



授权

洁岛/著

Authorize

成功的领导，都深谙授权之道

管理者的职责是引领而非运营

别人能做的事，绝不自己动手去做

【本书告诉你：谁是最合适的授权对象？哪些权力不能授予下属？
权力授出后该如何监控？滥用权力该怎么办？
收回授权的最好方式……】

中国言实出版社

授权

清島/著

Authorize

成功的领导，都深谙授权之道

管理者的职责是引领而非运营

别人能做的事，绝不自己动手去做

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

授权/洁岛著. - 北京:中国言实出版社,2005,5

ISBN 7-80128-676-6

I. 授...

II. 洁...

III. 领导方法

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 049496 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64924865(编辑部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京时代华都印刷有限公司

版 次 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

规 格 640×960 毫米 1/16 13.5 印张

字 数 150 千字

定 价 22.80 元

序 言

“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”每每读到这千古名句，就会很自然地想起诸葛亮。想起诸葛亮就会为他的天纵之才而击掌，但，更多的时候，是为他而长叹。

关于诸葛亮，大家都不陌生。东汉末期，群雄并起，军阀混战，刘备三顾茅庐，诚邀诸葛亮出山。诸葛亮深为所感，决心辅佐刘备成就霸业。在辅佐刘备的20多年里，足智多谋的诸葛亮事必躬亲，临危不惧，赢得了刘备的信任和士大夫们的敬仰，敌人则对他畏之如虎。但人非铁打，诸葛亮终因积劳成疾，50多岁就在五丈原匆匆告别了人世。

这真让人扼腕！造成这悲惨结局的主要原因是他自己。我们不妨从管理学的角度来审视一下：虽然诸葛亮一心为主甘愿鞠躬尽瘁，死而后已，但由于不懂得授权，将行政与军事大权集于一身，从行军打仗到君主身边的具体小事情都要亲自过问，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，累垮自己不说，部属的潜能也发挥不出来。最终自己的宏愿变成泡影，只能带着遗憾离开人间。

在这方面，美国第34任总统艾森豪威尔就聪明多了。“别人

授权

能做的事情，我绝对不自己动手去做”，这是他经常挂在嘴边的一句话。艾森豪威尔认为，作为一个管理者，他所要做的是全程掌控，是做属下没法做或没有权利和能力做的事情，而不是埋首于琐碎事务中忙得不亦乐乎。他还认为，放权是最好的收权方式，只有放权才能拥有更大的权力。

在任期间，艾森豪威尔并不显得那样日理万机，他甚至给人的感觉总是很悠闲。我们先来看一个他的日常生活镜头：

一次，艾森豪威尔正在打高尔夫球，白宫送来急件要他批示。总统助理事先已经拟定了“赞成”与“否定”两个批示，只待他挑出其中一个签名即可。谁知艾森豪威尔只是简单地看了一下后，就在两个批示后各签了个名，说：“请狄克（即当时的副总统尼克松）帮我批吧。”然后，就又若无其事地打球去了。

但就是这样一位“懒”总统，却领导美国取得了历史上最为和平安定的时期，创造了美国历史上空前的繁荣，直到现在，人民还在怀想着过去的那段好时光。

艾森豪威尔的“懒”并不是当上总统之后才养成的，他的这个习惯由来已久。比如——

二战结束后不久，艾森豪威尔出任哥伦比亚大学校长。一次，副校长安排他听有关部门的汇报，考虑到系主任一级人员太多，只安排会见各学院的院长及相关学科主任，每天见两三位，每位谈半个钟头。

在听了几拨人的汇报后，艾森豪威尔把副校长找来，不耐烦地问他总共要听多少人的汇报，回答说共有63位。

艾森豪威尔大惊：

“天啊，太多了！先生，你知道我从前做盟军总司令，那是人类有史以来最庞大的一支军队，而我只需接见三位直接指挥的将军，他们的手下我完全不用过问，更不用接见。想不到，

授权

做一个大学的校长，一次汇报就要接见这么多的人。他们谈的，我大部分不懂，又不能不细心地听他们说下去，这实在是浪费他们宝贵的时间，对学校也没有好处。你订的那张日程表，是不是可以取消了昵？”

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”，也要事事躬亲，好像如果不这样，就不是一个负责任的领导。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，团队成员变成了救火队员，哪里出现问题哪里就会出现管理者指挥救火队员灭火的身影。表面上看，这似乎能够表明管理者是一个好领导，是能够率领团队做出好成绩的。其实不然，这样做并不能说明领导者有能力，往高了评价也可能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，管理者的职责都是要最大限度地调动各个方面的资源，联合各个方面的力量，齐心协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，要想让部属能够独当一面，也需要领导放权，因为能力是在实践中锻炼出来的，只有拥有足够的权力，才能培养部属解决问题的能力。同时，也只有通过授权，才能最充分地发挥部属的主观能动性，让他们带着激情去工作，为团队创造更美好的未来。

SHOUQUAN —— 授权
GUANLIZHE DE ZHIZE SHI YINLING ERFEI YUNYING

序言 / 1

第 1 章 授权是为了更好的管理

- 一、真正的管理就是减少管理 / 2
- 二、管理者的角色转变 / 4
- 三、授权是现代管理的重要原则 / 7
- 四、懂授权，才是好领导 / 11
- 五、授权不会危及自己的职权 / 13
- 六、管理的至境就是放权 / 15
- 七、做一个授权的高手 / 17
- 八、不要成为凡事包揽的老妈子 / 19

第 2 章 早授权，早受益

- 一、让别人取代你的工作 / 24
- 二、早授权，早受益 / 26
- 三、授权充分而不过分 / 28
- 四、“授权并遗忘”的管理法则 / 30
- 五、将能而君不御者胜 / 32
- 六、各担其责，实施分权管理 / 34
- 七、将在外，君命有所不受 / 37

目
录

CONTENTS

CONTENTS

第3章 把权力授给最恰当的人

- 一、合适的人选是授权的前提 / 42
- 二、谨慎选择被授权人 / 43
- 三、麦当劳的授权之道 / 46
- 四、授权是为了培养管理者 / 48
- 五、从细微处考察授权人选 / 50
- 六、授权要量“型”而行 / 54
- 七、有效任命的五个步骤 / 56
- 八、用人才不用奴才 / 60
- 九、用比自己更出色的人 / 62
- 十、英雄不问出处 / 66

第4章 既授之，则信之

- 一、充分授权，大胆任用 / 69
- 二、更精明而不是更辛苦地工作 / 71
- 三、重视下属的权利和力量 / 73
- 四、尊重下属权限，发挥最高水准 / 74
- 五、不怕下属“大权在握”的司令官 / 78
- 六、引而不发的授权之道 / 81
- 七、离开员工，让他们自行其事 / 83
- 八、用人不疑，松开下属的手脚 / 84

第5章 这样授权最有效

- 一、授权前的准备工作要充分 / 88
- 二、授权所要遵循的共同准则 / 92
- 三、授权是目标管理的重要环节 / 96
- 四、充分考虑与授权相关的问题 / 98
- 五、给下属执行工作的自由与职责 / 103
- 六、广泛地分配领导工作 / 106
- 七、用好“刺儿头” / 107
- 八、为下属设立一个竞争对手 / 110
- 九、把问题交给发现问题的人去解决 / 113
- 十、把下属当资产，授权给所有员工 / 116
- 十一、派你们去是经过特选的 / 121

第6章 控制不是为了限制

- 一、授权后的监控是必要的 / 125
- 二、保持信任与监控的和谐 / 127
- 三、在自主与控制间保持平衡 / 129
- 四、控制全局的有效方式 / 131
- 五、撤权是有效控权的杀手锏 / 134
- 六、授权太多太过了灾难 / 136
- 七、构建有效的反馈和控制系统 / 139
- 八、授权后不等于万事大吉 / 141

目录

CONTENTS

CONTENTS



- 九、防止授权的失控、失衡 /144
- 十、用透明管理防止权力集中 /146
- 十一、用“特别顾客”监督授权对象 /148

第7章 避开授权的误区

- 一、不愿授权的根由 /151
- 二、授权工作中易犯的错误 /153
- 三、善待优秀人才的过错 /155
- 四、授权的内涵 /158
- 五、这样的事不能授权 /163
- 六、不要苛求下属的完美 /164

第8章 及时杜绝滥用权力

- 一、正确对待下属的越权行为 /168
- 二、昔日功臣该舍也得舍 /170
- 三、让下属自己对自己负起责任 /173
- 四、分权并非削弱领导力 /176
- 五、让被解雇的员工心存感激 /178
- 六、对该解雇的员工不能手软 /181
- 七、解除功臣大权时，要采用温和的方式 /182
- 八、让倚老卖老者付出代价 /185

第9章 授权是一种艺术

- 一、把握授权的时机 /188
- 二、让你的下属立即行动起来 /189
- 三、对人员进行合理的统筹安排 /190
- 四、责备下属时，要讲究技巧 /192
- 五、不要全权的基辛格 /194
- 六、最有威力的授权武器 /196
- 七、稳定人心的最佳方法 /197
- 八、不要在属下面前摆架子 /200
- 九、说不尽的铁腕统治 /202
- 十、让你的助手脸露忧烦之色 /205

目录

CONTENTS

CONTENTS



第1章

授权是为了更好地管理

SHOUQUAN SHIWEILE GENGAO DE GUANLI

授

权的管理，体现了责与权的结合。有效的授权管理，必须以明确的目标作为前提。

对于管理者来说，不管你所处的组织规模是大是小，没有成功的领导和有效的授权，整个组织是很难运作起来的，即使能勉强运作，也是步履蹒跚。

管理的至境就是放权，而放权是为了更好地收权。

授权

一、真正的管理就是减少管理

授

权是一门管理的艺术，充分合理的授权能使管理者不必亲力亲为，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。

奥尼尔被一家汽车公司聘为销售总经理。上任之初，他每天都是最早一个来，最后一个走，总感觉有处理不完的事务，很是疲惫。然而，他所期望看到的公司的职员们能以他为榜样——勤勉、主动的工作情形一直没有出现。

细心的奥尼尔对这种情况有所警觉，他感到一定是他的管理出了什么问题，才造成这样的情形存在。他很清楚，这种情形如果再持续下去，公司会毫不客气地让自己卷铺盖走人。

在经过一番思考后，他开始试着把要做的所有工作按重要性、难易程度排序，把各项工作分派给适合的下属去完成，自己只负责三件事：一是布置工作，告诉下属该如何去做；二是协助下属，当下属遇到自己权力之外的困难时，出面帮助下属解决困难，否则要求下属自己想办法解决；三是工作的验收，并视下属完成工作的状况给予激励或惩罚。

这些举措实施后不久便收到了成效。奥尼尔惊奇地发现，自己有一种获得了“解放”的感觉。下属开始表现出极强的主动工作劲头，公司业绩明显攀升，而自己更是从大量事务性工作中解脱出来。他开始制定新的销售计划和销售策略。他描述自己就像一个自动化工厂的工程师，每天只是在优雅的环境里走动，视察自行高效运转的流水线可能出现的问题。

此后，“日理万机”的工作情形离奥尼尔远去，他现在甚至

授权

授权

每天能抽出四五十分钟与小女儿一块儿看动画，每周陪妻子逛一个下午的商场。难怪奥尼尔意味深长地说：“充分地授权给下属，让我更多地享受到了亲情和生活的乐趣。”

授权并不是为了偷懒，而是为了更好地管理。奥尼尔所做的正是被管理学大师们所称道并倡导的“授权”的管理艺术。

真正的管理其实就是减少管理，一个善于管理的管理者不但自己要有真才实学，而且还要懂得如何去挖掘属下的潜能，这样才能确保自己不用事必躬亲。

贞观之治时期，有一天，唐王问房玄龄：“隋文帝是什么样的君主？”

房玄龄答：“隋文帝克制自己的欲望，恢复礼制，勤于政务，思虑政事，每一次临朝，总是从清晨直到日影西斜，凡五品以上的官员，他都要亲自与他们谈论政务。到了中午，只由宫廷的卫士送来食物，在朝堂用餐。他虽不算秉性仁德明智，也算是个励精图治的君主。”

唐王听后，苦笑了一下说：“你只知其一，不知其二。此人秉性极为精细，可是头脑并不明智。头脑昏暗则思考问题就会受到阻塞，过分的精细就对事情多有怀疑。他自己因为欺负孤儿寡母而得天下，就以为天下人都不可信任，所有事情都亲自决断，虽然劳心费力，也不可能把所有事情都办得面面俱到。朝廷的大臣既然知道了皇上的心意，也就不再敢直言不讳，宰相以下的官员，只是接受皇上的命令罢了。朕认为不应该这样。天下这样广大，事物如此繁多，怎能由一个人独自决断呢？基于这一点，朕才选拔天下的人才，处理天下的事务，对他们个个委以重任，使他们尽自己的才能，发挥自己的作用，这样用人才是合理的。”

从唐王的言谈中，我们不难看出，管理的关键在于发现和培养伟大的管理者。让更多的下属成为管理者，并为他们提供一切可以提供的资源，让他们都能够独当一面。不要怀疑他们的能力，让他们放开手脚去做尝试。作为管理者所要做的是

授权

把握大局的方向，从整体上进行掌控。

如今的时代变化莫测，因此，要想建立一个在快速变化的环境中能够快速反应的组织，就需要一定的决策权，这个决策权不仅必须掌握在管理者的手中，同时也必须掌握在下属的手中。这也正是成功的管理者都会将手中的权力大胆、合理地授予属下的根本原因。

二、管理者的角色转变

随

着现代社会的发展，管理定义由过去的管理者事必躬亲被延伸至“管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术”。这种延伸了的定义把管理带入了一个全新的时代。一个管理者要想完成从自己解决问题，到引导、激励下属帮助解决问题的角色转变，前提是必须学会授权。

曾为一家资产 60 亿美元的公司做指导的柯维，有一天他和这家公司的董事长一起走出办公室。在他们经过一位正拿着耙子打扫落叶的保洁员身边时，柯维看到她所用的耙下端只乘下五根耙爪（原先该有 31 根耙爪）。于是，柯维停下来问道：“请问你在做什么呢？”

“我正在扫这些树叶。”

“你为何使用这支耙子？你看，你费了力气了，还没有扫起多少叶子。”

“因为他们只拿了这支给我用。”

“你可以去找一支好一点的耙子来用啊？”

这位保洁没有再说话，悻悻地走开了。

当她的身影消失在他们的视线中后，董事长气愤地说：“我

授权

SHOUQUAN —— 授权
GUANLIZHE DE ZHIZE SHI YINLING ERFEI YUNYING

们的预备储货多得可以淹死一匹马。”显然，他在竭力抑制自己的声调：“这种事天天都在发生。我们所进行的两项大型发展计划进度及两条生产线的进度已经落后，眼看资金一点一点流失，而今天这个事件正是最好的例证！他们总是不断抱怨，只因为他们觉得自己是巧妇难为无米之炊，连上帝也没法帮助他们。这正好让我知道已达到忍耐限度，也就是我告诉过你的，他们的确缺乏危机意识。我要找到管理她的那个监工，并确定她可以得到一支好一点的耙子。”

“你真的认为她的监工要负全责吗？”柯维问。

“当然！”董事长几乎是喊叫起来，而在冷静下来后，他继续抱怨道，“监工的工作就是叫他所管理的人拿到合适的工具。”

“如果他得负责，你要如何解决这个问题？”

“加强对监工管理知识的培训，或者把他换掉。”

“这些做法能达到你的目的吗？”

“你这是什么意思？”这时，董事长脸色铁青，以复杂的表情诘问柯维。

“我想知道你准备采取什么样的措施来处理这件事情？”

“嗯，我会——”董事长语调迟疑了一下，“如果我是一个事必躬亲的管理者，如果我要去证明个人的危机感，如果我要实现梦想，我会去把适合的耙子找来。”

“哇！”柯维夸张地惊叹了一下，“你认为这样做就会解决问题吗？”

董事长停下来思考了一会儿，说：“如果公司中每个人都没有丝毫的危机意识，去面对自己的义务，我们怎么会成功？”

“如果每个人都对自己工作尽了义务，”柯维说，“而不论付出多少，那么在今天这件事中，谁该对这位保洁员和耙子的问题负责？”

“保洁员应该负责，毕竟她是惟一可以决定自己是否使用合适耙子的人。只要我们能够解决责任的问题，我们所有的问题就会迎刃而解。每一个下属都必须为自己的绩效表现负责。”董

授权

事长说。

“但是，”董事长接着说，这时他的声音带着犹豫，“监工真的一点责任都不必担负吗？”

“他要负责，但不是在于为保洁员找支好耙子。他的职责在于使保洁员尽职地把工作做好；他的工作就是帮助她完成工作。而在最合理的情况下，还有谁需要为找支好耙子来负责？”柯维说。

董事长思索片刻：“我敢打赌我不是第一个看到她在使用那支坏耙子的人，从观念上而言，任何看到她的人都可能已提醒过她。所以每个看到她的人，都该感到有责任去告诉她找支好耙子。”

“那么你要扮演哪个角色？”柯维继续问。

董事长露出微笑：“最根本的，其实是我自己该负责，因为我错看了问题的症结所在。我不去注意真正的问题点——缺乏责任感，反而只看着一些表象——角色不分、工具不对、指派不当。”

事实上，在管理中我们经常能听到古老的工作典范——提供正确的工具是监工的责任……我不会自己去找支适合的耙子……

柯维认为这家公司的工作进度之所以远远落后，全都是因为这位董事长以古老的工作典范来界定自己的角色，甚至可能花上整天的时间找耙子，而延误那些发展计划，更不能使落后的生产线进度重上轨道。如果他老是把角色的定位在“解决问题”，那么下属们就会把问题带来让他解决。这些下属绝不会为自己的工具短缺或损坏而自行负责，因为董事长就在那儿帮他们解决了。

柯维指出，一旦这位董事长完成从“问题解决者”的角色转换为“问题管理者”的角色，并要求下属负起责任，他的团队才能建立正确的责任归属观念，公司发展才能如其所愿。

