

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

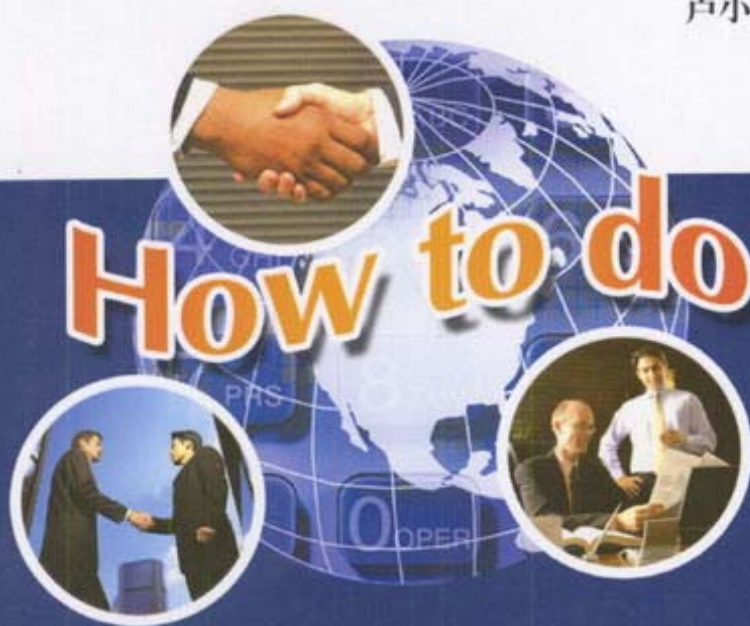
领导发展类 205

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何有效授权

卢小平 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

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。

有效授权是现代企业管理对企业经理人提出的更高要求。面对瞬息万变的市场风云，应对实力强劲的竞争对手，您能否高屋建瓴、运筹帷幄？能否最大限度地调动员工的积极性，充分发挥组织的整体优势？《如何有效授权》将为您出谋划策，指点迷津。本书深入探讨了授权对象的选择、授权方式的运用、授权障碍的克服、授权后的监督与...

第一章 认识授权

技能点 1：如何通过授权使管理者从紧张和忙碌中解脱出来

主 题 词 有效授权·认识授权·摆脱忙碌

适用情景 当琐碎杂务缠身，无法集中精力专注于管理事项时，查看此技能。

7 技能描述

授权的首要作用就是让管理者从许多本不应由他自己亲自做的事情中解脱出来，专心致力于企业发展战略制定、领导决策、沟通协调、检查监督等企业重大的、方向性的工作。管理者既要积极主动地去应对各种挑战，又要避免把精力浪费在无关紧要的事情上，管理者应如何面对这种两难困境，就要看其是否会授权。

授权是一门管理艺术，需要管理者有很好的把握能力。

？学会把握授权的时机

一个有着远大理想的管理者，如果发现自己总是在重复地做着某些无关紧要的事情，或总是吃力地做一些自己不擅长的事情，而有关组织竞争力与发展状态的重大事项却总被耽误时，就应该认真考虑是否需要授权了。

？制定清晰而又有所取舍的详细计划

授权作为一种管理方式，体现着管理者的管理、指挥与社交艺术，它需要管理者首先能较好地安排自己的工作，对工作有严密的计划，能较好地认识自己该做什么不该做什么，从而了解什么样的事情该授权他人完成，什么样的事情必须不辞辛苦亲自去做。

？具备敏锐的洞察力

即善于发现人才，善于了解下属的特长与能力，从而为需要授权之事找到合适的人选。

？配合以良好的协调沟通能力

管理者必须能得到下属的信任，善于激励下属的工作热情，擅长协调各部门及各个人之间的利益，合理安排各种资源和信息，从而使下属能与自己配合好，有完成任务的激情与信心。这是一种处理人际关系的艺术，是管理者必须要在实践中去揣摩的。

？对于什么样的事情可以授权，要有充分的把握

应该将什么样的事情进行授权，对于肩负不同责任的管理者来说，是大不相同的。但有一点却值得所有管理者注意，那就是管理者的主要任务是制定计划、做出决策、沟通协调及领导与指导和过程控制。以这五项职能为重心，那些属于日常杂项的事情，如日常行政事务、生活后勤性事务以及一些简单的程序性事务就可以安排他人执行；对于决定的执行和操作，一般都具有专业性和技术性，这也不是专职的管理者应该亲自去做的，哪怕自己懂得这种专业和技术，管理者也只应负责监督和检查的责任，并对执行过程中的疑问作出解释或决定。

采用以上的做法，管理者将日常性事务及操作性事务通过授权交由他人去做，而自己专心于思考与组织前途命运相关的战略、目标、计划、策略等问题，专心于决策、沟通、协调、指导及选拔人才等事务，从而使组织内部分工合理、人尽其才、才尽其用。

9 牢记要点

通过授权使管理者从紧张和忙碌中解脱出来：

— 要学会把握授权时机

— 授权需要管理者制定清晰的工作计划，愿意并且善于进行取舍

— 授权要求管理者具有深刻的洞察力

— 授权需要管理者具备良好的协调沟通能力

— 对于什么样的事情可以授权，要有充分的把握

《圣经》中有一个故事，说当年摩西带领犹太人走出埃及时，拥有一支几十万人的庞大队伍。摩西为了保障族人的安全和号令的统一，不厌其烦，事必躬亲。从队伍的行进路线及日程安排到族人内部鸡毛蒜皮的小争端都由他亲自决定和处理。摩西为此大受族人爱戴和尊敬，可是他自己却终因劳累过度而日渐消瘦，甚至一度觉得自己都支持不下去了。他的岳父叶忒罗对此很是揪心，因而向摩西建议，部族内部的小争端及一些基本的组织动员与号令发布之类的工作，可交由可靠而精干的族人去处理，自己只对事关本族前途命运的重大事项亲自过问，从而减轻负担，提高工作效率和族人的凝聚力。

摩西接受了叶忒罗的建议，将犹太族几十万人的队伍按人口和姓氏划分成不同的分支，任命百夫长、千夫长分层次进行管理，自己则专注于处理有关行进路线、与外族的作战方针以及对上帝的祭祀等族内至关重要的大事。从此之后，整个队伍的指挥更灵活，号令传达更迅速，也更加团结，更加有实力，而摩西自己的负担却大大减轻，从而能专心于理解领悟上帝的命令，主持祭祀及指挥战争。犹太人终于克服种种困难，冲破了敌人的围追堵截，到达了流着奶和蜜的以色列。

· 实践练习

如果您不确定哪些事情需要授权，那么请您不妨尝试按以下步骤安排自己的工作：

1. 自己或者由秘书帮忙做一个每天的工作任务表。
2. 对照工作任务表考虑哪些必须由自己亲自做，哪些应该由他人做，哪些必须由他人做，并给出合理解释。
3. 必须由自己完成的任务制定每天的时间计划，并且说服自己不沾染那些计划外的事情。

技能点 2：如何通过授权让下属忙碌起来

主 题 词 有效授权·认识授权·下属积极性

适用情景 当想使下属工作更充实高效时，查看此技能。

7 技能描述

许多管理者都有过这种尴尬的经历：在外面忙得团团转，筋疲力尽地回到办公室，却发现下属正在悠闲地聊天、看小说、打瞌睡、发呆。这时候当然会很气愤，但已经于事无补了，埋怨只能使事情恶化，以后更难调动他们。

一个管理者，在遇到下属偷懒的情况时，要让他们心甘情愿地接受授权任务忙碌起来，最好的做法是：

？ 保持理智，不要急于去训斥他们

为了要让他们工作起来，可以用命令或请求的语气要求他们回到工作岗位上去，不要再无所事事，不要做与工作无关的事。

？ 反省自己

自己是否把所有的事情都揽过来了，让他们觉得无事可做？自己是否太忽视他们平时的工作状态了，以致于他们觉得偷懒没有危险？自己是不是对工作的计划和人员的调度太过草率了，让他们无所适从，所以干脆什么都不做？自己对于组织的纪律和规范执行是不是太过宽松了，没有在他们心中树立权威？如此等等。

？ 了解下属偷懒的原因

是因为指令不明，使他们不知要做什么事？还是因为报酬低，下属没有工作的激情？或者是因为某些工作让他们做起来非常没有成就感，所以他们不愿意做？或者是他们觉得自己根本没有能力完成上级安排的任务，因为怕承担责任不敢去做？

？针对不同情况进行处理

对于故意拖泥带水、耗磨时间的下属，当然应该进行惩罚，使他们服从组织的纪律和安排；对于其他情况，则以批评教育为主，让他们明确自己的责任和目标，明白自己偷懒会带来什么样的后果，对自己、对组织会有什么样的害处。

？关键是对每个下属应该完成的任务要心中有数

以任务和目标为依据制定授权计划，因事设人，使每一个进入组织工作的人都有自己明确的权限、任务、目标 and 责任。让每一个下属都清楚地认识到有没有达到目标，有没有完成任务，自己的行为将面临什么样的结果。

？必须通过授权让他们承担一定的任务和责任

授予下属一定的权力，规定相应责任，并将授权工作与工资、奖金及提升机会挂钩，从而使他们主动地去做那些属于自己职责范围内的事情，并积极向领导要求更多的工作。

调动下属的积极性需要管理者掌握驾驭下属的艺术。

9 牢记要点

下属无所事事时：

— 保持理智

— 反省自己

— 了解下属偷懒的原因

— 针对不同情况进行处理

— 对下属的任务和职责心中有数

— 授权并以责任约束下属

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首先是花 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。然后他点上一支烟，花 30 分钟先看看当天的报纸，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。但是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了什么信息，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 开始着手做正式的工作，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，所有的损失已经是既成事实，无法改变。

． 实践练习

通过回答一些问题，可以了解下属在工作中是否表现积极。请您针对下列问题，看某个（些）下属员工属于哪种情况，从而判断他是否表现积极：

1. 每天到办公室后是立即投入工作还是先与大伙聊天？ （ ）

2. 经常带消遣性的书刊杂志来办公室吗？（ ）
3. 给他安排任务时，他是很兴奋还是会试图推托掉？（ ）
4. 办公室里的娱乐性报刊是不是常常被翻得很乱？（ ）
5. 当有外人来访时，他是积极接待还是爱理不理？（ ）
6. 开会时，是认真听记还是心不在焉？（ ）
7. 会经常就工作的问题来征询意见、提出要求吗？（ ）
8. 当主管给他提供了新信息和帮助时，他的表现是关切还是觉得无关紧要？（ ）

参考答案：

1. 投入工作则该人工作积极，聊天则不是。
2. 是则不积极，否则为积极。
3. 兴奋则积极，否则不积极。
4. 是则不积极，否则积极。
5. 积极接待则工作积极，否则不积极。
6. 认真则积极，否则不积极。
7. 会则工作热心，否则不积极。
8. 关切则热爱工作，否则不关心工作。

技能点 3：如何通过授权使下属成为独当一面的人才

主 题 词 有效授权·认识授权·培养下属

适用情景 当需要提拔下属，培养下属特殊工作能力时，查看此技能。

7 技能描述

随着社会分工的日益细致复杂，任何组织的管理者面对组织中纷繁复杂的事物时，都难以全面照顾到。因此，管理者必须寻找可以独当一面的人才，作为自己的左右手，分别承担起各方面的责任，帮助自己处理各种事务。

独当一面的人才就像是一个个驰骋疆场的大将，管理者运筹帷幄之中，他们决胜于千里之外。这样的人需要授予独特的权力和工作，才能培养出来。

1. 授予下属独立性很强的权力

虽然授权都具有相对于原权力的独立性，但是只以一般的独立性的工作来培养独当一面的人才是不够的，必须是有相当新颖性，需要高度自主性的工作，才能锻炼出独当一面的人才。

这方面的例子不胜枚举。如：上海一家办公用品公司，为了开拓北方市场，迫切需要找一个能负责这一新市场区域的管理者。为此，公司选择了一位业务能力强，且平时经常有独特意见的业务骨干为培养对象，公司只交给他一定的资金，让他在三个月之内了解华北地区的市场状况、消费心理，并由此拟出公司开拓该区域市场的可行性报告。结果，经过一段时间的考察与努力，该管理者最终成功地开发了北方市场。

这种授权没有确定的目标和工作程式，只是一种试探性的任务。接受任务的人主要依靠自己的努力和创造力来完成任务，完成任务的过程也就是其不断成长的历程。当他圆满完成了任务，他也就成为了一个能够独当一面的人才，可以委以大任了；即使他没有成功地完成任务，只要他认真地去做了，他也会从中学习到很多由普通授权学不到的东西，为成为独当一面的人才做好准备。

2. 用复杂多变的任务磨练人才

要真正成为组织某一方面的权威，必须在业务能力、判断决策能力和意志力等方面都有过人之处。这些能力必须通过复杂多变的工作任务来锻炼。

(1) 授权任务必须有相当的难度。仅凭程序性、执行性授权是难以培养出出类拔萃的人才的。授权任务必须要求被授权者具备与授权要求相当的专业技术或业务能力，必须经过缜密思考和严密计划才能达到目标。

(2) 授权任务应是长期的和复杂的。时间与复杂程度可以考验人的耐心和意志。有能力而无耐心的人最终也成不了大事，历史上很多的著名人物，往往就因为急功近利而功败垂成，如拿破仑征讨俄国，诸葛亮六出岐山，这些都是令人扼腕叹息的历史悲剧。究其原因，就在于他们缺乏耐心，不肯等待。同样，有能力而无意志力的人也难成大器。所以，授权任务必须要求接受任务的人能坚持自己的理想和意志，能理性地面对事情的发展节奏，这些品质可以通过接受长期而复杂的任务来获得和加以锻炼。

(3) 授权任务应有一定的灵活性。僵硬死板的人是不可能持续保持自己的优势的，因此，在绝大多数情况下，一个能在组织中独当一面的管理者必须具备灵活变通的能力；否则，一旦遇到了新情况，管理者或者因忙于请示而耽误时机，或者因手忙脚乱而做出错误判断和决策。

穷则变，变则通，通则久。因此要使下属成为独当一面的人才，在对其进行锻炼时，对他们的授权应以灵活多变的任务为主，使他们能够适应变化，灵活处理各种新情况，这也是组织创新的根源所在。

9 牢记要点

培养下属成为独当一面的人才：

— 授予下属独立性很强的权力

— 用复杂多变的任务磨练人才

三九集团是国家特大型企业集团，但是提起集团赵总经理，却给人一种随和亲切的感觉。他的管理方式甚至会让人觉得担心，因为他管得太少了。然而这正是三九成功的秘诀，三九公司这种粗放型的管理使三九团队中涌现了一批批精干的管理人才。

赵总经理将南方制药厂 1 200 人的管理大权交给许仲由时，只给了他一句话的交待：“完成市场所需要的生产任务，这是我交给您的目标，方法自己找。”

霍树荣出任集团所属三九大酒店总经理，上任伊始就搞机构大精减，裁减人员，合并机构。作为上级领导的赵总经理对此甚至连一点建议也没提。霍树荣计划投资 1 500 万收购一家外地大酒店，将方案交给赵总经理审批，赵总经理给的回答是“这类项目由您自己拍板，不用请示”。

这种管理模式使得三九集团各级管理者都充满了跃跃欲试的激情，很多管理者因为自主权力很大，及时把握了市场脉搏，迅速扩大业务，使三九集团效益增长势头连年强劲。赵总经理最满意的是他自己不用为公司操什么心，所有的管理者都有独当一面之才，完全可以自主地把一切做好。

． 实践练习

下面是黄经理的授权安排，请您根据材料回答问题：

黄经理在朋友的建议下，打算将四项工作授权给他的属下：

工作一：公司的日常考勤及人事管理；

工作二：领导开发新的产品；

工作三：去 A 城开拓新市场；

工作四：公司的日常生活安排，如采购及管理办公用品、给员工订盒饭、对会议进行记录等。

他对公司里甲乙丙丁四位员工进行了如下几个测试：

一、要求四人去买同一办公用品。

人物 甲 乙 丙 丁

用时 40 分钟 20 分钟 25 分钟 35 分钟

二、要求四人分别做一份公司产品的市场调查，并写出报告。

人物 甲 乙 丙 丁

用时 7 天 10 天 5 天 7 天

文笔 基本通顺 优美流畅 优美流畅 通 顺

质量 很 好 较 好 较 差 很 好

三、他还根据观察总结出四人的性格特征。

甲：躁动而有活力，较为粗心 乙：谨慎踏实，较为胆小

丙：老成持重，目光锐利 丁：冷静敏锐，胆大心细

如果您是黄经理，您将分别把四项工作授予何人？为什么？

参考答案：

甲—工作二，因为甲有创新精神，且对市场较为敏感。

乙—工作四，因为他工作踏实细心且文笔流畅行动快捷。

丙—工作一，因为丙做事敏捷且老成持重。

丁—工作三，因为丁能很好地把握市场动向，且冷静大胆。

技能点 4 如何通过授权提高组织的凝聚力

主 题 词 有效授权·认识授权·组织凝聚力

适用情景 当希望组织发挥整体力量，更加团结一致时，查看此技能。

7 技能描述

组织的凝聚力是组织的核心竞争力之一。人们之所以结成一个一个的组织形态，所追求的就是集合众人之力达到个人能力不可能实现的目的。有众多的优秀人才的组织，未必会比一个没有什么突出人才，但精诚团结的组织能出成果。成功的管理者，不但要善于发现人才，而且要会用自己的智慧和行动，带领各路人才团结合作，将个人的力量汇聚成组织的力量。通过授权提高组织凝聚力，主要应做到：

1. 为授权建立目标体系

目标是一个组织为之奋斗的未来状态，目标意味着方向。有了目标就意味着一个组织有了自己发展的明确路线和任务，也就有了奋斗的动力。

（1）确定总目标可以使大家清楚地看到组织发展的未来状况，可以给组织全体人员带来希望和信心，可以为大家提供工作的指导和方向，无形中为每个成员的工作带来动力。

（2）确定总目标可以明确组织高层管理者的职责和任务，使管理者下定决心从那些与总目标不相干的杂务中挣脱出来，专心思考为实现总目标需要解决的资源、信息、人才结构及协调等问题；使管理者自觉为优化组织结构，合理配置组织人、财、物等资源作出努力。

（3）分目标的制定为授权工作提供依据。有了分目标，一方面能让管理者清楚应向下属授予什么任务，另一方面也使组织成员能认真考虑自己能够做什么，应该做什么，从而明白自身在组织中的价值。

（4）分目标的确定使授权对象有了具体的工作指导，从而使每个成员都清楚自己该做什么，该如何去做，该实现什么成果，从而达到自我约束和自我激励。

2. 以目标统领工作

（1）总目标规定了分目标的方向，对组织全体成员的工作起着最高统领的作用，约束和保证每个人都朝同一个方向努力，为实现共同的结果而工作。

（2）分目标将总目标分解为具体而细化的任务，从而使为完成目标所需进行的各项工作更明确，更具有操作性，更容易被组织的下层理解和接受。

3. 科学设定分目标之间的关系

（1）各分目标之间相互制约，互为前提。这样一来，每个人为了完成自己的任务，实现自己的分目标，必然需要他人的协助与配合，而其本人为了换取他人的协助，必须主动协助和配合他人。这样，组织中互相协助、团结一致的气氛就易于形成了。

（2）各分目标与任务划分应该体现均衡性，均衡才能体现平等，任务的平等能确保工作人员心理的平衡，从而防范组织成员因互相抱怨或对比产生离心倾向。

（3）各分目标和任务划分应该体现不同的能力要求，只有分工才能使每个员工人尽其才，提高效率，也只有分工才会产生合作的要求，组织团结协作才成为必要。

（4）基于目标体系的授权计划，应有专门的沟通交流计划，为不同的任务执行者提供信息交流的渠道，使他们了解彼此所追求的目标，便于大家寻找合作伙伴，让大家按照整体目标的进展调整自己的工作进展，达到组织整体的统一和协调。

由此可见，根据目标体系进行授权，不但不会导致组织内部分化，反而会使组织在分工的基础上更加团结一致，更加具有凝聚力。

9 牢记要点

通过授权提高组织的凝聚力：

— 为授权建立目标体系

— 以目标统领工作

— 科学设定分目标之间的关系

3M 公司是世界最大的办公用品生产商之一，是《福布斯》杂志评选的全球 500 强企业。在 20 世纪 90 年代以前，3M 公司从未涉足中国内地市场，从而使公司在抢占这一未来市场的竞争中失掉了先机。为挽回劣势，3M 公司制定了雄心勃勃的计划，准备从 1998 年开始，用 5 年的时间全面进入中国市场并占据相当的市场份额。与大多数企业依赖广告宣传扩大自己知名度的做法不同，3M 公司没有做广告，而是向中国派了四支人马。

第一支由市场分析员组成，目的是调查华东、华南和东北等相对发达地方对办公用品的消费心理；第二支由专业培训教师组成，在深圳和上海开办了两个提高办公效率的培训班，目的是以美国的办公习惯和消费观念影响中国的白领阶层；第三支由一名熟悉中国社会情况的人带领，目的是了解中国的法律制度和政府运作，并致力于获得各级权力机关的支持；第四支则由投资家负责，目的是寻找能与公司合作的中国企业，洽谈投资合作。

这四路人马进入中国，给中国的办公用品和文具市场带来了不小的震动。由于他们都出色地完成了任务，3M 公司在中国的知名度很快就超过了许多本土的大型企业，并且在受过 3M 公司培训的人员带动下，形成了固定的消费群体。通过与中方企业的合作，现在 3M 公司在中国的市场占有率不断提高。

． 实践练习

请您根据下面的案例回答问题，了解有关根据目标授权的管理方法。

某家具公司试图开发一种新的家具，为此，公司领导指示产品开发部着手设计样式，同时派遣采购员到瑞典购买机器设备，以便改良生产线，使新产品能尽快投入生产。为了保证原料供应，公司与加拿大一优质原木加工厂签订了长期供应合同。

公司领导的这一系列措施都正确吗？如果不正确，错在哪里？怎样改正？

参考答案：

不正确。新产品设计有周期性，并不能很快投入生产，在设计还未成熟之前就采购设备和原料，将使企业的流动资金被长期无效占用，造成不必要的损失。并且新产品设计有一定的风险，在没有成形之前就采购设备和原料，如果设计失败或与原计划出现差距，将使设备原料闲置。

错误的根本原因就在于该公司的领导没有认识到各具体目标和任务应相互衔接和制约，不能只以总体目标来授权和分派任务。

正确的做法是等新产品设计基本成形之后，再决定是否采购设备和原料，以避免风险，并且防止资产闲置。

技能点 5：如何通过授权提高组织的创新能力

主 题 词 有效授权·认识授权·组织活力

适用情景 当组织需要更有活力，更适应创新要求时，查看此技能。

7 技能描述

创新是一个组织的灵魂。任何组织失去了创新能力，也就意味着失去了生命力，最终只有走向消亡。因此，保持和提高组织的创新能力，使组织在不断进步的社会中生存下去，是每一个组织的管理者必须严肃对待的根本性课题，是管理的主要内容之一。

授权作为组织人力资源与权力结构的重新分配，可以从以下三个方面促进组织的创新能力：

1. 以授权调动下属主动性

创新的基础在于人才，因此要使组织的创新能力得到提高，创新精神得以维持，首先要做的事情就是激发组织中每一个成员创新的主动性和内在潜力。

以授权提高组织成员的工作热情和自主创新的积极性，需要管理者在授权关系中把握：

（1）通过授权，实现公事私人化。将组织中的公共事务细分到每一个人的身上，使特定的人与特定的任务相对应，将大家为组织工作的观念转化成为自己工作和为完成自己的任务而工作的观念，使每一个成员都能以关心自己的注意力来关心组织分派的任务。

（2）使人—责关系固定化。授权不仅是授予权力，也是授予责任，灵活的授权方式可以让受权者自由决定承担责任的方式，授权任务中本身就可以有创新的要求。

（3）目标、责任与利益一体化。授权的一个直接目的就是将组织工作分给个人，使个人能以极大的关注力来完成任务。但是，要使个人像关心自己的事情一样关心组织分派的任务，就必须将授权工作所设定的目标、任务及责任与一定的利益报酬或利害关系挂钩。只有将创新与更大的利益挂钩，创新才能成为动力。

（4）授权任务竞争选择。这是前一个措施的深化。既然责任与利益挂钩，授权任务与每个人的利害关系牵连，那就势必要在授权中引入竞争机制，能者多劳，多劳多得。创新者有奖励，墨守成规的人只能获得一般的报酬，甚至被淘汰出局。能否出色完成组织分派的任务会直接影响到自己的个人利益，自己在完成组织任务的过程中是否有创造性贡献关系到自己的得失，组织成员势必会思考如何以更快、更好的方式完成组织任务，以便争取更多任务，得到更多利益。使个人的创新带动组织整体的创新。

2. 通过授权建立更加灵活、更有适应力的组织结构

授权意味着权力的下放和分化，意味着原来没有决定权和主动权的组织成员可以根据自己的情况做出判断和决定，自主采取措施应付各种挑战。这就是说，授权可以帮助建立一种机制，使组织中的每个人都能自动适应各种情况和变化，不需要等到上级做出指示。这是创新精神的组织保证，但是，这种结果并不是自动实现的，它需要组织管理者做到：

(1) 决策权力下放。这是授权的一个内在要求，下属只有掌握一定的决策权，才敢对自己遇到的情况进行处理，才会针对自己遇到的障碍进行思考而不是首先想到向上级请示。

(2) 组织管理者中立。决策权的下放要求管理者中立，管理者不应对下层做出的决策随便干预，不能随便以是非对错的价值标准评价下层的决策。组织管理者只以资料提供者和意见提出者身份帮助下层做出科学的判断和决策。下层的决策只要不是明显错误的和有损组织利益的，组织管理层不应干涉。

(3) 保证组织信息沟通渠道畅通。很多时候，组织内部信息沟通渠道的问题总是被忽视。组织中上下不协调，授权效果体现不出来，往往就是因为信息沟通不畅。组织成员只有在能及时获得组织内外各种信息情况下，不断地对自己的工作计划和方式做出调整和改良，才能保证组织的适应能力与创新能力。

3. 通过授权和建立目标体系，发挥集体智慧

现代社会创新往往是集体智慧的产物，比如一个新产品的出现，不但是设计者的功劳，也有营销者和生产者的贡献。营销者提供的消费信息和消费者心理状态是创新灵感的来源，生产者是创新由构想转变为现实的中介。

(1) 授权基于目标体系建立，是对各种工作的组合。科学合理的分工组合能有效发挥整体的智慧，创造出意想不到的工作成果。

(2) 授权工作需要竞争和协调机制。这意味着组织中的各种思想可以得到交流和碰撞的机会，在这种交流和碰撞中，往往蕴含着创新的火花。

(3) 授权使管理者能从具体事务中抽身，专注于综合性、战略性的思考，用整体眼光综合各种思想，产生创新灵感。

人人都或多或少地具备创新思想，但是怎样使思想转化为现实的创新活动，却是体制问题。授权是组织结构工作分工和管理集中的辩证统一，既能激发个性思维和创新，更能发挥集体智慧，开拓新的视野，是创新机制的一个根本性的内容。

9 牢记要点

通过授权提高组织创新能力：

- _ 通过授权激发下属创新的动力
- _ 通过授权建立更灵活的组织结构
- _ 通过授权和目标体系发挥集体智慧

中国的农村改革历程，其实就是一个国家不断扩大对农民授权的历程。在改革之前，农民对于在自己的土地上种什么，如何管理土地没有决定权，一切都得听村集体的安排，每年的耕作也都是由集体先确定。

改革的第一步联产承包，村集体不再过问土地的经营方式和粮食产量，只是划定承包任务，确定交给集体的产品量，余下的由承包者享有。这是国家授予了农民一定的产品支配权和自主决定经营形式的权力。这一授权大大激发了农民的积极性，各地出现了许多有创新意义的承包与合作形式，粮食产量比过去有大幅度的提高。

后来，国家进一步放开了对土地生产的控制，不再对粮食用地和经济作物用地严格控制，只进行宏观调控。农民可以在市场的指导下决定种些什么，如何经营。农民被授予了更多的权力，也激发了他们压抑了许久的创新激情。各地不断涌现了“专业户”，如“花卉大王”、“蔬菜大王”、“养兔大王”等。一个曾经令世界担心养不活自己的国家，一举成为粮食自给有余的大国，不但养活了自己，还能出口粮食和其他农产品。

． 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”。

1. 通过授权将权力下放，可以激发员工的主人翁意识，从而实现创新。（ ）
2. 对于管理者而言，只要完全将权力下放，不干涉下属，就能实现企业创新的目标。（ ）
3. 在一个竞争机制完备的组织里，创新更容易实现。（ ）

4. 通过设定目标体系以及充分的授权，组织更容易发动集体力量，群策群力，实现创新。（ ）

参考答案：1、3、4 对；2 错。

技能点 6：如何通过授权选拔组织后备领导人才

主题词 有效授权·认识授权·选拔领导人才

适用情景 当组织面临人事上的更新，需要选拔后备人才时，查看此技能。

7 技能描述

选拔组织后备领导人才，是一个组织持续发展的根本任务之一。许多组织之所以昙花一现，辉煌的历史非常短暂，就在于他们在创造了骄人的成绩之后，没有注意后备人才的培养，一旦当年的优秀管理者退休或者离职，组织的所有发展动力也就随之丧失。

良好的接班人需要经过实践的锻炼，需要在具体的工作中培养。而良好的授权关系的建立，可以帮助组织构筑一套科学的人才选拔和培养体系，使组织永远不缺乏发展的动力。

1. 通过授权，建立组织内部人才选拔培训机制

组织的人才选拔机制主要有三个方面的内容：发现、评审与培训。授权工作在三个方面都可以起到重要作用。

（1）授权工作为发现人才提供契机。韩愈说过：“世有伯乐，然后有千里马。”组织的管理者不但要有经营管理上的才能，还要有善于发现人才的慧眼。但是这慧眼不是凭空产生的，它必须借助于一定的载体，授权就是组织发现人才的最佳机会。对每个人都授予一定的任务和权力，等于为他们提供了一个充分展示自我的平台，每个人都会在授权工作中表现出不同的工作作风、能力和思想。管理者作为整个授权工作的

控制者，当然有机会并且应该对每个人的表现进行比较和评价，那些作风优良、能力优秀、思想新颖的人就是应该重点培养的人才，是组织应该着力开发的财富。

（2）通过授权评价各类人才。选材必须对各类人才有所评价，才能择优而选。其实，发现人才的过程就是评价人才的过程，两者是统一的。授权工作之所以能在人才评定方面发挥独特作用，关键在于授权工作是建立在目标—任务体系上的。目标—任务体系规定了任务的执行者须具备一些基本的能力，但也仅限于此。在基本能力之外，每个人发挥自己的聪明才智，运用创造性思维去完成自己的任务，造成了每个人在工作中有不同的表现，这种差异性使比较和评价成为可能。没有授权，大家就会拘泥于命令和指示，被动地按照常规去执行任务，官僚主义、公事公办，这不会凸显出人与人之间的差距，只会扼杀创造性的工作方式和表现，也就无法评价和选拔人才了。

（3）授权是人才培训的最佳方式。授权工作作为一种实践，在人才培训方面有着不可替代的作用。组织管理者在确定了培养对象之后，可以根据组织的需要进行授权，锻炼其各方面的能力，特别是统筹管理和沟通协调等能力，从而让受权者在实践中学习、体会，能得到直接的管理知识和经验。

2. 以授权工作促进未来领导人才的成长

没有经过授权工作锻炼的人，不能轻易委以重任。哪怕这个人从表面看起来非常能干，但其实他可能只会纸上谈兵。通过授权锻炼人才，应该考虑到授权方面的能力培养和多次重复的实践经验。

（1）通过授权，培养未来领导人才的业务能力，尤其是基层领导能力。这是最基础的实践锻炼，但不因为层次低就不重要。后备人才最好是能够深入了解基层的工作和生活状况，不了解基层的管理者，很容易成为空谈家或不切实际的幻想者，也就是大家熟知的“纸上谈兵”的人。所以，作为组织的后备人才尤其是未来管理者，首先需要在基层从事一些直接业务工作，从最基本和最细微的环节开始全面了解自己的组织，了解下层员工的工作、生活和心理状况等，从而锻炼自己的业务能力及领导能力。

（2）通过授权，培养后备人才的思维能力。良好的思维方式在信息时代是一个管理者最需要的财富，思维方式决定行为方式。所以，让后备人才学会像管理者一样的思维方式，并能将之与自己长期生活过程中形成的思维方式相结合，是管理人才培训的关键内容之一。通过授权，让他们承担一些特殊性的任务，

并适当地进行指导，让他们学习一些管理的理论和案例等，可以有效地促使他们自主思考，自主判断。特别是通过模糊授权，在任务、目标、要求都不甚明朗的情况下，必须依靠个人经验和知识，并结合工作中遇到的情况做出决定。这是对人的思维能力的巨大考验，当然也是训练思维能力的有效途径。

（3）通过授权，培养后备人才的信息处理能力。管理者的主要工作是处理和加工各种信息。因此，接受信息、处理信息的能力对于一个后备人才来说是至关重要的。这种能力不可能从书本上学到，只能在实践中培养。因此，通过授权，让受培训者亲身致力于信息处理，是培养出色的后备领导人不可或缺的一个过程。让受培训的人具体参与到决策或咨询参谋的工作中，每天接触大量信息，使他们学会：

- ① 大量快速地接受信息；
- ② 准确而迅速地筛选甄别信息；
- ③ 快速而有效地处理各种信息；
- ④ 有针对性地反馈信息；
- ⑤ 针对相关信息迅速果断做出决策并采取行动。

（4）通过授权工作，帮助后备人才养成特殊的行为作风和习惯。一个人的工作作风和习惯往往与个人的层次与经历有关。在组织中，不同层次的人需要有不同的工作作风和习惯。组织选拔人才的过程是一个让被选中的人跨越不同层次的过程，要的就是作风和习惯的改变。没有这一工作的经历，人们是不可能改变自己长期以来的习惯的。

3. 通过授权选拔人才，需要注意一些问题

- （1）保密：不让提拔的对象知道被提拔的可能，确保授权效果的客观性。
- （2）指导：有目的地指导受权者培养领导素质。
- （3）多次授权：持续的实践锻炼是未来领导成长所必需的。

(4) 目的性：授权者根据被授权者未来职责设计授权任务。

选拔未来领导人才关系到组织长久健康持续发展，组织未来的领导者只有在组织中不断得到锻炼，提升自己的能力，熟悉组织情况，才能成为合格的后备人才。

9 牢记要点

通过授权选拔领导人才要掌握以下要点：

_ 通过授权，建立组织内部人才选拔培训机制

_ 以授权工作促进未来领导人才的成长

_ 通过授权选拔人才，需要注意一些问题

费舍是柯达公司为扭转长期的亏损而新任命的执行总裁，他的走马上任给人耳目一新的感觉。

首先，他从来就不拘礼节。他总是低调、和蔼可亲，很少大声说话，几乎从不发怒。其次，他比以前的执行总裁更容易见到，更容易接近。他总会出现于研究人员的会议上或讨论会上，了解项目的最新进展；或者在员工自助餐厅与工人们闲话家常。更重要的是，他一直很有说服力，虽然大家都明白当时柯达的景况并不怎么好，但是与费舍交谈过的人都觉得这只是暂时的，一切都在往好的方面转变。

这位新的执行总裁平息了长时间郁积在员工们心中的失望和不满情绪，成功地说服了大家接受自己的改变计划，并让大家对公司裁减 800 名员工的决定保持平静。

那些中层管理者则没办法拒绝费舍提出的加强报酬与责任联系的管理改革，接受了费舍为他们设定的标准体系。这意味着如果他们的工作达不到标准体系的要求，就得面临公司的惩罚，而以前他们很少有人能达到这个标准。

费舍的出色领导使柯达摆脱了尴尬的局面，公司迅速投入了大量资金和人力发展数字化摄像技术，并与外界的诸多相关企业建立了合作关系，很快将信息技术对公司的冲击转变为公司发展的动力。

． 实践练习

请完成下列判断题，检查自己是否了解领导型人才的特征。

1. 他总是对自己充满信心。 （ ）
2. 他总是有自己的远期计划。 （ ）
3. 他能准确地说出自己的近期目标和长期目标。 （ ）
4. 他对实现目标的信念非常坚定。 （ ）
5. 他一直是循规蹈矩的人。 （ ）
6. 他总是固执己见。 （ ）
7. 他对周围的一切变化都很敏感。 （ ）
8. 他喜欢独立行事。 （ ）
9. 他经常要求做事情要完美。 （ ）
10. 他总是能活跃气氛。 （ ）
11. 他经常打断别人的讲话。 （ ）

参考答案：1、2、3、4、7、10 对；5、6、8、9、11 错。

技能点 7 如何评估自己的授权表现

主 题 词 有效授权·认识授权·授权评估

适用情景 当需要对自己授权的表现进行评估时，查看此技能。

7 技能描述

授权是管理的一个重要内容，也是检验管理者素质的重要依据。管理者通过考察自己在授权活动中的各种表现，了解自己的管理素质和心理素质，从而认识自己的优缺点所在，以改进自己的管理方式，调整心态，提高自己的管理水平。

管理者要正确认识自己在授权中的表现，可以从以下几个方面进行评估：

1. 总结和评估自己对待工作的态度

一个人对待工作的态度会左右他的授权观。工作狂总是希望自己无时无刻不处在忙碌之中，他们总是试图将所有的工作都揽过来，不让别人插手自己的事情，拒绝他人的建议和帮助。对于管理者来说，如果自己每天都被无数的事情缠着无法脱身，自觉或不自觉地成为工作狂式的人物，都是非常不明智的。

考察自己是否能正确对待工作，可以回答这一系列问题：

（1）自己是否能马上说出三项最重要的工作目标？明确工作目标是对工作进行取舍的根本依据，管理者对自己的工作目标有充分的把握，才能下定决心从那些对目标贡献不大的事情中抽出身来，致力于与目标最紧密相联的事务。

（2）自己是否是个完美主义者？追求完美是很多人的习惯，但对于管理者来说，这却不是个好习惯。追求完美会使管理者整天处于忙碌和担忧中无法自拔，并且总是为了把一件与目标关联不大的事情做得完美而耽误时间。尤其糟糕的是，完美主义者只相信自己，不可能信任别人，所以不会愿意授权。

（3）是否总把工作带回家去做？老是把工作带回家去做，在以前是社会提倡的一种美德，但现在却成了被批评的现象。理由很明显，老是把工作带回家去做的人，或者是在工作时间偷懒了，或者是不会安排工作以致效率低下，都不是一个优秀管理者应该出现的问题。

(4) 回到办公室时，是否总有太多的工作等着自己去做？老是有很多的事情积压着，有两种可能：一是工作计划太糟糕了，老是顾此失彼；二是自己揽的工作太多，超出了自己的精力与能力限制，根本不可能做完。这都是与授权理论相悖的。

(5) 是否总是没有时间用来做那些最重要的事情？如果前面几项都是肯定回答，那么这个问题也只能肯定回答了。一个管理者，不能从各种复杂的事务中脱身，是不可能集中精力去做管理者本该做的事情的。

2. 考察自己对待下属的态度

对待下属的态度可以体现管理者授权意愿的大小。有的管理者事无巨细必详加过问，并要下属绝对服从；有的管理者似乎糊里糊涂，从不过问下属干了些什么，但却对所有的工作进程和每个人的表现都了如指掌。

成功的领导者并不常做出指示，总是放心自己的下属。因此，如果在对待下属的态度上，能很好地处理这几个问题，不难检测自己的授权表现。

(1) 下属是否经常提出很多问题？下属疑问的多少与上级指示的多少成正比例关系。如果上级指示与命令多，那么下属为了尽量符合上级的要求，必然不敢贸然行事，随时都期待上级的指示，什么事在做之前都得先判明上级的意图，问题自然也就多了。

(2) 是否喜欢干预每一项工作？好大喜功者或完美主义者肯定希望每一项工作都能体现他的智慧和影响，所以他们希望干预每一项工作。然而，这种态度正是授权工作的致命伤，上司的干预过多只能导致下面无所适从，在执行命令和按照自己的意愿行事两者之间选择，大多数人都会选择执行命令而放弃自己的构想，授权也就被架空了，名存实亡。

(3) 是否常下达非常详细的命令？一般的工作指导，命令详细未必不好，但在授权工作中，需要的是下属能发挥自己的聪明才智去独立解决一些问题，完成一些任务，这需要他们思考。如果命令太详细了，

那么下属只有执行而不需要或者不能够独立思考了。事实上，管理层越高，下达的命令就应该越简约。只有在基层执行时，命令才应该详细到方方面面。什么事情都规定死了，那还要找那么多管理人才做什么？

(4) 是否常担心因为下属表现不好而误事？“疑人不用，用人不疑”，这句话值得每个管理者深刻记住。在选择授权对象时，就应该选择可靠而能干的人，这方面的内容后文将有详细阐释。

管理者应该牢牢记住一点，那就是一旦决定了授权给某个人，就不应该怀疑他，不应该过多干预他的工作，要有指导但不要太过频繁。要相信，他一定会很棒地完成您交给他的工作。

9 牢记要点

评估自己的授权表现需要做到：

— 总结和评价自己对待工作的态度

— 考察自己对待下属的态度

王经理是一家电脑销售公司的地区分公司的负责人。上任初期，他每天都处于百忙之中，毫无闲暇时间，他总觉得自己每天筋疲力尽，但是公司的职员并没有因为他的拼命工作而变得勤勉，反而比以前更消沉了。

对此王经理已有所警觉，他认识到问题可能出在自己身上。自己老是不放心他们，总是想把所有的事情按自己的方式安排，总觉得承担着重责，时刻不能松懈。

分析了原因之后，王经理暗下决心。他开始把要做的事情按照重要性、难易程度排序，分派给合适的下属去做。自己只负责：①布置任务；②协助下属，提供信息和帮助；③检查下属工作成果，激励下属工作热情，提醒他们可能的失误。

这样做了一段时间之后，王经理发现其实自己不需要那么忙也能把公司管理得很好，员工工作热情高涨，并且不再冷漠，他们主动寻求与自己搞好关系，要求分派任务。公司业绩明显上升。

最让王经理欣慰的是，他原本紧张的家庭关系也得到了极大改善，因为他有更多的时间陪在妻子和女儿身边，和妻子逛商店，与女儿一起看动画片，不再是家庭的局外人。

． 实践练习

请您完成下列表格以评价自己的管理作风。

不同层次的管理者有着不同的时间安排，管理者安排各种事务的时间比例反映了管理者授权的多少及管理的方式和能力。下面是一张表格，对照表格列出自己在每一项事情上所花时间，可以检查自己的管理表现。

工作安排用时表

每周安排的活动 占据工作时间比例

浏览各种文件

参加会议

与员工谈话

撰写计划草案

陪同合作伙伴参观

与其他公司领导打高尔夫球

参考答案：

一般来说，越是高层的管理者，从事形式性活动所占的时间越长，需要授权越多；越是往下，从事具体操作性的活动越多，需要授权越少。审阅文件、撰写计划方案、参加各种会议等都是相对具体的工作。

代表公司做员工思想工作、与外界进行交流等则是相对形式化的管理活动。如果管理者发现自己在具体工作上所花时间过多，则必须考虑是工作真正需要这么安排还是自己授权不够。

第二章 如何选择授权的对象

第二章 如何选择授权的对象

技能点 1：如何才能发现更多的人才

主 题 词 有效授权·选择对象·发现人才

适用情景 当需要特殊人才去完成一定任务或进行深入培养时，查看此技能。

7 技能描述

当授权已经成为确定无疑的事情之后，选择授权对象无疑成了首要问题。自古以来，得人才者事业兴旺，失人才者则境况悲惨；大至国家，小到企业，无一例外。在竞争激烈的市场经济中，各个企业之间的竞争，从根本上来说，就是人才的竞争。选拔人才，把每个人安排到合适的岗位上去，最大限度地激发每个人的工作热情和创造力，让每个人的力量互相协调，这是管理的全部内涵。

如何找到足够多的可用之材，用什么样的方法去发现人才，到哪儿去发现优秀人才，怎样吸引或留住人才，对于一个组织来讲，有着根本性的重要意义。

1. 要以良好的心态对待人才

这要求管理者做到随时准备重用有才能的人，并让所有人知道这一点。

很多时候之所以发现不了人才，并不是因为人才太少了，而是有才能的人不知道到哪儿去表现自己的才干，不知道谁才是真正的明主。一旦他们知道有求贤若渴的明主，他们自会毛遂自荐。战国时，燕昭王

想招募贤才，就封了一个才能并不十分出众的人做燕国的大官，以此表明自己求贤若渴、惟才是用。这果然使得他贤名远扬，郭槐、乐毅等贤能之士纷纷慕名而来，从而使燕国实力大增，打败了对手齐国。这个历史典故足以让每一个管理者引以为戒，有求贤之心并将它表现出来是发现人才的良好开端。

2. 注意克服诸如“我的周围没有好的人才”的想法

现实中，有很多管理者都认为好的人才都不在自己身边，自己身边的人都不堪重用。如果您有这样的心理，怎么办呢？

（1）审视自己的求贤之心是否真诚。很多管理者只是迫于组织的压力或市场经济的潮流而不得不采取一些姿态来表现自己在寻找人才，其实他根本没有真正想发现人才、任用人才的心态，甚至会担心新人才的到来会掩盖自己的光辉，夺取自己的权利，威胁自己的利益，打击自己的自信心。这是管理者首先应注意的，不要走入这样的误区。

（2）要看自己是否找对了地方。一般来讲，组织可以到三个地方寻找有用之材：一是组织内部，二是别的组织，三是专业人才培养机构。许多管理学研究者都有这样的观点，即组织应首先从内部选拔人才。这一方面是因为组织内部的人才比较熟悉组织情况，容易投入工作；另一方面，从组织内部选拔人才还可以起到激励组织成员的作用。

（3）确立客观的人才评价标准。选拔人才必须要有标准可循，才能正确衡量一个人的能力。所以，组织制定的人才选拔标准有时候能决定组织是否能找到人才，找到什么样的人。组织在制定标准时，常见的妨碍人才选拔的误区有：

① 完美主义倾向。有些组织在寻找人才时，往往想要找到“全才”，这就陷入了“完美主义”误区。完美的标准会妨碍组织发现尽可能多的人才，因此管理者在选拔人才时，标准应该适度。

招聘一个全才一来很有难度，二来需要支付的代价过高。其实人无完人，尤其是在现代社会分工高度发展，知识专业化的情况下，组织制定选人标准也必须体现专业和分工要求，即使是统帅全局的人才，也是有所长有所短的，若不如此，组织就只能唏嘘这世界上没有千里马了。

② 委曲求全倾向。如果标准制定得太低，就走进了选拔人才的另一个误区——委曲求全。标准太低等于不定标准，符合条件的人数太多，组织则不能找到真正合适的人才，那么这个标准本身也就毫无价值了。

③ 急功近利倾向。这是管理者最容易陷入的一个误区，我们只要看一些招聘广告就不难发现这一点。很多招聘都有这样的要求：某职位，应聘者应具备某学历，有多少年相关工作经验，有几项职业资格证书，有一定的客户基础。这样的广告一打出，职场上就变成了少数人的天下。所谓的人才招聘其实只不过是各公司互挖人才的大比拼，而不是发现人才，培养人才。这样一来，许多有能力和潜力的人都因为这样或那样的硬性限制不得不知难而退，人才的选择面也因此越来越窄，最后各个组织只能感叹“找个人才真难呀”。

其实，选拔人才除非特殊需要，大可不必把学历、工作经验、资格证书、尤其是客户资源等作为硬性标准，因为这些未必能代表能力。相反，如果能详细考察候选人的思维习惯、心理状态、行事风格、决断能力等潜在的素质，所选的人才才是真正优秀的人才。

9 牢记要点

要想发现更多的人才：

— 要以良好的心态对待人才

— 注意克服诸如“我的周围没有好的人才”的想法

— 到适宜的地方去寻找人才

— 选人标准要客观

罗兰夫人是法国资产阶级革命时期吉伦特派的主要领导人之一、共和政府内政部长罗兰的妻子。吉伦特派主政时期正是大革命的关键时期，法国各地都迫切需要各种类型的人才。但是罗兰夫人却坚持传统的身份与等级观念，认为优秀的人才都必须有高贵的出身。

当时受大革命的冲击，法国贵族阶层遭受了毁灭性的打击，大量逃亡或者隐匿了起来，而新的资产阶级知识分子往往没有显赫的出身。因此，罗兰夫人时常在丈夫面前宣称：“法国遍地都是侏儒，无人才可用”。

她的这种观点对负责为政府选拔人才的丈夫产生了深刻影响，他为政府选人提出的要求特别苛刻，并且眼光只盯着那些有显赫声势的大家族子弟。

吉伦特派执政不到半年即被推翻，因为他们缺乏能够适应革命潮流需要的人才，制定不出能够反映新的阶级要求的革命纲领和执政方案，因而大失人心。

. 实践练习

下面，我们来做一个小测验，看看您对待人才的态度。

1. 当您遇到棘手的事务，而自己又十分繁忙时，您会：（ ）

A. 找个合适的人处理这件事。

B. 让别人去完成一些无关紧要的事，自己集中精力处理这件事。

C. 压缩自己的休息时间来完成这件事。

2. 当您觉得自己精力不够，无法管理好全部下属时，您会：（ ）

A. 授予下一层管理人员部分权限，让他们参与一些管理。

B. 任命下一层管理人员全权负责对某些人员的管理。

C. 反省自己是不是没好好工作，投入更多的精力进行管理。

3. 当您外出度假时，您会：（ ）

A. 随时联系公司，查看各项工作进度。

B. 委托几个得力之人管理各项事务，放心度假。

C. 委托几个得力之人管理各项事务，让他们随时与您联系。

4. 当您的下属非常出色地独立完成了一项工作时，您会：（ ）

A. 决定提拔他。

B. 给予奖励，但暂时不予提拔。

C. 不表态，但心中暗暗不快。

5. 当您外出招聘时，您是：（ ）

A. 十分希望发现合适的人才。

B. 无所谓，有人才就要，没有就算了。

C. 根本不对找到人才抱有希望。

参考答案：

10 分以上：您十分注重选拔有用人才；

5~10 分：您对人才也很注重，但不完全放心别人做事；

5 分以下：要注意，您根本就无心用人，要反省反省自己了。

题号得分 1 2 3 4 5

A 3 2 1 3 3

B 2 3 3 2 2

C 1 1 2 0 1

技能点 2 如何建立选拔人才的标准

主 题 词 有效授权·选择对象·选拔标准

适用情景 当希望选拔人才有标准可依时，查看此技能。

7 技能描述

选人用人需要有合理的人才评价标准，需要内外并举，但是具体的标准制定及选人用人机制的建立并非易事，选拔人才的标准需要综合考察候选者各个方面的表现及与相应工作的适应性。

也就是说，标准既要能反映出个人的综合素质，又要能体现工作岗位的特殊要求。在良好的标准基础上，选人用人还应遵循一定的程序，只有将这一过程程序化，才能保证标准被执行，体现对人才的尊重。

1. 标准要合理并能全面反映个人能力

人才的首要要求当然是能力，但能力究竟包括哪些方面的内容，却是众说纷纭，莫衷一是。而对于管理者来讲，要选拔的人才可能层次不同，对能力的要求也不尽一致，更增添了衡量能力的困难。大体而言，衡量一个人的工作能力，必须注意以下几个方面：

（1）学习能力。学习能力不仅指学习书本知识的能力，还包括对新事物的认识能力。管理层次越高或技术要求越高，对学习能力的要求也越高。而衡量人的学习能力，可以通过考察他对新事物的认知速度、深度和准确度来实现。

（2）个人经验。个人经验是过去经历在一个人身上凝聚的知识和判断能力。个人经验因人而异，与工作期限和岗位有关系，但并不决定于工作时间的长短和岗位性质。考察一个人的工作经验，可以通过了解他所学的知识、工作经历等，更重要地是让他实际面对相关工作，通过了解他投入工作所需的时间及所获得的效果来实现。

(3) 个人环境适应能力。现代社会对于分工协作的要求越来越高，社会变化及工作压力越来越大，这无疑对个人的环境适应能力提出了更高的要求。有很多企业都有这样的经历：找了一个学历高、工作能力强、工作经验丰富的新员工，以为找到了优秀人才，但该员工到企业之后往往因为与领导配合不佳，与同事关系不和，对组织环境难以适应，无法正常投入工作，致使企业和员工两方面都苦恼不已。

一个过分自闭、自负而又缺乏自知之明的人，往往就是环境适应能力极差的人。当然，对这种人应区别对待，很多时候他们确实有优异的能力，不应一概排斥，因此要学会引导他们并善加利用。

上述三项个人能力是基本的个人能力，对于每个管理者来说，在选人用人时都应详加了解。然而，不同的岗位和角色有不同的能力要求，这也是不容忽视的。

2. 标准应能反映个人的行为习惯和工作作风

过去，管理学家很少关注个人的行为习惯和工作作风对人们工作的影响，认为这相对于以规则和纪律为主轴运转的组织而言，是可以忽视的因素。但在讲究创新、追求个性化的现代社会，工作中的创新与独特不是凭空而来的，它来源于生活的土壤，植根于日常的行为习惯和作风。

如果翻开科技史来看，那些有重大发现或发明的科学家们在生活习惯和工作作风上无不体现出特立独行、标新立异的风格；而成功的管理者也总是有着异于常人的行为习惯。这些特殊的习惯和作风能为组织带来不一样的气氛，能启发许多人拓展自己的思维空间，从而可以为创新提供良好的环境。

3. 通过标准考察被选人才的思维方式

思维方式不是现实的能力，却比现实的能力更具有长远意义。因为它能决定一个人是否有长远的发展前途。任何管理者，都不能指望一个思想古板的下属能有多么出色的表现。一个追求卓越的组织，如果只有这种墨守成规的人才，那么这个组织必将陷入平庸。所以管理者在选用人才时，应该对候选人的思维方式进行考察。这可以通过提问一系列主观问题或安排一些特殊工作来达到目的。

评审者、选人时间、评审过程以及最终决定方式都应有明确的规则，必须体现民主与公正的原则，不能因为个人好恶而导致选人过程形式化。

9 牢记要点

建立选拔人才的标准：

- _ 标准要合理并能全面反映个人能力
- _ 标准应能反映个人的行为习惯和工作作风
- _ 通过标准考察被选人才的思维方式

下面是在西方公司管理中被广泛采用的一种素质测评手段——评价中心测评法：

1. 管理游戏：将员工分成团队，每队分派任务，要求他们通过竞争与合作完成任务。测试员工合作性、领导能力、责任心。
2. 公文处理：要求被测人员暂时替代某个管理人员工作，处理积压的大批亟待处理的文件。测试员工的组织、计划、分析、判断、决策及分派任务能力。
3. 角色扮演：设置一系列尖锐的人际关系矛盾与冲突，要求员工扮演某一角色进入环境，处理各种冲突和问题。测评员工内在综合素质、应变能力及道德品质。
4. 有角色小组讨论：组织一次讨论会，让被测员工担任会议主持或者主发言人，就重大事项进行讨论，形成决议并提交书面报告。测试员工沟通协调能力、说服力、忍耐力、主动性、反应敏捷度等。

根据这个方案设计出来的一个个测试活动，能充分暴露一个人的全部个性特征和素养，能比较全面地考察到个人各方面的能力。活动设计一般根据公司业务的不同会有所差别，但不能令测试者太难堪。

评价中心测评法

复杂程度 测试形式 有效等级

更复杂更简单 管理游戏 **A**

公文处理 A

角色扮演 A

有角色小组讨论 A

无角色小组讨论 A

演说 C

案例分析 C

事实判断 C

面谈 D

. 实践练习

请您回答下面问题，总结自己的人才观。

某 IT 公司要去某知名大学招聘一名新员工作为该公司的核心技术人员之一，而且最好该员工以后能承担起领导开发新产品的责任。假设您是主管招聘的人员，在制定招聘标准时，您觉得以下哪几项是必须考虑的，哪些则不必考虑。

1. 所学专业 2. 在校学习成绩 3. 身体素质
4. 身高容貌 5. 计算机相关知识 6. 英语水平
7. 资格证书 8. 是否学生干部 9. 是否中共党员
10. 是否有该城市户口 11. 一定要是男生
12. 是否有男（女）朋友 13. 高考成绩及毕业成绩

14. 毕业论文是否优秀 15. 有无相关工作经验

16. 性格是否孤僻 17. 是否得过奖学金

18. 是否广泛参加社会活动

应加以考察的因素有：

不需考虑的因素有：

参考答案：

关于这个问题，没有绝对的答案，可以参考的答案是：对 1、3、5、6、8、15、16、18 加以考察；2、4、7、11、13 不需考虑。

理由如下：从事 IT 技术工作，专业性强，虽然不一定是学习计算机专业的，但应有相关知识背景，熟悉相关内容，最好还有相关工作经验，但更应注重个人能力，而不是学习成绩；IT 行业工作压力大，身体素质应该好，至于外表则不那么重要；该员工是潜在的领导候选人，应当具有亲和力，最好以前从事过管理工作，且有适应社会的能力。

技能点 3 如何制定人才评估表格

主 题 词 有效授权·选择对象·人才评估表格

适用情景 当人才选拔标准确立后，需要建立格式化表格时，查看此技能。

7 技能描述

制定人才评估表格，就是将人才评选标准格式化，这是人才选拔过程程序化的必然要求，也是组织人事制度的一项重要内容。人才评估表格不仅是选拔人才的重要依据，也是衡量原有员工表现的重要方式，

因此，它对管理者的授权有着格外重大的意义。管理者只要有评估表在手，就可以随时了解每一个员工的表现，从而判断谁可以授权，可以授予什么样的工作任务，需要为授权对象提供什么样的帮助，需要对他们实施哪方面的培训。

既然评估表格这么重要，那么制定表格时就必须慎重。有两个方面需要格外注意：

1. 制定的表格应尽可能全面反映个人素质

为此，可以分别制定五个反映不同内容、评定方法各异的表格，然后加以综合，汇聚成一个总的人才素质评估表格。

（1）身体素质表格。身体素质包括个人的体力与精力及特殊生理现象三个方面。体力是一切工作的基础素质，包括各种器官的功能发挥以及对疲劳的抵抗能力。精力指的是精神活动的能力，包括精神活动的持久性与专注性两方面。特殊生理现象则是指一些先天遗传的优异体质或疾病。身体是革命的本钱，身体素质即使不是人才素质的决定性因素，至少也是前提性因素，因此管理者决不能忽视对人才身体素质的考察。

（2）文化素质表格。文化素质是多方面的，有些能直接影响人的工作效率，有些只具有潜在影响。但是，不论直接的还是间接的影响，文化素质的影响力都是巨大的，并且是很难被外界改变的。

文化素质可以从以下三个方面考察：

① 学校教育程度，即学历；

② 自我学习能力；

③ 社会化的融合程度。

（3）道德品质表格。很长一段时间里，我国的人事制度中品德都是考评人才的第一位因素，这或许不是一个值得赞扬的传统，但却给现代人提供了一个借鉴，那就是道德品质至少有其重要的意义，是人才考评中不可忽视的一个方面。

道德品质主要有以下几个方面：

① 政治品质——对国家、法律及政府的认识和态度。

② 个人道德——个人对待家庭、亲友的态度，以及职业道德、责任感等。

③ 社会公德——个人在社会公共生活中的态度。

（4）智能素质表格。智能素质是一个人在面对工作和生活中的各种情况时所表现出来的最具有实际意义的素质，是人的认知能力、反应能力、行为能力的总和。考察人的智能素质，可以从这几个方面着手：

① 知识测评。学历不代表知识，大部分知识其实是从学校教育以外的途径获得的。所以对人才进行知识测评，不能局限于课本知识，更多的应是社会知识和人生经历的考察。

② 智力测评。智力其实就是思维方式。智力测评应注意两个方面：对问题思考、理解的速度和准确度；思考问题的角度是否新颖。

③ 技能测评。即实际工作能力的测评。主要考察一个人是否具有与工作职位相符的技术以及技术运用的熟练程度，是否能为提高工作效率采取新的方法。

（5）其他个性因素。还有很多其他的个人素质因素，会对一个人的能力发挥与工作表现产生重大影响。这些因素包括：自信心、脾气、时间观念、忍耐力等等。管理者在制定人才选拔标准表格时，对这些因素也不能忽视。

2. 制定人才评定表格应使之具有可操作性

要使测评表格具有可操作性，必须做到每项测评标准都要进行量化或等级化，也就是为每一个测评项目制定出数量标准或可比的等级标准。例如知识测评可以以多少年正规教育所应有的正常水平为标准，以年为单位对比。比如，在知识问答中答得最好的相当于 15 年教育，其次 14 年、13 年……再例如，在个人道德中的责任感可依次设定为极强、强、一般、较弱、非常弱五个等级。

制定表格，确定了测评项目及评定等级，针对每个人的表现进行打分，再与每项工作对个人素质的要求一一对照，每个人才的优缺点一目了然。管理者只要有一张表格在手，就能知道什么工作可以授权给什么人，应该对此人进行什么培训等。这无疑将大大方便人才的选拔和培训。

人才评估表格实例如下：

员工工作能力检测表

员 工 A B C D

工作速度 很快 快 慢 很慢

是否常寻找新任务 是 是 否 否

需要指导 很少 少 多 很多

是否常犯错误 很多 多 少 很少

写作能力 很弱 弱 强 很强

条理性 一般 弱 较好 很好

独立性 强 一般 弱 强

电脑使用技能 很高 一般 低 一般

语言表达 较差 一般 好 较好

9 牢记要点

制定人才评估表格需要做到：

— 制定的表格应尽可能全面反映个人素质

— 制定人才评定表格应使之具有可操作性

某大型公司在对员工用“评价中心方法”进行测试后，制定了一个中层业务主管人员候选人评估表（见下表）。

公司要选拔两位中层主管，A是当然的人选，但在B、C之间却难以抉择。最后，公司依据管理者主要的素质要求，即领导能力、决策能力和思维创新能力，确定C为另外一个人选。事实证明，公司的选择是正确的，这两人一走上管理岗位，就锐意改革管理方式，积极团结下属员工，在很短的时期内就使所管理的部门焕然一新。

候选人选拔评估表

中层业务主管素质要求 被测人员及对应分值

A B C D E

说服力及赢得合作能力 5 4 4 3 3

决策才能，战略眼光 5 5 4 5 4

组织能力 4 5 5 4 4

授权表现 4 4 5 3 4

应变能力，变通性 4 3 4 4 4

责任心 5 4 5 5 4

思维新颖性 4 5 3 5 3

冒险精神 4 5 3 5 3

对人尊重表现 4 3 4 3 5

道德品德表现 5 4 5 4 5

总计 44 42 42 41 39

. 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”。

1. 在制定人才评估表格时，只应考虑参评者的智力因素。（ ）
2. 在制定人才评估表格时，需要评比员工的身体素质。（ ）
3. 只要制定一个表格，就可以对员工素质一目了然了。（ ）
4. 张经理在制定表格时，既考虑了员工的身体素质，又考察了他们的道德水平。（ ）
5. 只要制定的表格能全面反映员工的素质就行了，至于可操作性并不是那么重要。（ ）

参考答案：2、4 对；1、3、5 错。

技能点 4 如何从内部选拔所需人才

主题词 有效授权·选择对象·内部选拔

适用情景 当组织内部有适合标准的人选时，查看此技能。

7 技能描述

一般来说，授权工作应优先考虑组织内部人选，让组织内部员工享有机会上的优先，这既是组织团结的保证，也是激发组织内部员工积极性的需要。并且，从组织内部选拔出来的人才，熟悉组织环境和运作

机制，有人际关系基础，能迅速投入到新的工作中去，为组织节省大量培训费用，并大大缩短工作周期。但是，从组织内部选拔授权对象也有很多问题需要管理者注意，稍有不慎，就有可能损害下属的工作热情，使下属关系恶化，影响组织的团结稳定。

在内部选拔人才的情况下，必须做好以下四个方面的工作：

1. 培养良好的竞争环境

没有内部竞争的组织是不可能出现很多优秀人才的，即使偶尔有，也会被同化为一个庸庸碌碌的人，或者会因无法忍受而离开组织。所以，对于一个组织来说，要使内部有源源不断的优秀人才涌现出来，必须先组织内培育良好的竞争环境，使组织内部员工有不断发展的动力。要建立良好的竞争环境，有几个方面不可忽视：

（1）要建立合理的利益分配机制。竞争的动力在于利益，因此，要使员工产生与人竞争的欲望和动力，利益分配必须体现差别性。这一点不用多说，我国大部分国有企业之所以效率低下，就是“大锅饭”、“平均主义”等不合理的分配制度的恶果。需要强调的是，不要把利益简单地理解为工资、奖金、福利待遇等纯物质性的东西，而应扩大理解为包含物质与精神方面需要的总和，特别是对于有优异才能的人来说，地位、尊重及自我价值的实现更能激发他们，单纯的工资奖金等并不足以调动他们的工作积极性。

（2）建立有效的参与机制。并不是有利益差别竞争就能展开，一个组织如果人事制度死板，集权程度太高，也不容易产生竞争。所以，要在组织中建立起有效的竞争环境，必须从决策和参与两个方面保证竞争机会对每个人都平等。让每一个有意参与竞争的人都了解决策的内容甚至能参与决策，让每一个有能力的人都有选择一项工作的机会。

（3）培养组织内部融洽的人际关系。很多心理学家都有这样的共识：两个长期处于竞争状态的人，如果缺乏彼此的交流和沟通，则很容易产生仇视心理，相互关系紧张。许多管理者在面对下属时，往往只注意让下属相互竞争的一面，而忽视让他们互相交流，这样从表面上看似乎不影响组织内部竞争环境，其实从根本上伤害了下属的积极性。

人都是社会的人，每个人都需要在一定的组织中寻找安全感和认同感。因此，如果一个在组织中竞争获胜的人在接受授权任务后，却发现周围的人都在嫉妒他，排斥他，甚至仇视他，那么他将丧失基本的安全感和认同感，工作的热情将大打折扣，参与竞争的信心将逐渐消失，并且他周围的人也会因为他的遭遇而对授权工作持有戒心。

要克服这一障碍，需要管理者主动采取措施。可以通过组织各种集体活动，增进员工之间的感情，培养员工的组织认同感和集体归属感。这样才能避免恶性竞争，防止因工作原因造成组织内部关系恶化。像定期召开员工恳谈会，组织员工运动会，召集节日聚会，以及组织员工出游等，都是增进员工感情、排斥敌视心理的有效途径。

2. 选拔授权对象应采取民主、公开、公正的方式

当组织内部竞争环境良好，可选拔的授权者很多时，管理者也不能想当然地认为随便选一个合适的人授权就行了。在多数情况下，如果可授权的对象很多且大家势均力敌的话，没有民主、公开、公正的选拔程序，管理者很可能只会选择那些与自己关系亲密的下属，从而在组织中逐渐形成裙带关系，这将对组织的人事结构和长远发展造成极大伤害。

内部选人必须采取民主、公开、公正的方式。既然授权对象是组织内部的人，那么竞争者对对手的情况是非常了解的，对组织内部的人际关系也很清楚。在这样的情况下，只有进一步将人才选拔的准备过程、评审过程、评审标准、上级评审结果都置于民主公开的形式之上并向全体成员公布各种信息，才能取得令人信服的结果。如果有一个程序不民主，有一点信息没公开，就难免有人会产生怨愤，造成组织内部关系恶化。

民主、公开、公正的选拔程序需要从以下几个方面做好：

（1）预先公布选拔时间、参与程序。

（2）预先公布选拔条件。

（3）预先公布评审人员。

(4) 各参与者是否有资格参与，以及出局入围原因。

(5) 及时公布参与者在评审中的成绩及原因。

(6) 及时公布评审结果及依据。

在事实的公正没法完全照顾到的情况下，形式的公正无疑也能给人带来极大的安慰，内部选人的民主、公开、公正程序，就是要从形式上保证民主、公正，最大限度保证选拔人才过程中组织内部的人心稳定。

3. 从内部选拔人才，要注意事后的安抚

良好的竞争环境以及公正的选拔程序可以起到稳定人心的作用，但是并不能保证完全没有抱怨和失望情绪产生。毕竟确定了一个授权对象，就意味着其他所有参与者都失去了展示自己的机会，不可能每个人心里都很痛快，都毫无怨言。因此，在授权对象已经确定之后，对其他人的安抚也是必不可少的。

安抚下属情绪的主要方式有：

(1) 召开总结会议。以会议形式让大家了解入选者的优势以及自己落选的原因，使大家认识到自己的不足之处，并鼓励大家努力克服自己的弱点，提高自身素质。

(2) 安排其他工作。让未入选的下属从事其他工作，并帮助他们认识到合作与理解对于组织发展和个人发展的重要性，能专心于本职工作，分散他们对于选拔结果的注意力。

(3) 最关键的是采取各种方法，让大家认识到以后还有机会。不以成败论英雄，管理者应该让下属了解组织的长远目标和实现目标所需的工作，使每个人都对组织充满信心，让每个人都明白只要自己努力，组织能为大家提供充分展示自己才华的空间。只要机会还在，每个人就会有希望。

一家企业成长的关键首先还是靠自身内部人才的培养，但是内部的人员升迁因为涉及到职员的关系和利益，所以并不是可以随意决定的。良性的竞争环境，程序民主、公开、公正与人心的安抚，是内部选拔人才的三件有力武器，管理者不能为了选拔少数人而失去多数人的民心。

9 牢记要点

要想从内部选取所需人才，需要：

- _ 培养良好的竞争环境
- _ 选拔授权对象应采取民主、公开、公正的方式
- _ 从内部选拔人才，要注意事后的安抚

松下电器公司创始人是一个极有知人之能的企业领导，至今人们对他提拔山下俊彦为总经理的故事仍津津乐道。

山下俊彦原是一个普通的雇员，他 39 岁时就被提升为分公司的部长，经营管理业绩卓著，具有出众的才能；更重要的是，他对公司内部因循守旧的弊端看得很准，并且迫切希望进行改革。

松下幸之助发现了他的才干，认为他是比自己家族中其他人更优秀的人才，在整个公司中也是最有大将风范的。于是不计门户出身，力排众议，破格启用山下俊彦。1977 年，当山下俊彦年富力强时，就从一个名列第 25 位的董事，越过前面“老资格”的董事，直接被擢升为总经理。山下俊彦当了总经理之后，也颇有松下幸之助的遗风。他重视有才干的“少壮派”，亲自提拔了 22 名具有战略眼光、能力出众的新董事，于是，松下电器公司的经营管理领导层力量，便在短短的几年之内得到了空前的加强。

人才是企业的活力和生命。在山下俊彦当总经理的第二年，该公司的经营状况就从原来的守势经营很快变为积极进攻的态势。1983 年，公司创利比他刚上任时增加了一倍以上。

· 实践练习

请您根据案例进行自我测评。

看了上面案例中松下幸之助的事例，您是否也有所感悟？说不定您的身边也藏着一个山下俊彦，只是您没发现。那么，对您认为有潜力的员工进行一次考核调查，列出他们的各项能力，然后尝试着去发现其

中的有用之才。请记住，需要考核的内容至少应包括以下几个方面：亲和力、社会适应力、领导能力、决策能力、创新能力、性格、学习能力、自信心、时间观念及工作责任心。

技能点 5 如何从外部招揽所需人才

主 题 词 有效授权·选择对象·招揽人才

适用情景 当组织内部缺乏所需人才，需向外部招聘时，查看此技能。

7 技能描述

大多数时候，组织内部就能够找到足够的人才来开展授权工作。但是，当组织业务扩大造成人手不足，或涉足新领域，追求更高发展层次却没有合适的内部人选时，就必须考虑向外部招募人才。从外部选拔新人，可以为组织带来新思想、新作风、新技术和新的人际关系结构，可以说是组织创新的重要因素。

从外部招募新人也存在风险，新人忠诚度可能不高，培训费用可能较大，投入工作所需时间可能较长。管理者必须同时考虑到正反两方面的可能，做好从外部选拔人才的工作。

1. 要创造良好的组织形象，吸引人才

人都有盲从性，在选择职业时，一般来说最主要的依据就是组织的外部形象，如组织规模、所有制形式、知名度，以及组织的外部环境、员工形象和工资待遇等。他们不会也不可能了解组织内部的人事制度、创新机制等内在品质。鉴于组织规模、所有制形式等不可能随意更改，因此，要创造良好的组织形象，可以从其他几个方面入手。

（1）尽量借助各种传媒手段提高企业知名度。对于大型企业来说，不需要太多的传媒投入就会有一定的知名度。因为大企业往往与国家或地区经济命脉相关联，有重大的社会影响，所以无形中就能形成相

当的知名度。但是，对于中小型企业来说，提高知名度则不仅意味着投入大量资金，更需要找准投资点，使有限的宣传资本能为组织带来尽可能大并切实有效的声誉。

在选人的过程中，宣传组织形象、提高知名度更应该有针对性。比如在大学中通过校内海报或校园网进行宣传，就是一种既经济又有效的手段。值得一提的是，通过网络技术宣传比广告费用相对低很多，并且接触的对象知识层次更高。宣传的内容则应该突出组织能为应选人才提供的发展空间及组织的长远目标和计划，让他人看到组织的发展前景，及其自己可能做的奉献和可能的收益。

（2）科学设定工资待遇等应聘条件。许多人事经理都有过这样尴尬的遭遇：招聘中打出了比别的组织高的工资，却没有别的组织能吸引人才。高工资未必吸引人，这足以让财大气粗的老板们引以为鉴。

对于刚参加工作的人来说，能锻炼自己的能力，能让自己稳定下来，能提供更多学习和发展机会的工作是最具有吸引力的，工资的高低反而不是最重要的考虑因素。所以，对于新招募的人才，向他们许诺更多的培训机会、稳定的生活环境和提升的可能，能吸引更多的人才。

（3）向外展示良好的员工形象。可能很多管理者不觉得内部员工的形象会影响组织对外部人才的吸引力，这其实是很不明智的。企业员工形象作为企业人文环境之一，是企业形象的重要内容，也是外界看企业的一个重要窗口。轻松、活泼、严谨、有序而高效的员工形象，给他人展示的其实是组织的文化和发展潜力，是吸引人才的一块磁石；相反，如果企业员工给人的感觉是反应迟钝、感情冷漠、工作机械、互不关心，则首先就拒人于千里之外了，不但不能吸引人才，反而会排斥人才。

好的员工形象可以从一些最基本的表现做起，如：

- ① 衣着方面：服装统一，色彩鲜明而整洁。让人感受到组织的团结和亲和力。
- ② 表情方面：仅仅要求微笑是不够的，关键是让人觉得真诚。
- ③ 言语方面：能让员工表现得幽默轻松最好，如果不能，就应当简洁有效。
- ④ 工作方面：尽量做到程序化，向他人展示高效率的一面。

2. 通过科学的培训和测试留住人才

能引来人才的企业未必能留住人才，这是个不争的事实。一方面每个人寻找工作的目的各异，企业未必能满足；另一方面企业内部状况给每个人的印象不尽相同，对一部分人可能会产生离心力。要想找到忠诚之士，必须高度重视招聘、试用、培训及任用的各个环节。

（1）招聘过程中了解应聘者的工作心态。招聘过程中，不能只注重应聘者的能力、学历，更应该应用各种手段，通过各种渠道了解应聘者的求职动机，对待工作的态度和加入组织的目的，以及加入组织后的自我设计，从而判断此人是否可用，忠诚度如何。对那些动机不纯、目光短浅、自私心强、组织集体观念淡薄的人，在这一过程中就予以拒绝，以免给组织造成损失。

（2）试用阶段进一步考察所选之人的工作心态。所有正规的招聘都有试用期，试用期的长短根据工作需要而定，但最短不应少于两个月。因为只有保证足够长的试用期限，才能全面了解个人的能力、心态，以及对组织的看法。

新的人才进入组织中，起码需要一个月的时间才能熟悉组织各方面的情况，在这期间，他是很难毫无保留地表现自己的能力，表达自己的观点的。只有当他熟悉组织环境，并在组织中有一定人际关系基础时，管理者才有可能了解到他的工作表现、一些内心观点和思想倾向以及别人对他的评价，并在此基础上判断他的心态、目标以及与组织的融合程度，决定他是否可以留用，需要对他做些什么工作来留住他。

（3）通过培训使新人对组织产生亲和力。培训不光要教新来的人学习业务技能，也要帮他们养成高尚的职业道德，帮他们融入组织文化。所以，在设定培训课程时，不能只有业务课而没有思想教育课，不能只有讲课而不进行互动交流。要想留住优秀人才，要想让新的人才尽快融入环境，管理者只有通过培训过程中展示组织的亲和力，才能增强组织对他们的吸引力。以组织自身的魅力吸引各路人才，以科学的程序和方法选拔合适人才，只要做好这两个方面的工作，组织就不愁找不到德才兼备的人才。

总体上来说，现在的年轻人才大多数都缺乏足够的敬业心和集体观，跳槽现象严重，任何组织不可能完全拒绝这些人才，只有想办法通过组织的文化、价值观以及特殊的理念等软环境增强对人才的吸引力和约束力。

9 牢记要点

从组织外部选拔人才应注意：

- 要创造良好的组织形象，吸引人才
- 通过科学的培训和测试留住人才

某厂地处偏远山区，找不来也留不住人才，整个企业处于奄奄一息的状态，直到公司来了一位高厂长，带来了选人才、留人才的新方法，工厂才起死回生。高厂长留住人才的高招就是切实解决他们的困难，给他们及家属提供优厚的条件，使他们能全心全意留下来为工厂工作。高厂长还通过各种渠道在外地招进技术人才，他给全国各地愿来偏远地区工作的知识分子逐个写信，欢迎他们来厂里工作，邀请他们来厂里参观，对工厂有一个全面的了解后，愿意留下的欢迎，不愿意的可以做一次免费旅行。很多人都被高厂长的这种态度所感动而留了下来。

高厂长对人才既看文凭，又看水平，而且更注重水平。有一次，高厂长在检查工作时，发现一位姑娘头脑灵活，操作娴熟，工作效率高。车间主任告诉高厂长，这位姑娘只是一个三个月的学徒工，高厂长当即宣布：“您现在是二级工了，明天上午到劳资科办手续。”

由于高厂长重视人才、尊重人才，全厂出现了你追我赶、争学技术、争当先进的兴旺景象，生产效率提高近一倍。

． 实践练习

请模拟日本电产公司的招聘方法进行招聘训练。

日本电产公司在对应聘者进行测试时屡出奇招，以下的两个方法便是他们的高招，您不妨在招聘新人才时加以运用。

自信心测试：让应聘者在不同场合朗读、演讲或打电话，根据他们的声音大小、谈话风度、语言运用能力来测量员工的自信心，只有那些说话声音洪亮、表达自如、信心百倍的人才具有较强的工作能力和领导能力。

时间观念测试：召集所有的面试者在一起吃一份工作餐，能够在十分钟内吃完的人有着较强的时间观念，很有可能成为优秀的人才。

技能点 6：如何对要提拔的领导人才进行授权

主 题 词 有效授权·选择对象·领导人才

适用情景 当需要通过授权提升优秀后备人才时，查看此技能。

7 技能描述

不论是挑选可提升的对象，还是对已选定的提拔对象进行培养，授权是最重要的途径和最可靠的依据。由于要提拔的人才往往是组织的未来领导决策人才，所以，对于他们的素质和能力有着特殊的要求，与选拔普通的授权者有不同的侧重点及方式。

1. 提升人才必须多授权

综合性人才需要得到全方位的培养。未来的管理者必然要求综合素质很高，个人能力很强，而这只能在多次的授权工作中获得。

（1）通过授权，培养他们的计划、决策能力。管理者的主要工作是制定计划、做出决策。因此，要选择提拔对象，首先要通过授权让他们学习计划、决策方面的知识和技能。

具体的授权方式可以是让他们进入顾问群体，学习分析综合各种情况的能力；让他们做一些参谋性工作，学会拟定战略、方针、计划，同时培养战略眼光和对市场的敏感性；让他们参加公司的高层会议，具体参与到公司战略、计划及方针政策的制定程序中去，领悟公司领导的思维方式和意图。

关键的是让他们通过接触组织的高层运作，学习战略思维，学习决策的程序和方法，学习分析各种情况并在此基础上形成自己思想的方法。

（2）通过授权，让他们掌握领导驾驭下属的能力。主要是让他们亲自带领一批下属，根据自己的判断和进度安排去完成一定的任务。这一过程需要组织领导不断对他们进行指导，但千万不能代替他们去执行具体领导工作。

作为未来的领导者，他们必须完全依靠自己的努力来树立在组织中的威信。没有特定的授权工作，没有向下属展示自己能力和潜力的机会，威信是树立不起来的。因此，一项授权工作必须有足够的难度和复杂性，但又不能超过授权对象的能力范围。可以先从简单任务开始，逐步增加难度以避免授权失败。

（3）通过授权，培养他们的人际关系基础。这里主要是指授予一些沟通协调的权力和思想工作的权力，让他们有足够的机会接触各层级各部门的人，并在此过程中培养他们的人际关系。

人际关系是一种双方互动的关系。一般来讲，不同层级的人之间是很难交流的，让授权对象在被提拔之前就培养起一定的人际关系，有利于他以后开展工作。如果等到对他的提拔已成事实，他就很难有机会再扩大组织内部的人际关系了。

（4）让他们担当副职，全面提升他们的能力。为提升下属而进行的授权，最好的做法就是让他们以副职的身份，全面协助领导工作。在这一阶段，领导者可以将绝大部分的事务交由他们处理，自己只进行监督和指导，适当的时候提供一些帮助。

2. 提升意图应对授权对象保密

和选拔普通授权对象不同，通过授权选拔后备领导人才，不应让员工了解授权者的提拔意图，这是为了取得更好的检测效果和培养效果。

一个人如果知道自己已被选为提拔对象，那么他很有可能有两种心理取向。或者为了使自己能被确定无疑地提升，他会不遗余力好好表现自己，竭尽所能地让上司满意，故意掩饰自己的弱点和不足，夸大自己的能力，这样就达不到客观的授权检测效果；或者他也很有可能有恃无恐，以为提升之事已定，就不用太多地表现自己，甚至飘飘然忘乎所以，认为自己非常了不起而不认真严肃对待工作，这也将损害授权结果的客观性。

授予特别职权以达到检测授权对象是否可以提升的效果，却不让他知道上级有提升他的意图，让他能以平常心态和习惯去工作，既表现出自己的长处，也不掩饰自己的弱点，这样才能对他有全面而客观的了解。

3. 对于不同的职务，应培养不同的能力

对于提升对象的能力培养，应有不同的侧重点。他们作为未来的领导者，可能每个人以后要负责的工作不同，要求的能力和素质也不同。在授权过程中，一方面要对他有全面的了解和培养，另一方面也必须通过授权强化相应职务所需的特殊能力和素质。特别是越往高层的管理者，对于工作作风、直觉判断及人格魅力的要求越高，这不是一朝一夕就能培养起来的，需要长期的锻炼和熏陶。

4. 不能只依据工作成果来评定候选人

业务能力强的人不一定是个好领导，所以在准备提升一个人的时候，不能只看他的业务能力，不能仅仅依据工作成果。授权工作中表现出来的组织指挥能力、果断决策能力、沟通协调能力等对于未来的管理者更有实际意义，而工作成果因为各方面条件限制，往往很难全面地反映出个人的综合素质。

随着社会的不断进步发展，对未来管理者的要求也越来越全面，通才型、魅力型、个性化的管理者将成为未来的弄潮儿。而这样的人才必然需要在特殊的环境中成长，需要特别的授权锻炼。

9 牢记要点

对要予以提拔的领导人才进行授权需注意：

- _ 提升人才必须多授权
- _ 提升意图应对授权对象保密
- _ 对于不同的职务，应培养不同的能力
- _ 不能只依据工作成果来评定候选人

百事公司在选拔后备领导人才方面就体现出敢于用人并赋予权限的胆识，善于将人才放到实践中去磨练。罗杰·英力科曾任美国百事可乐公司总裁，现在被集团公司总裁卡洛维任命为公司的全球食品联营部总经理，他有着十分卓越的才能。但是，英力科的才能也是在授权实践中不断锻炼出来的。他曾经在百事公司饮料联营部工作，那时，他急于在口味上翻新花样，结果却造成了产品的大量积压。但是，百事公司并未因这个挫败而否定他的才能，反而更看重他的冒险精神，看重他在工作期间取得的成绩和在失败中积攒的经验。因此才有了前面提到的对他的新的任命。

英力科也的确没有让百事公司失望，当他被派往弗雷托雷快餐联营部时，这个部门已经在和“飞鹰”、“灵巧”两家快餐公司的价格大战中渐处下风。英力科不辱使命，很快转败为胜，使弗雷托雷再度成为百事公司盈利最丰厚的一个部门。英力科目前也被普遍认为是卡洛维的接班人。

. 实践练习

请您根据所学知识判断正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”。

某公司准备对一个后备领导人才进行授权培养，您认为以下的授权哪些正确，哪些不应进行。

1. 让他负责公司每天的考勤。 ()
2. 让他负责组织公司的会议。 ()
3. 让他负责对公司会议进行记录。 ()
4. 让他负责协助开拓公司的新市场。 ()

- 5. 让他给员工做思想工作。 ()
- 6. 让他负责收发公司文件。 ()
- 7. 让他负责公司对外联系。 ()
- 8. 让他负责管理公司的卫生。 ()
- 9. 让他负责订公司员工的盒饭。 ()
- 10. 让他负责培训新员工。 ()

参考答案:

正确的有: 2、4、5、7、10;

错误的有: 1、3、6、8、9。

技能点 7 如何避免授权对象选择的误区

主 题 词 有效授权·选择对象·选人误区

适用情景 当选人过程出现不正常操作时, 查看此技能。

7 技能描述

选择授权对象关系到管理者的领导能力和切身利益, 许多管理者在这方面难免会拘泥于个人意愿和狭隘利益, 而走入一个个选人用人的误区里面, 导致有才能的人不被重用, 被重用的人却不能胜任工作。

求贤若渴的管理者, 必须时刻注意避免这些用人的误区, 才能真正做到知人善任, 成为一个优秀的管理者和授权者。那么在授权过程中应避开哪些误区呢?

1. 切忌任人唯亲

从古至今，理论家们都在批评任人唯亲的管理模式，但是任人唯亲的现象现在也不比过去少。授权不但是一种管理方式，也是一种激励手段，授权过程中的任人唯亲对管理者来说，是十分有害的。

任人唯亲的最终结果是管理者的权力被架空。

要避免任人唯亲的管理，管理者可以采用多种方式：

- (1) 不主动对任何人表示格外的亲密。
- (2) 不让无才干的亲属干预公司的决策。
- (3) 听取多方面信息，包括不利信息。
- (4) 对于下属的帮派关系格外警惕。
- (5) 主动接近那些有才能但却性情内向的实干者。
- (6) 不以言词评价人，只以工作成绩评判个人。
- (7) 要乐于听取他人反对自己的意见。

2. 避免唯才是用

估计绝大部分管理者看到这一点都会觉得突兀，唯才是用也有错吗？用人过程中，考虑个人的才能是无可厚非的，错的是只考虑个人能力，而把其他因素都抛之脑后了。

(1) 重能力但不应轻人品。据美国商业协会的一项调查，美国投资者对于中国雇员最满意的是什么是个人能力和工作热情；最大的担忧是什么？是忠诚度和职业道德低下。他们随时可能跳槽，他们不会自觉地保护原公司的商业机密，他们随时可能将原公司的专利技术泄漏给新的公司。

如果您是公司老板，这样的员工您要不要？他能迅速地掌握公司的核心技术，能帮您出色地完成各项任务，但他也随时能出卖您的公司机密。用一个人时，能力固然是一个重要的考虑因素，但是人格与品质在很多时候比能力更重要。能力可以培养，但品性却难改变。

（2）重能力但不能忽视代价。如果到北京的大型人才招聘会走一走，相信很多管理者都会纳闷：我国的研究生何其多，每个招聘公司都要找研究生，就连一个小公司的办公室主任，都要管理学研究生。

作者相信研究生一般都是有卓越才能的，也觉得这些有才能的人应该享受丰厚的报酬。关键是，花这么大代价聘请这样一个人才有必要吗？值得吗？一方面是很多要求不高、能力不差的人求职无门，另一方面是很多高学历的人在组织中觉得无事可做，空耗时日，造成人才的浪费。面对这样的局面，谁还能赞美那些“慧眼识英才”的人事主管们的选择？

特别是对于中小企业来讲，花大代价雇了一个有卓越才能的人，但是一般来说，能给他提供的发展空间却有限，最终他或者在环境中变平庸了，或者只能离开公司寻找更多的发展空间。

（3）不能因重人才而使组织结构被破坏。不管多大的组织，出类拔萃的人毕竟是个别的。如果只用这些出类拔萃的精英人才，而忽视对其他人的培养，最终必然导致组织人才结构失衡，好的越来越好，差的越来越差，并且缺乏层次性。这样的组织是难以健康发展的。

3. 切忌学历至上

一般而言，学历反映了一个人受教育的程度及相应的学识水平。但是，如果一味只看学历，不重能力，便走向了事物的极端。现在企业有一个误区，认为用人，学历越高越好。学历至上，首先从公司企业的招聘便开始了，很多管理者在招聘人才时，都打着“某某职位需某某学历”的招牌。这种招牌其实不是招人才的牌子，而是挡人才的牌子。学历的招牌一出，企业找到的可能只是一些学历高、报酬高、能力一般、无敬业之心的庸人；而某些有才能、有敬业心、也有良好品质却无高学历的人，就不得不打退堂鼓，慨叹生不逢时了。

当然，在招聘中学历是评判个人才能的重要标准之一，并不是说要完全将它摒弃，只是不能一切都以学历为准，而且对于学历的制定标准也应适度，并不是越高越好。

4. 克服追求完美人才的误区

管理者如果能全面考察人的综合素质，不偏重于某一个方面，应该说是选人用人的一個进步。但是在全面考察人的综合素质过程中，要避免走入另一个误区，即追求完美人才的误区。很多人事主管就有这样的倾向，在选人时，要求应选的人才拥有卓越的才能、崇高的理想、高尚的品德、优美的外形、高雅的风范，容不得一点缺点存在。且不说这样的人找不到，即使能找到，他也不会是个甘居人下之人。

选拔人才需要理性的眼光和客观的态度，既要全面观察，又不能偏于一端，不能过分苛求，用绝大部分人都达不到的标准去衡量人才。

9 牢记要点

避免走入选拔人才的误区需要做到：

— 切忌任人唯亲

— 避免唯才是用

— 切忌学历至上

— 克服追求完美人才的误区

日本成功的企业，都有自己选人用人的特色，由于他们用人得当，促进了企业的发展。下面是一些知名日本企业的选人用人观，希望管理者能有所借鉴。

？伊腾忠商事公司：需要不墨守成规的人。

？札幌啤酒公司：需要自我开发型的人。

？北海道拓殖银行：需要具有强烈好奇心的人。

？东亚国内航空公司：需要能够提出问题的人。

？日本电信电话公司：需要顽强竞争的人。

？日本麦克唐纳快餐公司：需要敢于迎接挑战的人。

？野村证券公司：需要忠诚的人。

？马自达汽车公司：需要活泼乐观的人。

？西武公司：需要有强烈实现自我愿望的人。

日本企业为了解人才的个性特征和能力，往往设计出很多令人意想不到的管理游戏，甚至是让人不堪的任务。例如，某公司为了测试新员工的责任心，要求他们用自己的双手来打扫一年厕所。这虽然不值得提倡，但是日本公司企业注重员工品德和理想，重视员工的性格，相比之下，对于能力的要求相对次要，因为他们觉得一个人能力可以培养，但是品性却很难改变。

． 实践练习

下面是一个工厂老板的几项人事安排，请指出其中的问题并说明应如何改正。

王老板经营着一家服装厂，他非常想把自己的厂子搞好，为了提升竞争力，他决定启用一些新人。

他首先让自己高中刚毕业的儿子担任工厂的财务主管，带领两名有会计师资格的财会专科毕业的员工负责工厂的预算、决算及日常财务开支的统筹安排。

他认为服装设计是一项技术含量非常高的工作，需要有高学历的人来负责。为此，他以高于在工厂干了 12 年的设计师李某工资两倍的代价，聘请了一名中国纺织大学时装专业的应届毕业生，代替李某主持服装设计。

因为工厂规模不小，原材料采购必须委托他人。为此，王老板聘请了一位闲居的某公司原采购科科长。据说此人有着非常广泛的人际关系，并且熟知市场行情，善于谈判，但他因为涉嫌几桩商业贿赂丑闻而被公司解雇。

参考答案：

错误一：任命没有任何特长的儿子去领导有专业技术的人负责财务，任人唯亲。

错误二：刚毕业的学生学历虽高，但缺乏实践经验和资历，让他轻易取代老员工的位置是对老员工的不尊重，会挫伤他们的积极性，而且花的代价未必值得。

错误三：商业交易中品德至关重要。虽然采购科科长可能有出色的才能，但他的商业道德值得怀疑，不能轻易委以重任。

第三章 授权应遵循的原则

第三章 授权应遵循的原则

技能点 1 如何对授权进行预先控制

主 题 词 有效授权·授权原则·授权控制

适用情景 当需要对授权后的局面进行控制时，查看此技能。

7 技能描述

没有控制的授权会取得什么样的结果？会有许多的可能结果，但授权者预想的结果肯定是实现几率最小的结果。为了确保授权工作沿着正常的轨道发展，实现管理者的授权意图，管理者必须对授权工作进行

监督和控制。但是，授权则意味着决策权力的下放，管理者不能随意介入或干涉下属的工作，这又是一个矛盾。

解决这一矛盾的最有效办法就是预先建立一个双方都能接受的监督控制程序及标准。这就是对授权进行预先控制。

1. 确定授权目标与成果评价方法

对授权做预先控制的最基础的手段就是预先规定目标与成果。这是现在广泛流行的“目标管理”的一项内容。所谓预先，是根据数学模型计算出授权工作应达到的成果，根据组织需要和条件限制预测应实现的目标，这个预先确立的成果和目标，就是对受权者工作的整体性规定。

（1）控制目标成果。授权工作并不仅仅是为了完成任务，完成任务可能只是目标之一。在授权工作开始之前，管理者应该与将要授之以权的下属共同确定授权的总体目标。

确定总体目标应该注意：

- ① 目标要尽量清晰。
- ② 目标要尽可能量化。
- ③ 目标应具有挑战性。
- ④ 目标应能够达到。
- ⑤ 目标与组织其他目标配合。
- ⑥ 目标应有时限。

目标一旦确定之后，不单是对受权者的约束，因为受权者参与了目标的制定，所以确定目标也是对受权者的激励。对于管理者来说，这也是一种约束，因为目标一旦确定，管理者就应根据目标要求向受权者提供协助，约束自己的权力。目标控制也因此成为双向的有效控制手段。

(2) 预先确立成果评价途径与原则。对成果进行评价，是不可或缺的控制手段。但是成果评价应有专门的方式并遵循确定的原则，这样才能保证评价结果公正客观，既方便管理者检查监督，又不会对受权者工作造成太多的干扰和破坏。成果评价途径主要有：

① 下属自我评价。

② 主管人员评价。

③ 委托专业人士或机构评价。

这三个途径可以只取其一或多个并行，但预先应有明确的规定。一般而言，多采用主管人员评估和下属自我评估相结合。成果评估的主要原则有：公开原则；公平原则；信息共享原则；责任分担原则。其中，信息共享指不论谁评估，结果都应告知相关人员；责任分担指出现问题应分析双方责任，不能只推给一方。

2. 预先制定标准与计划

要进行目标控制和成果测评，在授权工作还未正式开始之前，就应该由受权者提交工作计划，以便授受双方能达成一致；而检测所依据的评价标准也应该预先就确定下来，不然的话很可能因为依据标准不同，造成测评结果无法比较，出现不必要的麻烦。

计划反映了以后的工作进程，审查授权工作的计划，可以了解受权者的工作安排和进度，可以及早发现可能会出现的问题，以便及早做出调整，这是一种极为有效的预先控制措施，能防患于未然。

3. 预先制定监督控制的程序

形式的公平能确保实质的公平。其实大多数情况下，实质的公平是很难实现的。授权的监督控制尤其如此。一方是掌握着决定权、评价权和奖惩权的管理者，另一方是接受任务、为实现目标而不能犯错的受权者，从地位上来讲就不平等。如果管理者要做出什么妨碍授权的决定，或者行使监督控制权力的方式不当，下属是很少有对抗手段的。

为了使管理者的监督控制工作能做到尽可能的公正，能被下属乐意接受，在授权工作开始之前，双方就应该对监督控制的程序达成一致意见，比如说管理者检查的范围、评估方式等。

9 牢记要点

对授权工作预先控制需要做到以下几点：

— 确定授权目标与成果评价方法

— 预先制定标准与计划

— 预先制定监督控制的程序

《韩非子》里有这样一个故事：鲁国有个人叫阳虎，他经常说：“君主如果圣明，当臣子的就会尽心效忠，不敢有二心；君主若是昏庸，臣子就敷衍了事，甚至心怀鬼胎，但表面上虚与委蛇，然而暗中欺君而谋私利。”阳虎的这番话触怒了鲁王，阳虎因此被驱逐出境。它跑到齐国，齐王也对他不感兴趣，他又逃到赵国，赵王十分赏识他的才能，封他为相。近臣向赵王劝谏：“听说阳虎私心颇重，怎能用这种人料理朝政？”赵王答道：“阳虎或许会寻机谋私，但我会小心监视，防止他这样做，只要我拥有不至于被臣子谋权的力量，他岂能如愿？”赵王在一定程度上控制着阳虎，使他不敢有所逾越；阳虎则在相位上施展自己的抱负和才能，终于使赵国威震四方，称霸于诸侯。领导者在授权的同时，必须进行有效的指导和控制。但是，领导者若控制的范围过大，触角伸得太远，这种控制就难以使人尽其才。

． 实践练习

请通过宏基公司的失败案例回答下列问题。

宏基公司总裁施振荣从 1984 年 4 月任命刘英武为宏基执行总裁开始，就让自己陷入了争吵和痛苦之中。刘英武是美国电脑界最有声望、职务最高的华人。施振荣将他招入公司，几乎没加思索就把公司所有的经营决策权交给了他。刘英武一上任，就采用高度集权的管理方式，放弃了公司长期实行的“快乐管理”，

独断专行，不允许下属发表过多意见。他做了一系列失败的收购决策，导致公司遭受巨大损失，致使员工议论纷纷，人心浮动。施振荣无奈，只有重掌帅旗，整顿公司。

为什么声名赫赫的刘英武带给宏基的却是灾难？施振荣怎样做才能避免出现这种尴尬的局面？

参考答案：

施振荣的授权是一种没有控制的授权。刘英武的管理理念与宏基公司不同，以他的理念管理公司，当然会导致公司人心浮动。他又不接受下属的监督和建议，不了解市场情况，所以导致收购决策失败。

如果施振荣能在刘英武上任之前，对他的权力做出限制，让他了解组织中哪些东西可以改变，哪些不能，对他的决策权力进行一定的控制，并建立错误纠正机制，就可以避免失败的结果。

技能点 2：如何在授权过程中贯彻因事设人原则

主 题 词 有效授权·授权原则·因事设人

适用情景 当无法确定是否需要授权时，查看此技能。

7 技能描述

授权有诸般好处，但是授权对于组织来说，仅仅是为了解决个别问题而暂时采取的权力与责任分配措施，则是组织结构的一种非正常状态。授权不是多多益善，相反，如果考虑到组织的结构稳定和健康发展，应该尽量避免出现太多需要授权的事情。

授权中的第一位的原则就是因事设权，因事设人。贯彻这个原则，是保证组织人员稳定、权力结构合理、持续高效的重要因素。

1. 完善组织结构，减少授权

组织中的职位及相应的权力结构是根据管理宽度原理和等级原理来划分的，是在组织成立之前就已经成型并且不断发展变化的。组织职位的增减变化往往迟于事实的发展变化，因此，当组织原先划分的职位及权力体系难以判断新出现的事情由哪一级处于哪一个职位的人来处理时，授权也就成为必要了。所以，授权其实是组织结构不完善的表现。每一次授权都会对组织的人事安排和权力结构造成冲击，如果能通过科学设计组织结构来减少授权，则会减少这种冲击，使组织能保持长期稳定性。

2. 科学划分管理宽度和层级

之所以会出现必须通过授权才能解决的事情，主要是因为组织中管理宽度的划分和层级的划分与现实事务的复杂性冲突。现实事务很少有完全符合管理宽度原则的，往往表现出多方面特性。大部分情况下，事务表现出来的主要特征可以使之归于一个具体部门的职责范围之内，但是也有些事务，没有办法说它具体属于哪一类，该归谁管。它或者是确定不了主要特征，大家都能管，或者是根本不在任何人的职责范围之内。

（1）设定管理宽度时，要尽可能地涵盖组织将会面临的所有事务，减少遗漏。

（2）建立争议协商机制。当出现争抢管理权或推诿责任的情况时，应有快捷有效的解决方案，主要是在部门之间建立协调机制。

（3）设定一个有权力指派任务的职位。出现争端无法协商解决时，应有人能决定将任务分派给谁。

3. 严格审查可能需要授权的事情

事实上，授权是无法完全避免的，因为组织结构再完善也不可能涵盖所有的事情，况且为了达到某些特定目的，如选拔提升人才，开拓新业务领域等还必须采取授权的方式。所以，贯彻这个原则还应对可能需要授权的事情严格审查。

（1）审查新出现的事情是否可以归于哪个部门或个人。如果一件事有许多的迹象表明可以归属某部门或个人，而管理者还坚持要授权其他人做，则是对这个部门或者个人的不尊重，也是对组织固有的结构体系的不尊重，这不是一个明智的管理者愿意看到的。

(2) 审查可能的授权事项是否有助于实现特殊意图。因为授权都是有强烈的目的性的，都是管理者为实现特定意图，如提拔人才、开拓新领域、试验新技术新方法等而采取的手段。所以，如果出现了可能需要授权的事项，但是授权又不能帮助管理者实现这些意图，那还是尽量考虑不要授权，而是在组织权力结构内解决。

4. 绝对防止有人无事的现象出现

人浮于事是所有以追求效率和利益为目标的组织最忌讳的。任人唯亲可以导致产生有人无事的现象。部门与管理层级划分导致的重复授权，也可以导致产生有人无事现象。避免这种情况，一是管理者坚持任人唯贤；二是可以在组织内设立授权事项的申报或者备案制度。授权本来就是为了用更少的人员完成更多的事情，从而提高工作效率。所以当出现两个或多个人被授权去做同一件事情时，管理者必须及时调整人员，改变计划安排，防止有人因授权不当而被闲置。

5. 及时将授权转化为组织结构性权力

授权一般都针对新情况、新任务，都是权力的临时分配与重组，而不是组织权力关系结构的重建。所以，如果经过一段时间的授权，发现被授权者所承担的工作具有长期性、复杂性并且对组织的发展意义重大，则应该考虑将授权转化为正式权力。

例如，在开发新市场时，初期可以通过授权，让调研员深入该市场了解情况，打通关系，探索开发方案。而一旦公司决定了开发方案，则可以制定长期计划，开始具体开发程序。这个时候，授权就没有继续存在下去的意义了，因为公司的市场开发部门就是专门负责这类工作的，市场开发部门的正式权力已经可以并且应该承担其开发任务了。

将授权转化为正式权力，有两种途径：

(1) 扩大原有的正式职权范围。扩大原有的职位的管理范围，将授权工作吸纳进去。这是最常用也最经济的方式。经过一段时间的授权之后，管理者对该工作的性质和要求都有了较为明确的认识，就可以将之划归于相应的职权管辖之下。

(2) 设立新的职位或部门。如果事情重大而复杂，且具有全局性意义，则可以考虑设定新的职位甚至新的部门来专门负责。这意味着组织结构的重大调整，成本很高，但是对于一个快速发展的组织来说，是不可避免的。

总之，在授权过程中，应该先考虑具体的事情，再考虑依据事情要找负责的人。专人专事，不重复授权，不浪费一个人，并且尽量减少授权，科学合理地划分组织权力和职位，保持组织人员稳定和权力体系稳定。

9 牢记要点

在授权过程中贯彻因事设人原则需要做到：

- _ 完善组织结构，减少授权
- _ 科学划分管理宽度和层级
- _ 严格审查可能需要授权的事情
- _ 绝对防止有人无事的现象出现
- _ 及时将授权转化为组织结构性权力

我国的政府机构改革老是在一个精简—膨胀—再精简—再膨胀的恶性循环中不断地进行着。之所以会出现这样的恶性循环，关键之处在于机构设置上没有注意到因事设人，因事授权的原则。

比如我国 20 世纪 80 年代初的政府机构设置，决策机构不是在原有的机构中通过扩张职能范围解决，而是通过新增专门管理的部门，光是为了管理机电行业，就设置了一机部、二机部以至于四机部等。在国外，这样专门的行业部根本就没有，更不可能在一个行业中设置出几个部门。

机构的设置虽说是针对现实存在的事情的，但其实因为机构太多，管理人员太多，而每个部所管理的事情又有极大的重复，反而导致很多的具体事情无人管理。当下面暴露了问题，大家就互相推诿责任；而如果一件事情能给本部门带来利益，则又一哄而上，争夺管理权。

1998 年机构改革一改往日做法，严格区分了各种事情，例如哪些应由企业和公民个人决定，哪些可以由政府部门管辖。这样一来，政府部门的管理事项大大减少，并且高度抽象，为机构的合并和人员的裁减提供了条件。在此基础上，我国逐渐取消了政府的行业部，下放了许多行政权力，一方面减轻了国家负担，另一方面也使得公民的合法权利得到了制度的保障，同时，政府机构的工作效率不但没有下降，反而出现了大幅度的提高。

. 实践练习

请您比较下列情况出现时两种不同的应对方式孰优孰劣，看看这是否有助于您把握什么时候该授权，该如何授权？

1. 在我做出决策并采取行动时，我：（ ）

A. 常常会与其他相关的人达成一致，并把我的行动作为集体的一部分。

B. 是惟一负责的人，需要时我会使用我的权力。

2. 我鼓励我的下属：（ ）

A. 以团队形式工作，团队会比单独工作更有力，并且可能在不需要我的帮助情况下完成更多的工作。

B. 自己单独工作并向我汇报，因为我会照顾他们的。

3. 为了成功地完成一个项目，最好：（ ）

A. 首先协调项目总体情况，然后才回到每一个步骤上来，以使每个人知道需要做些什么以及他们的工作如何与项目的整体相适应。

B. 详细告诉员工何时做哪一步，然后告诉他们必须在多长时间内做完每一步。

4. 一个组织最好的方式是：（ ）

A. 使权力集中化以使所有员工都熟悉管理决策与组织中所发生的事情。

B. 为了发挥所有员工的能力，鼓励分享权力。

5. 我的控制方法是：（ ）

A. 帮助下属增强自我控制能力并履行组织所赋予的更大的责任。

B. 审视所有发生的事情并且相信有一种健全的控制制度。

参考答案：

1-A； 2-A； 3-A； 4-B； 5-A。

答案中给出的 A、B 两项均是有效的管理方法，只不过效用有所不同，站在授权管理的角度来看，更佳的方法便是参考答案中选入的一项，参考答案中未曾选入的往往是更加有利于集权管理的方法。

如果您的选择与参考答案接近一致，那么您就已具有较为良好的授权管理方法了；如果您的选择与参考答案大相径庭，那么您需要考虑您是要采用集权的管理方式还是授权的管理方式，如果要用授权的方式来管理，那么建议您：

1.参考正确答案的做法，在日常工作中努力做得更好；

2.将本书读下去，会对您有所帮助的。

技能点 3：如何在授权过程中做到授权事项明确

主 题 词 有效授权·授权原则·明确事项

适用情景 当授受双方都需要明确了解授权任务时，查看此技能。

7 技能描述

授权事项包括授权工作的内容、目标，以及为完成工作达到目标所需的资金、技术、设备、人员、信息等资源；还包括授受双方的权利义务关系，授受工作的期限及控制措施等。任何一项授权工作都应在确定进行授权之前就能做到事项明确，这不但是确定授受双方权利义务关系的需要，也是被授权者展开工作的前提条件。

受权者只有在明白了要做什么、怎么做、自己能调动多少资源、有多少时间、享有什么样的权力、承担什么样的责任的情况下，才能决定是否接受授权，才能为完成授权任务制定出自己的计划。

1. 明确授权任务

明确授权任务是要让受权者明白要做什么，从哪里着手做，为什么要这么做。所以，要真正明确授权任务，必须：

（1）清楚地告诉受权者任务的内容、结构、程序。管理者必须自己对任务的主要内容、结构形式有清楚的思路，并将自己的思路告知受权者，让他们知道要做的是什么方面的事情，这件事情有哪些特征，可能遵循什么样的因果关系和结构形式，完成任务需按什么程序进行。

（2）告知受权者为什么要完成这项任务。授权任务不能让受权者觉得莫名其妙，让他们觉得与公司的业务不相符，这会使他们在执行任务时无所适从、缺乏动力。所以一定要让受权者明白为什么要完成这项任务，完成该任务能给公司和个人带来什么好处，或者不完成任务公司会有什么样的损失。

（3）让受权者明白该项任务在公司战略规划中的地位。这个任务可能是什么计划的一部分，整个计划中这项任务起到承上启下的关键作用。完成了这项任务，公司的计划才能继续；完不成这项任务，公司的计划可能就要受挫，甚至前功尽弃。让受权者清楚地了解这种利害关系，有助于激励和约束他们的行为。

(4) 预期成果事先明确。一件未完成的事情，结果虽然不能确定，但却是可以预期的。给下属授予一项任务，必须事先告知他们预期的成果是什么，并且这个预期成果应该量化、具有可测量性。预期成果的确定，可以有助于受权者制定详细工作计划，也能方便管理者随时检查任务的执行情况和对任务执行进行控制。

2. 明确授权要达到的目的

授权都是为了要实现一定的目的，或者是出成果，或者是培养人才，或者是试验新的管理模式。授权目的必须事先明确并告知受权者，使他们在执行任务过程中有所侧重。

(1) 授权的第一个目标当然是为了实现一定的成果。怎样才能使成果量化，具有可操作性和可测量性是关键问题。管理者不能将一个无法预期成果或是根本不会得到有意义的成果的任务授予他人。成果量化可以从以下四个方面来实现：

① 成果阶段化：将授权要实现的总目标细分为阶段目标。

② 成果数量化：用数量关系或模型来衡量成果。比如每个月增加 100 个业务客户，每周实现 10 000 元的销售额等。

③ 成果对比化：有数量就能比较。例如比上月销售额提高 20%，市场占有率比去年同期增长 8% 等等。

④ 实现期限：时间限制也是衡量成果的重要方式。

(2) 明确告知受权者应通过授权学些什么。要想通过授权培养人才，就必须告诉受权者在执行任务的过程中应该学习些什么知识，应该注意培养些什么技能，即如何学习，这是管理者应负的指导责任。这项内容很难量化，但也是可以通过以下方式测量的：

① 增加业务知识。包括对行业情况的了解，对市场情况和竞争对手的了解，对业务所需的专业知识的学习等。这些可以通过书面测试来检验成果。

② 训练工作技能。特殊业务需要特殊技能，受权者在执行任务的过程中应该有目的地掌握一定的技能。工作技能的检测可以通过给工作速度、熟练度、准确度等表现打分来衡量。

③ 人际关系能力。通过授权来为下属培养一定的人际关系网，是为了以后重用他、提拔他。没有一定的人际关系基础，那么他以后走向新的管理岗位，将很难统领下属，开展工作。

3. 明确授受双方的权责关系

（1）受权者职位及限制。受权者为了完成任务，可以在多大范围内自己决策；可以对员工的工作方式和报酬在多大范围内进行调整；可以对多大范围内的组织结构进行重新设计和调整；有多大范围的人事任免权和调动权等。

受权者的权力是多方面的，其特点是每一项权力都伴随着明确的界限，不能超越界限使用权力。

（2）受权者的责任。有权力就必须承担责任，有多大的权力就必须承担多大的责任。受权者在得到权力的同时，也就意味着要承担相应的责任。这种责任是多方面的，对公司领导、对下属职员、对同级的其他部门，都有积极或消极的责任；这种责任也是多样化的，有物质成果、精神成果、道义责任等。

责任是对受权者权力的最大约束，也是为了实现授权目标对受权者进行控制的主要方式。所以，受权者在运用自己的权力的同时，也必须牢记自己的责任。

（3）授权者的权力。管理者在授权之后，不必要亲自去完成授权任务。但是，毕竟授权任务是属于自己管辖范围之事，管理者不可能完全撒手不管。管理者在授权关系中享有监督控制权、建议权、了解权以及验收权。

（4）授权者的责任。同样，授权者也必须为授权任务的完成尽一定的责任，包括提供信息、沟通协调、资源帮助以及对授权事项风险责任的分担。对于受权者提出的合理要求，不能拒绝；如果授权工作遇到的障碍超出了受权者能力范围，有义务协助解决；授权者还应为受权者提供学习和培训机会。

4. 明确授权工作的资源分配方式

资源配置方式是授受双方权力划分的依据之一，但鉴于资源分配对于授权工作是否能够达到预期目标有着至关重要的作用，因此需要格外注意。

（1）信息资源—受权者可以调动哪些信息材料，后续信息的来源渠道，对各种信息的处理方式等都应明确。哪些信息材料可以调用，哪些不能调用，应做出明确的规定；后续信息来源主要是向什么部门、什么人要求新的信息资源，自己能够采取什么方式获取信息；处理方式包括信息是否可以公开，应由哪一层级哪一个人具体掌握等。

（2）资金—受权者可以调动哪一部分资金，可以调动多少资金应有明确规定。在大多数情况下，还应对资金的用途和投向进行约束。

（3）物质资料—受权者不可能赤手空拳去完成任务，特别是在生产性组织中，要通过授权完成生产任务的话，必须对受权者可支配的能源、原材料、机器设备及辅助材料等做出具体规定。

（4）技术与人员—光杆司令是打不赢仗的。要让受权者高效快捷地完成任务，必须为他分配一定数量有相应技能的人员。

授权是一种复杂的综合性管理手段，要让下属准确领会管理者的意图，合理安排授权工作，管理者不可不注意授权事项的明确。将授权的各方面内容都确定下来，不但能指导受权者工作，也能保持组织关系稳定，不使授权冲击组织其他正常工作的开展。

9 牢记要点

授权事项需要明确以下几点：

— 授权任务

— 授权要达到的目的

— 授受双方的权责关系

— 授权工作的资源分配方式

某超市的员工们对他们的童经理的指示总是觉得费解，他的命令和指示总让他们犯糊涂。

一次，童经理要采购员到天津采购一批日用清洁品，他给的话是：“您明天去天津，进一些日用清洁品。”然后转身就走了，采购员想知道怎么个进法，但童经理已经钻进了自己的小车，没理会他。

采购员不知道要进多少，也不知道什么时候交货，向谁要钱。于是去找负责财务的副经理，但对方的答复是需要进货清单才能拨钱。他又去找日用清洁品的销售员，想向他了解需要进多少货，但销售员说上面没有指示，他不清楚具体要进多少货。

采购员连续几天都没有见到经理，所以一直没办法去天津采购。等到经理回来时，商场已经缺货几天了，经理找到采购员就大骂了一通，说他竟然不执行命令，拖延进货时间，应该为超市的损失承担责任。采购员有口难辩，非常委屈，他觉得这不是他的错，但是经理又不听他解释。

后来童经理再找人帮他执行别的任务时，发现所有的员工都非常恐慌，并且总是试图寻找各种理由来拒绝。他的超市也因为员工们故意怠工，效益日渐下降。

． 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”。

1. 确保工作按时按质完成的最好方法是确定明确的期限，始终调节进展情况，并制定严格纪律惩罚那些未达到规定的人。 （ ）
2. 确保工作按时按质完成的最好方法是保证每个人都知道完成期限以及如何影响其他人的工作，对按时完成的人给予奖励与足够的重视。 （ ）
3. 当需要对一个员工规范纪律时，我试着在为其后果做定论并对其违反行为做出惩罚前寻找长期解决办法。 （ ）

4. 一项工作授权之后就可以完全不用为之负责了。（ ）

5. 我的授权对象需要我时时为之提供资源上的支持，所以我根本不用将调动资源的权力授予他。（ ）

参考答案：1、4、5 错； 2、3 对

技能点 4：如何保持授权适度，防止权力关系混乱

主 题 词 有效授权·授权原则·授权适度

适用情景 当授权关系与组织权力结构有所冲突时，查看此技能。

7 技能描述

授权只是一种暂时性的管理手段，不应妨害组织正常的权力结构关系。这要求管理者在授权时必须考虑：授出多少权力？授出哪些权力？授权后能否控制住下属？是否能够随时收回权力？这些问题最终都归结为一个主题——授权应该适度。

授权不是放权，不是设立新的权力和职位，只是管理者行使自己权力的一种方式。管理者在授权时必须把授出的权力置于自己的完全控制之下，使适度授权成为一个管理者胸有成竹的手段。

1. 确定完成任务所需的条件

适度授权的前提条件是管理者对完成授权任务所需的各项条件调查清楚。比如说授权宣传部门组织一次公司产品展销会，就需要调查好办一次展销会的资金预算、人员需求、产品调度、客户联络时间选择等条件；了解完成该任务有什么事情必须得做，必须遵循什么程序，可能出现什么干扰因素以及可以采取什么对应措施；分析需要其他部门提供哪些帮助，谁可以提供帮助等等。

工作所需要的权力就是要授予的权力，工作中的一些不确定因素处理可以授权，也可以由管理者自己保留裁决权。

授予下属的权力，就是下属在某一方面有决策自由的权力，是下属为了完成任务，根据实际需要做出具体决策的权力。具体有：

（1）技术决策。这是关于工作完成方式的决策。例如，为了办好展销会，受权者可以自主决定选择哪一家展览馆，选择由哪个展会设计公司帮助布展，以及准备展会上用的宣传材料。

（2）行政决策。为执行任务而做的一些保障各项工作顺利开展的决策。如假期设定、制定预算、招募人员等。

（3）管理决策。为保证大家的工作都朝向授权目标，提高工作效率而制定的决策。如规定工作程式、确定奖惩措施、引入新的管理模式等。

2. 部分授权

管理者在授权时，可以把上述三类决策全都授予下属，也可以只授其中的一部分而自己保留一部分。不管授予几项，这三项权力都只构成管理者整体权力的一小部分。在具体决定授予哪几项权力时，应该考虑到：

（1）下属是否能凭此权力调动足够多的资源？如果授予的权力太少，下属有很多工作必需的资源都无法调用，还必须不断请示，那么授权就失去原来的意义了。

（2）下属是否能凭此权力调动相关人员？没有一定的奖惩权力，下属是很难服众的；没有一点人事任免的权力，当出现怠工者抗拒命令情况时，下属也无法处置，很难顺利完成任务。

3. 保留原则

适当授权从正面来说就是只授一部分决策权，而关键性的权力仍保留在管理者自己的手中；从反面来说，就是管理者要对授权进行控制，并且这个控制应该是实在的、有效的，对授权的控制有许多可采用的手段。

（1）让下属呈报工作计划。授权之后，管理者自己不再具体考虑如何完成工作，一切的工作计划都由受权者自己根据实际情况制定。但是，有一种情况管理者必须注意，那就是受权者从一开始就错误领会了管理者的授权意图，做了错误的工作计划。按照这样的计划去执行，不但达不到授权目的，反而会造成不必要的损失。因此，管理者必须要求下属呈报工作计划，了解下属的安排，从一开始就防止出现偏差，纠正可能的错误。

（2）要求下属报告工作进程。让下属定期或不定期地汇报工作进程和阶段成果，以便及时了解授权工作的进展情况。对出现的偏差和错误进行纠正，对新的经验进行总结，表扬那些有创新表现的员工，同时结合自己掌握的新情况，与下属讨论对工作进程进行调整或对管理方式作出改进。

（3）要求下属对有疑惑的工作安排或具体行为作出解释说明。下属的想法和管理者自己的想法肯定有巨大的差异，所以，授权之后下属的工作安排或行为方式肯定与管理者设想的有所差距。这个时候，管理者可以要求下属进行解释或做出说明，以便自己能理解下属的意图。但是这一项控制权力要谨慎行使，因为让下属做出过多的解释说明会让他们觉得出现了信任危机，给他们的心理造成很大的压力。

（4）要求下属改进工作甚至修改整个计划。如果下属某些安排真的出了问题或是有些具体行为违反了规章制度，管理者可以提出意见和建议，必要时可以要求下属改进。如果整个计划都不合适，而管理者又不想收回或变更授权，则应当要求下属修改工作计划。

4. 撤销授权

最能体现授权者权力，保障授权适度的措施就是撤销授权。当下属无力完成任务或者不接受指导、任意妄为，危及组织权力体系时，撤销授权是避免造成更大损失的惟一办法。作为控制授权的终极手段，撤销授权是一种代价最大的手段。撤销授权不但使授受双方为授权工作做的各项努力都成为泡影，更会严重影响授受双方的信赖关系，会严重损害管理者的形象。

授予权力的同时又给予恰当的控制，这是授权关系对立统一的两方面内容。授权太多等于放弃权力，控制太多等于取消授权；只有授予相当的权力才能保证任务的完成，离开了控制则一切都会乱套。这其中的玄妙就在于一个度，把握好授权的度，把握好控制的度，授受双方才能获得皆大欢喜的结果。

9 牢记要点

保持适度授权，防止权力关系混乱需要把握以下几点：

- 确定为完成任务所需的条件

- 部分授权

- 保留原则

- 撤销授权

希特勒是个著名的独裁者，他的独裁统治体现在对待下属方面，就是授权的随意性和放任性。

希特勒极端仇视犹太人，他授权特务机构对犹太人进行大清洗。但是在一开始，他主要是想把犹太人驱逐出德国，建立一个纯日耳曼人的国家。对于具体如何执行这一清洗计划，他没有约束。

负责内政特务机构的海因里希比希特勒更恨犹太人，他接受命令之后，在没有做出任何通知的情况下，就限定了一个极短的期限让犹太人自动离开德国，否则格杀勿论。绝大多数处于社会下层的犹太人根本不可能在那么短的期限内离开德国，海因里希这道命令其实相当于一个屠杀令。期限一到，果然他就在国内大开杀戒，从 20 世纪 30 年代前期直到二战结束，共有 600 多万犹太人被关入集中营，或者被高强度的劳动折磨致死，或者被法西斯军队直接屠杀。

在占领波兰之后，希特勒也没有对占领军指挥官进行约束，致使德军在波兰也展开了大屠杀，波兰 1800 万人口到战后只剩一半。

大屠杀使德国的国际形象被破坏殆尽，德国在与英法的谈判中举步维艰，在国际社会被广泛谴责,从而也导致反法西斯的世界同盟迅速结成，注定了德国的失败。

. 实践练习

通过审视自己对授权工作的一些做法，可以了解自己授权是否适度，是否需要改正，请您做以下判断题。

1. 您是否能确定出应该完全由自己决定的最重要的三件大事？（ ）
2. 您对于授权中的重大事项是否能按序排列出来？（ ）
3. 您是否只抓最重要的事情而根本不管其他事情？（ ）
4. 您做出重大决策前，是否会征求下属意见？（ ）
5. 您是否从不让下属知道您对他们的工作有意见？（ ）
6. 您是否经常为下属的事情作主，要下属按您的要求做？（ ）
7. 您是否总是因为下属的做法而改变自己的计划？（ ）
8. 您是否常常觉得下属的做法有问题，但却说不出所以然？（ ）

参考答案： 1、2、3、4 对；5、6、7、8 错。

技能点 5 如何在授权工作中保持权责平衡

主 题 词 有效授权·授权原则·权责平衡

适用情景 当需要对授权对象的权力与责任进行协调时，查看此技能。

7 技能描述

“权力没有约束，会走到哪儿停止？”孟德斯鸠回答：“直到他受到了限制为止。”但权力如果受到的限制太多了，又没法行使，不成其为权力了。这个世界是讲求平等，追求均衡的，失衡往往会导致冲突和破坏。授权过程也是如此，权力与责任是辩证统一的两个关系，它们需要平衡，不能偏重于哪一个方面。

授权中责任与权力的失衡，最终将影响授权工作的顺利开展。所以，授权者在划分权力与责任时，应当时刻注意保持平衡。

1. 依据事务的需要，给予充分的权力

首先是权力的设定要建立在事实需要的基础之上。做多少事，给多少权；管多少人，给多大权；调动多少资源，给相应的权。要根据以下因素决定授权的大小：

（1）授权事物的重要性。越是与组织整体发展关系重大，对组织影响深远的事务，授权时下放的权力应该越大。这种关系重大的事情一般来讲需要更多的资源与人力投入，需要很多部门的配合，所以也相应需要能得到这些投入和配合的能力。相反，那些日常程序性事务、后勤服务性事务，则不需要格外地关注，授予部分执行权力就行了。

（2）授权事务的复杂性。一件事情如果牵涉面很广，或者需要的周期很长，或者是以前没有遇到过的新事务，则可以称为复杂事务。这样的事情往往有很多不确定的情况，或者在技术上、管理方式上要求很高，需要授予下属更多的决策自主权。

（3）授权目的。如果仅是为了完成任务，取得成果，则所授予的权力不要太多。但是如果要通过授权试验新方法，开辟新业务，则授予的权力需要更全更大。

（4）受权者能力。考虑受权者能力大小，斟酌授予下属多少权力。能力强者可多授权，能力弱者可少授权。

2. 责任依据权力大小设定

权力的大小决定责任的大小，也就是说权力所能管理的范围有多大，就必须在多大范围内承担责任；权力在组织中的分量有多重，承担的责任也必须有多重。比如说授予了调用资金的权力，就必须承担使这一部分资金保值增值的责任；授予了人员调动的权力，就应承担这些人工作效率、效果及情绪方面的责任；授予多少决策自主权，就应为每一项决策的风险承担责任。

3. 责任应该分担

权责平衡的一个重要的条件就是授受双方的责任分担。鉴于授权只是管理者将自己手中权力的一部分下放给下属行使，所以不可能让下属承担全部的责任。

相对于受权者来说，管理者处于优势地位，更容易推卸责任，所以更应该注意责任的分担问题。

（1）对自己保留的权限承担责任。管理者既然要保留很大的权力，就应对保留的权力承担责任。比如保留了人事安排权，就应为出现人员短缺或用错了人的事实承担责任。

（2）对不能归因于下属的过失承担责任。很多时候，授权工作遇到了障碍或者遭受了挫折，不能归因于受权者。这时候让下属承担责任，对下属是不公平的。可这个责任也不能无人承担，管理者理所当然地成为责任承担者。

（3）为下属的过失承担部分责任。下属如果犯了错，是否应该承担全部责任？很多人会回答“当然”。这看似合理，但却未必行得通。一种可能是下属没有承担全部责任的能力，下属承担不了的部分必然由管理者自己承担；还有一种可能，就是在特殊情况下，为了授权任务顺利完成，管理者应容忍下属犯错误，免除下属的责任或者把责任转移到自己的头上来。

4. 正确对待结果与责任的关系

责任的划分往往只能依据结果，所以要真正做到权责平衡，还必须正确对待结果与责任的关系。

（1）结果往往是多方面原因造成的。只能让受权者为自己的原因造成的结果承担责任，而对于并非由受权者的原因造成的结果，授受双方可以协商责任，分担方案。

（2）在部分授权关系中，过程比结果更重要。特别是试探性、创新性的授权任务，结果难以预期，责任划分应当更多依据工作过程中的表现。

（3）授权工作的结果可能具有多样性。进行预先控制需要有预先确定的目标和预期成果。如果结果与预期不一致，但又没有明显的过错，那责任划分就要另行商议了。这种情况下应客观公正地评定结果，科学地划分责任。

权责平衡是维持授受关系稳定，保证授权工作顺利完成的一项重要原则。为了稳定受权者的工作热情，减少授权过程中授受双方的冲突，授权者应理性地划分权责，努力做到两者之间的平衡。

9 牢记要点

保持权责平衡需要做到：

- _ 依据事务的需要，给予充分的权力
- _ 责任依据权力大小设定
- _ 责任应该分担
- _ 正确对待结果与责任的关系

寻求恰当的授权平衡点是艾尔弗雷德·斯隆管理通用公司期间取得的最伟大的成就之一。

虽然艾尔弗雷德·斯隆在不断鼓吹并实践着权力下放，平时总是放手授权，但他和他的最高层领导班子非常清楚地认识到不能给予各员工和部门完全自由的权力。主管们始终把那些事关公司巩固与成功的重大决策权牢牢地掌握在自己手中。这后来成为通用公司的一个传统，也是通用公司能始终立于不败之地的秘诀之一。

. 实践练习

请依据您的理解完成下面的选择题。

1. 作为领导，最重要的是：（ ）

A. 使人们以更强更成功的方式同他们一起工作。

B. 常常表现出您知道自己在向什么方向发展以及您对自己的观点有信心，而且您也有权力。

2. 同没有动力的员工一起工作时，您常常：（ ）

A. 同他们一起工作，更好地了解他们，然后帮他们找到最适合他们能力的工作，或帮他们找一个其他种类的工作。

B. 努力计算出让他们开始工作的花费并密切监视他们。

3. 作为领导，您始终努力：（ ）

A. 鼓励别人，树立模范形象，并且和他人一起工作。

B. 远远站在员工前面，为了保持领导地位，要懂得比他们更多的关于其工作的事情。

4. 在一个下属没有很好地完成一项工作时，您常常：（ ）

A. 和那个人一起努力找出出色地完成工作需要什么。

B. 忠告那个人，如果仍不奏效，则在解雇他之前找一个可以替代他的人。

5. 当您的下属没有很好地完成一项工作而影响了您的工作，您的上级责备您时,您会：（ ）

A. 先承担起责任，回来再追究您的下属的责任。

B. 告诉上级是您的下属的错，要求上级惩罚他。

参考答案：

如果您选择的 A 多于 3 个，那么您是一个善于合作、比较宽容的管理者。如果您选择的 B 多于 3 个，那么您是一个权力欲望强烈、容不得一丝错误的管理者，为了避免出现授权失误，您应当尤其注意做好授权的预先控制。

技能点 6：如何在授权工作中保持管理宽度适当

主题词 有效授权·授权原则·管理宽度

适用情景 当需要设定授权对象职责范围时，查看此技能。

7 技能描述

授予下属多少权力，让下属做多少事情，不是管理者完全可以自由决定的，它也有一个基本的限制——管理宽度原则。管理宽度原则是考虑到个人精力与能力限制及组织结构需要而设定的一项原则。不使授权超过管理宽度，应注意：

1. 管理宽度与授权事项的宽度相符

授权事项都有一定的涉及面，这个涉及面是管理宽度的一个重要依据。要完成一定的东西，特别是一些复杂而重大的授权事宜，不是一朝一夕能够完成的，也不是仅有决心和意志就能成功的。复杂事件往往会牵涉到很多的方面，需要从各个角度去做。而要让受权者能够顾及到各方面情况，调动各方面资源和信息，他们所接受的权力应该有相当的管辖范围和宽度。

每个人的精力与能力都是有差别的，所以管理宽度只是原则性限制，至于具体管理人数则因为组织性质不同而有差别。日本管理学家经过一系列试验认为，军事性组织以每个人管理 6~8 人为宜，超过 8 人

则会感觉力不从心；其他组织以 8~12 人为宜，管理超过 12 人则不可避免出现混乱。每个层级管理人数也有不同，越往高层管理人数越少为好。

当然，管理宽度与授权事项的涉及面是不可能完全一致的。一般来说，管理宽度都小于事项的涉及面。权力结构及宽度都应该有相对的稳定性，但授权事项却是复杂多变的，管理宽度不可能完全涵盖方方面面，只能依据完成事务所需的主要的任务及条件来设定管理宽度。至于管理宽度涵盖不到的地方，则可以考虑由管理者自己去协调。

2. 管理宽度的设定应考虑到个人能力

在授权过程中，不同的授权事项要选用不同能力的人才，同样，管理宽度的设定也与受权者能力相关。

（1）受权者能力强弱。受权者的个人能力强，则可以考虑管理宽度大一些；个人能力弱，管理宽度可相对窄一些。个人能力的强弱表现在多个方面，有的是专业技术方面，有的是沟通协调能力方面，还有的是在组织能力方面，不一而论。在设定管理宽度时，要根据个人能力和特长来调整管理宽度。例如，对技术型人才，可以拓宽他在技术领域的管理宽度和权限；而对于沟通协调型人才，则应该扩大他的对外联系权力和在内部的思想工作等方面的权力范围。

（2）对受权者培养的需要。如果想要刻意培养受权者某一方面的个人能力，也可以考虑扩大授权的管理宽度。有差距才能有进步，如果想要培养受权者的某一方面能力，则可以通过扩大他在相关领域的管理宽度来让他学习和提高这方面的能力。

3. 管理宽度不能越过管理者自己的权限范围

这看似一句废话，但在授权时却有很多管理者会犯这样的错误，就是给下属的权力太过于宽泛，甚至于都超过了自身固有的权限范围。特别是在模糊授权中，因为管理者自己都无法预料会出现什么情况，需要授予受权者多少权力，所以只是对授权工作设定一个大致的目标，而不对受权者的权力做具体的限制，太自由的受权者往往很容易将权力触角延伸到不该到的地方，甚至伸到管理者自己的权力管辖范围之外。

所以在划分受权者权力范围、管理宽度时，管理者应该在自己所能支配的人员、资金、信息及关系网络中分割权力。受权者的权力范围应该是管理者权力的一部分，绝对不能超过管理者自己所能支配的宽度和范围。

4. 管理宽度的规定应避免出现太多的交叉管理

在划分管理宽度时，每一个受权者的管理宽度都难免会与他人的管理宽度有冲突与交叉的地方。组织本来就是分工与合作统一的综合体，在共同的目标下，每个部门、每个人依据分工原则和管理宽度的划分，各自承担总目标的某一个方面的任务。但是，毕竟大家所做的都是同一个目标下的事情，所承担的任务不可避免地会出现重复和交叉的地方。管理宽度的划分也不可能做到完全不交叉，只能尽量地减少交叉点。所以在设定权力范围时，应该同时参考其他人的权力内容和范围，尽量做到各种工作权限和管理宽度互相补充、互相协调配合。

认识到管理宽度原则，科学安排授权，设置合理的管理宽度划分，将大大提高组织整体工作效率。

9 牢记要点

保持适当的管理宽度需要做到：

- 管理宽度与授权事项的宽度相符
- 管理宽度的设定应考虑到个人能力
- 管理宽度不能越过管理者自己的权限范围
- 管理宽度的规定应避免出现太多的交叉管理

先匹克木材公司在 20 世纪初创业时不过是美国西北部一个小型木材作坊，但是到 20 世纪 70 年代已经成为世界最大的木材制品公司。

然而 20 世纪 80 年代初，由于住房和商业建筑大幅降温，公司不得不缩小自己的日常开支，以渡过难关，这意味着公司必须进行组织结构改革，精减人员。

首先是工人阶层，减少了分工的细节，比如公司的胶合板厂中，原先的树木剥皮工作需要四个人完成，一个工人浸泡原木，一个翻滚原木，第三个剥离树皮，最后一人将原木转移到位。改革后，所有过程都在一个大盆里进行，由一个操作工在控制塔里操纵，各过程只须再配一个非技术工人，防止出现原木堵塞就行了。这是操作工人事务的扩张，既减少了人员，又提高了效率。

在管理人员方面，公司减少了管理级别，许多的中间管理级别被废除了，部门经理直接受命于总经理，每个人比以前照料的业务要多很多，但需要应付的上司却少了很多。

结构的重组使得公司人员大减，生产成本比以前降低了很多，因此公司的生产效率也大大提高，不但挺过了难关，还获得了赢利。

． 实践练习

请阅读下面的材料回答问题。

王忆和李楠离开经理办公室时,都是垂头丧气的。经理给销售部经理王忆安排的任务是带两个人去成都做市场情况调查，他手下其他 8 人留在公司听候调用。王忆很想告诉经理让他亲自去做市场调查简直是大材小用，他手中就有一大堆各地的市场信息。但他却不敢，因为经理的决定从不更改，经理根本不会听别人的意见。李楠则是为日后的忙碌犯愁，设计部走了一个分管的副部长，李楠也是分管副部长，现在经理要她把那位副部长管辖的 8 个设计员再管起来，她手下就有 19 个设计员。她不得不为自己担心，她根本就不可能应付这些头脑中尽是各种各样奇怪问题的设计员。

这位经理在安排工作时犯了什么错误？如果您是这位经理，您认为该怎么做？

参考答案：

这位经理安排工作犯的错误可归结为：

1. 忽视管理宽度原则，对王忆的工作安排太少，而李楠的管理范围却太宽。
2. 不肯听从下属意见，使下属不敢汇报情况，导致工作重复。
3. 越过设计部长向设计部分管副部长授权。

正确做法：1.授权王忆安排市场调查事宜；2.虚心接受下属意见，并注意向下属了解情况；3.授权设计部长安排空缺的副职。

技能点 7：如何使授受双方及授权对象互相协调

主 题 词 有效授权·授权原则·互相协调

适用情景 当授权工作繁杂，各种关系交错时，查看此技能。

7 技能描述

组织的规模越大，对于沟通协调的要求也就越高；组织结构越复杂，沟通协调的意义也就越大。如果把组织比做人的身体，那么组织内的沟通协调网络就有如神经系统和牵动关节运动的肌腱共同组成的体系，而每一个管理者都是一个神经中枢。

组织与人体一样，如果沟通协调方面出了问题，轻则部分机构运转失灵，效率低下，资源浪费；重则整个组织陷入瘫痪，难以为继。作为组织管理的一种手段，授权也离不开沟通协调。

1. 沟通协调使授权工作符合整体需要

授权之后，一般来说管理者自己不插手授权事务。对于授权工作的计划、安排、进程都尽量不干涉，以便受权者能自由决策，发挥出自己最大的优势，取得最高工作效率。但事实上，组织是作为一个整体运

转的，哪一个部门或哪一个人与组织不协调都可能会出现问題。所以，管理者和受权者都必须不断沟通信息，协调立场，修改工作计划和进程，以达到组织的共同发展。

对于组织来说，一部分受权者进展太快，组织整体的发展跟不上来，这一部分人的效率不但显露不出来，反而会造成多种限制。而如果个别受权者工作进度太慢，更是会阻碍组织整体步伐，造成更大损失。所以，协调各自的进程，是授权活动必不可少的。

2. 授受双方经常协调立场，以利于授权工作的管理和控制

大多数情况下，管理者的思想与受权者的思想总会有所差别，这种差别反映到授权工作中，就不可避免地导致双方对工作安排、工作进程、管理方式、人员调配等方面出现不同看法。如果不是经常交流意见，协调立场，则难免会出现冲突，危及授权工作的正常进行，危及授受双方的信任关系。

当遇到这些思想上的差别和认识上的差异时，双方进行协调就非常必要了。

对于管理者来说，他可能会从组织整体情况，从各种横向纵向传达的信息出发，形成对授权工作的认识和看法，这中间当然有许多是正确的。但是同时，他们没有亲身投入到具体的工作中去，对很多具体的情况不甚了解，对工作应该怎么计划、安排并没有主见，也不能预测会出现什么障碍或新情况。所以，管理者的认识和观点中又难免有不客观、不正确的地方。

对于受权者来说，则是事必躬亲，对于授权工作的每一个细节，每一个步骤都很熟悉，并且有充分的把握预见事情的发展趋势。然而他们只是专注于本职工作，不可能完全理解和领悟组织的整体安排和长远意图。所以受权者的认识也是既有科学的一面，也有其片面的局限性。

一般而言，管理者不应该对授权工作插手太多，管得太细。所以，在绝大多数情况下，双方在认识上出现分歧，应更多听从受权者的意见，由他们安排自己的工作。如果组织整体任务和目标出现了重大改变，按受权者的计划安排继续下去将与组织整体计划冲突时，应对受权者说明情况，在做好解释说明工作之后，要求受权者改变工作方案，配合组织整体工作。这样的互动协调，既尊重了受权者的工作，又能照顾到组织整体需要。

3. 在各受权者之间进行协调，使大家相互配合，互助互利

作为一个系统，组织中的各个部门，各受权执行特殊工作的人，不可能完全是独立工作不与外界发生联系，不需要别人的帮助与配合的。受权工作只有在与其他部门的合作之中，才能获得源源不断的资金、信息、技术以及新思想、新方法等，才能不断地认识自己的不足，在不断的创新中做到精益求精。

受权者之间要实现良好的互助协作关系，也必须建立良好的沟通协调机制，包括：

（1）信息共享。各受权者应能共享那些有重要意义的信息，包括各自的工作进度，各自发现的新情况，出现的新问题，还有各自探索出来的新技术、新管理方法以及各自从外部获得的新信息等等。

（2）资源共享。各受权者之间建立资源互助机制，及时了解各自缺乏或富余的资源，以有余补不足，相互支持，实现共同进步。

（3）人员交流。各受权者应该经常彼此交流思想，相互学习借鉴，了解彼此情况，取人之长补己之短，以便在受权工作中实现个人能力的提升和进步。

（4）协调各自的计划和安排。各个受权者虽然执行的任务有所不同，但都是为了实现组织的共同目标。受权者的工作计划和安排，都是组织整体工作计划和安排的一部分，必须能够相互配合，相互促进，而不能互相牵制，互相掣肘。如果所有的受权者能够相互协调计划和安排，去除那些彼此妨碍的部分，加强那些彼此促进的部分，则授权工作能取得事半功倍的效果。作为组织活动的润滑剂，良好的沟通协调无疑能极大地增强组织的活力和生命力，使各工作部门、各受权者切实感受到自己是处在一个整体之中，感到自己的工作受到多方支持而又能为其他人提供支援的，是整体不可或缺的一部分。

协调使组织作为一个整体的综合力量能够有效地发挥出来，从而增强每一个受权者的力量，扩大受权者的权力行使空间，使他们的工作效率更高。同时，协调又使得各个受权者分散的力量得以凝聚，形成合力，增强组织整体力量。这是一种良性循环。所以说，良好的协调是组织的活力之源。

9 牢记要点

使授受双方及各受权对象互相协调需要做到：

- _ 沟通协调使授权工作符合整体需要
- _ 授受双方经常协调立场，以利于授权工作的管理和控制
- _ 在各受权者之间进行协调，使大家相互配合，互助互利

杰克·威尔士曾任美国通用电气公司总裁。在此期间，他意识到经营这样一家规模庞大、产品分散的公司，必须采用一种崭新的经营理念，才能保证公司销售额和利润的高速增长。他认为公司管理得太多，而领导得太少，“工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉。”

在这种思想的指导下，他独创了一种加强公司各个部门各个人员之间协调沟通的管理方式，即“全员决策”制度，这使那些平时绝少有机会互相交流、按钟点上班的工人、中层管理人员以及工会领袖等，都能被邀请出席决策讨论会，与会者彼此平等，各抒己见。“全员决策”的深入开展，大大地加强了公司中的沟通协调，沉重地打击了公司中的官僚主义弊端。公司总部鼓励管理人员在决策讨论中作决策，不必去经过种种渠道推给上级部门或者董事会。同时，这也增强了员工的主人翁意识，方便了他们之间的了解与协调，极大地推动了公司的生产与销售。

威尔士大胆地进行改革，推动了公司在整体经济不景气的情况下取得巨大进展，他本人也被誉为全美最优秀的企业家之一。

． 实践练习

在以下各题中，您认为哪个选项更加有助于授受双方及各受权对象的协调？

1. 在与下属进行交流时，您通常： （ ）

A. 只提供做这项工作完全必要的信息。

B. 提供比所需要的更多的信息，并且试着帮助他们拓宽视野。

2. 如果能建立一种完善的信息制度，您会：（ ）

A. 总提供完成其工作所需要的信息。

B. 给尽可能多的人提供非保密信息。

3. 在同工友讨论您的工作时，您会：（ ）

A. 只告诉他们您认为他们有权知道的事情。

B. 自由地谈论，或许他们会对您有所帮助，您也可能会帮助他们。

4. 在与职位高于您的人交谈时，您会：（ ）

A. 急于解释关于重要主题中您所知道以及考虑的东西。

B. 非常谨慎地说话，以免留给他坏印象或讲得过多。

5. 在交流信息中，您经常：（ ）

A. 做您能够做到的一切事情确保信息到达完成工作所需要的地方。

B. 在传递信息之前就保证它是所需要的信息。

参考答案：1-B；2-B；3-B；4-B；5-A。

技能点 8 如何防止权力被滥用

主 题 词 有效授权·授权误区·权力滥用

适用情景 当希望下属正确使用自己被授予的权力时，查看此技能。

7 技能描述

授权过程中，不论是对于管理者，还是对于受权者，权力滥用都是一个值得警惕的问题。对于管理者来说，如果所授之权被下属滥用了，那么不但工作任务难以按预期计划完成，甚至还会蒙受其他损失，并且还要承担用人失误之责以及情感上的折磨；对于受权者来说，滥用权力、以权谋私或凭借所受之权逞能，不但不能做好工作，提升自我能力，反而可能导致身败名裂，葬送大好前程。

权力的滥用从根本上来说，是个道德问题。所以，要防止权力被滥用，应该有制度规范及道德教育两种手段，相辅相成。

1. 权力的非人格化

在古代，权力与人是直接关联的，一个人获得了权力，他就获得了与众不同的地位，就可以随心所欲，只要不危及到比他权力更大的人的利益，他可以不受任何节制。现代社会就不一样，权力仅仅被理解为处于某个职位上的人对事情的决定能力，权力是非人格化的，只在工作时间有效，只对具体事情有效。

权力的非人格化在具体的企业管理中表现为权力的行使对事不对人，权力的行使需要有充分的理由，有程序限制，权力在组织生活之外无效等基本要求。

2. 权力行使程序化

防止权力滥用，杜绝以权谋私，有一个比较可行的办法就是权力行使的程序化，用程序的限制来规范权力的行使，主要包括：

（1）资源调配的汇报制。下属在完成授权工作时，对各种资源的调配和安排必须事先报知管理者，让管理者知道资源的投入量及使用方向。

（2）资源使用对内公开。下属对资源的使用量、投入方向及用意都应向管理者及自己的合作伙伴、下属成员公开。资源投入带来的收益或造成的损失都不应该隐瞒，而应置于众人监督之下。

3. 科学设定对权力滥用者的惩罚措施

在加拿大，公司里的任何物品都是公司财产，任何人未经申请同意，是不能拿走的。对于不向公司申请而擅自从公司拿走东西的人，不论出于什么理由，公司都不原谅，甚至可能被起诉。

这种措施对于他们来说，已经不是为了防止职工滥用权力，损害公司利益，而是成为了一种职业道德。但是对于中国的公司来说，因为“大锅饭”思想的长期影响，要想让职工不滥用自己的权力，光靠说服教育是不够的，还需要有严格的处罚措施。因为各企业情况不同，处罚措施必须根据企业情况制定，但基本的要求是让滥用权力者受到的损失比他因滥用权力而获得的利益大。

4. 建立良好的企业文化

要从根本上防止权力滥用、以权谋私，关键还是要对员工进行职业道德以及公共意识、法制观念等方面的教育，使员工认识到滥用权力的危害。这依赖于企业文化的建设。企业要有自身的文化理念及价值观念，并使之深入每一个员工心中，使员工都能自觉自愿地遵守企业规章制度，自我约束。

滥用职权者之所以滥用权力，就是因为他们既缺乏正确的权力观念，又发现了制度的缺陷，如果管理者能针对这两个方面的因素，双管齐下，采取教育与惩戒的双重手段，是可以将权力的滥用限制在最小范围之内的。

9 牢记要点

防止权力被滥用需要把握以下几点：

- _ 权力的非人格化
- _ 权力行使程序化
- _ 科学制定对权力滥用者的惩罚措施
- _ 建立良好的企业文化

法国克鲁索·卢瓦尔工厂是一家世界知名的兵工厂，它们生产的武器以良好的品质享有盛誉。而这一切，来自于它们富有成效的管理。

工厂有一套非常严厉的厂规，上至工厂领导，下至各个员工，都必须严格执行。主要的规定有：严禁携带烈性酒进入工厂；未经允许，不准擅自带领公司以外的人员进入工厂车间；不容许制造或挑起任何性质的争端，破坏人们之间的友好关系；没有正当理由，不得拒绝执行分配的工作；绝不能在执行任务中消极怠工和漫不经心。

对于违反公司纪律的人，公司将依次以劝告、警告、记过、通知解雇、永远除名等方式进行处罚。

另外，公司还有一套非常详细的奖励方法及职工业余生活的安排，公司经常组织员工参加各种活动，寓教于乐。比如经常在公司剧院表演歌剧、组织文艺晚会以及各种知识竞赛活动；经常组织员工到世界各地旅游，增长见识，加深感情。

这两种手段确保了如此巨大而又要求严格的公司得以有效的经营，并取得良好的业绩。

． 实践练习

请您根据自己的理解，判断下列说法是否有助于防止权力的滥用，有帮助的请打“√”，否则请打“×”。

1. 为了防止下属滥用权力，总经理任命他的妻弟全权负责考核相关事项。（ ）
2. 为了防止下属滥用权力，总经理制定了严格的组织纪律，并由专人实施，同时建立了对此人的监督机制。（ ）
3. 老宋是公司的功臣，因此他也比较骄傲自大，这一次居然出现了擅自行使总经理职权的越轨之举，针对他的错误，有的领导提出鉴于他有功于公司，又是初犯，只需进行象征性惩罚，下不为例。（ ）
4. 对于老宋的错误之举，也有人认为纪律第一，如果老宋违反了纪律却不加以严惩以后难以服众，因此建议对老宋按规定进行严惩。（ ）

5. 杨经理想要对滥用权力之举防范于未然，因此他十分注意对企业文化的建设，经常组织相应的培训班对员工进行训练，提高他们的思想觉悟。（ ）

参考答案：2、4、5 对；1、3 错。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net