

全球阅读人次超过**1**亿人
一种变平凡为神奇的成功模式

灌能

Empowerment

[美] 肯尼思·柏恩斯 著 凯歌 译



让能力低的人变成能力高的人的至尊管理法则

延边人民出版社

F272.9

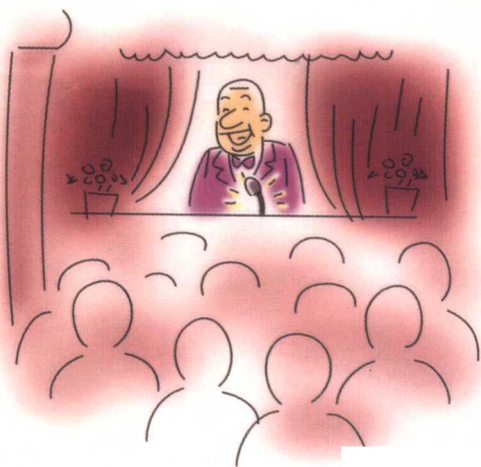
144

灌 能

让能力低的人变成能力高的人的至尊管理法则

[美] 肯尼思·柏恩斯 著

凯 歌 译



延边人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

灌 能/ (美)肯尼思·柏恩斯著 凯歌译.
-延吉:延边人民出版社,2003.4
ISBN 7-80648-904-5

I. 灌… II. ①肯…②凯… III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 090982 号
责任编辑 张光朝

灌 能

出版:延边人民出版社

发行:延边人民出版社

印刷:北京胶印厂

850×1168 毫米 32 开

5 印张 120 千字

2003 年 4 月第 1 版

2003 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-904-5/C·77

定价:16.80 元

版权所有·翻印必究

杰克逊问：“我想找这样一个人：一个靠得住的人，一个可以把事情完全交给他的，到哪里去找？”

灌能经理回答：到处都是。



灌能的四把钥匙：

- 一、资讯公开
- 二、在规范内建立自主权
- 三、以自动自发的团队替代层级组织
- 四、员工自我管理



醍醐灌顶

灌能一词,英文为 Empowerment,至今尚无适当译名。为求 Empowerment 能成为企业经营的新方法,根据英文辞典的解释,Empowerment 与 Enable 同义,就是使能力低的人,变得能力高;能力高的人,愿意尽其所能。作为一个人,如果善于引发别人的动机,使其乐于自动自发地发挥潜力,也就相当于以能力输入于人。又从“醍醐灌顶”一词来说,醍醐制自牛奶,是牛奶中的精华,比喻最高的智慧,因此佛家以智慧输入于人,叫做“醍醐灌顶”。综合这二种说法,所以将 Empowerment 译为“灌能”。在本书中,“灌能”也同时具有另外一种含义:一个人把自身的能量引爆出来,是为自我醍醐灌顶。



只要再多一点能力；
只要再多敏捷一点；
只要再多准备一点；
只要再多注意一点；
只要再多培养一点精力；
只要再多一点创造力。

世界上有三种人

一种人是他们只做别人指派给自己的或自己不得不做的事,他们可能没做完就说做完了,做不完明天再做。他们通常是那些地位卑微、收入微薄而又牢骚满腹的人。

一种人是他们只做规定范围的事,他们也可能很勤快,但他们做完之后就不再管了。他们从来不想:为什么要做这件事?怎样做才能更完美?他固定地领取报酬,并且感激这一份收入。

一种人是他们不仅在有限的时间内完成工作,并且常常提前完成。他们甚至以工作为快乐,并且经常有创造性地完成工作。他们可以自主地完成工作,并承担责任。

这种人就是被灌能了的人。

世界上还有三种人

一种人是他们对下属简单分类：能力高和能力低的。高的留下，低的走人。从来不对他们的真实水平去做研究，他们通常成功的机会很小。

一种人是他们认识到人才需要培养，所以他们对员工进行培训，花费大量金钱。但人才不是远走高飞，就是得不偿失。他们通常无法使自己的事业版图扩大，百思不得其解。

一种人是他们善于引爆员工内心的潜力，通过知识与动机促成员工和组织保持灵活与弹性，他们通常就是那种一呼百应的人，他们的愿景有多大，他们的事业就有多大。

这种人就是学会给别人灌能的人。

中文版序

一本不可思议的书

— 小川

一个春日的下午,商业演说家肯尼思·柏恩斯在纽约的一次例行商业研讨会上,在与诸多商业大腕共进午餐的时候,第一次向人们讲述了这个灌能的故事。

在座的商业名人中,包括杜邦公司、通用公司、IBM 等国际性大公司的总裁和助理们,肯尼思·柏恩斯所描绘的那种组织状态和人的面貌深深吸引了他们。随后,这几家公司的主管们都开始了与肯尼思商业训练公司的接触。

IBM 接触肯尼思商业训练公司的消息传了出去。当时微软公司是一家刚起步的小公司,但他的目标就是超越 IBM。当时统领微软十几个人正是后来的世界首富比尔·盖茨。比尔·盖茨接受了肯尼思的灌能观念,他亲自与肯尼思

序：
一
本
不
可
思
议
的
书



长谈两天两夜。后来的微软人形容这两天为：改变微软的四十八小时。从那以后，比尔·盖茨变成了一名名副其实的鼓动家和演说家，微软公司组织内部空前团结，在今天，微软的组织模式依然保持着这种灌能的状态。同样，在今天，在微软的年度大会以及产品发布会上，依然可以看到这种灌能计划的外在表现：巨大的舞台背景设计、炫目的灯光、如潮的掌声和激动人心的演说。微软以这种道具方式向员工及全世界所有的客户“灌能”：我们是世界上最好的！

灌能使微软发生奇迹。在杜邦公司也同样引起了一场革命。随后，通用公司也采用了灌能理论来改造公司文化。

“找到一群可以放心把公司交给他们的人。”这是所有经营者在当时的口号。

如何找到这样一群人？肯尼思公司接到了雪片般的咨询函。肯尼思公司的业务也随之扩大。公司的总部一年内迁了三次，从内华达州迁到加州，又从加州迁到纽约。公司的办公地从租用一栋小楼到在纽约买下一层摩天大楼。

正当“灌能”作为一种管理理念风行美国之际，韩国经济开始在二十世纪的下半叶发生革命性变化。韩国总统金泳三在访美之际，得到 IBM 公司赠送的英文版《灌能》。随之本书韩文版在韩国出版发行，它几乎成为当时正在成长中的企业——三星、LG、现代等的企业文化支柱。韩国企业界普遍认为：“灌能”理论使韩国培养了大批优秀人才。

韩国的崛起引起了全世界的注意。日本人在研究韩国时，惊讶于韩国企业能如此迅速地培训出如此优秀的人才。日本企管专家佐木认为“灌能”理论作为一种管理方法和人

生准则对韩国企业的崛起居功至伟，于是将它从英文版翻译到日本。在日本，本书已经累计销售了两千万册以上，许多日本人认为：“灌能”的本质与日本的民族精神是相吻合的。在日本企业界，肯尼思与戴明、韩默等企管大师同被尊为日本企管界的精神大师。

俄罗斯前总统叶利钦对这本小册子也称赞有加。在叶利钦政治生活的末期，为了挑选接班人的问题伤透了脑筋。在一次记者招待会上，叶利钦说道：“不仅全世界的企业需要被灌能了的人，政治也需要。我需要的就是这样一个人：一个可以靠得住、可以把这个国家交给他，他能勇敢地承担起责任的人。这个人在俄罗斯的什么地方？”叶利钦最终找到了这样一个人：普京。

留科申夫是普京总统的私人律师之一。他曾在俄罗斯《共青团报》上披露说，普京总统在他上班的第一天就将一本薄薄的小册子放在了他的案头，这就是《灌能》。“这绝对不是一本老生常谈的书，而是一本不可思议的书。也许每个人从这里都可以获得力量。”在与普京总统打交道的一年里，留科申夫感慨颇多：“他做到了一个总统应该做的，我们每一个人实际上都可以做到这一点：对自己灌能吧。”

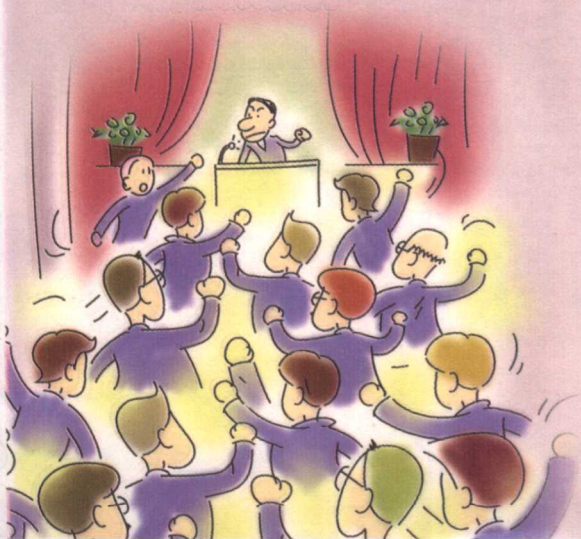
“灌能”并非一种深奥的商业理念，它涵盖的意义也不仅仅是商业上的，就像书中所说：“灌能能使一个人的生命发生奇迹。”伟大的导师肯尼思在本书中并没有把所有意思都说尽，但这已足够了。因为时至今日，全世界已累计有一亿人次读过了这本小册子。这就是一本书的力量。

目 录

序：一本不可思议的书	(1)
灌能的故事	(1)
一个人可能改变一生	(3)
灌能理念	(17)
第一把钥匙	(23)
第二把钥匙	(33)
第三把钥匙	(48)
第四把钥匙	(68)
自我灌能计划	(77)
灌能奇迹	(99)
把事情交给这个家伙吧	(107)
伟大的灌能高手	(113)
我是靠得住的	(127)

▶▶▶ 灌能的故事

杰克逊几乎坐不住了。灌能经理的每一句话几乎说中了他的要害。“这是一个什么样的人，为什么她能具有这么深的观察力。”



一个人可能改变一生

灌能为何

外面大雨倾盆,狂风卷着雨珠不断地打在办公室的窗上,杰克逊坐在办公室里,看着外边的滂沱大雨,他一脸愁容,这场大雨对他而言实在是太不适时了,他不得不取消了一次对他而言极为重要的约会。雨声不断,一点一滴都如倾打在他心坎上一般,令他难受异常,自从他接任麦克迪文公司的董事兼总经理一职,他的心情就像在狂风暴雨中飘摇一般,从来没有安稳过,现在他有一种极度劳累的感觉,几乎想到



要逃避自己的责任，离开这个问题丛生的企业。

麦克迪文公司也曾经名噪一时，一度成为全美最有代表性的中型企业，接手前两年它尚还获利一亿美元，到了前年却开始大幅亏损，到了去年就已亏损了三个亿了。

杰克逊本人则是一个以务实起家的经理人，踏上职业经理人这个职位已有二十年，无论是生产还是销售，直到全方位的管理，他都有过辉煌的战绩。他曾使郁金香全美连锁店连续五年利润递增，也曾使濒临倒闭的北方汽车配件集团起死回生。

杰克逊接任麦克迪文公司董事兼总经理，恰好将满一年，虽然公司亏损的趋势已经减弱，但大幅亏损的局面依旧未有根本起色，业界内所有人士都已经开始对他产生这样的评价：“这是一个日渐走下坡路的经理人。”

连杰克逊本人也觉得问题真的来了，自己真的是回天乏力了吗？虽然他在公司有一批忠诚的支持者，但许多员工还是认为：“这是公司最后一届经理了，他扮演的就是与公司一起衰亡的角色。”

走到了这一步，杰克逊不得不承认他所有的旧法子都已毫无例外地逐渐失灵，于是他开始反思自己的一贯作风——抓紧公司的支票簿，掌控所有的决策权。难道是这最根本的大政方针已不适应现在的形势？

在杰克逊的办公桌上，用十分精美的、镶嵌了许多钻石的玫瑰色镜框装裱着一块座右铭。这块座右铭上写着：

