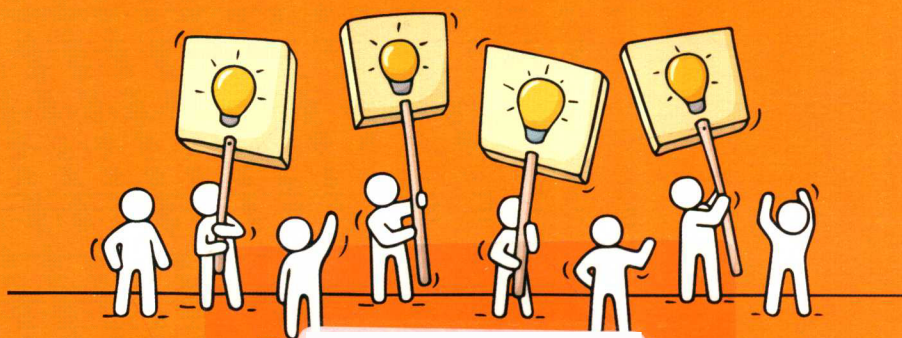


所谓管理好 就是会授权

中高层管理者人手必备的管理指南

吴强 ◎ 著



管理就是选适合的人
授权合适的事

如何培养得力干将使管理工作更轻松

所谓管理好 就是会授权

中高层管理者人手必备的管理指南

—— 吴强 ◎ 著 ——

 中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

所谓管理好, 就是会授权 / 吴强著. — 北京: 中国友谊出版公司, 2019.4

ISBN 978-7-5057-4552-0

I . ①所… II . ①吴… III . ①企业管理 - 人事管理
IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 266287 号

书名	所谓管理好, 就是会授权
作者	吴强
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	天津中印联印务有限公司
规格	710 × 1000 毫米 16 开 13 印张 184 千字
版次	2019 年 4 月第 1 版
印次	2019 年 4 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4552-0
定价	49.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64678009

前言

通过别人完成工作的艺术

对于许多公司主管或老板来说，管理已经变成一件繁重的劳动。

公司规模扩大、业务量的激增带给主管们不断加重的工作压力。主管们越来越繁忙：他不得不花去下班后的大量时间留在办公室处理堆积如山的文件，他没有时间思考“战略”与“创造性”问题，更没有时间陪妻子购物、伴小女儿游戏……

而管理学家们告诉我们，主管们工作中的一大部分其实是可以交由别人去完成的。通过精确的计算，上层主管授权范围应占工作的 60%~85%，中层主管应占 50%~75%，下层主管应占 35%~55%。

授权的概念最初来源于人力资源管理专家，他们认为传统的管理模式压制了员工们的创造性，授权的方式可以使主管和员工获得双重的解放。

我们在本书中努力想说明这样一个事实：对于抱有雄心和气魄的公司主管来说，授权已经成为一项必然的“战略选择”——它解放了主管，还员工以尊严和创造性，带给公司管理升华的契机。

本书的重点有两个，一是授权实施的流程，这一部分给出大量具有“操作意义”的授权管理技能，使之真正成为“即学即用式”的管理教程；二是“技术—艺术”的融合，这一部分浓缩了各种“管理情境”和“管理困境”，试图给授权管理者以深刻的启迪，因为授权是闪烁着科学与艺术双重色泽的管理奇葩。

对于授权，我们采用一种开放性的视角：现代人力资源管理的大量技能如工作分析、人员素质测评等，现代管理学的 MBO 计划、团队管理、学习型组织和企业再造等都在书中得到广泛论述。著名公司如松下、苹果等案例得到引证。

高明的主管不会让管理变成“劳动”，对他来说，管理不是一项“工作”，而是一种“创作”。

读罢此书，你将深深懂得——管理是“通过别人完成工作的艺术”。

目 录

第 1 章

审视：你需要授权吗？ /001

你经常因为一些小事焦头烂额吗？

“抓大事，不问琐事”才是聪明的管理方法。

第 2 章

定义：何为授权？ /019

授权源于灵感，但绝不仅仅是一种灵感。

在授权表面的辉煌背后，是主管们高超的管理技能。

第 3 章

前提：为授权做好准备 /051

除非公司员工们的心态，团队、组织氛围全面变革，

否则授权难以推行，成功更属奢望。

第 4 章

合理分配：确定授权任务 /069

高明的主管们有一条秘诀：只做自己该做的事，

绝不做下属该做的事。

第5章

审慎甄别：选择合适的受权者 /085

主管们总是抱怨手下无精兵强将，殊不知，问题正在于他们自身……

第6章

实施：如何授权？ /105

授权的每一步都包含着技巧，都需要耐心和领悟力才能做到出色。

第7章

控制：在一定界限内放权 /123

一定要确保按照经营计划和一定的组织方向开展工作，

放权不是放任自流。

第8章

目标管理：一种特殊的授权形式 /143

目标管理是一种具体而特殊的授权形式，

设计目标技巧的高低是授权成败的关键。

第9章

全面提升：授权的价值 /161

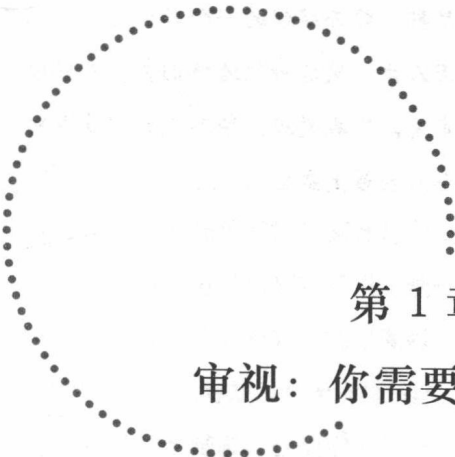
高明的主管总能从授权中寻找提升管理的绝佳契机。

第10章

树立权威：让授权成为一门艺术 /183

授权不能被视作是一项管理的技术，它包含着艺术的绚烂色泽。

你不是在工作，而是在创作。



第 1 章

审视：你需要授权吗？

在我从事管理工作的早期，曾经得到的一个教训是：“不要想一人独掌大局，要仔细挑选人才，雇用人才，然后授权给他们去负责料理，让他们独立作业，并为自己的行动表现负责。”我发现，帮助我的部属成功，便是帮助整个公司成功，当然这也是我个人的最大成就。

——查理·波西

越来越忙的主管

.....

走进任何一家公司，我们几乎都能见到这样的主管：他们喋喋不休地抱怨时间是怎样不够用，工作任务是多么繁重不堪，他们经常性地加班加点，每天晚上都将公事带回家去处理，他们没有时间享受每年的节假日，没有时间陪妻子散步，更没有时间与女儿玩游戏，因此他们总受到妻子和儿女的抱怨，尽管如此，工作任务却总是越来越多，让他们穷于应付，而且，这种趋势总是在加剧。

你与一些企业经理、厂长们谈天，他们总是告诉你工作如何辛苦，不仅8小时以内充塞得像一个满胀的气球，就是8小时之外也常被工作“无情”地占用了。对他们来说，一天24小时，除了吃饭、睡觉之外，其余时间基本上都花费在工作上了。为什么他们的工作显得格外忙呢？据说，企业管理工作中有“六愁”：一愁原材料，二愁能源紧，三愁资金缺，四愁销售难，五愁会议多，六愁事务杂。这“六愁”又细化出一箩筐的愁来，于是我们的经理们便像落进了泥潭中，被“愁”充斥着。管理对他们来说，只意味着一件事，即他们已成了工作的奴隶。

这就是许许多多主管的真实写照。而更加具有深刻意味的是，大部分的主管却并未意识到他自己的真实处境。如果你足够细心，不难发现，无奈的摇头

和笑容背后，他们在显露一种“神圣伟大”的庄严感。他们觉得这一切尽管在折磨自己，却是值得的，这是唯一的工作方法，正是这样才突出了他们不可或缺的重要性。

然而，果真是这样吗？只要看一下主管们整日紧锁的眉头，就有答案了，答案就藏在这眉头的皱纹里。

反对授权，理由种种

一位在公司当主管的朋友向我大吐苦水，说他怎样地辛苦，怎样地日夜操劳，夜以继日，单位大小事项都得他来管，弄得他左支右绌，穷于应付，整天忙得团团转。

我听了不禁讶然：“你单位里的大小事情都要你管吗？”

他一脸无奈：“是啊，大事自然跑不了，小事也老缠身。作为公司主管，哪件事出篓子也会影响上司的看法，都得我把关。你看，一次卫生检查，一次会议布置，我也得亲自过问，否则，他们又会给你弄得一塌糊涂。我呀，每天就被这些‘任务’缠身，真的是难得空闲啊。但又有什么办法呢？”

我不由得问：“像卫生检查、会议布置这档子小事你干吗不让其他人去做呢？你做主管，这点小事完全可以放手呀。”

“不行，不行，没有合适的人手，再说，我也不放心，万一搞砸了……”

“其实有什么不放心的呢？他们第一次做不好，第二次总会做好的，这样你就解放出来了。”我说，“应该相信你的下属。”

我的主管朋友却仍是一个劲地摇头。

我的这位朋友的心情，大概有许多主管们是很能理解的，当我问那些不停抱怨工作忙的主管，为什么不把工作分派给下属完成时，他们总能给出种种理由，是的，他们总有理由，他们也相信这些理由。

领导就要“事必躬亲”

中国历史上对于“领导”行为的界定可谓丰富至极。《三国志》记载“蜀

国正事无巨细，亮皆独专之”。诸葛孔明尽管运筹帷幄，决胜千里，仍“事必躬亲，鞠躬尽瘁”，一生劳顿。

正是这种传统小生产体制时代的观念代代相传，今天我们的主管仍把“领导的职责”定位于此，而时代距诸葛亮早已过去 1700 个春秋轮回。

“这件工作只有我才能做到”

主管们相信，对于这件工作，自己是唯一的胜任者，即使让下属完成也是一百个不放心。

然而，真实的情况往往是主管并没有真正把他手头的工作重新考虑，按难易程度列队，以确认有些工作是只有自己能做到的，而其他大部分工作却并非如此。如果说，下属的确给你“不能胜任这项工作”的印象，很可能仅仅因为你没有给下属机会让他们去做。

“下属不会明白我想要什么”

主管们不相信下属会完全领悟自己想要的东西，即使把工作交给他们，结果自己也不会满意，到头来还要自己亲自来做。

“教下属如何做的时间里，自己做早就做好了”

主管们有时懒得费口舌向下属解释工作如何做，他们不知道，如果你把工作标准化，你的解释并不麻烦，而且如果你不让下属做这一次，下一次他们又怎么可能做到你满意呢？

“下属中没有适合的人手”

主管们常抱怨下属中没有“千里马”，没有“将才”，却没有想过作为主管，对下属负有的责任该是什么。

拒绝授权的主管们还会给出许许多多各式各样的理由，来证明他们的“不授权”是正确的，是唯一可能的选项。而同时，结果也往往是这样：他们总是

匆匆忙忙，总是身陷事务性的工作，总是抱怨而又总是出漏洞；他们的下属总是缺乏动力，缺乏责任心，总是懒洋洋；他们的公司总不能以他们的期望运转，效率总是可望不可即……

走向授权

.....

35岁的王经理负责一家电脑销售公司地区分公司的工作，开始的半年里，他每天都在“日理万机”和“百忙之中”，渐渐感到力所不及，而公司的职员们并没有如他希望的那样，以他为榜样，勤勉、主动地工作，反而更显低迷。

这种情形引起了王经理的警觉，他感到一定是他的管理出了什么问题，才造成这样的状况，而这种情形如果不及及时得到纠正，后果将是难以设想的。

在经过一番思考甚至斗争之后，他开始试着把要做的所有工作按重要性、难易排序，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提醒。

在这样做之后，王经理惊奇地发现——自己获得了“解放”的感觉。员工开始表现出极强的主动工作的劲头，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，开始思考公司的发展战略，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。

更重要的是，王经理现在每天都能抽出45分钟与小女儿一块儿看卡通童话，每周能抽出一个傍晚陪妻子逛商场。

“人更重要的是享受亲情和生活。”事业一帆风顺的王经理这样说。

而这正是许许多多的主管应该和将要做的事情。

认识授权：授权的初步印象

王经理所做的正是被称之为“授权”的管理艺术。

一个具有出众的领悟力的主管、经理，自然能从他的部门、公司，他的缠身工作中悟出授权的重要。如果我们有心倾听管理学家的理念的话，我们会很容易地知道，我们并不是授权艺术的首创者，甚至不是它的“首倡者”，管理专家们早在数十年前便在预言授权式管理将成为时代的潮流，在宣讲授权如何代表着个人管理事业生涯的伟大变革……但奇怪的是，甚至连倾听到这些“圣言”的主管们，也并未真正去接纳它，甚至在或明或暗地排斥着它。

授权，最简约的表达是“让别人去做原来属于自己的事情”。授权艺术的全部内涵和奥妙在于：

- 做什么？
- 让谁做？
- 怎么做到最好？

授权的严格定义和管理学内涵将随着“授权专列”徐徐开进而一一呈现于我们面前。此时，要告诉大家的是这样一个事实：授权不是凭我们的幻觉而产生的；对于授权的采纳与否不会是一个“喜欢与不喜欢”的简单而任意的抉择；授权的趋势是由一系列的管理环境变革而导致的。在某种意义上，授权的必要性意味着：如果你谋求出色的管理，授权是你必然地或早或迟都要面对的一个问题。

早在 20 世纪初，法国著名的管理学家、古典管理理论的创始人亨利·法约尔就曾指出，管理所处的时代背景已经发生了很大的变化，没有一个领导者有足够的知识、精力、时间来解决一个大企业、大公司中面临的所有问题，授权式的管理成为必需。

著名管理学家彼得·德鲁克在《有效的管理者》一书中，以大量的篇幅论述了“抓大事，不问琐事”的管理方法。“大事”是指“基本性的决策”“正

确的战略”，即赫伯特·西蒙的“非程序化”的决策，这是领导者的事情；“小事”则是指“令人眼花缭乱的战术”“琐事、细节”，这是领导者要授权给下属完成的事情。

“领导者要干自己的事，不干别人能干的事”，这是现代领导方法的基本法则。

究竟亨利·法约尔所指的管理背景有哪些变化使得授权成为必然呢？主要地表现于三个层次：

- 组织的变化；
- 管理角色的变迁；
- 员工与团队的转变。

授权实施环境的变化之一：组织的变化

组织是授权实施的环境，而组织的蜕变正促成了授权的实行和采用。

如果我们去考察微软公司、苹果电脑公司、联邦快递（Federal Express）、沃尔玛百货公司（Wal Mart）以及查帕拉钢铁公司（Chaparral Steel）这些现代公司的代表，我们发现，这些大规模组织的真正特色在于其不分阶级的经营方式。最早的组织学家马克斯·韦伯曾给出所谓“理想组织模式”，而现代组织已实现了对韦伯的背离与超越。

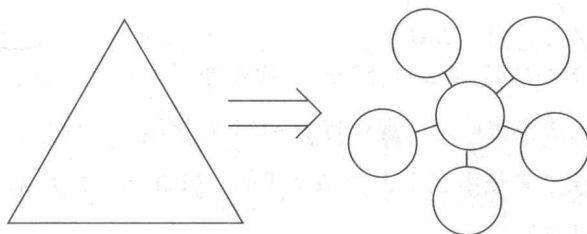
韦伯描绘的“理想组织模式”的主要内涵可表示成：

指标	指标解释
劳动分工	工作应当转化成简单的、例行的和明确定义的任务
职权等级	职位应当按等级来组织。每个下级应严格接受上级控制监督
正式选拔	所有组织成员经培训、以正式考试来遴选
正式的规则与制度	全体职员行动一致，倚重正式组织规则来管理
非人格化	规则和控制的实施一致，避免掺杂管理者个性与雇员偏好
职业定向	管理者是职业化经理，追求职业生涯的成就

现代的组织管理理论从韦伯模式中吸取了宝贵的养分，而现代的管理者实际面临的组织却已迥异于韦伯时代，主要的体现有：

“科层制”的终结

传统组织是严格等级体系建构的，表现出一种金字塔式，而现代组织呈现出一种没有明显等级的、网络式、沟通丰富的圆形结构。



金字塔形组织体系下，决策只来自于顶端，每个职员职责明确而限定严格，等级森严，反馈与沟通只有由下而上和由上而下一条通道，组织运转刻板，只有高层管理者对组织前景负有重任，下属只按明确简单的指示完成分内工作。

圆形组织体系之中，只有一个勾连的中心，没有层级和顶点。圆形组织中所有人共同合作，完成需要完成的事情；责任、权力、监督、能力由成员分担、分享；管理者定位于团队的激励者和连接者、沟通枢纽与授权者；员工被期望能够自我管理，同时对于团队、组织的使命有深刻认识并尽力负责。在组织面临挑战时，圆形组织能迅速应变。

组织处于变革的环境

管理者现在面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境。对于组织来说，这种环境是一种动态的、变革的环境，新的竞争者每时每刻都在涌现，大兼并、大重组浪潮推动市场瞬息万变。技术，主要是计算机和电子通信新技术持续创新及市场全球化，使得组织内部经营越来越受全球金融市场的冲击，传统组织可能面临的是不堪收拾的混乱，基于稳定和透明性预期的组织价值观受

到严峻的挑战。

迎接变革环境的组织必须是新型的组织，它至少是灵活的、能够快速反应的、以新的权力领导模式组织的。这种组织中，每位员工在一定区域、职责权限内享有自由度和主动精神，形成一种动态的组织结构，与动态的外环境对应。

组织扁平化

美国著名公司 AT&T 在 20 世纪 90 年代曾经历了一次大规模的裁员，致使大量中层管理人员失去职位，现在每个 AT&T 的管理者需要负责三个领域的管理责任，而这在过去是由三个人分别完成的。AT&T 公司经历的正是组织成长史上的一次重要变革。

在多年之前，一名管理者的管理跨度几乎不会超过 10 人；而今天，同样一名管理者可能要监督 35 名员工的工作。管理跨度的加宽，管理层级的减少，使组织向扁平化方向发展。在此背景之下，公司主管不可能包揽本部门所有决策，正如 AT&T 公司的一名业务经理所说的，“你不可能懂得每一种数据系统和每一项决策”。主管必须把任务授权给下属去完成，这几乎是现代组织的主管唯一的选择。

授权实施环境的变化之二：管理角色的变迁

韩国最大的财团三星集团前总裁李健熙在 1994 年 10 月，大幅度地调整三星集团的管理策略。1994 年之前，三星集团的总裁秘书室是全公司的核心，按照总裁的意见，对集团大小、上下事宜一手操办。李健熙敏锐地意识到这种体制背后深藏的危机，毅然于 1994 年大大压缩了三星总裁办的规模，分设了电子、机械、化学及金融保险四个集团，分别设立集团长，将权力下放给由集团长和总裁秘书室主任等 7 人组成的集团经营委员会，负责最高层的决策。

这样，作为总裁的李健熙通过组织变革，把自己从繁冗的事务性工作中解