

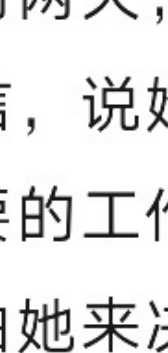
18讲 | 权力：怎样防止授权走样？



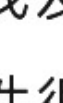
李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



18讲 | 权力：怎样防止授权..



11:23 10.43 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。这是组织模块的第二讲，我们来说权力。

前两天，一个刚进入职场学生给我发微信，说她特别高兴，因为上级把一件很重要的工作授权给她做，策划和执行方案都由她来决定，还给她配了两个人的团队。她说，公司里还从没有授权年轻人挑大梁的先例，所以很兴奋。

但是，我给她泼了一盆冷水。我问了她三个问题：第一，上级有没有明确规定你的责任边界？她说没有；第二，上级有没有给你提供必要的辅导？她说，没有太提供；第三，上级有没有说，失败了，风险和后果谁来担？她说，我们都觉得不会失败，所以也没说。当时我就想，这可能不是好事。

领导者为下属提供更多的自主权去完成任务目标，这是好事，组织行为学上称之为授权。但是如果做不好，就会走样，产生坏的结果。

授权走样会产生哪些坏的结果，组织又该如何预防？今天这一讲咱们就来说一说。

1.失败的授权案例

我给你详细讲一个案例，它几乎涵盖了所有授权不当产生的问题，后果也非常严重，请你边听边跟着我思考。

1995年2月23日，创建于1763年，拥有200多年历史，业务链条遍布全球的巴林银行倒闭了，原因是一名叫做李森的交易员做假账，数目极其巨大，以至于亏损被发现时已经无力回天。这一切是怎么一步步发生的？我们来看。

银行交易出错是难免的事，所以巴林银行和其他银行一样，都设有一个清算部门。总部在伦敦，清算部门也在伦敦，这样处理全球分公司的事宜就很麻烦。总部就委派李森，我们的主角，到新加坡自行处理那里的清算工作，省去总部的麻烦。

结果李森来到新加坡之后，搞起了期货股权投资机的买卖，简单说就是用公司的钱投资。因为他自己负责清算坏账，所以如果亏了钱，都可以巧妙地搪塞而过。

但是常在河边走，哪有不湿鞋。李森赚的钱开始掩盖不住亏损，资产负债表上的负债数额越来越大。但神奇的是，总部依然选择相信李森。巴林银行的董事长甚至说：“如果看看资产负债表就能了解一个公司，那真是幼稚无知。”

1994年底，李森的资产负债表上居然已经有5000万英镑的差额了，但是匪夷所思的是，依然没有引起内部的预警。1995年1月，日本神户发生大地震，东京期货指数巨额震荡，李森被彻底击垮了。这也导致了公司的全面崩盘，1个月后，巴林银行倒闭。

表面看起来，这是一个涉及个人道德的案例，而且公司的监控体系显然出了问题。但是多年后李森出了一本书，叫做《我如何弄垮巴林银行》，许多细节被披露出来，人们开始审视这背后的授权问题。

首先，李森不是一上来就想搞垮公司的。他的第一笔损失只有2万英镑，前期加起来也不过170万英镑，比起最终亏损的5000万英镑来说是小数目。但是在这期间，总部没有给予李森任何关于能力上的指导和反馈。要知道，他在上任之前确实是一名业绩很好的交易员，但是对于管理分公司这么大的一个摊子是毫无经验的。

其次，巴林银行混淆了交易与清算两个角色，这是最致命的失误。李森被派去新加坡，担任的是期货交易兼清算部经理两个职位。请你注意，刚才我们讲了，派他去是为了清算坏账。但显然公司的高层偷偷在想，你要是能顺带赚点钱也挺好。这种权责模糊的状况自始至终，所以李森脑子里总有一根弦在绷着，就是赚钱。这也是为什么总部一直不理睬资产负债表的原因，他们默许李森在做的事。

这还没完，就在破产前的两个月，巴林银行居然在全公司的总结会上，把李森当成英雄，报以长久热烈的掌声，因为他尝试为公司套利赚钱。但是据李森回忆，这种掌声让他极不自在，因为在虚荣背后，他一直搞不清楚，如果套利失败了谁来承担责任。总部从来没有明确告诉过他，只说努力干，干成了我们给你庆功。

这三项原因使得李森在面临亏损时，选择了隐瞒加继续冒险，最终东窗事发。他在书里写到：“我为变成一个骗子感到羞愧，但是我不知道他们（也就是公司高层）的疏忽与我的犯罪之间，界限何在。我不清楚他们是否对我负有责任。他们的做法不可思议，而我则惶恐至极。”

2.心理授权

案例我们就讲到这里，它代表了最常见的一种授权走样，就是领导把任务委派给下属，然后放任不管。授权走样还有另外一种形式，就是领导管得太细，天天盯在你身边，嘴上说都由你做主，但其实根本不放心你。

这两种走样，本质上都犯了一个错误。不过我卖个关子，在说这个错误之前，先问你个问题。你觉得，李森真的得到授权了吗？

你可能会纳闷，李老师说什么意思？都把一个分公司交给他了，还不算授权吗？我告诉你，不算。这里给你介绍一个重要的概念。懂了它，你就能够理解授权产生作用的本质，也能理解为什么李森根本没有得到授权。

我们的研究发现，授权行为并不直接导致绩效结果，它们中间隔着一层，就是被授权者的心理体验，我们把这种心理体验称为“心理授权”，也就是个体感受到的被赋予权力的多少。

心理授权是很多结果的中间变量，它不仅可以提升下属的绩效，还可以提高很多指标，比如满意度、组织承诺，还有敬业度等等。但是，心理授权如果不高，授权的效果也会大打折扣。

心理授权和什么有关呢？影响因素主要有三个维度：目标的内化、控制感和效能感。

我们再以巴林银行的案例来看这三个因素，它们正好对应了刚才我讲的，李森在书中披露的三个细节。

首先，目标的内化，也就是被授权的个体感受到清晰的责任边界。但是李森一直搞不明白，自己的责任到底是清算还是交易，他对目标的感知是极其混乱的。

其次，李森表面上在掌控自己的行为，但其实心理上一直有巨大的恐惧，因为他搞不清楚失败了谁来担责，那就只能理解为只许赚不许亏。我们都有类似的感受，就是领导说一句：都交给你干，怎么干我不管，但是一定要干成。在这种压力下，你可以问问自己，真的有自我的掌控感吗？

再说效能感，这个就更好理解了。李森没有得到任何培训，隐瞒行为的背后，是对自己通过正常手段弥补亏损的极大不自信，当然也就谈不到任何效能感了。

所以从我的角度看巴林银行倒闭这个案例，我反而同情李森。要是我的话，也同样感受不到任何被信任的感觉，我就只是一个工具而已。心理层面的授权根本就没有发生，李森才会铤而走险，一步步让自己变成“骗子”。

我刚提到的另一种授权走样，领导在旁边步步紧盯，也同样缺失了这三个因素。谈什么目标、控制感、效能感，领导在旁边，都听领导的就是了。

3.以培养人才为目的

好，既然我们知道了关键环节是让个体感受到心理授权，那组织该如何做呢？

还记得我刚才卖的关子么？授权走样本质上都是犯了一个错误，就是组织把授权的目的搞错了。在巴林银行的案例中，总部授权李森去处理麻烦的清算任务，它授权的对象是事。

可如果是这样，你自己去不就行了，你的能力肯定要比他强。你知道么，对于那些能力强的领导，授权是很痛苦的。因为他必须要眼看着一个能力比自己差的人在那做事情，要看着他走弯路，甚至要看着他把事情搞砸。

如果授权的目的是办好某件事，领导者不必费周折，有时间自己解决就行了。但是领导者没有时间，他要让更多人都具备这种解决问题的能力，所以授权的真正目的是培养下属，授权的对象应该是人。

我们来看，如果巴林银行总部授权李森的目的是培养他，那你说，他们会不会给予适当的培训？会不会清楚地告诉他，去新加坡的目的是什么？会不会给他规范出清晰的责任边界？当然会，这些是培养人才再基础不过的前提了。

而关于另一种授权走样的形式。你可能会问，领导天天盯在旁边，他做错了马上指出来，这不正是在培养他么？不是的。如果你给了下属授权，反馈的就不应该是具体的做法，而是对他能力增长的评价。