

企业领导者的 五种授权法则

1、充分授权法

管理者在充分授权时,应允许下级决定行动的方案,并将完成任务所必须的人、财、物等权力完全交给下属,并且允许他们自己创造条件,克服困难,完成任务。充分授权极大地发挥下属的积极性、主动性和创造性,并能减轻主管不必要的工作负担。

2、不充分授权法

凡是在具体工作不符合充分授权的条件下,管理者应采用不充分授权的方法。在实行不充分授权时,应当要求下属就重要性较高的工作,在进行深入细致的调查研究的基础上,提出解决问题的全部可能的方案,或提出一整套完整的行动计划,经过上级的选择审核后,批准执行这种方案,并将执行中的部分权力授予下属。采用不充分授权时,上级和下级双方应当在方案执行之前,就有关事项达成明确的规定,以此统一认识,保证授权的有效性和反馈性。

3、弹性授权法

管理者面对复杂的工作任务或对下属的能力、水平无充分把握,或环境条件多变时,采用弹性授权法。在运用这种方法时,要掌握授权的范围和时间,并依据实际需要而对授给下属的权力予以变动。例如,实行单项授权,即把解决某一特定问题的权力授予某人,随着问题的解决,权力即予以收回。或者实行定时授权,即在一定时期内将权力授给某人,到期后,权力即刻收回。

4、制约授权法

管理者管理幅度大,任务繁重,无足够的精力实施充分授权,即可采用制约授权的方法。制约授权是在授权之后,下属个人之间或组织之间的相互制约的一种授权方式。它是管理者将某项任务的职权,分解成两个若干部分并分别授权,使他们之间相互制约、互相制衡的作用,以有效地防止工作中出现疏漏。

5、逐渐授权法

管理者要做到能动授权,就要在授权前对下级进行严格考核,全面了解下级成员的德才和能力等情况。但是当管理者对下属的能力、特点等不完全了解,或者对完成某项工作所需的权力无先例可参考时,就应采取循序渐进、逐步授权的方法。如先用“助理”、“代理”职务等非授权形式,使用一段时间,以便对下级进行深入考察。当下属适合授权的条件时,领导者才授予他们必要的权力。这种稳妥的授权方法,并非要权责脱节,而最终是要使用两者吻合和达到权责相称。

无论按照何种方法授权,取决于当时的综合情况和工作的急缓程度及其重复,这需要管理者因时因地的考虑。但无论何种情况,管理者授权出去后,同样要对授权承担最终责任。

(天津)

- S-Specific(特定的、范围明确的,而不是宽泛的)
- M-Measurable(可以度量的,不是模糊的)
- A-Attainable(可实现的,不是理想化的)
- R-Result-based(基于结果而非行为或过程)
- T-Time-based(有时间限制,而不是遥遥无期的)

只有每个人都拥有了明确的目标,并可以随时检查自己是否达到了预先设定的目标,公司员工才能在工作中体现出强烈的责任感和工作热情。

虚怀若谷、服务客户

微软公司对技术相当重视,对合作伙伴和客户也同样重视。作为软件平台公司,合作伙伴和客户都是公司的命脉。微软公司在价值观中强调,所有员工都要信守对客户和合作伙伴的承诺,而且在产品研发过程中,不仅要考虑到产品的技术特性,还更要关注客户和合作伙伴最需要的功能。

(牛津)

微软五大经典经营管理之道

公司支持人人平等

资深人员基本上没有“特权”,依然要自己回电子邮件,自己倒咖啡,自己找停车位,每个人的办公室基本上都一样大。有一次,一些从中国来访微软的教授在等待听 Jim Gray(发明数据库的著名科学家,图灵奖的获得者,加州研究院的院长)的演讲时,看见一个满头华发的老头趴在地上接电线,还以为他只是一名老工人。等他站起来时,大家却惊讶地发现,他就是演讲者 Jim Gray。这些教授都很震惊,没想到连 Jim 这样的人都亲自动手接线装电脑。微软就是这样一个崇尚技术、人人平等的公司。



示欢迎。

一个平等的公司可以降低公司内部的信息阻塞,增加所有员工的主人翁精神,还能更早地发现公司在发展中遇到的问题。平等的公司可以说是微软发展的必备平台。

自我批评、追求卓越

微软文化的一大特色就是自我批评。在科技呈指数趋势飞跃发展的今天,不愿意批评自己,不承认自己

的错误,不追求卓越的公司将面临灭亡。

我认识一个刚加入微软的市场经理,他代表我们的产品去参加一个商品展。回来后,他兴高采烈地发了一封电子邮件给整个产品小组。他说:“我很高兴地告诉大家,我们在这个展览获得了令人振奋的成绩。十项大奖中我们囊括了九项。让我们去庆祝吧!”但是,他没想到,在一个小时内,他收到了十多封回信。大家问他:“没得到的是哪一个奖?为什么不告

诉我们?为什么没得到那个奖?我们得到什么教训?明年怎么样才能得到这第十个奖?”他告诉我,在那一刻,他才理解了微软为什么会成功。

自我批评在公司早已被系统化。每一个产品推出后,会有一段特别时间空出来给产品团队做“post-mortem”,也就是系统化的“自我批评”。所有小组成员都会被询问,什么地方可以做得更好,每一个动作和决定都会被分析,结果将在公司公布,以帮助别的小组避免同样的问题,让公司的项目能越做越好。

比尔·盖茨鼓励员工畅所欲言,对公司的发展、存在的问题,甚至上司的缺点,毫无保留地提出批评、建议或提案。他说:“如果人人都能提出建议,就说明人人都在关心公司,公司才会有前途。”

责任至上、善始善终

公司和领导者有了关注的目标之后,还要有足够的责任心,才能把事情做好。微软公司要求每一个部门、每一个员工都要有自己明确的目标,同时,这些目标必须是“SMART”的,也就是:

公司主张施行“开门政策”

也就是说,任何人可以找任何人谈任何话题,当然任何人都可以发电子邮件给任何人。一次,有一个新的员工开车上班时撞了比尔·盖茨停着的新车。她吓得问老板怎么办,老板说:“你发一封电子邮件道歉就是了。”她发出电子邮件后,在一小时之内,比尔不但回信告诉她,别担心,只要没伤到人就好,还对加入公司表

王均豪: 企业的管理与传承 靠的是中庸文化

“我们的可持续发展目标是为了活得更长。”日前,在 2010 年复旦管理学国际论坛上,均瑶集团总裁王均豪表示,一个企业主首先要思考把企业做成百年老店,把做久放在第一位,而把做强放在第二位,做大放在第三位。当天论坛的主题是“可持续发展视角下的中国管理”,王均豪坦言,自己早在 1992 年就明白了企业为什么要可持续发展的问题。他开玩笑说,自己也曾没事躺着瞎琢磨,为什么要经商、做买卖,后来他发现,“真正的生意是实现生活和生命的意义,这也是中国老祖宗五千年文化的意义,教我们去做生意”,所以,应该把做久放在第一位。在他看来,企业还必须要要有核心竞争力,而核心竞争力实际上就是企业战略,一是企业文化,二是如何让顾客、员工、股东、社会满意。

目前,均瑶集团走的是多元化经营的道路,按照王均豪的话也就是“鸡蛋不要放在一个篮子里”,他认为,欧美国家的市场经过一两百年竞争,已经走到专一化道路,但由于中国还有很多行业没放开,因此企业需要适当多元化经营。

均瑶集团始终在转型,王均豪也一直在思考如何从中国五千年文化中吸取精华转化成企业的管理力。他表示,自己做的很多事情都是以中庸思想为主,“我有抵押物,能够贷一亿元,我只贷 8000 万元就好了,留个 2000 万元,因为宏观会调控,现金流一断,生命都没有了。企业如果追求这种心态,最后会达到无为而治。做航空我也不是非要做到中国老大,我们只做我们有特色的,但是最后也是连续 3 年实现了盈利。”最近王均豪思考的问题是企业的传承问题,“国际上企业第二代传承成功只有 30%,第二代传第三代比例会更小,所以我希望有一个制度让这个企业在我走后能够延续下去。”王均豪觉得,在传承过程中能够活下来几百年甚至有一千多年的企业,很多靠的是中国的中庸文化,“真正把我们的文化和企业传承研究下去会有突破,当企业碰到危机的时候,这个家族所有人出钱也好,出力也好,可以帮这个家族渡过难关。”

(周凯)

千万别做“全能总裁”

如果总裁总是为一堆签字发愁,则昭示着企业管理还处于初级阶段;而明确了各级的签字责任是否就说明管理有效了呢?

答案是不!

明确责任只是管理的一个重要环节,明确责任的方式才是关键。我们就常见的三种明确责任的方式来具体谈一下管理效果。

第一种方式是根据岗位要求明确各岗位的责任,但权力和责任并不一定对等,相应的工作信息并不一定充分。

第二种方式是按照权责对等的原则来明确责任。就是给你多大责任就给你相应权力的权力,比如主管工程的副总,负责工程的进度、工程质量、安全等,相应的权力也赋予他,但责任者对其工作的信息可能并不充分。

第三种方式是按照信息对等的原则来明确责任。就是你的责任只限于你的信息对称、信息完整的工作,权力也限于你有充分信息的工作。

一句话,只有你信息充分的责任你才能承担,也只有你信息充分的权力你才能行使。

总裁做“全能超人” 往往事倍功半

要摆脱“签字总裁”的尴尬局面,首先需要确定管控模式。对于集团总部、区域公司、城市公司、项目公司等各个层级给予明确的定位。根据管控模式来确定管理边界,例如如果集团定位于财务管控型,那么对于材料选型定板这样的业务管理就可以放权。再例如,对于处于价值链前端,影响较大的环节,如投资决策、定位策划和方案设计等,上级公司管控深度深一些,对于后端工程管理等环节,管控深度可以相对浅一些。

其次是明确权责体系。总裁明确责任制的做法是明智的。可以以权限划分、制度规定等形式明晰各级管理者的权力和义务,明确哪些事项是由

哪些人负责的,使得各位都在其位谋其政,行使职权不仅名正言顺,更是责无旁贷。

再次是梳理业务流程。流程体系不仅可以规范企业运作,还可以起到指导工作、降低协调成本的作用。流程承载着权责体系的设计思想,规范了企业大部分的运作程序。

最后是借力信息系统。有的总裁很好地应用了 OA 系统来规范和辅助各级管理者行使签字职责,这是非常值得借鉴的。信息化实施是绝大部分企业在发展过程中都要面临的问题。信息化工具可以很好地实现权责明确,流程规范的运作程序,提高企业的管理效率。

责权明晰是总裁工作的基石

要从“签字总裁”脱身,必须抓住管理责任分配中的两个关键点:一是责任有追溯,二是权限有监督。

从企业全局发展角度,按照最通

徐飞:管理不确定性已成企业家主要职能

“水遇到山,就绕过去;遇到平原,就漫过去;遇到网,就渗过去;遇到闸,就静待机会。带领企业实现长足的发展,就要具备水一样懂得顺势而为的管理能力。”日前,在杭州举行的上海交通大学安泰经济与管理学院 EMBA 高峰论坛中,上海交大党委副书记、战略管理研究中心主任徐飞表示,经济一体化、经营虚拟化、生产社会化、商务电子化、贸易自由化,不确定

性无处不在、无时不有,“唯一确定的就是不确定,唯一不变的就是变化”,像水一样顺势管理不确定性,已经成为了当前企业家必须具备的职能。

徐飞表示,在工业经济时代,战略管理的边界条件和初始条件是基本可控的。那时,战略管理的使命和主要任务就是优化。而自 20 世纪 70 年代以来,战略管理过程不再是一个可预见的、可控的和程序化

的过程,而是带有鲜明的不确定性。因此企业在进行战略管理时,必须充分考虑不确定性,尤其要关注那些对企业的战略决策有重大影响、生死攸关的不确定性。

除了企业在不确定环境的策略创新之外,徐飞还认为,创新思维模式不仅仅在于行为,还在于态度。创新可以包揽任何领域,除了商业模式,还有技术、市场、文化、制度、管理方式、激励方式,其中任

何一个方面的创新,都可能带来巨大的商机,关键在于战略思维和战略眼光。要在国际竞争的条件下打造自己的战略竞争力,就必须用系统的战略思维观,从核心理念、企业文化、创新能力、学习能力、增强核心竞争力能力、最有效的整合和利用资源的能力、快速行动反应创造新的竞争优势能力等全方位的角度进行创新管理。

(陈未临)

立思辰:管理外包推动“文山会海”变革

在欧美发达国家,大部分大型企业和政府机构已经开始广泛应用外包理念,通过新型管理模式——办公信息系统管理外包服务模式,实现“节约、高效、安全、低碳、健康”的效果,使上述难点得到了很大的改观。在中国,这一创新商业模式也逐渐开始普及,它由两方面的管理外包优化组成:文件管理外包服务、视音频管理外包服务。

中国国航已经全面采用了本土服务商代表——北京立思辰科技股份有限公司的文件管理外包服务。外包后,办公文印系统性能得到明显优化,管理精细化水平大幅提升。网络连接率从 29% 提高到了 96%,设备

冗余下降了 63%,同时实际费用节约了 16% 以上,5 年合同期内所节约的纸张相当于保护 200 多棵大树免受砍伐,并通过能源与资源节约而减少碳排放 200 吨以上。

立思辰文件管理外包服务 助力政企实现绿色办公

在欧美发达国家,85% 以上的大型企业已经采用了文件管理外包模式,不再自己买设备、买耗材,自行管理维护。在中国,在立思辰等服务商近年来的推动下,已经有国家工商总局、外交部、中国国航、中国移动、中石化、中海油、中信国合等多家企事

业单位用立思辰实施了先进的文件管理外包服务。

此外,世博会、中国国航、中海油等先进企业还采用了立思辰的视音频管理外包服务,大幅提升视频会议系统的利用率,立思辰有效节约差旅费用并提高了沟通效率,实现节约高效、绿色低碳的价值。

立思辰自主研发 技术领先推动办公低碳安全

软件是管理的固化,优质的管理外包服务需要先进的管理软件作为手段。在我国,除政府、国防科研等涉密单位外,大型企业也都有很高的

信息安全管理需求,管理外包服务商需要具备立足于自有先进技术的软件研发能力。北京市门头沟区地税局在效能型机关建设中,采用了立思辰自主研发的文档复印安全管理系统,需刷卡确认才能输出打印文件,实现了文件输出的统计和追溯,立思辰加强了内部信息安全,规避泄密风险。

此外,立思辰还减少了不必要的文印输出。在应用了立思辰文件管理外包模式后,单张成本下降了 30%,印量下降了 15%,迅速实现了办公文印的节能增效,绿色办公,开创了机关文件处理的新思路,对于在政府机关中引入文件打印外包这一崭新模式做出了有益的探索。(钟青)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: **楼金**

地址: 海口市国际商业大厦 12 层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763