



第5章

● 授权



简介

管理已经被描述为“通过调动其他人的参与使工作得以完成”。因此，授权就成了每位管理人员工作中所必不可少的一方面。然而不幸的是，对它的理解和在此方面的有效实践太容易被当成是理所当然的事。尽管授权至关重要，但在管理著作和管理培训中，它却很少受到关注。我多次发现，人们对此概念的理解以及他们在实践中的行为，总是无法证实他们自认为的在这方面的能力。

与授权有关的某些问题在前面的章节中也曾经考虑过。第1章的主要含义之一是，管理人员可能在他们传统的专业领域中花费了大量的时间，但未能在该领域中进行更多的授权。在第4章谈到管理风格时，曾论述到管理人员可能会对其下属的工作态度作出不正确的假设。结果，管理人员就很可能意识不到这一点，即，对他们的下属来说，只要得到允许，他们其实是很愿意帮助他们、协助他们工作的。因为这些因素的存在，实践中在授权方面很难获得良好效果。这些问题有可能会因对授权性质的错误理解而加剧。所以，我会在此章中对授权的定义加以解释，接着会对授权的必要性进行分析。随后，我们会对授权的技巧以及进行有效授权的潜在障碍进行考察。最后，我们会对与此交叠的概念：分权进行考察。分权针对的常常是团体而非个人。

什么是授权

授权可以被定义为“某人授予其下属代表自己行事的权力”。这个概念不能与向下属发出命令或给以指示相混淆。尽管管理人员仍然对其下属的行为负有责任，但授权的本质是向其下属授予权力。因而，授权不仅仅是将一项任务交由他人执行。

20世纪60年代，在对英国一桩保险诈骗案的审理过程中，进行授权的人所应承担的责任得到了充分展示。在此案中，对破产企业：火险、汽车、海上保险公司 (Fire, Auto and Marine Insurance) 的老板，即后来的 Emile Savundra 博士，法庭对其个人财产和公司以前状况之间的差别，进行了交叉审查。Emile 博士回答说，自己一直采用的是现代化的管理技术——包括授权——因此，这些问题应该由他以前的财务主管承担。而法官根据自己对管理的理解，不同意他这种看法。因此，在对 Emile 博士判决了长期监禁时，法官宣称，即使在权力被授予他人以后，仍然存在着责任！

我们有必要对“责任”这一概念做进一步引申。英国在某一时期曾有如下做法：如果某一下属犯了极其严重的错误，将由政府部门的部长承担责任并引咎辞职——无论部长事先是否知道其下属的行为。这种情况在 1954 年的克来谢尔·当 (Crichel Down) (英国北爱尔兰东南部的一个郡) 一案中得到体现。当时发现，某些在第二次世界大战中被政府强制征购用于军事用途的土地后来被用于农业，并且被私人买主买走。这种做法违反了一项早些时候所做出的保证，在这一保证中，政府答应将土地卖回给其原来的主人。部长不得不由此辞职，虽然他个人根本没有参与这一决策，虽然他无法相信他的下属官员会不忠实地这样做。然而，这种辞职的惯例，在 1966 年发生爱伯帆 (Aberfan) 灾难的时候得到了修正。当时，在南威尔士，一个矿渣堆在一次暴雨中滑下了山坡，淹没了一所学校和邻近的一些房屋。在此事件中共有 147 人死亡，其中 116 名死亡者是儿童。这一矿渣堆的所有者是国家煤矿委员会，它的主席，罗得·洛本 (Lord Robens) 因此提出了辞职。然而，他的辞职未被接受，因为这一灾难是不可能被合理预见的。有人认为，被修正后的“责任”概念在 1982 年的英国政府危机中又得到了应用，当时福克兰群岛被阿根廷军队所占领。英国外交部长，罗得·卡林顿

(Lord Carrington)和国防部长,约翰·诺德(John Nott)(后来仍然在位)都提交了辞呈。在这一事件中,外交部长的辞呈被接受了,尽管他在职时的表现很出色,而国防部长的辞呈却未获同意。这是因为,经审判,阿根廷的入侵应当被提前预见,并且应该事先采用防御措施。但也有可能这是出于政治上要有人辞职的需要。在此基础上,后来又出现过一个辞职例子,涉及的是1987年在金路口(King's Cross)所发生的伦敦地铁灾难。在这场大火中,死亡人数达31人。伦敦地区交通部(LRT)的主席,肯斯·布莱特(Keith Bright)先生,和托尼·雷得利(Tony Ridley)博士,伦敦地铁主席和首席执行官,引咎辞职。此事发生在1988年的费尼尔报告(Fennell Reports)公布之前,该报告对伦敦地区交通部的防火措施和安全政策进行了严厉的批评。如果有人接受了费尼尔的批评观点的话,那么,这一问题就变成了灾难发生的可能性是“能够事先合理预见的”。

正如前面所讲,在20世纪90年代,对责任的严格实施与执行,也许更多的时候是对它的违反而不是遵循。在公共部门,许多情形下,尽管某些媒体强烈要求有关负责人辞职,但辞职却并没有发生。这些媒体建议辞职的情形有:1991年发生的商业与信用国际银行(Commerce and Credit International)破产事件,与英格兰银行未能实行有效监管有关;1992年,准许戈沃纳(Governas)主席为了避税,以自由职业者名义聘用BBC公司的总裁;1993年英国被排除在欧洲汇兑体系之外,使它蒙受了巨大的外汇损失。执行代理的出现,影响着政府部长们所负责的进一步变化。1995年发生了三个正在服刑的囚犯从帕克赫斯特(Parkhurst)监狱越狱逃跑的案件,当地的部长迈克尔·霍华德(Michael Howard)指出,事件的发生是因为操作性问题,而不是政策的失误,所以责任应当由监狱服务机构来承担。同年的晚些时候,他解雇了该机构的主管:德瑞克·路易斯(Derek Lewis),并随后发表了极具批评性的里尔蒙报告(Learmont

Report), 再次证实了这两者之间的差别。

授权的必要性

进行授权的主要原因之一，是它可以作为管理人员的一种手段，使他们在确定了事件的优先次序以后，可以专注地进行最重要的工作，而把那些不那么重要的工作交由其他人处理。一般来说，管理人员至少需要将某些工作直接交给他们的下属去做，而不必将每一件工作都自己完成。

时间上的限制

管理人员的时间是有限的，并且，对他们来说，优先处理某些工作以保证最重要的工作受到重视是极其重要的。这样，如果在一天即将结束之时，还有某些工作没有完成，或者有某些工作必须交给他人处理，那么，这些工作应该是优先性最低的一些工作。即使某些不太重要的工作没有做或者做得不是很好，这种行为对于主管人员来说也是恰当的。对一个管理人员来说，由于他们认为自己可以比秘书或书记员做得更好，就自己做抄写之类的文书工作，这是极不明智的。用集中起来的自由时间从事其下属所作的低层次工作，不如用之来考虑工作中更重要的方面。所执行任务的层次越低，所需的成本也就越低。对成本进行考虑时，不仅要考虑执行某一特定任务的人员的工资，还应当考虑机会成本，例如，产生或丧失的、管理人员做其他事情的机会。

有效利用下属

对有效授权问题做进一步的探究，在大多数情况下，授权给下属的工作都能够被他们更胜任地执行。极有可能，如果给予下属足够时间的话，他们往往能够比管理人员更有效地完成

比如说文书之类的工作。如果老板试图去做某一下属的工作，很可能发生此下属的专业技能被明显忽视的情况。想一想，假设一位从事管理工作的领导者，在已经有了一位财务经理的条件下，仍试图亲自去管理会计部门，他的观点和所能获得的结果会是什么呢？

由此所引出的问题是，管理人员必须寻求使自己的行动与其下属的行为相吻合。每个人在他们的工作中都存在着长处和短处。如果一位下属有某些特别长处的话，就应当充分利用这些长处，而不是用之在本领域内进行争斗，或者是简单地忽视他们的这些长处。重要的是团队作为一个整体的有效性，而不是管理人员个人的直接业绩。

授权进一步的优点是，下属比起他们的上司来说，常常拥有更多的时间，且更愿意接受恰当有用的信息。同样，对上司来说，某些只是日常性的工作对其下属却会极具挑战性，如果由下属来完成，也会使他们获得声誉。下属得到的发展越多，他们越可能有能力在将来承挑重担。在出现紧急情况时，这一点尤有价值，例如，上司不在时或者上司突然被提升时。在一个组织内，对经营管理人员的系统提升必然会伴随着日益集权化的控制，而这有可能给组织造成极大的挫折。当然，如果下属管理人员得到成功发展，那么这一观点就不起作用了，这种做法就会伴随着控制的减少。管理人员必须认真考虑通过系统来进行管理与利用人员来进行管理，这两者之间的平衡。细致的控制程序即是宣称对下属缺乏信任，而如果下属人员能力很强的话，这种做法就是完全不必要的，它可能削弱人的积极性。这种控制系统也会阻碍组织的健康发展，这就像给组织穿了一件紧身衣。某些情况下，系统的好坏取决于操作这一系统的人。一位公共服务公司(Civil Service)代理机构的董事宣称，他给自己工作所留下的最好遗产就是看到自己下面的6个关键职位都由能力很强的人所担任。

有效的授权的另一得益之处，可能是管理人员通过授权为他们的下属所建立的模式。有一句关于管理评价的格言，“你应该根据其下属的素质来评价一位管理人员”。也许西班牙的菲利普二世不应该获得如此之高的评价，因为他宣称，他所用的是一种“在核心领导机构制造中风，在核心机关边缘制造麻痹”的方式对西班牙施行统治。

授权的技巧

进行授权是很容易的一件事。结果，许多人会不经过有效计划就急于授权。由此，被授权的工作就可能做的不够好，以至使上司又收回他们所授予的权力，却没有意识到，问题的产生是由于缺乏计划而不是方法本身。对授权进行有效计划的关键性因素需要进一步的界定和解释。

首要因素是需要弄清楚，什么事情已获授权。在这方面的一个有用概念，是威尔弗瑞德·布朗(即后来的罗德·布朗)对管理人员工作中的规定部分和自由决定部分所做的区分。²规定部分必须以预先决定的方式执行。管理人员工作中的自由决定部分是指那些他们依据自己的判断进行决定的部分。例如，一位人事经理会被告知，他们有这样的权力，可以根据给定的工资制度决定刚加入组织的新员工的起点工资。对工资范围将会作出规定，而工资的确切数目，即在工资范围的哪一个点上，则由管理人员自行决定。用这种方法来界定一个人的工作需要花费很多的时间和精力，尤其是在，比如说，某人刚开始他的工作这种情况下。必须在合理限制范围内容许下属使用自己的辨识判断力。人们并不是期望下属能与他们的上司以同样的方式行事。如果存在这种期望的话，那么，所谈到的工作就是被规定好了的内容，而不是自由决定的部分。如果他具有一定的判断力而且使用正确的话，被告之“你不应该那样做”的下属就会

有挫败感。如果判断力得到不明智的使用，这就暴露了在最初授权时所用方法的缺点。另一个关键因素是管理人员需要建立起一套控制程序，这样他们才能获得关于其下属行为的反馈信息。在某些情况下，随机和定期的反馈就已经足够了，而在另一些情况下，则会需要更密切的控制。负有责任的管理人员必须控制这一反馈过程。

对专家和专业人员进行控制尤为困难，特别是当他们中某些人对任何一种形式的监督都极其反感时。然而，专家们过分专注于实现他们并不一定与组织目标相一致的自我目标时，会由此产生危险，这一点在第1章中已经做了清楚阐述。BBC的执行总裁有一次向我描述了他们公司所处的困境，即如何使创造力与有关控制协调一致的问题。对管理人员来说，一种有用的惯常做法是，集中精力搞清楚，什么工作必须做，以及为什么必须做，然后由专家们决定怎样最有效地去进行工作。

在向他人授予权力的同时，也需要训练他们使用权力的方式。如果他们不知道怎样使用权力的话，对下属的授权就是毫无益处的。这一步骤太容易被省略掉，而管理人员却声称人们不会运用权威。训练应当在授权之前就开始进行。同时，训练需要将其下属工作所需要的实质知识和技能结合起来，并且详细地界定他们的工作组成。

对自由权力的恰当运用可能需要管理人员与其下属进行大量的讨论。必须确立下属与管理人员的接触方式。如果人们对应该如何使用被授予的权力感到不确定，他们就可能会采取不恰当的行动，或者再把事情推给管理人员。如果事情被推还回来，管理人员就需要考虑，他们是否该自己去做这些工作，或者是否再将工作交还给其下属，并提醒他们，让他们明确工作中的自由决定范围。在明确了工作中的自由决定部分后，管理人员就应负起监督其下属执行工作的情况，使他们不再寻求让上司太多的参与。明确究竟什么是上司应该知道的、什么是不

必知道的，这一点非常重要。

同时，我们应该关注那些对管理人员来说只是日常性的、但应该交由下属去完成的工作。在某些情况下，管理人员需要向同事们作出解释，告诉他们，对这件工作，自己应该直接去找下属。而在另外某些情况下，完全应该将这件工作直接交由管理人员来做，以保证命令链不会被越级跨过。例如，假设管理人员的上司交给了他们一些日常性的工作，这并不表明这些工作必须由这位管理人员来完成。应当由这位管理人员决定究竟谁来做这项工作。真正的授权模式可能就是在诸如此类的日常决策中建立起来的。在开始任何工作之前，都需要问的关键问题是，“这是谁的工作？”很显然，从长远角度来看，权力只能授予那些有能力应付所授权力的人。这一点应成为选拔人才的准则，从而保证所选员工能够与其上司的工作模式保持一致。

进行有效授权的障碍

即使人们已经意识到了授权的益处，并且也清楚地知道对授权进行有效计划所需要的技巧，他们的授权仍然可能达不到预想的程度。进行有效授权存在着诸多的障碍，其他人常常能够比自己更早地意识到这一点。同时，在某些情况下，这些障碍并不一定是真正起限制作用的障碍。有时，要把起限制作用的障碍和不起限制作用的障碍区分开来是非常困难的。

把握计划授权的时机

令人矛盾的是，授权在最开始时可能很耗费时间。它可能需要对下属工作中的自由决定范围进行细致考虑。在这一范围概念确立之后，就需要拿出时间对其下属进行权力使用的训练。建立恰当的控制程序也需要花费时间。授权如同一项资本投资：

确立授权模式所花费的时间有可能获得巨大的回报——但这种回报只能在将来获得。如果管理人员不对授权模式进行仔细考虑的话，他们可能会由此遭受挫折，并因而停止进一步的尝试。

管理人员控制之外的因素

某些妨碍管理人员授权的因素，可能是管理人员难以控制或根本无法控制的因素。也许他们拥有很少可供授予的权力，以至于他们也缺乏能够使命令沿着直线向下传递的权力。管理人员也许是仅仅因为下属人数不够，或者下属缺乏足够的能力，使他们无法按自己所希望的程度进行授权。在某些情况下，政治因素如部分下属表现出过强的野心或不同下属之间出现敌对的情况等，可能意味着管理人员应该谨慎地保留他们工作的某些方面（即使这些方面可以授予下属）。我们可以将这些限制条件确认为缺乏有效授权的正当理由。然而，还有许多不那么明显、或不那么正当的理由需要我们进行讨论。

不可缺少的雇员

我指导的一个研究生，在对某一电子公司的冗员问题进行研究时，使我注意到了一个非常有趣的案例。此公司曾将某一部门整个裁掉了，众所周知，在这一部门被裁掉之前的7年间，曾换了不少于7位部门主管。而在7年之前，这一部门曾由一位非常胜任的管理人员领导了长达27年。结果出现的问题是，由于此人的管理如此优秀，以至于无人能步其后尘。具有讽刺意味的是，假设这位主管的能力曾经不那么强的话，他可能会为后任者留下一管理结构，使得在他退休之后仍能发挥作用。正是他太胜任自己的工作，才阻止了必要的授权！

当我的兄弟在南威尔士担任议员时，他也遇到了以上所说的各种问题。这一例子中涉及的是一位选区的工程师，与上述

那位看上去是无意获得那种效果的电子部门主管相反，这位工程师在故意树立自己必不可少的地位。当地地下排水系统的某些地图已经毁坏了，而选区的这位工程师则是唯一一位知道相关区域内排水系统确切分布位置的人。他不断拒绝将他所知道的情况画在图纸上，因为，只要唯有他知道这一布局，议会就不会解雇他。当有人问，如果他突然得了急病或是突然死亡，而又缺少对整个排水系统的任何记录会产生多么严重的问题时，他的回答竟然是这些问题与他无关！

渴望能感受到自己必不可少，与提高工作稳定感一样，都代表了一种心理上的需要。这一点在下一例子中表现得更明显。此实例涉及的是某个学院的校长，他把学院所有信件的地址都签成自己私人的地址。他会打开信件，并在把信件交给下属员工时告知他们采取怎样的行动。这种做法使得他抱怨学校里没有人像他那样努力地工作，抱怨没有人愿意为他分担责任。当然，事实上是他不允许他人分担责任。从他的游戏中，我们内心得出一个结论：如果某人在一开始就假设自己的下属都不够优秀，这随后就会变成一个自我实现的预言。因为优秀的员工也会被赶走。我还听说了这一案例随后发生的一些情况。最终，这位校长的秘书得到允许，可以在校长读信之前先拆开这些信封！这一例子看上去实在太离奇了，而我还应该补充一句，当我在某一针对管理人员的课堂上讲述这一案例时，一位学员课后向我证实，他真的是让自己的秘书替他拆信！

授权和升职之间的关系

如果管理人员限制了有效的、同时也是必要的授权的话，这对他们自己和其雇员都是极其不利的。我所要引用的最后一个案例，能说明这一点。当时，我正负责对某个医院集团的管理结构进行调查研究，使我得以能够对这一问题进行分析。这一医院是由两个小型的医院集团合并而成的，之所以合并，一

部分原因是其中一个集团过早退休的首席执行官的无效管理风格。他对其下属所采取的是以前章节中谈到的古典管理理论中的X假设。另一个集团的首席执行官现在必须管理两个集团。他更愿意进行授权，并且，令人感兴趣的是，他在自己周围吸引了一个比那位退休同事更有能力的管理小组，尽管他所采用的仍是同样的工资结构。最初，他试图通过增加对所接管集团中管理人员的授权，来减轻自己日益加重的工作负担。在此过程中，我曾观察到这种做法在其中一个单位的管理人员身上所产生的影响。他努力应付着那些额外的工作，并仍承担着原来所承担的工作。他的总工作负担实在太大了。不幸的是，他所留下而未能完成的工作，大部分都是那些授权给他的额外工作。结果，这个首席执行官又不得不把他授出的大部分权力收了回来，因为这位职员就其承担责任的能力来说，很显然已经达到了极限。具有讽刺意味的是，在另一集团中，首席执行官能够授予下属管理人员更多的职权，因为他们已经习惯于应付日益增加的责任。而上述那一单位的管理人员，因为其自身能力的限制而放弃了部分权力，他不仅限制了自己的工作也使自己失去了升职的机会。这人在自己没有意识到的情况下，限制了自己事业的发展。

也许从表面上看来，升职的决定是由负责任命的人员作出的。然而，实际上在更多的情况下，是被考虑升职的管理人员自己决定了自己是否能够获取这一升职的机会。

负责任命的人员并不是凭空作出决策。一位管理人员现在的行为模式很可能影响到关于他们是否能得以升职的任何决定。如果一位管理人员很好地承担起所授权力，并因此获得了提升，也许他就会由此背上一种负担，这种负担要求他建立一种新的行为模式，以使自己能为获得更进一步的升职做好准备。这种推断对于那些经营小型公司的人们来说同样适用。一个小型公司能否扩张，它对外部因素的依赖程度完全没有管理

人员所想象的那样大。这往往更取决于小型公司经营者对关键任务的界定和精心筛选，取决于将那些不太重要、甚至更有趣的任务留给他人的能力。

分权

近几年来，有许多关于分权概念的论著。考虑到它与授权概念的相互重叠，分权似乎更与创造力有关，如全面质量管理、向下分层等，并且它更多针对的是团体而非个人。有时，它与任命一位小组领导者做为团队协调者联系在一起。迈克·阿姆斯壮(Michael Armstrong)将其定义为：

确保人们能够以既有助于达到个人目标、也有助于实现组织目标的方式来使用并提高他们的技能与知识。分权是通过以下因素实现的：对组织与工作进行设计的方法（这种方法能够保证公平地向个人以及团队分配责任）；对人们所能作出的贡献的认识；提供某种机制，如改进以后的团队能够自动为组织作出贡献；对员工的训练安排与个人发展安排（这些安排既能够提高他们的能力同时又能够提高他们的自信心）。³

在第3章中所解释的组织的普遍发展进一步强化了分权的趋势。这些变化包括经济压力、信息技术的发展和管理哲学上的变化。而当如此多的概念变得“流行”起来之后，就有可能发生不顾具体环境的要求而随意将其加以运用的危险。在许多情况下，尤其是当某人的管理工作组织良好、能力较强并且拥有适当的技能时，他完全可能得到适当的提升。然而，对前面章节所谈到的使管理风格与实际环境相匹配的问题，以及明确目标的问题，必须加以认真分析。分权通常包括向员工显示更多的信任感，另外，对与责任和控制有关的概念，也必须同时加以考虑。

在许多已经实行更大程度分权的组织中，往往有强大的内

部群体控制机制和文化控制来保证组织的运作，例如，保证半自治性工作小组以同组织目标相一致的工作方式进行运作。未经仔细考虑的分权会引起灾难性的后果。对在新加坡工作的尼克·李森(Nick Leeson)，这位金融衍生品市场上的商人缺乏控制，就是这样一个例子。1995年他所蒙受的、或者说是他所引起的价值达八亿六千万英镑的损失，导致了巴林银行的倒闭。承担管理责任的专家常常“自行其事”趋势，已经在第1章中做了论述。对诸如医生、律师、新闻记者、股票交易人士等团体进行“自我管理”的危险，也有必要进行分析。在这些领域内，值得我们讨论：他们成员的利益是否高于比其他利益团体包括公众在内的利益。伦敦的罗得(Lloyds)组织就是这样一个例子，在这个自律团体中，那些影响力不够大的成员都感到，他们因“假装”具有需要保险的危险而承受了极其沉重的财务损失。分权所面临的另一方面问题是，如何对那些被授予权力的人进行定酬，他们才不会感到，自己比其他的人做了更多的工作，却未得到相应的酬劳。对分权的激励意义将在下一章进行论述，包括对因委婉称之为“缩小规模”或使组织的“规模恰当”而引起的分权所可能引发的问题进行讨论。

结论

授权是管理的一个至关重要的方面。所有的管理人员都需要对其自身和其下属的活动进行恰当的平衡。不幸的是，在授权上的实践常常是以违背而不是遵守这一点为自豪。在管理著述和管理培训的内容中，对授权的忽视着实令人吃惊。与授权相关的基本概念很容易理解。授权、包括向下属授予权力，但是授权人却仍然承担责任。管理人员，从定义上来说，不应该自己承揽所有的工作。他必须对什么工作应进行授权、什么工作不应授权进行考虑。同时，为了形成控制机制，还需要对下

属花费大量训练时间。结果，矛盾的是，授权在最初是非常耗费时间的。然而，如果管理人员能够确保自己的下属在一个恰当的结构中工作、轮换，那么，他们将从中获取显著的收益。一位管理人员的行为可能在对其下属的激励上产生重大影响——无论是好影响还是坏的影响。由此，激励自然就成为下一章将要讨论的主题。

注释

- 1 General Sir John Learmont, KCB, CBE, *Review of Prison Service Security in England and Wales and the Escape from Parkhurst Prison on Tuesday 3rd January 1995*, HMSO, 1995.
- 2 Wilfred Brown, *Exploration in Management*, Pelican, 1965, p. 123.
- 3 Michael Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*, 4th edn, Kogan Page, 1991, pp. 102-3.