

管理出招 授权有术

策
划
词

优秀的管理者在用人上必须懂得用人不疑。是否能出色地完成工作取决于是否信任下属,是否放权。为什么授权这么重要? 因为通过授权,你可以提高自己的工作效率;你可以专注于更重要的工作,而不是陷入费时费力的大事小情不能自拔;与此同时,你还可以培养手下的员工,让他们成为更有价值的工作者。“授权”对于企业管理者来说,不是“能不能”的问题,而是“愿不愿”、“会不会”的问题。授权绝不是简单地把工作指派给员工,授权是一门艺术,是一门企业管理者必须掌握的艺术。

老板风范

案 例

周鑫诚:合理授权是一种艺术



●周鑫诚(中)在介绍产品

“企业的管理者无论多么能干或者精力多么旺盛,都不可能事必躬亲地处理所有的工作。”周鑫诚认为,经过合理有效的授权,企业管理者可以营造一个良好的工作环境,使

张勇:大胆授权



海底捞的老板张勇对下属的授权可谓是大胆”的。在海底捞,副总、财务总监和大区经理有 100 万元以下开支的签字权,大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万元的审批权,店长则有 3 万元以下的签字权。而对于海底捞的一线员工来说,他们也同样有着比同行大得多的权力,那就是免单权,他们只要认为有必要,就可以给顾客免费送一些菜,甚至有权免掉一餐的费用。要知道,海底捞员工的这些权力在其他餐厅,起码要经理才会拥有。

对此,张勇是这样解释的,“如果亲姐妹

得员工全身心地投入工作。

在担任无锡军工智能电气股份有限公司总经理职务的时候,周鑫诚就已经把自己手中的一些管理权限,适当地下放到各部门管理层手中,让他们在“担责任”的同时,也享有充分的自由度。而周鑫诚的工作就是随时关注企业的资金日报表、生产日报表等,每周定期召开高管例会,各部门负责人会在例会上交流、汇报工作。“通过将责任、收益分担,让每位员工都能有更多的积极性,员工绩效越好,证明自己的价值越高,自然也就更有动力。”不过,这一措施在刚实施阶段时,曾遭遇部分员工的抵触,习惯了“听领导指挥”的一些人,早已不习惯主动积极地寻求突破,但随着时间的流逝,事实证明了这一制度的可行,继而顺利沿用了下来。其中的关键就在于,把握好授权的时机与控制、上下的信任与沟通等。

授权是赋予员工权力并使之承担相应的责任,是权力下放的一个重要方面。授权本质上是释放员工本身的潜能,从而获得惊人的

绩效。有效授权不仅能强化管理者的团队意识,还能培养员工的新技能,提升员工知识水平,发掘新的潜能。“企业运行如何,要凭数据说话;企业要转型发展,要用专业人才。”周鑫诚说。

一项研究调查表明,在很多公司中,只有 20%的员工在进行着 80%的思考,这证明有 80%的员工没有真正运用他们创新和智慧才能,对工作并不十分投入。这时,企业管理者应该明白,他需要采取措施,发挥团队的才能和创造力。

在合理下放权力的过程中,企业管理者应该注意哪些方面?周鑫诚认为,首先就是要信任员工,让他们有时间、有机会主动地去寻找答案。不过管理者也并非当“甩手掌柜”,而是要时刻控制好这种授权,教导和指导员工完成任务,并且要在指导和倾听、指导和学习之间找到一个平衡点。另外很重要的一点是,在获得成绩时,管理者要和团队成员共同分享鲜花和掌声。

(蒋荣)

让团队来扩大授权范围



一家核动力工厂,新近成立了一个绩效革新部门,由部门经理负责现场的业务通讯,并且给这个部门经理的团队指派了一名通讯业务编辑人员比尔,他将为一个 6000 人的建筑工程编辑每期 4 页的业务通讯月刊。比尔在首次与部门经理的会谈中就指出,这种管理方式已经限制了其业务水平的发挥。比尔还强烈地认为,应该增加业务通讯的版面,将每期 4 页增加到 8 页。

部门经理静静地思考了一下比尔真正有可能承担的额外工作量。毕竟,比尔需要负责搜集信息、撰写文章、整理采访照片和图片,并需要与印制人员一起工作,还要将业务通讯刊物邮递给整个工厂的人员。随后,经理想要多派一些任务给比尔(他感觉每期 10 页也许是极限了),因此他给了比尔一个明确的绩效目标,他说:“比尔,无论你记录下什么,都要与该项目的工作人员充分地沟通交流,如果该工作量变得太大时,我将会告诉你。”

比尔满怀激情和信心地离开了经理办公室,开始着手改进业务通讯刊物的工作。他在运用自己才能的同时,也向团队成员们寻求咨询并得到了他们的帮助,例如给予他帮助的有:图像创作人员、现场摄影师、活动协调员、精通该行业的专业人员和其他人员。在不到 10 个月的时间里,他们已经将业务通讯刊物发展到了 32 页,并且这份杂志成为该项目中最受人欢迎的交流渠道。这是一份涉猎广泛,并能够使人增长知识的杂志,随后比尔要求董事会批准,将该期刊扩充为每期 88 页。

作为部门经理所带领的团队中的一员,比尔得到授权,全权执行现场业务通讯的任务,接下来,比尔恳请并且得到了同事们的协助。由于他们对得到授权的权利和义务感到满意,便开始不断尝试创新,因而显著地改进了业务通讯刊物,并最终使其成为业务现场最重要的通讯交流平台。

在本例中,我们可以看到将决策权和责任给予比尔及其他团队成员之后,他们最终创立了优秀的业务通讯期刊,并且取得了良好的业绩。

(肯·布兰佳)

管理学堂

领导有度 授权而不失控



在企业里面,怎么样做到授权而不失控?我认为要真正安全授权,应该分五步去做。

你做决定,下属执行。在企业的草创时期,重大的转型变革时期和危机的时候,领导者必须采用中央集权的模式,抓住大部分的权力,自己做出决定后,再交与下属去执行,否则,就有可能失控。

你向下属推销决定。领导者做出决策,并不急于去执行,而是让下属知道你所做的决策,向下属征求意见,给予下属参与的权力,最终还是按照领导者所作出的决定去执行。

你提方案,与下属协商。在这里,企业领导者提出的方案只是一个大概的规划,是一个粗略的方案,具体的、详细的实施步骤有待下属商讨完成,下属有权力参与到方案的决策中。

你提建议,下属做决定。随着企业发展,团队的整合趋于完善,这个时候,领导者可以把日常决策的权力下放给下属,自己只需针对大体提出建议,告诉他们可以这样或者那样,给出几个方法让他们去选其一,让他们做出决策并实行。

你定规则,下属做决定。一个企业完全步入正轨后,合理授权,就是先给组织成员们确定一定的规范,然后让他们自由发挥,最后做出决定,这其实也是授权的最高级别。李嘉诚和松下很多时候也是这么做的。比如说要收购一家公司,那么李嘉诚会给出一定规则,诸如负债要在哪个范围内,收购几年后利润要达到哪个程度,收购公司后对整体股价影响在什么范围内等等。那么下属就可以遵循规则做出决策。

所以,授权而不失控要讲究一定的步骤。另外,在授权中我们还要注意什么权该放,什么权不放放,领导者要从企业的整体来考虑,而且授权后要注意控制,否则授权就等于放火。

(杨思卓)

学会向员工授权

为管理者提供 6 个“有效授权”的窍门:
1、寻找可以授权的任务。如果你发现有的任务与工作不能向员工授权,需要反问自己:为什么不能授权?

2、要熟悉你要授权的员工的背景、技术水平、资格、文凭及工作能力。

3、在授权后,当员工需要支持与帮助时,你能够及时出现,为员工解疑答问,提供必要的帮助(尤其在员工开始接收授权之时)。如果在授权后,需要员工独立作出决定,你要让授权的员工知道他拥有这种决策

权。出现问题时,如果你不在场,安排其他人代替你帮助员工。

4、与授权的员工沟通时要传达明确的信息。我们如何传达明白无误的信息呢?我们需要把不同的有效方式结合在一起,向员工传达我们的建议与指示。在检查员工是否理解管理者的指示与建议时,要善于积极耐心地倾听。

5、要检查授权员工的工作进度,或者制定工作进度检查表,随时监督工作的进程。

6、及时向员工反馈意见,在必要的时候

管理者说

企业掌门热议老板如何授权

郑州枫华海外发展咨询有限公司董事长李强:

关于老板授权,第一是授权做好的,老板就会很悠闲,很自在,第二是授权做不好的,电话就会很多,很累。

我遇到两位老板,其中一位老总在做任何一个项目时都会想,要是这段时间比较操心,就要组建一个团队,把团队利益和企业利益结合起来,不管是在股权还是在机制上,一定要达到效果。所以他做了很多企业,也都不太管;另外一个老总则认为,授权的前提,首先要保证业务上不受影响,不能拿客户的利益做担保,要想清楚业务的流程,把关键点控制好,多向客户学习,启发员工的能力,所以授权做好做不好关键在老板。

杭州三思服饰有限公司董事长涂林:

像我们商贸型的企业,思路很简单,就是把战略定出来,再把计划一分解,然后下面去做就可以了。至于老板授权怎么授,你管还是不管,我的理解是,像我们这种规模不管是不可能的,所以我们实行全程监控,健全会议制度,要考虑怎么管到位,因为不管是不太现实的,但要什么都管,可就会把自己搞得特别累。

目前,我们要做的就是把战略转化为目标、目标转化为计划、计划转化为可落地的分解动作,要做到这些的关键就在于全程监控。因为不论企业大小,总要慢慢地成长,所以在这个过程中就要合理地授权。

毛小民企业管理策划有限公司董事长毛小民:

关于企业老板如何授权,做营销咨询的首先就是要诊断企业老板累不累,我认为,一要看管理体系是否完善;二要看制度、流程是否完备;三要看他的预算防控系统是否正常;四要看他的人才梯队。这其中就牵涉到老板的定位问题,因此,首先考虑的就是制度授权、岗位授权;其次,老板要管未来的事情和突发事件;再次,是事和人的定位,老板要管好接班人,把定位定好,另外就是管控系统,下面人出现偏差以后,是否有个很好的系统去纠正他。

如果把制度、岗位,系统全弄清楚了,再选对了人,那么老板也就不累了,准确来说,这是一连串的体系。以建系统、管战略、带团队、接班人等各种措施,来授权老板的权力。

河南九州科技有限公司总经理徐路:

对于老板如何授权,我现在正在进行中。因为我在新乡、开封还没有办事处,而且现在还在加大办事处的数量,这样的话授权就必须要做,而且我这几年在授权方面也走了不少弯路,主要原因归结起来就是没有达到“上下同欲”,现在企业都讲究“上下同欲者胜、风雨同舟者兴”,只有了解了这些,在授权方面才会有所成效。

所以,针对以前授权失败的原因,我总结以下四点:第一,要选对人;第二,要方向一致,上下同欲;第三,要让员工自己动脑子,更

看重他的思想和能力;第四,对下属的使用就是最大的培养。

新乡市仙源保健饮料有限公司董事长郑华童:

目前,中国的企业从管理的角度上考虑,有两大死法:第一,企业老板把自己累死了,累死以后,由于没有选好接班人,最终企业也死了;第二种就是一些老板喜欢放权,放权后企业慢慢地让别人搞死了。这两种死法大家都不希望出现在自己的企业中,所以就涉及到了授权问题。对此我概括为一个条件、四个系统。一个条件即一个具有授权的人,能够实现你想授权的东西;四个系统即目标管理系统、绩效管理系统、薪酬管理系统、监督检查系统。只有做到这些,授权才能成功,企业才能长期稳固地发展。

郑州凯尚公关策划有限公司总经理盛鹏:

关于企业老板如何授权,我有自己的一个追求,就是如何让公司机制化、流程化地去运作。现在我也一直在实践和思考这个问题,虽然现在不是太成熟,但我们有自己要追求的一种佳境。首先,授权要相信,不但我要相信你,而且你也要相信我,如何让我们达成共识和相信,我觉得前提是大家要有共同的目标、共同的理想、共同的事业。因为只有建立了共同的方向,这样才能和大家进行分享。其次,如果在思想上能够达成共识的话,那么

在执行上就会避免很多问题的出现,因为至少大家都在做事情,都在为自己的梦想、目标奔波、努力。那么在这些方面,老板不要剥夺员工的思维,因为我们追求的是一种共识。

然而,我们目前面临最大的问题就是专业人才的缺乏,而且我们也在试图去培养一些大学生,让他们在思想和利益上得到认同,因为帮助他们成长的同时,也会帮助企业成长。

博思人才网 CEO 李金保:

授权就是把老板解放出来,使其最主要的思想、时间、精力放到企业的经营和战略发展以及未来上,但很多时候我们离不开身,第一,是因为我们不会授,第二,是因为不知道授给谁,第三,是不知道怎么授,第四,是害怕授权不到位,还不如自己干。

因此,对于授权,我的理念就是,第一,我在公司只做判断题,不做选择题,你有问题来找我,我只说 Yes 或 No.对于事情该咋办由你说,这是一个大的框架。第二,把要解决的事情分一下类,1.知道有这个事儿,但不知道该怎么办,需要给我说让我去办的;2.不知道该怎么办,我告诉你该怎么办,你能办好;3.遇到一个事儿,我知道该怎么办,但我有 a、b、c、d 等好几种方法,你不知道哪个好来找我,我需要告诉你 a 或者 b 就行了;4.遇到一件事儿,你已经办好了,然后把结果给我说说。这种互动的方式多了,对员工也是一种促进,以此来达到授权的目的。