

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

The Art of Empowerment

How to Practice
Empowerment Skills

授权艺术

如何修炼有效授权的技能

魏秀丽 史春祥◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

丛书 主编 吴安群 谢国洪

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

The Art of Empowerment

How to Practice
Empowerment Skills

授权艺术

如何修炼有效授权的技能

魏秀丽 史春祥◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

对于管理者来说,每天可能需要处理一大堆事情,大部分管理者也都知道授权,但并不是每位管理者都能有效授权。这是因为授权是一门艺术,作为管理者不仅要懂得授权敢于授权还要知道什么时候,给什么人授权。授权不仅是完成任务的一项技能,还是培养下属的一种好方式。管理者只有将授权对象与授权任务以及自己的授权模式相匹配,才会有好的授权效果。匹配其实就是管理中经常谈到的“权变”,这正是管理的艺术性所在,也是衡量一个管理者水平的重要方面。

本书按照授权管理的流程一步一步地详细讲解了如何提高授权的软技能,同时配有大量的测试量表,具有很强的操作性。无论是基层管理者、中层管理者还是高层管理者,只要你愿意授权,并愿意在管理实践中加以应用,相信本书可以让你的生活和事业有一个全新的开始。

图书在版编目(CIP)数据

授权艺术 / 魏秀丽, 史春祥编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书/吴冬梅, 周德生主编)

ISBN 978-7-111-45524-0

I. ①授… II. ①魏… ②史… III. ①企业管理

IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014164 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 宋 燕

责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.5 印张 · 1 插页 · 185 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45524-0

定价: 43.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服 务 中 心: (010) 88361066

销 售 一 部: (010) 68326294

销 售 二 部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

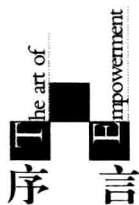
封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘榔辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				



近日看到有关茶道的一篇文章，文中说“喝茶只有两个动作——拿起和放下。世事原本可以像喝茶一样，不过拿起和放下罢了。”这句话本是用来阐述人生道理的，劝人们在生活中要拿得起、放得下，而当我看到这句话时，脑子里正想着“管理者的授权”，突然顿悟，为什么有些经理整天忙得团团转，累得身体都吃不消了，耗尽了自己的所有，原因不正正是只能“拿起”而不能“放下”吗？对管理者而言，拿起就是把自己的权力用到极致和完美；而放下，则是一个去加水的过程，这个水就是员工的能量和智慧。授权正是如此，通过不断地授权，不断地放下，发挥员工的能量，只有这样，拿起才有意义。

所以，我想说的是，授权是一个从“我”到“我们”的过程。就如同孙悟空有分身术一样，拔根毫毛变出一个又一个的孙悟空来，而我们通过授权，培养一个又一个和“我们”一样能干的员工出来。每一次授权就如同孙悟空拔毫毛，作为管理者，我们就是要修炼这样的管理者软技能——授权技能。

首先我们要看看自己平时的工作状态是否需要授权？如果需要授权，那你了解授权是什么？授权不是什么？你还在担心什么？为什么不敢授权？如果你想要授权，你又是怎样的授权风格？这些是在解决有关授权的思想问题，如果这个你还没有想明白，请继续体会授权的好处和弊端，权衡好后，想要尝试授权，要了解授权的整个过程，那么你就可以继续阅读下面的章节了。

作为管理者，你每天可能需要处理一大堆事情，哪些事情是可以授权的呢？这是你必须作出判断的。所以，在授权之前，你要理清你的工作有哪些，明确哪些工作可以授权出去？哪些工作是自己必须干的？然后列出授权工作清单。然后再想想你有哪些权力？哪些权力可以随着工作一起交给下属，哪些权力是不能交出去的？如果你想不清楚，请停

在这一步，好好理一理。这是在授权之前必须要做好的事情。

当你理清授权工作清单和权力清单之后，你决定尝试着将一些工作任务授权给你的下属，可是你又犯愁了：选谁呢？谁是合适的授权对象呢？这是一个难题！我们经常遇到一些管理者抱怨无人可用，选不出来合适的授权对象。那么首先这个问题的责任应该在管理者身上。培养下属是管理者的责任，授权就是培养下属的一个方式。作为管理者，你不要总想着找一个完美得和你一样的下属去授权，现代的授权观点认为授权对象要和授权任务以及自己的授权模式相匹配，才会有好的授权效果。匹配其实就是管理中经常谈到的“权变”，这正是管理的艺术性所在，也是衡量一个管理者水平的重要方面。

好，经过前两步了，已经选择好了合适的工作任务，也已经为此挑选了合适的授权对象，那下一步就是要开始布置授权任务了：要明确授权的任务和期望的结果，明确完成的时间点和检查的指标，要提供必要的资源支持，规定必要的流程和限制条件，最后别忘了授予权力给你的下属。授权就是把权力给下属，让下属想办法去实现管理者的期望。

任务布置完了，你觉得万事大吉了，可以去打高尔夫了。错！回想一下，你是否只授予了权力，而没有说明下属要承担的责任呢？你可能要说，不是授权不授责吗？最后的责任不都是我的吗？但是你要记住，任何时候，权、责、利应该是对等的，如果你只给下属权力不给责任，那会是什么后果？所以，一定要权责明确，适度授权，别越级授权，把权力的边界说清楚了，否则结果会很糟糕。

把该说的说清楚了，这下可以去打高尔夫了吧？否！在下属完成任务的过程中，你作为管理者，还有两个重要任务：一个是要适时地和下属沟通；另一个是适时地监控。这说明，你还得把控工作的进展和质量，还得看看员工是否需要帮助和支持。在这个过程中，你也很容易犯错误，喜欢直接上去指手画脚，如果这样的话，就不是授权了，所以，要想好沟通和监控的方式，其实这些，可以在布置任务的那次沟通中就商量好一个双方都觉得合适的方式了。这里的关键还是一个“度”的问题，互动和监控不够的话，任务完成情况可能会打折扣，如果互动和监控过多，还会遭遇下属对你进行的“反授权”，或者让你的下属觉得你根本就不想授权。风险防范也是授权中必须注意的事项。

一次授权任务完成后，你要及时地检查评估这次授权的成效，同时

授权艺术

VI

序 言

第 1 章 什么是软技能与授权技能？——软技能与授权技能概述 / 1

案例 1-1 怎样才能让员工配合工作呢 / 1

1.1 软技能概述 / 3

1.2 管理软技能中的授权技能 / 9

第 2 章 向左走，向右走？——授权决策 / 16

案例 2-1 为什么越来越忙 / 16

2.1 授权评估 / 17

2.2 授权的定义解读及非授权的界定 / 23

2.3 想授权但不敢授权——管理者的授权障碍 / 33

2.4 授权风格判断 / 38

第 3 章 哪些工作和权力可以授权给他人？——授权的内容 / 44

案例 3-1 怎样才能摆脱下属事事汇报的局面 / 44

3.1 可以授权的工作内容界定 / 45

3.2 可授出的权力 / 59

3.3 授权规范化——权力细分 / 62

第 4 章 谁是可授权之人？——合适的授权对象 / 66

案例 4-1 范蠡营救儿子 / 66

4.1 授权对象的甄选 / 67

4.2 选择授权对象的原则 / 71

- 4.3 授权对象—授权任务—授权模式的权变选择——理论分析 / 76
- 4.4 授权对象—授权任务—授权模式的权变选择——综合应用 / 82

第5章 如何让下属明白该干什么？——授权工作的布置 / 89

案例5-1 为什么结果不是所期望的 / 89

- 5.1 授权任务和期望结果的明确 / 90
- 5.2 必要的资源支持 / 102
- 5.3 授权工作完成时间点和查核点的明确 / 105

第6章 如何授予合适的权力和责任？——权限的边界和责任 / 107

案例6-1 授权忌讳职责不清 / 107

- 6.1 权力和责任的确立 / 110
- 6.2 双方责权的明晰 / 112
- 6.3 要做会授权的授权者 / 116

第7章 如何才能让授权达到效果？——授权过程中的互动和沟通 / 124

案例7-1 巧妙沟通出效益 / 124

- 7.1 授权中的互动 / 125
- 7.2 授权中的反授权 / 136

第8章 授权后是否就放手不管了？——授权也需要控制 / 143

案例8-1 授权后员工不知道该怎么办了 / 143

- 8.1 授权监控的重要性 / 144
- 8.2 授权监控体系 / 147
- 8.3 授权监控手段 / 150
- 8.4 授权监控注意事项 / 153
- 8.5 检查评估的具体形式 / 156

第9章 如何结束授权？——授权终止和撤销 / 161

案例9-1 授权后的结果怎么是这样 / 161

9.1 适时收权 / 162

9.2 收权 / 165

附录 / 171

参考文献 / 174



第1章

什么是软技能与授权技能？ ——软技能与授权技能概述

.....

管理是一种工作，因此管理有其技能，有其工具，有其技术。

——管理学家 彼得·德鲁克

.....

【案例 1-1】

怎样才能让员工配合工作呢

吴经理有一件很重要的工作要安排给下属小张，吴经理跟小张一起工作两年了，自认为对小张很了解，于是吴经理要求小张 25 天内完成这件工作，没想到小张一口回绝说：“25 天怎么可能呢？至少得 40 天！”。吴经理找了小张两次，小张都是这个态度。吴经理真的没办法了，但是这项目工作对项目整体进度很重要，所以他求助于也是做经理的朋友们请，他们支些高招。

于是他的朋友这样回答他：

经理 A：“问问他为什么需要 40 天，然后针对其中不合理的地方进行纠正。”

经理 B：“让他把工作详细分解一下，一项一项跟他核对。”

经理 C：“问问他需要什么支持，看你能帮他做些什么。”

经理 D：“找领导解决问题。”

经理 E：“请他吃个饭。”

经理 F：“如果我有权给他发奖金我就用奖金激励他，可惜我没有。”

经理 G：“如果不行就让他加班，或者陪他一起加班吧。”

经理 H：“加入或者换人。”

经理 I：“开个会，让大家说说是不是真的需要 40 天。”

经理 J：“问问谁能 25 天完成，如果有人能做就让他做，表扬一下他，多发点项

目奖金。”

.....

案例点评

对于人这个最复杂、最无规律的对象，用类似的这种与机器打交道的语言往往不会有效。相对于估算、定义、分配、分析、检查这类管理者的“硬技能”而言，这个问题需要更多地依靠软技能来解决。而且，这并不是唯一需要项目经理运用软技能来解决的问题，诸如下列种种日常问题和工作都需要使用软技能。

- 进行团队建设以及团队成员相关工作
 - 提高项目团队士气
 - 说服成员接受工作挑战
 - 说服成员加班
 - 说服欲离职成员完成关键工作后再走
 - 鼓励、激励成员
 - 批评
 - 授权
 -
- 协调多部门配合工作
 - 分派工作，协调各部门不同意见
 - 当外部门人员没有按时完成工作时进行协调、推动
 - 寻求外部资源配合
 -
- 请求领导支持和帮助
 - 请求领导及时审批、签字
 - 请求领导增加项目资源
 - 当领导提出无法达到的项目目标时与之协商
 -
- 管理供应商
 - 协调变更事宜
 - 解决意见分歧
 -
- 协调客户关系
 - 解决需求变更之类的矛盾
 - 建设、密切客户关系
 - 推动客户完成他们的配合工作
 -

- 其他工作
- 商务交流或谈判
- 主持会议
- 方案讲解
-

1.1 软技能概述

1.1.1 软技能的概念

软技能 (Soft Skills), 又被称为非技术技能 (Nontechnical Skills), 或非认知技能 (Non - cognitive Abilities), 是相对于在某专业领域从事工作、进行研究而应当具备必要的硬技能提出的概念。“软技能”是由西方学术界传入到我国的专业术语, 西方学者们在不同的领域, 从不同的角度对软技能的定义作了诠释, 至今还没有一个统一的、普适性的概念。

惠特莫尔 (Whitmore, 1974) 等在美国军队领导能力的研究中把软技能定义为: 一种重要的和工作有关的技能, 不与或很少与机器相互作用。斯威德尔斯基 (Swiderski, 1987) 在户外领导能力 (Outdoor Leadership) 的研究中, 把软技能定义为: 人际关系的技能, 就是“人的技能”。托宾 (Penelope Tobin) 指出, 软技能是与一个人的态度与行为相关的特质与能力, 而不是专业的知识和技能。戈尔曼 (Goleman, 1995) 将软技能定义为: 情商的一种表达形式, 它们指的是管理冲突、激励团队、与其他人沟通等更多方面的能力。以菲利普和克里斯 (Philip & Chris, 1996) 为代表的学者们认为软技能更侧重于强调相对于专业操作技能的非专业操作技能。菲利普和克里斯将软技能定义为: 与人格、态度、行为有关的技术、能力和特质, 而不是正式的或科技性的能力。玛西亚 (Marcia, 2004) 认为, 软技能是学习和实践的技能。例如, 移情、社会能力等那些使员工在工作中表现更为出色的技能。哈夫希尔和尼尔森 (Halfhill & Nielsen, 2007) 定义软技能为: 个体与个体、个体与团队的人际交往能力。诺贝尔经济学奖获得者海克曼 (Heckman) 认为, 技能的形

成是一个动态过程，由若干相互影响和制约的重要因素构成，技能本身催生新的技能，而软技能是赢得成功的重要决定因素（Flavio Cunha & James Heckman, 2007）。

我国学者们近年来也开始了对于软技能的研究。于广涛等（2004）认为，非技术技能是人际沟通、协调、领导、情境意识、决策等方面的技能，是与员工的专业操作技能相对的概念。付艳芬等（2008）则提出，软技能是和工作有关的技能，是相对于专业操作技能而言的非技术技能，它强调内在的和人际间的技能。

其实，软技能这种叫法在不同的国家也有所不同。我国劳动和社会保障部在其所编写的文件资料中，频频提及一种职业核心能力，并将之定义为人们职业生涯中除岗位专业能力之外的基本技能，它适用于各种职业，适应岗位的不断变换，是伴随人终生的可持续发展的能力。不难看出，这种职业核心能力实质上就是软技能。在德国、澳大利亚、新加坡以及我国内地和台湾的一些地方，软技能被称为“关键能力”；美国称之为“基本能力”；我国香港称之为“基础技能”“共同能力”等。

1.1.2 软技能的构成

就好像学者们对于软技能的定义没有一个统一的定论一样，对于软技能是由哪些方面的技能组成的，学者们也没有达成统一的共识。软技能的构成是多维度、复杂的，许多研究者基于不同的研究目的，对软技能中的内容进行了分析、研究。

斯威德爾斯基（Swiderski, 1987）对户外领导能力的研究后认为软技能可分为社会、心理和沟通三个部分。①社会方面，包括：理解集体动力，解决集体冲突的能力，发展和提供支持性的氛围（保证和鼓励），了解他人的需要和建立起有效的组织联系。②心理方面，包括：在团体内建立信任，了解动机并知道如何去激发动机、提高价值、理解他人的态度，建立团队道德规范和以可信赖的方式应对危险。③沟通方面，结合了书写、言语和非言语的信息传递和交换，例如，考虑周全，在团队成员面前能清楚地陈述、能解释非言语的表达方式（耸肩、皱眉头、撇嘴）等。

科斯廷（Costin, 2002）认为软技能包括计划、准备、组织、交流、

观察、描述、鉴别、共情、学习、直觉、时间感、态度、发展工具、传递技能、过程发展、创造力、设计、美感等。同时，他认为硬技能和软技能之间应是一个连续的过程，从最低端的使用工具的硬技能到最顶端的具有创造力和美感的软技能，两端之间是逐步过渡的。詹姆斯（James，2003）认为，在企业管理中软技能包括：建立信任、理解；对管理工作期望、符合他人的沟通与倾听风格，提供有效的绩效培训；应对压力；代表和使用有效的工作习惯和积极参加训练。拉里（Larry，2005）将软技能分为过程技能（Process Skills）和意识技能（Awareness Skill），认为过程技能是沟通、团队合作和识别与解决道德问题的能力，这些能力可通过过程来学习；而意识技能是理解知识和终身学习的能力，可被用于解决问题。史密斯（Smith，2005）认为，在商业组织中对信息系统来说最需要的技能或能力是学习能力、团队协作、解决问题、书写沟通和口头沟通能力。坎特罗威茨（Kantrowitz，2005）认为软技能包括了七个方面：沟通说服技能、绩效管理技能、自我管理技能、人际技能、领导组织技能、政治文化技能和产生负面结果的技能。

我国学者熊通成、曾湘泉借鉴科斯廷（Costin，2002）的思想，尝试建构软技能分层的“金字塔模型”，并在该模型中将软技能分为应用层、修炼层、天赋层三个层次，如图 1-1 所示。

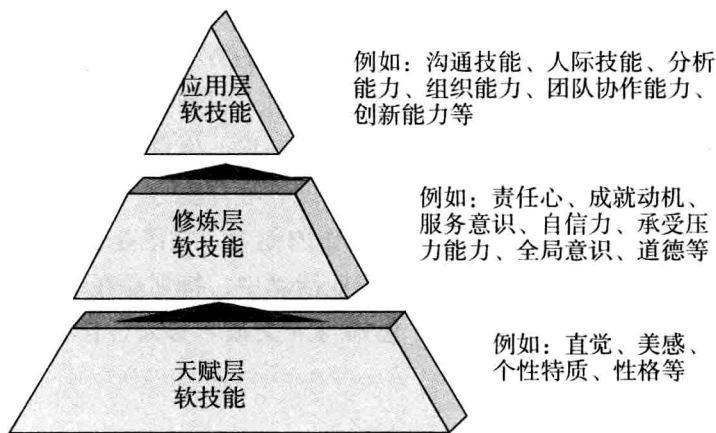


图 1-1 软技能的“金字塔模型”

他们认为，应用层软技能最接近于硬技能，是指直接用于支撑硬技能完成具体工作任务的软技能，比较容易观察和测量。典型的应用层软

技能有沟通技能、人际技能、分析能力、组织能力、团队协作能力、创新能力等。应用层软技能由于与工作任务紧密相关，因此往往不同性质的职位对任职者的应用层软技能要求也不同。

修炼层软技能是指通过长期积累和修炼形成的心理能力。通常，该层软技能不容易被简单地观察和测量，往往需要长期的接触，通过工作、生活的点点滴滴才能够进行判断。比较典型的修炼层软技能包括责任心、成就动机、服务意识、自信力、承受压力、全局意识、道德等，其往往是能完成各种工作任务的基本要求，且不同性质职位对任职者该层软技能要求差别不大。

天赋层软技能是指人基于先天生理差异而形成的一些深层次的软技能。通常，该层软技能既不易被直接观察和测量，也较难改变或塑造，比较典型的天赋层软技能包括直觉、美感、个性特质、性格等。由于天赋层软技能对任职者的工作任务完成本身关系不是非常紧密，所以企业对员工的天赋层软技能要求会相对较少。但当员工在该层软技能与所担任职位的匹配度极高时，则该员工就可能是这一职位上的“人才”。

1998年，我国劳动和社会保障部在《国家技能振兴战略》中把职业核心能力分为八项，称为“八项核心能力”，分别是：与人交流、数字应用、信息处理、与人合作、解决问题、自我学习、创新革新、外语应用。职业核心能力可分为职业方法能力和职业社会能力两大类。职业方法能力是指主要基于个人的，一般有具体和明确的方式、手段的能力，如独立学习、获取新知识技能、处理信息的能力。它是劳动者的基本发展能力，是在职业生涯中不断获取新的技能、知识、信息和掌握新方法的重要手段，包括数字应用、信息处理、自我学习等能力。职业社会能力是指与他人交往、合作、共同生活和工作的能力。它既是基本生存能力，又是基本发展能力，它是劳动者在职业活动中，特别是在一个开放的社会生活中必须具备的基本素质，包括与人交流、与人合作、解决问题、革新创新、外语应用等能力。

1.1.3 软技能与硬技能的区别

既然本书研究的是管理者的软技能，那么首先有必要将它与硬技能加以区分，也就是搞清楚软技能与硬技能到底有何不同。

其实就像硬币的两面，软与硬分别是技能所包含的两个方面。所谓

技能是基于劳动者主观意愿完成特定任务所需的知识、技术和能力的总和。它在表现形式上包括两个方面，一个“技”，是狭义的技能，或者称之为硬技能，包括劳动者的体力，身体组织的灵活程度，控制和使用工具的技术能力。具体到企业的员工就是在某专业或某领域所从事工作或进行研究，而应当具备的必要能力。比如，电子工程、计算机、软件、土木建筑等理工科的理论知识和实践动手能力；外语类专业的实际翻译水平，口语水平。用俗语来说，这些都是“过硬”的“真本事”。

另一个是“能”，是广义的技能，或称之为软技能，包括劳动者与人沟通的能力，对事物及现象的观察力、判断力、逻辑推理能力，以及适应环境变化的技巧和能力等。具体到企业的员工，可以说软技能就是除了员工所具有的专业知识或技能外，所能为企业带来额外附加利益的能力。

下面我们以企业招聘员工为例，来具体谈谈硬技能与软技能的不同。

硬性技能通常具有可见、可计量、可客观比较三大特征，它主要集中在专业知识和专业技能两方面。在专业知识方面，通常学历、专业认证是应聘者专业知识的反映和印证。比如在招聘财务总监时，一些企业要求应聘者具有研究生以上学历，中级或者以上会计师职称，或者国际会计师认证等证书。除了专业知识以外，企业还会看重应聘者的专业技能，就是动手能力和实践经验。比如在财务方面的职位中，通常要求熟练操作相关财务软件，数据分析师一般要求熟练操作 SAS 或者 SPSS 数据分析软件，这些都属于硬性技能的要求。

而软性技能则具有无形的、感性的、不确定性等特征。它主要通过应聘者的面谈，针对应聘者以前的工作经历和成功例子，由面试者作出的主观综合判断。诸如一个人的沟通能力、表达能力、人际关系、团队合作能力，还有一些可开发的潜质和能力。还以财务总监为例，一个能够胜任的财务总监，要具有很强的领导协调能力和综合分析能力，处事沉稳，具有团队合作精神，他才能全盘运作企业财务及投、融资体系。同时财务总监还要具有很好的职业操守，做好内部审计和核查。

一些大型的跨国公司在招聘时除了看重应聘者在工作中所必需的硬技能以外，更加看重一些软技能，如解决问题的能力。有没有克服一切困难的勇气？有没有从纷繁复杂的问题中看清主要问题、分析情况、找出解决方案的能力？如果遭遇失败能否顶得住压力，能否不再重复错误？再比如沟通能力，能否和不同的同事工作？能否清晰地表达自己的看法？