活率也高。相对地，若实践上出现缺口，企业运营常会陷入胶著，混沌不明。文隆多年前完成《当责》的书，对于“责”给予完整且充分的解释，该书叫好又叫座，本人也曾邀请文隆三度在台大 EMBA 课堂上讲授“当责”的观念与实践，引起 EMBA 同学们极高的兴趣，也获得大家热烈的响应，大家获益良多。

经过多年的工作历练与顾问经验后，文隆又著新作《赋权》，本人觉得是将“权责”的另一半也补齐了，“当责”和“赋权”的扣合，可说是组织经营管理的真理和口诀。这次文隆所完成的“赋权”不只再次提到“当责”的概念，将“权责”的解说分析得更加透彻，对“赋权”更是提出精辟的见解，期能提振企业的整体组织到员工的创新、成事、成长，企业主更能自立立人、自达达人。“当责”、“赋权”就像焦不离孟、孟不离焦，如影随形的“双引擎”关系，正是当今企业面临挑战非常好的思维基础和回应策略，也是“管理创新”的保证。此双引擎机制的落实有助于企业安全指数的升级，促进企业管理绩效的升华，也是公司治理的最高境界的体现。

本书引用许多古今东西的例子，运用实例说明将抽象概念生动化，虽然东西方个案在文化背景上有差异，但文隆将重要观念和相关管理议题生活化，也赋予新的“诠释”和实践手法，对你我助益良多。同时，有效地采用图示法更是该书一大特色与突破。诚挚向您推荐此书。

但使龙城飞将在——如何从当责到赋权

城邦出版集团首席执行官·何飞鹏

唐诗人王昌龄的名句“但使龙城飞将在，不教胡马渡阴山”，是一国之主用兵的最高境界，只要李广、卫青等名将在，北方的胡人就渡不了阴山，中原就可以高枕无忧，因为这些名将会为保家卫国负起全责，必要的时候他们会“以身相殉”，不惜牺牲生命，将外敌阻挡在阴山之外。

战争是最严酷的考验，军令如山，成败是用无数人的生命换来的。军人的责任不能打任何折扣，誓死完成任务是最基本的标准。可是作为企业经营者，每次读到这一段，我都会有“安得猛将守阴山”之痛，我常觉得手上可用之将不足，以致于许多的计划不能如期有效地完成。就算有将可用，也常常计划失守、达不成预算。

这就是作战与经营事业的差别，将士的要求是誓死完成任务，而企业内的工作者或者上层经理人，他们都是契约工作者，只要做事时间到了就按月拿薪水，至于事情有没有做好、成果有没有做到、业绩有没有完成、公司赚不赚钱，和工作者的都没有必然的关联。所以我常想，如果经营企业像军队一样多好！

当然，比喻有些牵强，企业不是军队，商场不是战场，工作者当然不需要拿命去拼搏，可是如何让工作者及各级主管能信守承诺、想尽办法、全力以赴、做出成果、变成企业内的“龙城飞将”，这永远是企业经营最值得探讨的课题。

“当责”（accountability）的观念、做法，就是在这种背景下应运而生的，要求所有的企业内工作者，不只是照表操课、完成任务，还要交出成果：以成果的绩效卓著作为工作的标杆，这就是最基本的当责观念。

不论工作者遭遇多大的困难，或者不可抗力的巨变，工作者也要想尽办

法、克服困难、完成原订的结果，而不是两手一摊、束手无策，把困难回报老板、还给公司，这也是“当责”管理的最高境界。

“当责”的情境，除了“以身相殉”之外，其他的要求很像军队中的“誓死达成任务”，这当然是企业经营的最高理想，怪不得从 20 世纪 90 年代“当责”观念兴起之后，立即成为全世界管理最热门的议题。

问题是这个“当责”的最高境界，如果在没有“军纪”的不可抗命的前提，如何完成呢？这当然要有复杂的手段、方法、流程。而延伸出来的赋权（empowerment）观念及做法，就是当责管理下最重要的管理实务。

“赋权”比“授权”更强调责任的授予与结果的要求，如果要用大家更熟悉的中文来说明，我喜欢用“加持”，要让部属能“当责”，一定要在责任、能力、理念、工作的理想性等方面“加持”部属，部属才有可能变成当责工作者、当责管理者。

当责是果，赋权是因，要经过加持，才有可能改变，当责才能内化为组织的文化。

张文隆是台湾“当责”推动大师，他的新书《赋权》是最佳当责管理推动实务，乐为之序。

关键就在赋权

《EMBA》杂志总编辑 方素惠

每个月,我在《EMBA》杂志的“CEO Talk”专栏里,固定访问一位 CEO,过去十年来,已经访问了一百位以上的企业领导人。有时候我会问他们一个问题:“如果重来一遍,过去有什么做法是你可能会修正的?”意外发现,他们的答案竟然都非常接近。

简而言之,答案多落在这两项:脚步会更快,心肠会更硬。

脚步多半指的是事业扩充的速度,一些现在证明是“对”的事情,若早一点做、快一点做,公司的规模和成功可能是现在的好几倍。

心肠多半指的是和人有关的课题,例如处理某些不合适的人员,或者是调整组织的结构。如果更决断地做,或做得更彻底,公司后来可以免掉很多损失。

如果进一步看这其中的两点又会发现,很多人在说的,和张文隆总经理在这本书里所谈的赋权,有很大的关系。因为没有更早地充分赋权,公司里没有足够的人才或战将可以独当一面,以致公司的脚步无法全速前进。

因为没有更早地成功赋权,而无法清楚看出,团队成员究竟有没有交出成果、达到目标,因此无法让他承担应负的责任,或做出该有的人事调整。

从这个角度来看,赋权已经不只是一个个别主管的事情,它是影响一个公司在企业战场上竞争的重要关键。

《赋权》这本书,至少在三方面,与很多人过去所认知的“授权”有很大的不同。

1. 他谈的,不只是透过授权把事情做好,而且是在过程中发展部属,让员工未来承担更大责任,为公司创造更大价值。

2. 它不是一个艺术,由领导人突然灵光一闪地领悟而开始:这是有方法的科学,是一个可以学习的流程。

3. 赋权不是一场战役,其实是一段旅程。做好赋权,必须在整个公司里推动建立起赋权的文化。

这些年来,我也常问 CEO 另一个问题:“作为一个领导人,你这几年有什么领悟,是以前比较没有注意到的?”

有趣的是,很多 CEO 的答案也很相近:“协助别人成功”、“在公司里培养更多的领导人”。

再仔细一想,关键之一又和“赋权”有关了。

“当责”与“赋权”缺一不可

京元电子总经理 梁明成

当我读完张文隆先生送给我继《当责》之后又一力作《赋权》手稿的时候，我深深地被“赋权”两个字所感动，定义得实在太传神了，“当责”已成为企业取代“负责”的专有名词，相信“赋权”也会取代“授权”的定义，成为字典名词。诚如张文隆先生所阐释“赋权”的意义，领导者除了赋予部属执行任务的权力之外，还有必须培养部属解决问题的能力，更重要的是，领导者必须具备意愿与部属共同承担责任，共同享受工作成果的依赖关系，“当责”与“赋权”缺一不可。

作者在本书中提到赋权的最基础的工作环境是“互信”，如果领导者和部属之间没有产生信任，领导者凡事不放心而事必躬亲，部属缺乏自信怕做错而凡事向上禀告，就失去了组织应有的功能。然而，获得信任并非朝夕可及，而是经由最基本的负责任(responsible)开始，对于上级交办的事都能负责任地把事情做好，累积了很好的绩效(credits)，一个绩效卓著的部属持续不断地屡建战功，因此获得上级的信赖而成为当责者(accountable)，部属与领导者之间不断地透过许多不同任务与长期的严格考验，于是建立了信任(trust)的基础，因此，信任的来源是绩效(performance/credit)，也是当责(accountability)的终极目标——交出成果(get results)，而从累积绩效并获得信任的过程中，主管的信赖无疑将成为部属权柄(authority)的来源，因为主管信赖你去解决问题，信赖你去完成任务。

张文隆先生巧妙地将当责与赋权连贯在一起，提供读者一个如何向上管理的思考方向。管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《管理的实务》(Management Practices)一书中也揭示了未来组织赋权(empowerment)的趋势，企业的决策并非仅靠一个人决定，而是透过减少组织决策层级与赋权，

将决策权交还给员工,以提高员工的生产力。未来的组织也将朝向知识工作者的专业分工上,每一个知识工作者都可能要随时做决策,因此领导者必须认清趋势,建立当责及赋权的企业文化,培养员工解决问题及决策的能力,如果人人都是 CEO(执行长),这样的公司可能会是最有效率也是最具竞争力的公司。

献 给

真正要“分层当责，充分赋权”以“创新、成事、成长，自立立人、自达达人”的现代与未来领导人。

“赋权”为英文 empowerment 之中译，真正含义有二。

其一：上阶者赋予下阶者“权”，或强势者赋予弱势者“权”——此时之“权”偏向“权柄”(authority)。而 empowerment 中，em 前缀是“外加”的意思。

其二：上天已赋予我“权”，自我应发扬我“权”——此时之“权”偏向“权力”(power)。而 empowerment 中，em 前缀偏向 within，是“内含”的意思。

企业界真正的“赋权”(“有效授权”或“成功授权”)，必须同时兼具并遂行上述两种内涵；如果偏废其一(事实上已经也仍将在许多企业里继续存在着)，都将平添“有效”或“成功”授权的诸多障碍与困扰。

本书为解决现代与未来有关“赋权”的困境而作，目标在提振整个组织与团队乃至员工个人：

- 创新(innovation)的能力
- 成事(get things done)的能耐
- 放手与成长(let go and grow)的信心
- 自立立人、自达达人的坚持

“赋权”是一个重要的概念／方法论、重要流程／系统，也是关键性成功要素。

绪 论

一同迈向分层“当责”，充分“赋权”的转型之旅

“分层负责，充分授权”已经在管理界推动了几十年，成效依然有限；最主要的原因是，我们缺少了“当责”的基本概念与实质应用。

现在起，“分层当责，充分赋权”将帮助你改善现在、走向未来——走入一个很深、很远的未来。

如果，你认为你已经到达了那境地，那么，你是还没迈开脚步；如果，你认为你仍有一段漫漫长途要走，那么，你是已经上路了。

——杰克·韦尔奇，通用电气 CEO

If you think you are already there, you haven't started. But, if you think you have a long way to go, you are already on the way.

——Jack Welch, A Messy and Chaotic Business World

2001年，记得有一次，我走进新竹科学园区某位董事长的办公室，要讨论几个管理与顾问的议题。我一眼就看见墙上的一块匾额，描的是孙文的墨迹：“知难行易”。当时，我心想的却是：我们即将要谈的管理议题可是“知易行难”啊，许多管理上的专题，几十年前都已知之甚详，也浅显易懂，但执行起来却一直困难重重。眼前这位物理博士董事长是否能反向思考？管理上可多的是“知易行难”。

科技深奥，难以窥得全知全貌，一旦掌握完整知识，在执行上就简单多了，因为一切按部就班、循序以进，再加上电脑辅助，再复杂的程序，只要逻辑清楚正确，一切皆可迎刃而解，剩下的可能只是成本与市场的考量因素了。

于是,你看到晶圆厂的作业中,可以在 5μ 的厚度里,埋入三四十层的电子电路, 5μ 有多厚?拔下一根自己的头发看一看、想一想,这根头发的直径大约 100μ ,你就知道这芯片世界有多精密伟大了。

在社会学与管理学的世界里,就多是“知易行难”了,例如,逻辑与流程已是清清楚楚,事情是非做不可,成果也势在必得,但是真正执行时,却总是挂一漏万、贻误四处。在这些作业中,电脑换成更有智能的“人脑”后,再与其他诸多聪明“人脑”相加相乘地互动后,就“知易行难”了——“说得容易,你去做做看”成了惯用语,有时折枝之易也难如登天了。

“分层负责,充分授权”属管理学案件,所以,虽然讲得那么好、那么准、那么频、那么久,依然鲜少真正付诸施行而收取成效。大老板统领全军,无法管理入微、钜细靡遗,于是从上层一路到基层,希望分层管理,也分层负责。但是,要各层部属真正负起责任,就要部属有能力,也要给予充分授权。怎样授权才算充分,负责又要负到什么程度?这可是聪明的“人脑”一直很难明定的问题。于是,我们一直看到的,反而是上下交相夺权却无力划清界线或化暗为明;于是,将帅有权无能,徒然累死三军,或将士用命也累得要命,成效却有限。更糟的是,像中国三国时代的诸葛亮,“鞠躬尽瘁,死而后已”,年纪未老却是“出师未捷身先死”,死后更是“后继无人”,徒留历史长恨。

什么是“分层当责”?

企业管理里,有一些似是而非的想法与做法是有待厘清的。如果不厘清呢?工厂也不会像设计错误或操作错误般地爆炸,只是比较没效率或缺效果而已。于是,大家也就不理不睬、将错就错、得过且过,如斯几十年。反正,管理上的失误很容易在新科技、新产品上加以弥补,但是,如果有科技创新、产品创新,再加上管理创新,不是如虎添翼吗?

我们还是以下面6个实例来说明。

例1 权与责,孰先孰后

台积电张忠谋董事长有一次在新竹交大的EMBA课堂上说,在企业里,权与责,孰先孰后,有以下三种可能。

第一种人,是比较逻辑的。他们认为,当然“权”要先下来,上面的先给了属下权力、权柄、权利、权限,然后属下有所依循,于是负起了该负的相对责任,就天经地义地全力以赴了。

第二种人,是有了一些企业经验的,发现管理没那么完美,权总是会迟到。所以,他们盼望至少权与责应该同时到。中间的落差则增加了执行上的一些困难,乃至成为借口——这些借口还常被认为很正当。

第三种人,资格与经验都已老道,他们总是先承担起责任,再依责任争取应有的权柄与权力,纵然权总是赶不上责,但责还是先跑在前,权总是在后面追赶。后来的结果是:责越来越大,权也越来越多,位高权重责任也大。

张董事长依他的经验说,通常来看,第一种人与第二种人从毕业到退休,多没能等到实现的一天,第三种人则常是很快也最终成功的人。

有时,你常听到朋友说:“等我当了副总,我就有那种权限完成这种任务了。”其实不必等,届时,责仍常大于权;而且,有时终于有了“权柄”了,反而不敢、不愿用,于是又回到“权力”中的“影响力”了。

例2 授权也要授责吗

有些老教授或老企业人会劝告你:“授权可以,授责万万不可”,因为在大老板追究责任时,最终责任还是回到你身上,你怎么可以轻易授责呢?

于是,各层大小老板不敢授责,他们心想:“你这小子虽聪明,但能承担什么责?坏了事你赔得起吗?你的薪水加上你的财产也不够公司抵扣的吧。”但是,大小老板们也想一想,你们的薪水再加上财产就够抵扣了吗?

授权,主要的目的是为了授责,授责应该比授权多。被授权的人要是没想到有授责,那就根本不应该被授权。

——张忠谋,台积电董事长兼 CEO

先不谈赔钱抵扣的问题,来讲一个网络上的故事。你可以把手臂向前伸直,拿稳一杯咖啡 5 分钟吗?没问题吧,满满一杯咖啡,再加上一个美美马克

杯也才几百克重罢了。那么,拿半个小时呢?开始感到沉重了吧。如果原姿势端拿半天呢?那时,一杯拿铁恐怕有如一吨钢铁重了。

所以,纵使一个小小的责任,如果你无法放下、放手,那么久了就会压垮一个大大的大官再加上原本壮壮的身体。

你一定要授责。

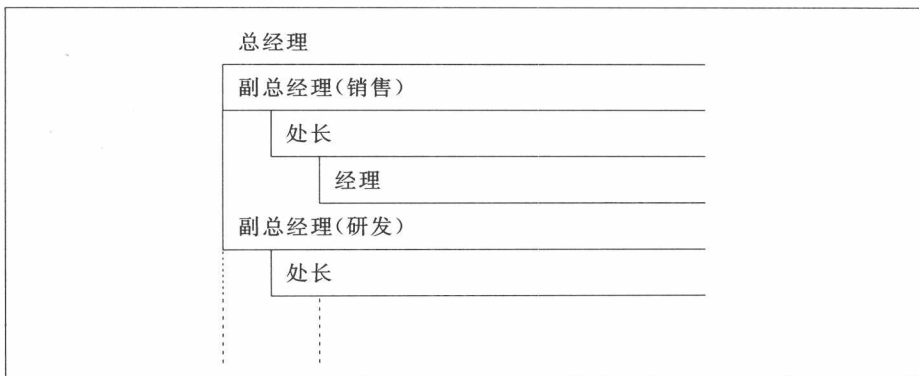
如果你是大官,掌管着公司在全亚太地区的业务,你也就很自然地兼管了亚太区内的台湾业务,也兼管了台湾区里的台南业务吗?因为,台南出了错,台湾业绩就可能达不到,然后就剧烈影响整个亚太区,然后你也跟着遭殃。所以,你也要兼管台南吗?甚至也要管管台南的安平区?其实,你要授权授责给台湾的地区总经理,然后要他负起台湾区域最后成败的责任。你授权授责后,不会跳下来帮他做决定,你跟他的关系是典型的“互信互赖”(inter-dependent),在你开除他之前,他有权做决定,有责交出成果,你们中间有互信(mutual trust),至少也有所谓的“恐怖平衡”或“动态平衡”存在吧。你是主管,甚至要在火线上开了自己的“罩门”(vulnerability,指易被攻击的弱点),以争取互信。你在开除台湾区总经理之前,你还是要信任、依靠他。在欧美,这称为“罩门领导术”(leadership by vulnerability)——在企业界,谁可以完美无缺靠一己之力全程掌控、志在必得呢?

加拿大多伦多大学管理学院马丁院长(Roger Martin),在他20余年的顾问经历后,倡导“责任守恒定律”(Conservation of Responsibility)。他发现,企业运作在任何状况下,责任都有一个定量,如果有一方承担了过多的责任,另一方就只需扛起剩下的较少责任;就像热力学中“能量守恒定律”一样。所以,如果责任不能经由授权而授出,则责任承担就会失衡。所以,张忠谋董事长以其几十年国内外企业经营经验说,授权一定要伴随着授责,授责比授权还重要,还要更困难。

被授权者也唯有在承担责任后,更能成长,成事的机会也更大了。

例3 已授责了,大老板还老是我

一个典型的阶层组织图,可能如下所示。



我是上图里的销售副总，有一个“重大案”(COT, 即 Critical Operating Task)很重要，我已授权授责给黄处长了，黄处长正以跨部门且跨国的团队在执行本项目。黄处长饶有能力也正是被授权的“当责者”，他是要交出成果的。本案若败，我唯他是问。但是，我的老板张总经理也很关心本案，所以他经常找我垂询案子的进度与情节，也常常深入诸多细节，逼得我也常常关心黄处长很多细节。我常常怀疑，我是否在“微管理”(micromanagement)? 实际上，我是代张总经理问黄处长问题。如果我问黄处长，黄处长还得去问王经理，那么我们这一串人等，正好进入洋人所谓的“核对者正在核对另一些核对者”(Checkers Checking Checkers)或者“报告者正在报告给另一些报告者”。我们身处其中，日日为之，习以为常，不以为杵。各方也甘之若素，授权授责就若有若无了。

在“当责式管理”(Managing by Accountability)里，事情可以更简单些。当张总经理问我有关属下黄处长的项目众多细节时，我会勇敢地回答：“不知道，我是C，黄处长是A，那些细节让我们一起去问他吧(ARCI, 阿喜法则请参见第1篇第1章)。我会管好他的检查点(check points)与里程碑(milestones)，也不断给他协助，目前一切都很正常。”

如果，这是公司级或部门级的大案子，如果，我们用ARCI在管理，那么，就应该在人资部门正式归档列管，在全公司公告周知，让大家都知道谁在“当责”那个大案子，让当责者(A)实至名归，也让赋权者(C)不会事后抢功，事中“微管理”，事前还抢代决定。