

为什么要授权



有效的授权，既能让下属分担工作，又可以人尽其才，减少资源浪费；有效的授权，既能让员工承担起责任，又可以有效激励员工；有效的授权，既能培养员工，又可以让员工拥有成就感！

授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？让谁做？怎么做得更好？



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

授权的困惑

各位领导（管理）者是否经常碰到以下的困惑——

☞ “哪敢授权呀！盯着做还做不好呢！唉！现在的年轻人呀……”

☞ “我手里都没权，还谈什么给下面授权？老总把权揽得死死的，我一个部门经理，其实就是整天听吆喝的，何况他们呢！”

☞ “谁说我没授权？我很信任下面，经常授权给他们，让他们大胆地工作，有了问题我负责。下面的人也真给我争气，事都办得很好……”（可是，你知道下面的人是怎么说你的吗？）

☞ “现在这些人，你不给他点权，他说你不授权，没法工作；你授点权给他，他又在下边胡来，拿着鸡毛当令箭，真不知怎么办才好……”

☞ “你授权给下面，他们不知道该怎么做，不知道做成什么样。到头来，做得一塌糊涂，不符合要求，最后还要自己亲自做。真是劳民伤财，还不如不授权呢。”

☞ “不是不授权，是火候没到，下面的人能力不够，等什么时候他们能力达到了之后再授权吧。你以为我想大权独揽？这哪里是什么权呀！这全是苦、是累，谁愿意累个半死却让下面人闲着？这不是没办法嘛！”

☞ “这些事我都做不好，还授权给下面？这样不负责任吧？”

- ☞ “授权？授给谁？授给张三？办事老不到位，误了几件事了，敢授权给他？授权给李四，刚来没几天，东南西北还不清楚呢，怎么授权？授权给王五，那个老油条，你拨一下他动一下，不拨不动。”
- ☞ “你授权给他，他整天早请示晚汇报，表面看来很尊重我，实际上是他自己拿不出个主意……”

如果这些困惑持续困扰着您，那么学习授权的相关技能能使您的工作更有成效。

有效授权的基本功能

1. 有效授权可以提高工作效率、降低成本

【案例：货币资金内部控制授权】

A 企业规定：为对货币资金开支实行严格的控制，在年度预算内的资金预算，5 万元以下的开支由财务处长审批；5 万元～20 万元的开支由总会计师审批；20 万元～50 万元的开支由总会计师签署意见，总经理审批；50 万元以上的开支由董事会商议决定。

某日，公司采购部门送来付款申请及相关凭证，要求按照采购合同约定，用转账支票支付上月采购某种货物的货款 6 万元。

碰巧当日总会计师在外出差，负责预算内资金支付的出纳小李也因病请假，小李的个人名章和票据经财务处长同意由小王保管，但小

王平时只负责日常零星开支和与银行对账，不经手支票开立事务。因此财务处长答复采购处，暂时无法支付货款。

但是采购部说按照采购合同，当日若无法付款，将支付供货方一定的违约金。在此情况下，财务处长着手启动了临时授权程序。

第一，他立即与总会计师取得联系，说明具体情况，总会计师同意先由财务处长代签，出差回来后再办理补签手续。财务处长将总会计师的特别授权意见及时告知了相关复核人员。

第二，财务处长授权小王暂行小李的职权，待小李病假回来后仍各归其位，各负其责。

第三，向管理公司法定代表人图章的小张说明情况，取得其支持。至此，特别授权程序完成，采购货款得以顺利支付。

管理启示

应该说本案例中的企业在财务方面设置了非常规范的审批程序与权限，这种授权方式无疑对一个企业的稳健经营起到了非常好的作用。财务权的特点就在于保守与稳健。

可以看出本案例涉及的这个企业是一个制度比较规范的企业。总会计师在外出差，负责预算内资金支付的出纳小李也因病请假暂时无法支付货款，而财务处长只有 5 万元的审批权，6 万元的审批权在总会计师的手上。总会计师出差本就应该启动授权，以避免造成因为需要总会计师启动授权程序而增加的沟通成本。本案例至少有三点启示：

(1) 授权应该建立在分工基础上。也就是财务问题的授权，一般情况下在他们原有分工范围内，这样有利于实现授权的目标，但又超越原有的工作权限与职责，所以需要启动授权程序。

(2) 在企业组织中充分向下授权、降低决策层级，将决策点置于流程内部，从而达成纵向压缩组织，使组织扁平化和充分发挥每一位员工在整个企业业务流程中作用的效果。这样就会大大提高工作效率，节约成本。

(3) 现代企业流程管理强调打破“在阶层制管理下每个员工被困于每个部门的职能范围内，评价他们的标准是在一定边界范围内办事的准确度如何，从而极大地抑制了个人能动性与创造性”的局面。本着“流程由使用者主导”、“产生信息的工作与处理该信息的工作应该尽可能地有效结合，而非一分为二”、“让执行者拥有决策的权力”等思想，强调企业管理改革之后，在每个流程业务处理过程中最大限度地发挥每个人的工作潜能与责任心，流程与流程之间则强调人与人之间的合作精神。在现代企业管理中，个人的成功与自我实现，取决于这个人所处的流程及整个流程能否取得成功。这样，必然要求弱化绝对权威制度，建立以人为主体的流程化“有机组织”，在“有机组织”中充分发挥每个人的主观能动性与潜能。这将是“以客户需求为根本、以实现公司目标为导向”的更高境界的授权。这种理念对中国的很多企业组织将是新的追求与挑战。

2. 有效授权可以培育员工、培养接班人

诸葛亮用自己忠诚的品德、超人的智慧、旷世的才能、敬业的精神，协助刘备匡复汉室，成就蜀国霸业，治理“天府之国”，他的历史功勋是有目共睹的。然而，他一贯亲力亲为、没有培养出治理蜀国的优秀接班人队伍，致使出现“蜀中无大将，廖化当先锋”的无奈局面，不仅自己落得个“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”的悲惨结局，也使蜀国成为了三国中最早灭亡的一个王朝。

其实培养部属最有成效的办法，是要让他们在实践中获得足够的历练和能力的提升。

孟子说：“舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举于鱼盐之中，管夷吾举于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市。故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”一位卓越的未来领导者必须经历市场风雨的洗礼、锻炼甚至磨难，这是承担百年基业大任不可或缺的成长过程。

所有的现代教育、培训只能帮助学习者更快地学会某个观念或技能，而无法替代实际工作带来的体验。

杰克·韦尔奇说：“花十年的工夫培养一个合格经理的时间不算长。”可见，企业接班人的培养是一个漫长的“十年一剑”的过程，必须

高瞻远瞩，提前筹划，做好计划。

1993年，红豆集团创始人周耀庭将初具规模的红豆集团分成八块，由8位企业元老各自执掌一块，大家持股比例大致相同。周耀庭的接班人原则是“10年干下来，看谁发展得好，就由这个人接班。”在这8个人当中，周氏家族成员占了3名。

之后，周耀庭对这些接班人都进行了有目的的实战培养和开发。10年之后，周海江不负众望，从8位竞争者中脱颖而出，他主管的企业发展成了一家上市公司。成绩有目共睹，周海江顺理成章地接任红豆集团掌门人。

周耀庭就是通过授权管理方式来培育员工、培养接班人的。管理者有时会有误区，他们往往会担心下属“功高盖主”。其实作为管理者，不仅要有统率全军的能力，还要有鼓励团队超越的胸怀；不仅要脚踏实地地拼搏，还要具备激励和提携下属的韬略。实际上，下属的成就正反映了管理者知人善任和领导有方。激励他人成功是自己最大的成功，促使他人进步的喜悦是自己最大的喜悦。

3. 有效授权可以使员工得到激励，工作充满激情与创造性

【案例：希尔顿的用人之道】

唐拉德·希尔顿（1887—1979）是曾控制美国经济的十大财团之

一、举世闻名的旅店大王即现在著名的希尔顿大酒店的创始人。

在希尔顿七八岁的一天早晨，太阳刚刚露面，父亲就出现在房门口，把大约有儿子身高两倍的草耙交给儿子，并用愉快的声调说：“你可以到畜栏里工作了。”

小希尔顿开始上学以后，做过助理店员，是学徒，并按月领薪。

小希尔顿 17 岁那年，他告诉父亲不想再去学校读书了。父亲同意了，并说：“好吧，我想你已经够格当一名正式职员了，月薪 25 块钱，干吧！”于是，他跟着父亲学着做生意，也学着做人。父亲的忠诚、坦率和对人们善意的爱感染着他，使他日趋成熟。在小希尔顿 21 岁那年，父亲把圣·安东尼奥店的经理之职交给了他，同时转让了部分股权给他。在此后的两年里，他学着处理各种各样的业务，学习如何衡量信用，如何还价，如何与各行业有经验的老顾客交易，以及如何在紧要场合保持心平气和。这些都是必要的训练和宝贵的经验，正是这些促成了他日后的成功。

然而，在这段时期中有一件事令小希尔顿非常恼火，这就是父亲经常的干预。父亲总是不能完全信任他，一方面是因为父亲总觉得他还太年轻，另一方面也许是因为事业尚未稳固，经不起因儿子可能的失误而带来的重大打击。也许是因为 21 岁那年亲历了有职无权、处处受制约之苦，所以当希尔顿后来有权任命他人时，总是慎重地选拔人

才，但只要一下决定，就给予其全权，他只是在一旁看其选择是对是错。这样，被选中的人也有机会证明自己对还是错。

在希尔顿的旅馆王国之中，许多高级职员都是从基层逐步提拔上来的。由于他们都有丰富的经验，所以经营管理非常出色。希尔顿对于提升的每一个人都十分信任，放手让他们在各自的工作中发挥聪明才智，大胆负责地工作。如果他们之中有人犯了错误，他常常单独把他们叫到办公室，先鼓励安慰一番，告诉他们：“当年我在工作中犯过更大的错误，你这点小错误算不得什么，凡是干工作的人，都难免会出错的。”然后，他再帮他们客观地分析错误的原因，并一同研究解决问题的办法。他之所以对下属犯错误采取宽容的态度，是因为他认为，只要企业的高层领导，特别是总经理和董事会的决策是正确的，员工犯些小错误是不会影响大局的。如果一味地指责，反而会打击一部分人的工作积极性，从根本上动摇企业的根基。

管理启示

希尔顿的处事原则是使手下的全部管理人员都对他信赖、忠诚，对工作兢兢业业，认真负责。

正是由于希尔顿授权时对下属信任、尊重和宽容，使得公司上下充满和谐的气氛，创造了一种轻松愉快的工作环境，从而才使得希尔顿有可能获得其经营管理中的两大法宝——团队精神和微笑。

希尔顿也在授权中不断地辅导他的员工，以增进他们的才能。

4. 有效授权可以使管理化繁为简、化忙为闲、化紧张为和谐

有效的授权，既能让下属分担工作，又可以人尽其才，减少资源浪费；有效的授权，既能让员工承担起责任，又可以有效激励员工；有效的授权，既能培养员工，又可以让员工拥有成就感！授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？让谁做？怎么做得更好？

【案例：忙碌的高管戴青与轻松的刘永好】

戴青是某大企业的高层管理者，任何时候任何人看到的都是他匆匆的身影，他也总是诉苦说他很忙，忙着开会、交际应酬，忙着计划、协调、控制、指挥部下工作，恨不得一天有 48 个小时可以利用。有一次，在公司高层扩大会议上，他特别强调，他一天除了用 6 小时睡觉，其余时间都在工作。

那么他这么忙对于一家企业来说，是不是好的现象呢？又或者说，这样“呕心沥血”的员工是不是好员工、好经理呢？

据戴青说：“除睡觉外，其余的 18 个小时，他每一个小时工作 60 分钟，每一分钟不折不扣地工作 60 秒，几乎把握了 18 个小时内的每一秒钟为公司做事。”

但是，这么忙到底是工作的设计有问题？还是员工能力有问题呢？又或者是因为工作流程、组织结构不良呢？

刘永好曾经一度与戴青一样忙碌，他希望一年召开两次集团的总经理会议，至今已是第 13 届，在第一次开会时，他样样都要兼顾，结果一个人讲了 14 个小时。现在，集团的数十位总经理中，有的总经理他只见过两次，几千万的投资额也不需要他批。

管理启示

很多企业的管理人员，都认为当头儿的，一定要比下属更忙，要具有老黄牛精神。事实上，这是一种错误的观念，责任大并不可以理解为工作忙。一位优秀的经理人关注的应该是“更有成效”的方法，而不是“按部就班”地加快脚步，思考才应是他们的基本工作。著名的管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：动脑的时间越长，动手的时间就越短。

在工作时间内，管理者与部属的工作量及工作负荷应该是合理的，如果管理者一天到晚总是忙！忙！忙！认为 24 小时不够用，根据现场经验，这位管理者肯定是不懂得充分授权，或者说不舍得授权，大大小小的事一把抓，才会如此。

例如，一位会计经理可能要花 8 个小时的工作时间，去开会协调一项新制度的推行，而其所使用的开会资料，可能是其属下 6 位主任

各用 8 个小时的工作时间才准备出来的。这就是通过授权把时间花在最应该花的地方。

成功的企业管理就是造就成功的授权

【案例：王石——登山家？企业家？授权家？】

“每个人都是一座山，世界上最难攀越的山其实是自己。努力向上，即便前进一小步也有新高度。做最好的自己，我能。”这句广告词用在王石身上真是再合适不过了。

作为中国民营房地产企业的翘楚——万科集团的董事长，王石从 1999 年就开始退居二线。不过，他可一点儿都不清闲，因为他早早就找到了自己的“挚爱”——登山。

在先后完成了攀登世界七大洲最高峰以及穿越北极和南极的探险后，2006 年，51 岁的王石为自己定的下一个人生角色是社会活动家。自此，参加各种公益活动以及 NGO 组织，就成为王石生活中一个新的组成部分。

在过去 5 年中，王石将个人收入的 1/3 都用于公益活动。王石认为，企业家走向成功有三个阶段，第一是创业，第二是管理成熟，第三是承担广义的社会责任。“现在应该是所有企业都迈向第三阶段，做企业公民的时候了。”

王石的博客叫“山在那”。

众所周知，王石喜欢登山。关于他登山的原因，人们知道的最早版本是他的身体一度出现了问题。1995年，王石的左腿突然剧烈疼痛，后来诊断出腰椎骨长了个血管瘤，因其压迫神经引起左腿疼痛。

医生警告他：“什么运动都不能进行，从现在起必须卧床，准备动手术！一旦血管瘤破裂，会引起下身瘫痪！”听闻此言，王石脑海中闪过的第一个念头就是：手术之前一定要去一趟西藏。因为一旦坐上了轮椅，就再也实现不了自己从小的梦想了。

打点行李，王石进入西藏，从此开始了他的登山传奇。

从1999年5月，登顶海拔6718米的玉珠峰，到2003年5月登顶珠穆朗玛峰——从一名登山爱好者成长为中国登山协会副主席的王石交出了一份漂亮的成绩单。

有人问王石为什么喜欢登山，他的回答是：“很多人以为我是为了健康而选择登山，其实不是，登山只是我选择的生活状态，但我想我应该在命运的挑战面前做些事情。”

至今，王石仍保持着国内登顶珠峰的最年长纪录。在先后完成了攀登世界七大洲最高峰和穿越北极和南极的探险后，王石又将目光投向了飞伞、帆船。这样潇洒，在中国的企业家中，又能有几人？

按照王石自己的说法：“特别是2003年之后，我出席一些场合，一般主持人都会这样介绍：现在请著名的登山家王石先生进行讲演，顺便提一下，他的企业也办得不错。”

从王石的例子中，可以发现王石是 1995 年开始登山之旅的，而 1999 年之前他还身居总经理一职。但是无论他是否身居总经理或董事长，也无论他是否在公司，万科依然强健地发展。管理学告诉我们，一个最成功的管理者应该做到任何一个人离开公司都不会对公司的经营产生巨大的负面影响。王石能做到这点，非通过建造强大的企业管理机制和对正确的人作出正确的授权不可。诚如柳传志先生所讲：作为一个总裁，最重要的是“建班子，定战略，带队伍。”这样就把握好了总裁的定位和使命。身居高位不能过于繁忙，更不能对具体事务事必躬亲，否则就会失去方向。“闲者为上，能者为中，工者为下，智者为侧”。为上者闲，一要气定神闲，才有时间考虑公司发展战略与方向，才能运筹帷幄、决胜千里；二可理解为用贤人之“贤”，举贤不避外，唯才是用，最终才会使得管理的各个层面都有适合的人才，事情都办得稳妥，这样老板就更闲了。

授权管理的重要准则

授权管理的两条基本准则

- ✎ 可以替下属承担责任，但是不可以替下属做事。
- ✎ 任何时候，我帮你解决你的问题，你的问题绝不能变成我的问题。

【案例：西汉宰相丙吉不管人命管老牛喘气的授权意识】

吴牛问喘

西汉时期，一位名叫丙（邴）吉的宰相，有一次在吴国巡视的路上遇到一群乡民打架，看到有人被打死了，他竟然不予理睬，催促随从快走。走了不远，看到一头牛在路边不停地大口喘气，却立即叫人停下来向当地百姓仔细调查情况。随从们很不理解，问他为什么人命关天的大事他不去理会却关心一头牛的性命。丙吉说，路上打架杀人自有地方官吏去管，不必我过问，否则就是越俎代庖；而在温度不高的天气，牛大口喘气却是一种异常现象，可能引发瘟疫等关系民生疾苦的问题，这些问题地方官吏和一般人又不太注意，却正是我宰相要管的事情，所以我要调查清楚。



西汉宰相丙吉

（图片来源：中国书画网）

管理启示

为了提高管理的效率，可以通过授权和分权来减轻上级负担，激发下属的积极性。案例中的路人打架杀人就属于已经被分权给地方官处理的事件，因此丙吉不去过问，否则后果就是既干预下属工作，又为自己增添了额外责任。这就是管理学上说的越级管理。越级管理不利于一个组织的良好运行，故而管理者一定要明确自身在组织中的职

责与定位。

【案例：拒绝逆向授权——赶走“猴子”】*

下属的负担似乎总是最终落在经理的背上。以下是如何摆脱负担的方法。

为什么经理们总是没有时间，而他们的下属却总是没有工作？这里我们将探讨“管理时间”的内涵，因为它涉及经理和他们的上司、其他经理以及下属之间的不同关系，同时与授权和辅导下属都紧密关联。

具体而言，有三种管理时间：

- ✎ 受老板制约的时间——用于完成那些老板要求的工作，而且经理若不完成，将迅速受到直接的处罚。
- ✎ 受公司制约的时间——用于处理来自其他经理的求助。忽略这些要求，也将受到处罚，尽管处罚不会那么直接或迅速。
- ✎ 受自己制约的时间——用于处理经理自己想出或同意做的工作。其中一部分时间会被下属占用，称为受下属制约的时间；剩下的时间属于经理自己，被称为“自由支配时间”。“自己的时间”不会受到任何处罚，因为无论老板还是公司都不知道经理没有完成自己原本打算完成的工作，也就无法对他进行约束。

* 本案例根据 Winllam Oncken Jr & Donald L Wass. 管理时间：谁得到猴子？哈佛商业评论，1974

（11～12）改编。

要应付来自各方面的要求，经理需要控制好工作时间和内容。因为老板和制度规定的工作存在受罚风险，所以经理不能忽视。这样“自己的时间”便成了他们最关心的问题。

经理应该通过尽量减少“自己的时间”中受下属制约的时间部分，以此来提高自由支配时间部分，然后利用这些提高的自由支配时间部分来更好地处理老板和公司给他规定的工作。大部分经理几乎从未意识到：他们大部分时间都花在了下属问题上。所以，下面我们使用“背上的猴子”这个比喻来解释“受下属制约的时间”是如何形成的，以及经理应怎样做。

猴子管理（一）

假设有一天，你的一位下属在公司办公室的走廊与你不期而遇，下属忙停下脚步：“哎呀，老板，好不容易碰上您了。有一个问题，我一直想向您请示一下该怎么办。”此时，下属的身上有一只需要照顾的“猴子”。接下来，他如此这般将问题汇报一番。

尽管你有事在身，但还是不太好意思让这位急切想把事情办好的下属失望。你非常认真地听着……慢慢地，“猴子”的一只脚已悄悄搭在了你的肩膀上。

几分钟后，你看了看手表：“噢，不好意思，我现在正有急事要处理。这个问题，看来我一时半会儿答复不了你。这样吧！让我考虑一下，过两天再给你回复好不好？”

你赶忙离开，不知不觉中也背走了你下属的那只“猴子”。

两天后，下属如约打来电话：“老板，前两天向您请示的问题，您看我该怎么办？”

忙乱中，你想了一下，才记起他讲的那一件事。“哦，实在不好意思。这两天我特别忙，还没有顾得上考虑这个问题，你再过几天来看看，好吗？”

“没有问题，没有问题。”下属非常能体谅你。

一周之后，你又接到他的电话。不等他开口，你已经感到十分歉意，并再一次请求下属“宽限”几日……

此刻，你似乎有些焦头烂额，因为在你的周围已满是你自己的以及别人放在你这里寄养的“猴子”——你已成为问题的真正中心。

猴子管理（二）

有一天，你的另一位下属在公司办公室的走廊里与你不期而遇，下属忙停下脚步：“哎呀，老板，好不容易碰上您了。有一个问题，我一直想向您请示该怎么办。”此时，下属的身上有一只需要照顾的“猴子”，接下来，他如此这般地将问题汇报一番。

尽管你有要事在身，但还是不太好意思让这位急切想把事情办好的下属失望。你非常认真地听着……慢慢地，“猴子”的一只脚已悄悄搭在了你的肩膀上。

你一直在认真倾听，并不时点头，几分钟后，你对他说这是一个

非常不错的问题，很想先听听他的意见，并问：“您觉得该怎么办？”

“老板，我就是因为想不出办法，才不得不向您求援的呀。”

“不会吧，你一定能找到更好的方法，”你看了看手表，“这样吧，这件事我一时半会儿也拿不出更好的主意。我现在正好有急事，不如这样，明天下午四点后我正好有一点儿空，到时你先拿几个解决方案来，我们一起讨论讨论。”

告别前，你还没有忘记补充一句：“你不是刚刚受过‘头脑风暴’训练吗？实在想不出，找几个搭档来一次‘头脑风暴’不就是啦！明天我等你们的精彩答案。”

“猴子”悄悄收回了搭在你身上的那只脚，继续留在此下属的肩膀上。

第二天，下属如约前来。从他脸上表情看得出，他似乎胸有成竹：“老板，按照您的指点，我们已有了 5 个觉得都还可以的方案，只是不知道哪一个更好，现在就是请您拍板了。”

即使你一眼就已看出哪一个更好，也不要急着帮他作决定。不然，他以后对你依然会有依赖习惯，或者到头来万一事情没办好，他一定还是会说：“老板，这不能怪我，我都是按照您的意见去办的。”

关于作决定，记住以下准则：

✎ 该下属作决定的事，一定要让他们自己学着作决定。

✎ 作决定意味着为自己的决定负责任。不想作决定，常常是潜意识

里不想承担作决定的责任。

✎ 下属不思考问题，不习惯作决定的根源一般有几个：其一是有“托付思想”，自己不想承担责任，只想依赖上司或别人，这样的下属不堪大用；其二是上司习惯代替下属作决定，或喜欢享受别人听命于自己的成就感，这样的上司以及他所带领的团队难以胜任复杂的任务。

✎ 让下属自己想办法、作决定，就是训练下属独立思考问题的能力和勇于承担责任的行事风格。但关于这一点，与上司不敢承担责任，交付由“集体”来承担责任，以便自己到时好借口于“下属办事不力”而推卸责任的“官僚”作风有本质差异。让下属作决定，意味着你已授权下属作决定。也就是说，作为上司无论如何你最终也还是无可争辩地要为结果承担全部责任。

对话还在继续。你兴奋地说道：“太棒了，这么多好方案。你认为，相比较而言哪一个方案更好？”

“我觉得 A 方案更好一些。”

“这的确是一个不错的方案，不过你有没有考虑过万一出现这种情况，该怎么办？”

“噢，有道理，看来用 E 方案更好。”

“这方案真的也很好，可是，你有没有想过……”

“我明白，应该选择 B 方案。”

“非常好，我的想法跟你一样，我看就按你的意见去办吧。”

凭你的经验，其实你早就知道应该选择 B 方案，你不直接告诉他的目的是想借此又多赢得一次训练部属的机会。训练是一个虽慢反快的过程，训练的“慢”是为了将来更快。

这样做的好处不言而喻：

- ✎ 打断下属负面的“依赖”神经链。
- ✎ 训练了下属分析问题、全面思考问题的能力。
- ✎ 让下属产生信心与成就感。因为经过了这样一个过程之后，他会觉得自己居然也有解决复杂问题的能力，自然会增强信心与成就感。越来越有能力的下属能越来越胜任更重要的任务。
- ✎ 会激发下属的行动力。因为人们往往愿为自己的决定而全力以赴，并愿意为它承担责任。
- ✎ 你将因此不必照看下属的“猴子”，从而能腾出更多的精力去照看你自己的“猴子”。

“猴子管理”理论告诉我们：

- ✎ 每一个人都应该照看自己的“猴子”。
- ✎ 组织中，每一个人都应该明白自己应该照看哪些“猴子”，如何照看好它们，以及照看好的标准是什么。

- ✎ 不要试图把自己的“猴子”托付给别人照顾。这里的别人可能是你的上司、下属、别的部门的同事，也可能是公司、社会乃至是上天、命运等。
- ✎ 不要出现没有人照看的“猴子”，也不要出现有两个以上“主人”的“猴子”。
- ✎ 作为上司不仅应明确让下属知道他应该照看好哪些“猴子”，更需要训练下属如何照看好他们的“猴子”。

本书作者特别说明：上述案例是个极经典的时间管理案例，时间管理与授权和辅导下属有紧密的联系。特此向《哈佛商业评论》及其作者鸣谢。

有效授权的三要素

1. 清晰的任务本身

【案例：好的任务描述与坏的任务描述】

好的描述

CRM 客户关系管理系统开发

我们是一家销售小礼品的公司，公司的注册地在北京。本公司每笔生意的交易额不大，但是客户数量还是比较多的。希望能够建立一套客户关系管理系统，把客户资源统一地管理起来。

任务内容：

① 销售管理

日历和日程安排、联系和账户管理、佣金管理、费用报告。

② 营销管理

营销活动计划的编制和执行、计划结果的分析、清单的产生和管理、营销资料管理、对有需求客户的跟踪。

③ 客户服务与支持

订单跟踪、现场服务、问题及其解决方法的数据库、维修行为安排和调度、服务协议和合同、服务请求管理。

技术要求：

① 要求在 Windows 平台上开发。

② 开发语言要求 ASP.NET。

③ 数据库用 Access 或 MySQL。

投标人资质：

① 有 CRM 软件的开发经验。

② 有类似的应用成功案例。

③ 因为涉及后续维护，投标人最好在北京。

坏的描述

CRM 客户关系管理系统开发

我们要做一个 CRM 系统。

任务内容：

具有常用的销售管理和营销管理以及客户服务与支持等功能。

技术要求：

开发语言要求 ASP.NET。

投标人资质：

① 有类似的应用成功案例。

② 因为涉及后续维护，投标人最好在北京。

要知道，一个任务的发布，应该是让接受者充分了解任务的信息。

反正是需要说清楚的，不如一次就说清楚。我们不能默认别人对任务是了解的，往往越是那些走得比较亲近的人反倒会让我们犯错误。我们以为他们知道我们要什么，但事实上往往并非如此。

2. 与承担责任对等的权力

对于“包青天”的故事，大家都不陌生。嘉佑元年（1056）年12月，朝廷任命包拯治理开封府，他于次年3月正式上任，至嘉佑三年6月离任，前后只有一年多的时间。但在这短短的时间内，把号称难治的开封府治理得井井有条。他敢于惩治权贵们的不法行为，坚决抑制开封府吏的骄横之势，并能够及时惩办无赖刁民。

由于包拯在开封府执法严明、铁面无私、敢于碰硬，贵戚宦官也不得不有所收敛，听到包拯的名字就感到害怕。妇孺们都知道包拯之

名，亲切称呼他为“包青天”。那么他有什么高招能使人们称其为“青天”呢？

① 三口铡刀。这是任何包公戏中决不可少的一份道具。

② 尚方宝剑以及各色圣旨。这是包公戏中包拯的又一大法宝。

这几样东西都是“御赐”的。这就是一种授权。当时的包拯，因为惩治坏人有功而被皇上连升数级，成为了开封府知府，皇上为了保证其在执法过程中的公正、迅捷，更赐予他上斩昏君、下斩谗臣的尚方宝剑与先斩后奏的利器——龙头铡、虎头铡与狗头铡。有了这几样利器后，包拯连续瓦解了多个恶势力，同时也遭到了奸党的陷害，为了加快剿灭奸党与强寇，包拯更抛开传统，与江湖上有志之士结交并委其要职，一时间上下同欲，群起抗敌。其中较为著名的有四品带刀护卫“御猫”（展昭）、师爷公孙策等。在这些人的帮助下，包拯终于向大奸臣——国师“庞太师”发动了总攻。民间也因为包拯办案公正廉明，称其为“包青天”。

如果没有尚方宝剑那几件宝贝，即便是有“御猫”（展昭）等豪杰，恐怕包拯也无法完成其“青天”的使命。因为权力没有了。中国古代当官的人都十分重视自己的乌纱帽，帽子当然是小事，关键是帽子背后的权力。相应的合法权力是完成任务的基本条件。

3 . 与使用权力对等的责任

【案例：偷懒的财务经理】

张某是一家公司的财务人员，他近期的任务是参与制定公司下一年度的部门预算。

他每天上午 9:00 准时到达办公室，但是他并不急于投入工作，因为上级并没有规定任务完成的时间，也没有对他提出任何要求。所以他每天到办公室后，先是花 30 分钟左右的时间整理房间，以便为自己营造一个干净舒适的工作环境。然后再点上一支烟，花 30 分钟看看当天的报纸，他觉得每天报纸上的广告彩图非常漂亮，值得一看，这是他的兴趣。当报纸看完后，他总是会觉得有点头晕，因为他看报纸总是太投入了。由于头晕不利于制定预算，他怕在繁杂的运算中出错或者是抄错什么信息，于是他还需要 30 分钟的时间闭目养神，恢复精力，使自己清醒一些。每天他就这样习惯于在 10:30 才开始做正式的工作，他并不觉得早一点开始工作有什么意义。

后来公司召开年度预算会议，因为张某没有完成预算草拟工作，各个部门不得不推迟或者修改自己的计划，公司声誉大打折扣，蒙受了巨大损失。张某给公司的解释让公司的领导感到愤怒：不知公司这么急就要预算草案，时间太紧无法完成任务。

张某的结局可想而知，但公司却不会因为这个人的离去而挽回什

么损失，所有的损失已经是既成事实，无法改变。

管理启示

管理学上有一句很经典的话：下属工作的不善，反映出上司管理才能的缺乏。像张某这样凡事拖沓没有时间观念的人，是不应该被赋予权利的。所以因能赋权、量才使用是领导们必修的一课。

【案例：欧莱雅管理教育中心——培养有责任的诗人】

欧莱雅业务遍布全球，需要大批跨文化的高层领导人。位于欧莱雅法国巴黎总部的“欧莱雅管理教育中心”，与通用的克莱顿村一样，负责欧莱雅高层领导培训。欧洲著名的 INSEAD 商学院与欧莱雅合作，开设“Leadership for Growth”领导力培训课程，由 INSEAD 商学院的知名教授、相关经济领域的学者以及欧莱雅的高层领导人担任教师，提供综合性、全方位的培训课程。通过领导人培训，学员不仅能够学习到先进的管理经验和业务知识，而且可以与来自世界各地的高级管理人员相互沟通、交流，这对于欧莱雅这样跨国界、跨文化的世界性企业尤为重要。

欧莱雅的领导人培养紧密结合工作实践。尤为突出的是，欧莱雅注重发挥责任的激励作用，鼓励自己的各级经理人和员工接受挑战、承担责任、培养领导能力，也就是要具有像“诗人”一样的热情与自主精神，激发智慧，快速成长。与此同时，欧莱雅注重培养一丝不苟、

认真做事的精神，也就是其推崇的另一种文化——“农民”般的勤劳、严谨、执着。“诗人”与“农民”相结合，造就了欧莱雅独特的领导人培训文化。

此外，欧莱雅的领导人培训体系具有按需培训的特色，可以让学员根据自身具体情况主动提出培训要求，公司培训总部会按照具体需要安排培训。欧莱雅的经理人同样负有培养领导人的责任，欧莱雅认为最好的人事经理就是各业务部门的经理。

不仅是欧莱雅，许多著名的顶级领导力培训机构都以责任为培养核心，因为只有上司承担起了责任，下属才可能也承担起自己的责任。只有勇于承担责任，才能被赋予权力。赋予权力是为了使其更好地尽责任。

【知识链接：管理学大师中的大师——德鲁克眼中的责任观】

“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。”在德鲁克看来，管理当局只有在进行工作时才有职权（authority），而并没有什么所谓的“权力”（power）。

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。

有效授权的基本原则

1. 目标明确

目标并非命运，而是方向。目标并非命令，而是承诺。目标并不决定未来，而是动员企业的资源与能源以便塑造未来的那种手段。

——彼得·德鲁克

【案例：马和驴的对话】

唐太宗贞观年间，有一头马和一头驴子，它们是好朋友。贞观三年，这匹马被玄奘选中，前往印度取经。

17年后，这匹马驮着佛经回到长安，重到磨房会见它的朋友驴子。老马谈起这次旅途的经历：浩瀚无边的沙漠，高入云霄的山岭，凌峰的冰雪，波澜的大海……神话般的境界，让驴子听了大为惊异。驴子惊叹道：“你有多么丰富的见闻呀！那么遥远的道路，我连想都不敢想。”

“其实，我们跨过的距离是大体相同的，当我向西藏前进的时候，你一刻也没有停步。不同的是，我同玄奘大师有一个遥远的目标，按照始终如一的方向前行，所以我们走进了一个广阔的世界。而你被蒙住了眼睛，一生就围着磨房盘打转，所以永远也走不出狭隘的天地。”老马说。

马和驴子最大的差距就在于它们的目标不同，从而导致各自的结果不同。所以企业有目标不等于有好目标，一定要结合员工的特点来制定合适的目标。目标并不决定未来，而是动员企业的资源与能源以便塑造未来的一种手段。这句话值得再三品味。

【知识链接：目标管理的 SMART 原则】

S：目标必须是具体的（specific）。这是指目标必须是清晰的，可产生行为导向的。例如，目标“我要成为一个优秀的华为人”不是一个具体的目标，但目标“我要获得今年的华为最佳员工奖”就算得上是一个具体的目标了。

M：目标必须是可以衡量的（measurable）。这是指目标必须能用指标量化表达。如上面这个“我要获得今年的华为最佳员工奖”目标，它就对应着许多量化的指标——出勤、业务量等。

A：目标必须是可以达到的（attainable）。这里“可达到的”有两层意思：一是目标应该在能力范围内，二是目标应该有一定难度。一般

人在这点上往往只注意前者，其实后者也相当重要。目标经常达不到的确会让人沮丧，但同时要注意：太容易达到的目标也会让人失去斗志。

R：目标必须和其他目标具有相关性（relevant）。这里的“相关性”是指与现实生活相关。

T：目标必须具有明确的截止日期（time-based）。它是指目标必须确定完成的日期。在这一点上，华为的时间管理培训指出，不但要确定最终目标的完成时间，还要设立多个小时间段上的“时间里程碑”，以便对工作进度进行监控。

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标，都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。制定目标的过程也是制定者能力不断增长的过程，经理必须和员工一起在不断制定高绩效目标的过程中共同提高绩效能力。

德鲁克是目标管理的发明者，他被尊称为“大师中的大师”，他的话自是金玉良言：“目标并非命令，而是承诺。”目标管理的 SMART 原则，实质上正是对被授权者责任的约束。它定义了任务本身的内容，是一套很有效的授权法则。

【案例：皇帝的妃子你管得了吗？——孙武练兵斩美妃】

春秋时代，吴国国王阖闾为富国强兵，广招贤才。齐国人孙武为

避战祸，辗转来到吴国。在吴国隐居期间，他刻苦钻研兵法，经过多年的努力，终于写成了《孙子兵法》，并等待时机，以实现自己的抱负。

吴王阖闾读了《孙子兵法》，很是钦佩，盛赞孙武才华出众，是个难得的人才。吴王想亲自考察一下他的实际才能，便召见孙武。吴王对他说：“可以试试练兵方法让我看看吗？”孙武说：“可以。”吴王又问：“你的练兵方法可以适用于妇女吗？”孙武答：“可以。”

于是吴王挑出宫女一百八十人，交给孙武。孙武把她们编成两队，挑选吴王最宠爱的两个美妃担任队长，让她俩持着战戟，站在队前。孙武对美妃和宫女说：“你们都知道自己的前心、左右手和后背的位置吗？”美妃和宫女们说：“知道。”孙武说：“向前，就看前心所对的方向；向左，看左手方向；向右，看右手方向；向后，就看后背方向。一切行动以鼓声为准，大家都明白吗？”她们都说：“明白。”孙武又命令士卒扛来执行军法的大斧，指着大斧反复说明军队的纪律，违者处斩。



孙武练兵

（图片来源：中国传统文化网）

战鼓雷鸣，孙武下达了向右转的命令。美妃和宫女们不但不听命令，反而嘻嘻哈哈地笑了起来。孙武说：“约束不明，令不熟，这次应由将帅负责。”于是重新对军令、军纪、军法作了说明。然后又击鼓，发出向左的命令。美妃和宫女们又一次地哄笑起来。孙武说：“纪律和动作要领已讲清楚，大家都说明白了，但仍旧不听从命令，这就是故意违反军纪。队长带头违反军纪，应按军法处置。”于是，下令要斩左右队长，吴王看见要杀自己宠爱的妃子，大为惊骇，急忙传令说：“我已经领教了将军练兵的才能了，我没有这两个爱妃，饭都吃不下，请不要杀她们吧！”孙武说：“我既已受命为将，将在军，君命有所不受。”当即把两个队长一同斩首。又指定另外两位妃子任队长，继续操练。这时，再发出鼓令，不论向左、向右、前进、后退、跪下、起立，全都服从命令，而且严肃认真，合乎要求。孙武见已教练整齐，就派人报告吴王说：“兵已经练好了，请大王检阅。这两队士兵，可任意指挥，即使让她们到水里火里也不会抗命了。”吴王失去了两个爱妃，心里很不高兴，苦笑着说：“行了，将军回舍休息吧！我不想检阅了。”事情过后，孙武先向吴王谢罪，接着申述斩妃的理由：“令行禁止，赏罚分明，这是兵家常法，为将治军的通则；用众以威，责吏从严，只有三军遵纪守法，听从号令，才能克敌制胜。”吴王听了孙武的解释，怒气消散，便弃斩妃之恨，拜孙武为将军。

后来，吴国军队在孙武的严格训练下，纪律严明，战斗力很强。

公元前 506 年，吴、楚大战中，吴军五战五捷，打败了楚国。以后，吴军又威震齐、晋两大中原强国，吴国在列国诸侯中威名远扬。

管理启示

在管理工作中，我们其实也常遇到这种“妃子”——不听话不好管的人，但是通过授权，明确责任，可以使问题变得简单。实际上，这里孙武进行了一次明确的责任转移，即通过简单的编队，把队伍管理的责任转移到左右队长身上。明确的授权可以把一部分的责任让下属承担起来。

【知识链接：孙武简介】

孙武，即孙子，春秋末期军事家，字长卿，齐国人。曾以《孙子兵法》十三篇见吴王阖闾，被任为将，率吴军攻破楚国。他主张改革图强，认为当时晋国六卿所进行的土地制度改革，其中亩大而税轻者可以成功；认为“兵者国之大事”；提出“知己知彼，百战不殆”，注重了解情况，全面地分析敌我、众寡、强弱、虚实、攻守、进退等矛盾双方，并通过对战争客观规律的认识和掌握克敌制胜；提出“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神”；强调战略战术上的“奇正相生”和灵活运用。其著作《孙子兵法》是中国最早最杰出的兵书，被誉为“兵学圣典”，位居《武经七书》之首。

2 . 责任清晰

【案例：黛安娜的苦恼】

产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即作出一项新的人事安排。从黛安娜急切的声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5 分钟后，黛安娜递给院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经 4 个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给您举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。”

“昨天早上 7:45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这儿要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，

但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事儿办好了！我跟你说，这样的事情每天都要发生好几次。一家医院就只能这样运作吗？”

管理启示

本案例中黛安娜苦恼的根源在于有两个上司，两个上司在同一时间经常分派给她职责范围外的新工作，而且还要求她在最短的时间内完成，最后迫使黛安娜因不堪重负递交了辞职信。表面上看好像是由于黛安娜工作不力，实质上这是医院管理架构的设置错误和多头的管控造成的。

微软中国区终身荣誉总裁唐骏先生在谈到什么是好的组织架构时说，当组织架构中的每一人只知道自己的上司只有一个，自己只需要服从一个人指挥时，这个组织架构就是最好的。只有在企业长期工作经过绚烂复归平静的人才会有这样深入的思考与感悟。

唐骏经常在演讲中提到自己的管理理念——“我的管理理念是‘简单+勤奋’。把复杂的事简单化，管理组织架构的简单化，管理内容的简单化，业务模式的简单化。”

简单就是大美。唐骏悟透了管理的真谛。

管理架构设置的错误会导致多头管理或者无人管理，多头管理必

无所适从，混乱与低效便由此产生。

3 . 因事设能，视能授权

【案例：杨澜——阳光卫视是我最大的挫折】

2005 年 7 月 3 日，著名节目主持人、阳光媒体投资董事局主席杨澜向媒体和社会宣布：将她与吴征共同持有的阳光媒体投资集团权益的 51% 无偿捐献给社会，并在香港成立非营利机构——阳光文化基金会。同时杨澜辞去了包括阳光媒体投资董事局主席在内的所有相关管理职务。这个重大举措背后的意义是：杨澜的 5 年商业生涯从此划上了一个句号，正式作别商界。以后杨澜将主要从事她喜欢并擅长的文化传播事业，并积极投身环保、教育等社会公益事业。

“杨澜是一个很富有理想主义情怀的人，”吴征说，“所以让杨澜来经营一个电视台，不可避免地就存在一个文化和商业上的错位，这种错位从一开始就决定了杨澜的商旅冲动充满荆棘。毕竟，相对于她作为主持人的才华，她的商业感觉和管理才能几乎都是空白。”杨澜自己也说过：“我的激情在于文化而不是商业。”

当有记者问杨澜 2003 年出售阳光卫视是不是个很痛苦的决定时，她说：“这种痛苦是双层的吧。一层是觉得愧对那些一开始投资这个项目的人，这种心理压力一直没有减轻过。另一方面，其实也是一个自我的否定。尽管自己满怀热情，但这条路没有走通，也有一种灰心的

感觉，觉得过高估计了自己的能力，而且有时候用价值的判断标准代替了冷静的商业思考。有人说，战士和商人不同，战士坚守阵地，直到流尽最后一滴血，而商人就像置身于一个舞厅，随时要想到出口在哪里。而我在商场就像战士一样坚持着”。

管理启示

我们在用人授权上，一定要明白一个道理——把权力和责任压在一个人身上的前提是他能承担这种责任，否则就只能听天由命了。杨澜是一位出色的节目主持人，但是吴征却放手让她去做 CEO，如今看来是个错误的决定。能力必须与责任和权力相匹配。比较合理的结构也许是杨澜还做主持人，她把她的商业理想告诉吴征，吴征来做 CEO。这样其实更有利于把商业理想变为现实。

那怎样因能授权呢？

在用人授权时，应充分考虑被授权者的能力和意愿，依此来决定是否对其授权、如何授权。可参考图 2-1。

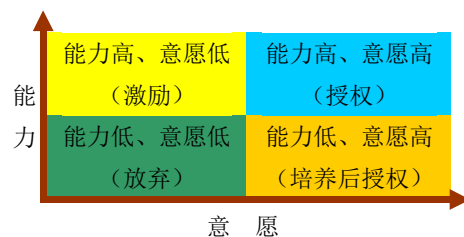


图 2-1 如何因能授权

【案例：诸葛亮挥泪斩马谡于汉中】

公元 228 年，诸葛亮第一次北伐，他亲率主力经今白水江猛攻祁山（今甘肃省祁县东），势如破竹，陇右曹魏的天水、南安、安定三郡归降蜀汉。诸葛亮收降了魏将天水郡羌人姜维，关中震动，魏明帝亲自率军西镇长安，命大将张郃领兵西向拒诸葛亮所率之军。诸葛亮选拔马谡，使马谡督诸军在前，与魏将张郃战于街亭。

街亭在今甘肃省秦安县与庄浪县交界一带，街亭山在今庄浪县境内。马谡在街亭违背诸葛亮部署节度，亦不听副将王平的劝告，主观武断，舍水源上山扎营。张郃兵至，将孤山围困，断水攻山，大破蜀军，蜀军溃败，马谡弃山而逃，街亭丢失。唯王平所率千人，鸣鼓自恃，张郃疑其有伏兵，不敢追击，王平收整余部，率将士返汉中。街亭已失，不能再据以出击魏军，诸葛亮遂拔西县百姓千余家，还于汉中。

据《三国志》载，公元 228 年春夏之交，在汉中先已下狱受军法论处的马谡，被提交当众斩首。马谡临刑前致书诸葛亮：“垂相待我如子，我尊崇垂相如父，我虽死无恨于黄泉之下也。”斩首之时，诸葛亮挥泪，在汉中的十万蜀军将士亦无不垂涕。同时受斩的还有一同失街亭的张休、李盛。而王平劝谏马谡，临危不惊收军撤还，因而进位讨寇将军，后曾领汉中太守，封安汉侯。诸葛亮自咎“授任无方，明不知人，恤事多暗”，并且说，“《春秋》书中有责备主帅过错的记载，我

犯的过错也一样，请自贬三等，以督察我的过错”，辞去了丞相位，以右将军职行丞相事。

管理启示

“诸葛亮挥泪斩马谡”是一个家喻户晓的故事，说的是由于诸葛亮错用马谡，导致战略咽喉之地街亭失守，蜀魏攻守之势逆转，蜀军被迫退回蜀中，诸葛亮的北伐中原大业再度失败。最终，马谡除被斩之外，还给后人留下了一个纸上谈兵、夸夸其谈、言过其实的人物形象。

读过《三国演义》的人都知道，马谡熟读兵书，胸藏韬略，出谋划策是他的强项。诸葛亮在平定南蛮之乱时曾问计于马谡，终七擒孟获，收服人心，稳定了后方，得以全力北伐曹魏；后马谡又向诸葛亮献离间计，使曹丕心疑，将司马懿削职回乡，去掉了诸葛亮长期的一块心病。从这两次献计的成效来看，马谡应该是一个非常卓越的参谋，但如果从军事指挥官的要求评价，则既没有实战经验又死搬教条。诸葛亮弃之所长，用之所短，失守街亭自然就不足为怪了。可见人才是一个相对的概念，关键还在于如何用人。

清人顾嗣协的《杂诗》中有这样一首诗：

骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍才以避短，资高难为谋。生材贵适用，勿复多苛求。

意思是我们要善于认识自己，客观、公正、正确地认识和评价自己。在认识自己的过程中，既要看到自身的长处，又要看到自身的缺点和不足。我们要善于发现自己的长处和优势，做到扬长避短，用人之道也是一样的。宜用人之长，避人之短。

“诸葛亮挥泪斩马谡”的伤心事，在多少历史故事中，是最为动人最有争议的，也是最给人以启示的。诸葛孔明号称神算，其智慧过人。但是今天的管理学者们在评论他的时候，对其智无人不服，对其街亭一战的“授权”却深感不智，看来是有一定道理的。

当然，以今人眼光评价古人，难免有失公允。诸葛亮如此作为，有我们无法知悉的历史原因和背景，有今人无法洞察的诸葛亮内心世界与人文环境。

诸葛亮因授权失败自贬三级的勇于承担，也是值得学习和效仿的。

马谡是在错误的时间、错误的地点、被错误地使用。他的悲剧，既有自己的责任，更多的是用人者的责任。这个教训，对我们有很多深刻的启迪。

“因能授权，有效监督”当是授权的核心。

总之，人要用其所长。授权在本质上也是用人，也当如此。

4．相互信任

信任是授权的前提，也是高绩效、高凝聚力团队的关键要素之一。

相互信任是授权管理的重要润滑剂。

没有任何一个企业可以归诸于单一个人，管理功能的精髓则在于知人善任，激励优秀的人才。

——山姆·托伊

授权和沟通相似，必须建立经理人和下属之间相互信赖的关系。因此，如果把权力授予下属，就应该充分信任下属，也就是说要用人不疑。然而所谓的用人不疑，实质上就是讨论是否与下属相互信赖的问题，也就是讨论如何打造高绩效、高凝聚力团队的问题。高效团队之所以高效，正是因为：他们的高效并不是归因于个人，有效分工和协作才是关键。不过，虽然倡导信任，但从来不排除有效的监督，也就是“用人要疑”。

【案例：信任是最大的管理财富】

在软件大国爱尔兰，各软件公司都变控制管理为信任管理，公司为员工更多地提供价值观的满足而非单纯的薪酬满足。

在沃尔玛，每一位经理人都用上了镌有“我们信任我们的员工”字样的纽扣。在该公司，员工包括最基层的店员都被称为合伙人，同事之间因信任而进入志同道合的合作境界。最好的主意来自这些合伙人，而把每个创意推向成功的，也是这些受到信任的合伙人。这正是沃尔玛从一家小公司发展成为美国最大的零售连锁集团的秘诀之一。

这两个例子都启示我们，要搞好现代企业，必须注重人力资源的合理开发，要把信任作为企业最好的投资。信任是未来管理文化的核心，代表了先进企业的发展方向。著名的松下集团，从来不对员工保守商业秘密，他们招收新员工的第一天，就对员工进行毫无保留的技术培训。有人担心，这样可能会泄露商业秘密。松下幸之助却说，如果为了保守商业秘密而对员工进行技术封锁，导致员工生产过程中不得要领，必然带来更多的残次品，加大企业的生产成本，这样的负面影响比泄露商业秘密带来的损失更大。而对于以脑力劳动为主要方式的未来企业如软件业，其生产根本无法像物质生产那样被控制起来，信任也是唯一的选择。

十几年前，著名管理学教授费尔南多·巴托洛梅写了一篇文章，标题是《没有人完全信任老板，怎么办？》，文章发表于1989年3—4月号的《哈佛商业评论》。巴托洛梅教授在文章中指出：

(1) 对经理人而言，尽早抓住问题是非常重要的，而找出会使你头疼的问题的最好方式，是让你的下属告诉你。这取决于坦率与信任，但这两点都有严格的内在的局限性。在需要坦率和信任的时候，大部分人倾向于选择沉默，自我保护，而权力斗争也妨碍了坦诚。

(2) 经理人必须认真培育信任，应该利用一切可以利用的机会，增进下属的信任感。同时要注意对信任培育而言极其关键的六个方面：

沟通、支持、尊重、公平、可预期性及胜任工作的能力。

（3）经理人还必须注意麻烦要出现时所显露出的蛛丝马迹，如信息量减少、士气低落、模棱两可的信息、非语言的信号以及外部信号等。必须建立一个以适当地使用、传播及创造信息为基础的交流网。

今天再读这篇文章，比照中国企业的管理实践，丝毫感觉不到这已经是十多年前的旧文了，似乎巴托洛梅教授正是为中国目前的企业所写的。

怀疑和不信任是公司真正的成本之源，它们不是生产成本，却会影响生产成本；它们不是科研成本，却会窒息科研的进步；它们不是营销成本，却会使市场开拓成本大大增加。

——查尔斯·M.萨维奇

失去了信任，管理就成了无源之水、无本之木。没有哪一个经理人希望员工背叛公司，但是员工的忠诚是用信任打造出来的。只有“真心”才能换来诚心，这“真心”就是经理人对员工的信任。信任你的团队，信任你的员工，是人力资源管理成功的第一步。以真诚换取真诚，以真心赢得信任，以信任获得成功。

【案例：李隆基的用人放权艺术】

唐玄宗李隆基即位初期，任用姚崇、宋璟、韩休、张九龄等名臣，整顿武周以来的弊政，推动社会经济的发展，出现了著名的“开元之

治”。在这个时期，李隆基还是很讲究用人之道的。

有一次，姚崇就一些低级官员的任免事项向李隆基请示，连问了三次，李隆基不予理睬。姚崇以为自己办错了事情，慌忙退了出去。正巧高力士在旁边，劝李隆基说：“陛下即位不久，天下事情都由陛下决定。大臣奏事，妥与不妥都应表明态度，怎么连理都不理呢？”李隆基说：“我任崇以政，大事吾当与决。至用郎吏，崇顾不能而重烦我邪？”

这番话，虽然是批评姚崇用小事麻烦他，实则是放权于姚崇让他敢于任事。后来姚崇听了高力士的传话，就放手处理事情了。

管理启示

从以上这个事例来看，放权用人的积极意义有以下几个方面：

- (1) 可以充分调动部下的积极性，使部下放开手脚干工作。
- (2) 可以克服部下对领导的依赖思想，激发其创造精神，提高独立工作的能力。
- (3) 减少请示报告等工作程序，可以提高工作效率。
- (4) 可以使领导者从事必躬亲中解放出来，集中精力抓好大事。

【案例：孙权重用诸葛瑾】

东汉末年，天下大乱，诸葛亮于隆中躬耕陇亩，后经刘备“三顾茅庐”出山为其所用。其兄诸葛瑾（字子瑜），避乱江东，经孙权妹婿弘咨荐于孙权，受到礼遇，初为长史，后为南郡太守，再后为大将军，

领豫州牧。

诸葛瑾受到重用，引起了一些人的嫉妒，背后中伤他明保孙吴，暗通刘备，实际上是被他弟弟诸葛亮所用的。一时间谣言四起，满城风雨。孙吴名将陆逊善明是非，他听说后非常震惊，当即上表保奏，声明诸葛瑾心胸坦荡、忠心事吴，根本没有不忠之事，恳请孙权不要听信谗言，应该消除对他的疑虑。孙权说道：“子瑜与我共事多年，恩如骨肉，彼此也了解得十分透彻。对于他的为人，我是知道的，不合道义的事不做，不合道义的话不说。刘备从前派诸葛亮来东吴的时候，我曾对子瑜说过：‘你与孔明是亲兄弟，而且弟弟应随兄长，在道理上也是顺理成章的，你为什么不把他留下来，他不敢违背兄意，我也会写信劝说刘备，刘备也不会不答应。’当时子瑜回答我说：‘我的弟弟诸葛亮已投靠刘备，应该效忠刘备；我在你手下做事，应该效忠于你。这种归属决定了君臣之分，从道义上说，都不能三心二意。我兄弟不会留在东吴，如同我不会到蜀汉去是一个道理。’这些话，足以显示出他的高贵品格，哪能出现那种流传的事呢？子瑜是不会负我的，我也不会负子瑜。

前不久，我曾看到那些文辞虚妄的奏章，当场便封起来派人交给子瑜，我还写了一封亲笔信给子瑜，很快就得到了他的回信。他在信中论述了天下君臣大节自有一定名分的道理，使我很受感动。可以说，

我和子瑜已经是情投意合，而又是相知有素的朋友，绝不是外面那些流言蜚语所能挑拨得了的。我知道你和他是好朋友，也是对我一片真情实意。这样，我就把你的奏表封好，像过去一样，也交给子瑜去看，也好让他知道你的一片良苦用心。”

管理启示

孙权重用诸葛瑾，引起了一些人的嫉妒和谗言，但因孙权了解诸葛瑾，所以没有因为谗言而怀疑诸葛瑾，而是对其更加信任，他该做什么还让他做什么，从不加以不必要的干涉，既然放权给他，就充分地信任他，不无端地猜疑。作为一个领导者，如果做不到这一点，听到谗言就对其下属不信任，朝令夕改，今天让下属做，明天又不让下属做，这样的话，只会败坏了自己的事业，导致身败名裂。

《孙子兵法》里说道：“将能君不御”。领导好比树根，下属好比树干，树根就应该把吸收到的养分毫无保留地输给树干。领导者授权后，就要予以信任，不能授而生疑，大事小事都干预，事无巨细勤过问。只要下属有能力完成某项任务，授权后，就应允许他具有一定的自主权，下属职权范围内的事让他自己说了算。只要不违背大原则，大可不必过问，不要随意进行牵制和干预。



本章总结

(1) 有效授权的基本功能：

- ✎ 提高工作效率，降低成本。
- ✎ 培育员工、培养接班人。
- ✎ 使员工得到激励，工作充满激情与创造性。
- ✎ 使管理化繁为简、化忙为闲、化紧张为和谐。

(2) 授权管理基本准则：

- ✎ 可以替下属承担责任，但是不可以替下属做事。
- ✎ 任何时候，我帮你解决你的问题，你的问题绝不能成为我的问题。

(3) 有效授权的三要素：

- ✎ 清晰的任务本身。
- ✎ 与承担责任对等的权力。
- ✎ 与使用权力对等的责任。

(4) 有效授权的基本原则：

- ✎ 目标明确。
- ✎ 责任清晰。
- ✎ 因事授权，视能授权。
- ✎ 相互信任。

请写下您的感悟或者即将付诸实践的计划：
