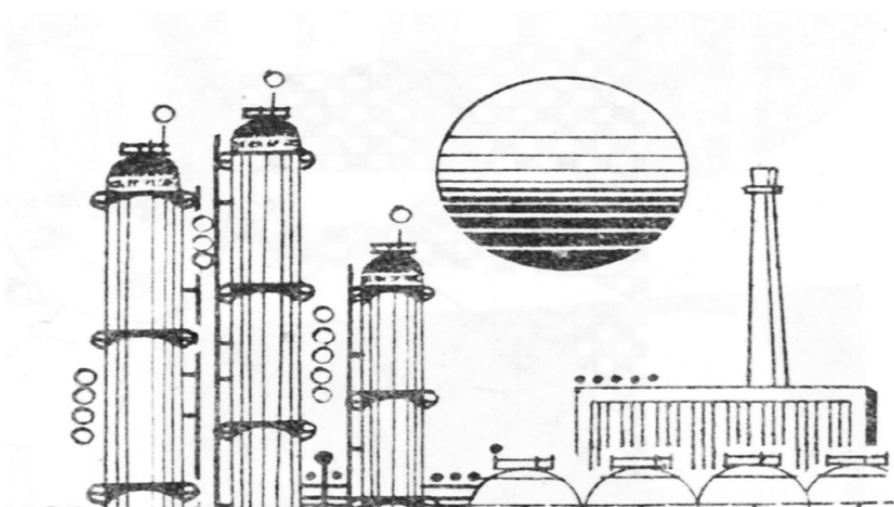


现代经理手册（九）

马敏 主编



目 录

现代经理权力管理	1
一、权力管理的必要性	1
二、权力管理的基本特点	2
三、权力管理的方法与艺术	3
四、合理授权的重要性	5
五、授权的类型	9
六、授权的程序	11
七、授权的原则	13
八、授权应注意的问题	18
九、“越权”的表现	25
十、“越权”的危害	28
十一、防止“越权”的方法与艺术	30
十二、纠正下属“越权”的方法与艺术	32
十三、防止和克服自己“越权”的方法与艺术	33
现代经理权力转移	36
一、权力转移的必要性	37
二、权力转移的形式	39
三、权力转移的原则	40
四、权力转移的方法与艺术	43
现代经理人事策划标准	46
一、人事策划基本标准	46
二、人事策划基本方法	53
现代经理组织管理标准	65
一、组织管理标准	65
二、组织结构分析	72
三、人事管理编制标准	77

现代经理常用管理方法	86
一、分类体系	86
二、管理应用的科学方法简介	89

现代经理权力管理

一、权力管理的必要性

现代经理对权力进行管理，是指现代经理运用科学方法和手段，对权力的运行进行监督、控制的一种活动，或者说是现代经理对行使职权所进行的权力管理活动。它是现代经理运用职权对本身和下属所从事的各种权力事务及其后果所进行的监督、检查、考核、评价等，因而有着按固定程序行使职权所不能达到的效果和作用。

对权力进行管理是现代经理行使职权的一项重要内容，这是因为：

一方面，现代经理行使职权并不仅仅是行使法定权、强制权、影响权、专长权等的固定活动，而且还包括运用职权监督、考察下属行使职权的权力活动，即管理下属的权力活动效应的过程。

另一方面，现代经理对权力进行管理的过程，也是现代经理结合政治活动、经济活动、文化活动行使职权的一门综合艺术，是此前各种权力活动的后继过程。它不仅服务于现代经理行使权力，而且结合各种非权力因素来共同服务于现代经理行使权力。离了它，现代经理的权力行使就会虎头蛇尾，难于善始善终。因此，现代经理对权力进行管理是现代经理行使职权的一项不可或缺的重要内容。

二、权力管理的基本特点

现代经理对权力进行管理的基本特点，是与现代经理对权力进行管理的内在规定紧密一致，并在领导活动中体现出来的。其基本表现主要是如下三方面：

实质上的制约—保证性

现代经理的权力职能是多方面的，如运筹决策、组织指挥、协调控制等等。每种权力职能的作用既有共性，又有个性。同样，现代经理对权力的管理除了具有其它领导权力职能的共同属性外，也有其不同的特殊性，这就是其制约保证性。它一方面制约着下级组织、被管理者的执行行为，另一方面又保证着上级组织、现代经理的领导行为。其中，制约是保证的前提，保证是制约的目的。正因为如此，可以说，领导功能的实施正是通过对权力的管理得以展现的。

管理中的相对—绝对性

在现代经理行使职权的过程中，现代经理与被管理者都应是确定的。但是，现代经理对权力的管理相对行使职能的其它环节而言，则又具有不同的特点，这就是领导权力的管理者，也包括被管理者在其中，即领导权力管理的主体具有相对—绝对性。任何现代经理都必须尊重这一权力，自觉接受人民群众的监督、管理。同时，任何组织现代经理的权力管理，又具有相对的独立性和自主性，因而可以根据具体问题因地制宜地行使有效职权。

组织上的系统——互动性

任何领导组织都是一个系统，从而也就决定了现

代经理对权力的管理在组织上的系统性，以保证从整体到局部都不偏离组织的系统目标。这种上对下、下对上以及横向之间的管理制约，就构成了现代经理权力管理系统的互动性。可以肯定地说，现代经理权力管理的有效性，在很大程度上取决于权力管理的组织上的系统—互动性。

分层次管理的原则

一般说来，确定大政方针，运筹战略决策，拟订长期发展规划，这些权力应集中于上级机关，以谋求整体的长远的利益。至于决定执行性方案，作出战役性、战术性决策，就不必也不可能集中于上级机关。要在上级统一领导下实行“统一领导、分级管理”的原则，给下级一定的因地制宜的权力。下级对本职范围内的生产活动，有权作出全面规划，并拥有在本职范围内使用人、财、物的权力。现行权力管理的主要弊端之一，在于权力过分集中于上级机关和个别领导。有些事情只要有一定规章，放在下面处理本来可以办好，但是都拿到上面来，由于事情很难照顾得周全，就容易造成严重的官僚主义，影响办事效率。

三、权力管理的方法与艺术

要重视不同岗位层次和职能的权力特点

对不同岗位、不同层次的现代经理，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如对高、中、低不同级别现代经理权力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次现代经理主要担负决策和指挥，应重点管理和考核其权力的组织效应；中层现代经理主要担负综合协调工作，

应重点检查其权力管理效率；基层现代经理主要担负执行政策、组织实施，应重点管理其权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

要注意行使权力的主客观条件

现代经理对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采取比较法。其基本要求有三点：

纵向比较，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有的基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。正反比较，考察现代经理的权力行使时，看法不一致是经常出现的，只要不是出于个人恩怨，提出不同意见本是一件好事，管理者要认真听取不同意见，通过意见对比，求得正确的统一的想法，一时拿不准的事，最好不要忙于下结论。但是，不论采取哪种比较方法，都必须注意三点：一是以事实为基础；二是坚持客观的同一的标准；三是要有可比性。否则，就比不出结果来，也不可能实现对权力的有效管理。

要分析权力行使的动机和效果

对现代经理的权力行使进行管理，主要是看其用权实绩。为此，就要坚持动机与效果相统一。如果为了局部利益和局部效益而损害了全局利益和整体效益，无论其用权实绩多大，对事业都是有害的。其次要看其战略眼光，是从长计议，还是急功近利、短期行为。历史的和现实的经验已经证明，只片面考虑当前的利益，一味追求“现得利”，缺乏战略眼光和长远打算，将会贻误事

业。再次，考察现代经理的用权实绩，要有利于鼓励其勤勤恳恳、扎扎实实地做基础工作，反对形式主义，注重实效。

要建立用权实绩的管理档案

对现代经理的用权实绩进行管理，要采用记实的手法，如实地详细记录现代经理的用权实绩，既要定性地概括出其主要用权实绩事例，又要有定量的各种数据。在此基础上，建立领导人员的用权实绩档案，以便全面地历史地把握和管理干部。

强化管理手段的可操作性，把“管权”与“管人”结合起来

现代经理对权力的管理，实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的，它只是工具，是依附于人，被人掌握和使用的。所以，对权力的管理，说到底必须加强对人的管理，提高各级领导干部的素质。要做到这一点，只有一般号召是不行的。要真正落到实处，还必须建立健全一整套规章制度，并且具有鲜明的可操作性，切实管用，便于监督检查。

四、合理授权的重要性

授权如果合理的话，现代经理就宛然有了“分身之术”。现代社会是信息社会，政治、经济、文化、思想各领域面临协调发展的新难题，成功的现代经理也越来越重视授权艺术。他们心里明白：不能再像过去，凡事不论具细，一手遮天。要进行合理的授权，授权是他们完成领导活动，实现现代领导目标的重要环节。

合理的授权：实现领导目标的需要

不同领导岗位和层次上的现代经理必须实现的领导目标也有层次性。较低层次现代经理有较低层次的目标，较高层次的现代经理有较高层次的目标，而较高层次的目标又往往是若干较低层次目标的总和，需要以若干较低层次目标的实现为前提。前者指挥的对象是现代经理，是率“将”的；后者指挥的对象是群体成员，是带“兵”的。成功的现代经理能最大限度地调动各方面力量，齐心协力地为实现领导目标奋斗。现代经理将自己所属的部分权力授予下属，就是使用“分身之术”，使部分权力和责任由下属承担，亦即把自身领导活动的总目标分解为若干子目标，交由下级分担。这不仅有利于现代经理从琐碎的日常事务中解脱出来，也有利于领导者加强宏观控制，增大领导活动的自由度和准确度。现代经理处于指挥、监督别人工作的位置，他的主要职责是协调若干人干好一件事或一系列事，统帅并控制下属实现各个子目标从而达到总目标，即“科学的指挥和合理的调度”。现代经理不能只顾去做具体事务，因为单凭他们自身的力量去办事，能力毕竟有限，他们应当尽可能帮助下属在各自能力限度范围内获得最大成果，指导下属以最有效的方式实现目标。这样，现代经理才能“一身变众身”，“一脑变多脑”，使现代经理的智慧和能力放大。

成功的现代经理善于把精力集中在抓全局、抓调查研究、抓重大问题的决策上，至于对下属工作的控制协调方面，他经常考虑的问题是：

- (1) 预期的结果是什么？
- (2) 如何以最佳方法获取预期的结果？
- (3) 哪一项任务应当授权哪一个下属去完成？

(4)何时需要检查工作进展，全局工作进展如何？

(5)工作中遇到的问题应如何帮助下属解决？

(6)最后结果如何争取？

不愿授权和不会授权的现代经理，将给自己积聚愈来愈多的工作决策事务，使自己在日常琐碎的工作细节中越陷越深，甚至成为碌碌无为的“事务主义”者。由于个人的时间和精力有限，这种现代经理最后不得不“分给别人一点”。到此地步，有些事已一拖再拖，另一些事可能根本无暇顾及，而许多需要现代经理处理的大事却搁在一边。另外，下级的积极性也受到压抑，工作失去了兴趣和主动性。所以，作为现代经理，贵在学会科学地授权。通过合理授权，使现代经理重在管理，而非从事具体事务；重在战略，而非战术；重在统帅，而非用兵。通过“分身之术”，有利于现代经理议大事、抓大事，居高临下，把握全局。

合理的授权：满足下级的自我归属感

合理的分权，有利于调动下属在领导工作中的积极性、主动性和创造性，激发下属的工作情绪，增长才干，培养人才，使上级领导的思想意图为群体成员所接受。所有成功的现代经理都要创造一种氛围，这种氛围能使下属在理性上和情感上都加入工作。授权是促使这种加入的一个战略方法。善于授权的现代经理能够创造一种“领导气候”，使下属在此“气候”中自愿从事富有挑战意义的工作。这些成功的现代经理是通过信任下级，给下属提供充分加入有意义工作的机会，来刺激下属的工作意识。现代经理对下属的看法要积极，要有“多给他们一点”的态度，激发下属产生“核聚变”；挖掘潜力，让众多大脑都开动起来，充分发挥下属的技能和才干。

现代经理若不授权于下属，那他不但无法充分利用下属的专长，而且无法发现下属的真才实学。因此，授权可以发现人才，利用人才，锻炼人才，使现代经理的工作出现一个朝气蓬勃、生龙活虎的局面。

合理的授权：提高领导效率的需要

现代经理合理授权，有助于锻炼和提高下级的才干，提高领导体系的总体水平，从而提高领导效率。现代经理的合理授权使下属获得了实践机会和提高的条件。随着下属在实践中学得更多的真知，现代经理可根据工作的需要授予他们更多的权力和责任。

应该说，现代经理要属下担当一定的职责，就要授予相应的权力。敢不敢授权，是衡量一个现代经理用人艺术高低的重要标志。如果现代经理对部下不放权，或放权之后又常常横加干预、指手划脚，必然造成管理混乱。另一方面部下因未获得必要信任，也会失去积极性。而合理的授权则有利于增强部下的积极性和创造性。下面我们用一个案例来分析授予部下实权的重要性。

北欧航空公司董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习，就是依靠合理的授权，给部下充分的信任和活动自由而进行的。开始时，目标定为把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司。但他想不出该怎么下手。卡尔松到处寻找，看到底由哪些人来负责处理此事，最后他终于找到了合适的人选。于是卡尔松去拜访他：“我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司？你能不能替我找到答案？过几个星期来见我，看看我们能不能达到这个目标。”几个星期后，他约见卡尔松。卡尔松问他：“怎么样？可不可以做到？”

他回答：“可以，不过大概要花6个月，还可能花掉

160 万美元。”

卡尔松插嘴说：“太好了，说下去。”因为他本来估计要花 5 倍多的代价。

那人吓了一跳，继续说：“等一下，我带了人来，准备向你汇报，我们可以告诉你到底我们想怎么干。”

大约 4 个半月后，那人请卡尔松看他几个月来的成绩。当然已使北欧公司成为欧洲第一。但这还不是他请卡尔松来的唯一原因，更重要的是他还省下了 160 万美元经费中的 50 万美元。

卡尔松事后说：“如果我先是对他说：‘好，现在交给你一件任务，我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司，现在我给你 200 万美元，你要这么这么做。’结果怎样，你们一定也可以预想到。他一定会在 6 个月以后回来对我说：‘我们已经照你所说的做了，而且也有了一定进展，不过离目标还有一段距离，也许还需花 90 天左右才能做好，而且仍要 100 万美元经费。’可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目，我就照他要的给，他顺顺利利地就把工作做完了，也办好了。”

可见，合理的授权的重要程度有多大。

五、授权的类型

授权是领导工作中的一项重要内容。一般而言，职权范围是随着任命而确定的。有岗就有职，任职就有权。比如一个人一旦被任命为负责生产技术的部门经理，那么他的职权范围就大体确定了。这种任命就是法定权。这里所讲的授权，是指一个人当了现代经理、有了法定权后，向下属合理分权的领导行为。这种领导行为是因

时因地制宜的，因而有不同的类型。

口头授权与书面授权

所谓口头授权，是指在领导工作运行中，将某项工作或某一方面的权力和责任口头授予下属。口头授权多属临时性授权或随机性授权。这种权力往往随着工作任务的完成被上级收回或自行失效。

所谓书面授权，是指将权力以书面形式授予下属的一种方式。这种授权比较庄重，使用期也相对长些。

随机授权与计划授权

随机授权是指在领导活动中，根据某些随机性的工作需要和条件，将某一方面职权授予下属。这种授权多因机遇和需要而定，往往是临时性的、非计划性的。

计划授权，即指按授权的预定程序、步骤和计划，有条不紊进行的授权。这种授权常通过会议，以书面行文的方式进行。这种授权的使用期也较长，相对稳定。

个人授权与集体授权

在领导活动中，常有某位现代经理自己决定将自己所属的一部分权力授予下属，或口头或书面，或临时或长期，这种授权即为个人授权，个人授权往往伴随着该领导被调离开原岗位，而被新领导收回。

在领导实践中，更多见的则是集体授权，即经过集体讨论研究后，将某一方面或某一部分权力授予某人，这种授权多是常规的、行文的，既可以随任命干部同时授权（即明确分工），也可以在任命干部后授权，还可以在非任命（即对一般干部）时授权。集体授权属常规授权的一种。

长期授权与短期授权

任何授权都是有期限的，以授权的时间长短相对比

较，可分为长期授权和短期授权。

长期授权是指下属对权力的使用期相对长些；短期授权是指下属对权力的使用期相对短些。授权使用期的长短，均以工作的需要和条件的许可而定。

逐级授权与越级授权

按授权者与被授权者之间的关系划分，授权可分为逐级授权与越级授权。逐级授权是指直接上级对直接下级所进行的授权；越级授权是间接上级对间接下级所进行的授权。

在领导工作中，授权应该是自上而下逐级进行的，越级授权一般来说是应该避免的。因为越级授权往往引起被授权者直接上级的不满，也容易使被授权者产生顾虑，影响其放手开展工作。然而，事情总是相对的，越级授权并非绝对不好。相反，在某些紧急情况或非常情况下，越级授权往往是不可缺少的，有利于迅速解决某些紧迫的非常的问题。

六、授权的程序

成功的现代经理一般把授权分为三个步骤：细分责任、授予权力和监督检查。

细分责任

细分责任是重要步骤之一，责任是内容和实质，权力是形式和表象，授权就是为了让下级分担起责任。责任就是工作任务，现代经理要为下属清晰地解释他们所应从事的任务，任务要细分得比较明确，从而使下属在工作中不能相互推诿扯皮。这就需要现代经理在授权前要广泛掌握信息、收集资料、集思广益。细分责任不仅

在于此，为下级明确了工作任务后，就要向下级指明完成任务后应取得哪些预期结果，达到什么预期目标（包括长远目标和近期目标、总目标与子目标）。由此可见，细分责任也绝非简单的事。现代经理取得成功的重要因素之一就是要把工作任务细分得合理明确，而这需要了解和认清事物的本质特征和性质，掌握事物发展变化规律。因为只有这样，才能理顺职责权限，杜绝上下级互相扯皮推诿现象。

现代经理在分配责任时必须明确：

- (1) 下属应达到的预期目标；
- (2) 下属应负责从事的活动范围和任务；
- (3) 检验下属工作的标准。

授予权力

授予权力不是简单地放手让下属工作，允许下属相机抉择地任意行事，甚至制定制度性政策；更不能只是简单地将职权一放了事，撒手不管，而必须继续履行现代经理的必要权力和义务。因此，在授予职权的过程中，现代经理应注意抓好两个环节：一是帮助下属制定大政方针、提出工作战略性规划；二是要把握下属工作进展情况，在给予人力、物力、财力条件支持的同时，及时纠偏改错。

具体说来，制定大政方针，提出战略规划过程中，成功的现代经理首先必须要求下属制定一个有效地完成任务达标的方案；其次要审议、论证并修改下属的方案，达成共识；最后要指出应注意的问题和隐患，提出预防与处置方法。支持下属工作过程中，要使下属明确现代经理的意图，在给予人力、物力、财力支持的同时，要及时予以引导、劝告、指点和协助。

监督检查

权力与义务是对等的，获得权力的同时必须承担义务。正确的授权程序必须包括坚持请示汇报制度、及时检查监督。既然授了权，就要汇报尽职尽责的情况，没有汇报也就无所谓真正的授权。汇报绝不是可有可无的，也不是下级凭兴趣可干可不干的事情。下属负有向上级汇报工作进展和结果的义务。理论上，下属汇报应是个自动过程，自觉自愿地进行。但在现实生活中，下属并不总是自觉自愿地汇报，往往是“拖着走路”，到了最后时刻，往往又“临时抱佛脚”，随意胡诌乱扯，夸夸其谈。

因此，授权首先要建立健全请示汇报制度，以制度约束下属；其次要体谅下属工作中的困难。监督检查不是简单地打幌子、下评语，而是为了上下沟通，上下一条心，齐心协力，共同履行职责，完成任务。因此，对下属工作中出现的问题现代经理要敢于承担责任，同时给下属必要的支持。

七、授权的原则

授权是现代经理成事的分身术，是一种领导艺术。但如何才能把授权的工作搞好呢？授权必须遵循哪些原则呢？

适当原则

授权要适当，首先对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发下属积极性的目的，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。下级的权力过大，超出了合理范围，制度法规就不能顺利贯彻执行。其次，不能超负荷授权，要看

下属的承受能力授权。换句话说，授权者必须向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。对被授权者所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的限度。若授权没有明确的目标职务，被授权者在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织就会失去战斗力，甚至造成混乱。有的权力尽管不重，也不能把许许多多权力一古脑儿推给下属，弄得下属顾此失彼，手足无措。最后，视组织大小、任务轻重、业务性质授权。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的应该多授权，但现代经理要能弄清问题、把握局面、作出正确决策。

可控原则

授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任、撒手不管，而是保留某种控制权。通过这种可控性，把现代经理与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，现代经理握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由现代经理灵活掌握；另一方面，虽然授权一般应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

带责原则

授权的同时明确下属的责任，这就是带责授权的原则。现代经理若能明确地将权与责同时授与下属，不仅可以促使下属完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

带责授权，应向下属交代清楚权限范围，这样做有利于下级正确行使自己的职权，更好地实现现代经理授权的目的。现代经理带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。现代经理要明确自己的职责范围，凡是属