



下载APP



02 | 经理权：如何有效使用经理权？

2020-08-24 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 09:46 大小 8.96M



你好，我是许健。今天我要跟你聊一聊，怎样来使用经理权的问题。

上一节课中我们介绍了领导力的 5 个层次和获得领导力的重要方法——信任，今天我就和你谈谈其中最低层次的领导力，也就是用“职位”来领导。

为什么说用“职位”来领导是最低层次的呢？不是说它很 low，而是它的应用最为普遍，也是最容易被用错的。人类的思维有一种很奇妙的模式：当我们对一件事的理解本来是 A，机缘巧合下对这件事的理解升华到了 B 后，我们就很容易开始一味地、机械地使用 B，而摒弃 A。



对应到领导力这里，我们虽然讲领导力是有高低层次的，但你要提醒自己，不能一味地去追求只用更高的领导力来进行管理。对于不同的人、不同的场景，我们要使用不同的领导

力层次，有时候，我们就是要使用经理的权力，强制聚集组织力量来交付业务价值。

在工作中我们经常会遇到“不管部下是否同意，领导都要求部下去执行”的情况，这就是领导在使用“经理权”。

慎用经理权

使用经理权，说白了就是用职权来压人。这种方法是有效的，但我们要慎用它，因为当你每一次使用经理权时，消耗的都是你平时积累的领导力储备。

那么，我们在**什么样的情况下必须坚持使用经理权呢**？就是业务拖不起的时候。

具体来说就是，当你没有时间来让所有人统一意见，又必须促成事情往前推进，这时候，我们必须要用经理权来实现“独裁”。如果你的方向或者举措是正确的，效率就会很高。

这就出现了一个新的问题，经理权该如何使用呢？在回答这个问题之前，你需要先了解一下“假民主”和“真独裁”这两种形式，了解清楚使用它们的风险，才更容易理解怎么去使用经理权。

假民主

什么叫假民主呢？就是负责人已经明确表露出意向，然后还征询意见。

不知道你有没有遇到过这种情况，我反正是遇到过。有一次，部门想开会重新评估一个项目的优先级。负责人一上来先重申了之前的评估结果，然后挨个儿询问与会者的意见。但是，讨论结束之后，负责人来了一句：“不管你们同不同意，这个议题已经谈了很久了，我都要你们执行。”

你看，既然这个负责人已经决定了，还询问个啥呢，是不是？

如果用一句话概括，“假民主”会消耗领导者的公信力。

虽然碍于你是领导，大家当你的面不会说什么，但是心里对你的处事方式并不赞同，对你的印象大打折扣，觉得你来虚的。大部分的经理都具有两种身份，既是部下又是领导，如果你自己都不喜欢假民主，那就更不要对人对己实施两种标准了。

真独裁

我刚才说了，我不喜欢假民主，但在需要的时候，我赞同果断使用真独裁的方式。

最近，我们有个部门里的两个产品线需要合并，下面的人各执一词，意见不一致。这时候，我们负责合并事宜的主管解决这个问题的方法就是独裁。因为这个主管往后退是绝对不可能的，产品线合并必须完成，这是公司的战略决策。

但是上面虽然拍了板，下面执行的时候可没那么容易。这时候最好的办法就是用高压手段果断独裁。虽然做这个决定对公司来说只是一句话的事儿，但是对主管本人来说是担着上下双向风险的，万一最后合并效果不好，他不仅要负责任，还要考虑底下的人会不会拿这个来说事。但是，箭在弦上不得不发，事情再拖下去只会继续浪费组织的执行力。

我说“慎用经理权”就是因为有多方面的风险存在：一是人员离职的风险，员工可以接受你偶尔使用经理权，但如果你经常使用，有想法的人一定会离开；二是个人地位的风险，万一你难得使用了一次经理权，还把事情搞砸了，你在组织里的威信何在？

到底该怎么使用经理权？

那我们到底该怎样使用经理权呢？方法只有一个：**要么不用，要用就必须落实它**。因为这是你最后的手段。如果你用了经理权后，这事儿还不能落实，那你在组织里也就基本上没有什么威信可言了。

但实际工作中，落实你的决定并不容易。如果你使用了经理权，底下人还是不听，公然反对怎么办？或者，底下的人看似听了，其实并没有真的在实施，这种情况又该怎么办？到底怎么才能让他们真正“听从”你？怎么才能使用并落实经理权呢？

我这里根据这么多年的经历总结了两点经验，你可以参考一下：一是把握关键人物态度，二是持续跟进进度。

1. 把握关键人物态度

首先，在做重大决定前，你一定要备足功课。在拔剑之前，你需要先在自己脑子里过一遍，影响这件事情落实的关键人物有哪些。然后，了解清楚这些人的态度，小事开大会，大事开小会。

如果你想取得这些关键人物的支持，事先进行一对一沟通和开小会是最直接的，可以确保之后落实决定的时候顺利进行。

我就见过有人在会议上直接当着大家的面对经理说，我不同意你的决定，而且我也不会按照你说的做。如果有好几个性格比较强的在会议上这么说，你怎么办？你能确保会议上会有人站出来替你说话吗？

当你做了一段时间经理以后，看电视剧、看历史、看育儿，都会觉得跟工作中的事情很像。你看过《雍正王朝》里面八爷九爷十爷逼宫的那段戏吗？雍正本来是要谈改革旗务的大事，结果八爷党联合隆科多和关外的旗主王爷当着满朝文武逼宫，如果没有十三爷危急关头拿下京郊两大营的兵权，还有张廷玉基于史实驳斥八王会议站不住脚，雍正的威信就崩盘了。

这种情况在现实生活中不是不可能发生。就像电视剧里描写的大多数官员都不说话一样，现实生活中也充斥着“沉默的大多数”。如果你是剧中的雍正，为了国家要改革旗务，动旗主王爷的奶酪，在已知八、九、十这三个王爷跟你不和的情况下，你会做哪些不一样的准备呢？

就因为不是所有的人都同意你的决定，所以在推行重大决定的时候，**你要做最坏的准备**，底下的人可能在执行时打折扣，甚至是阳奉阴违。比如你说要做 A，他执行的时候扭曲对 A 的理解，当你发现不对的时候为时已晚。也有可能底下人主观很想配合你，但是由于理解偏差或者能力不到，导致你最终想推进的事情失败。

2. 持续跟进进度

在把握好关键人物的态度后，你不要以为把决定下达了就万事大吉了，接下来你一定要持续跟进进度，这样才能保证事情有结果。

如果是一个三个月的项目，那每周你都要看进度、看执行细节。三个月可以发生很多变数，因为是使用了经理权，你更需要及时了解变化，及时做调整来保证你的决定按照既定思路得以落实。

如果不是你亲自执行，那负责执行的人必须跟你一条心，他要高度认可你的理念，并且你们之间必须有很强的信任。然后，你需要跟他做持续的交互，帮他解决执行过程中碰到的

阻力。如果一个人跟你之前没有深度合作过，只是嘴皮子上让你觉得他跟你想的是一样的，那么在你把事情交给他之前，请多一个心眼，谨防他的执行动作走样。

具体方法就很简单了，你可以向他提问，问清楚他计划的执行细节，确保他的理解跟你的期望是一样的。

我见过一个 Case，一个能力比较强的经理跟上级经理说，他会出面搞定组织内部最大的内耗问题，上级经理最后做出组织重组决定，将大量执行力交给这个经理，但是调整完了以后却发现这个经理解决内耗的方式并不是该上级经理希望的方式。

向上管理也是这样，但凡要牵涉组织重组或者领导准备交付重要任务时，你最好主动去约领导时间，跟他说你准备怎么做，确保你在执行方向上和领导没有不一样的理解。

权力是公器，不到万不得已最好不要使用。一旦你使用了，就必须保证它能成功。在使用经理权时，我们要做好的希望，坏的准备。不要以为你做个决定就万事大吉了，一定要跟进到结果出来为止，你的权力使用才算是真正完成了。

总结

好了，今天的内容讲完了，对于经理权的使用，不知道你有什么感受呢？

其实写这篇文章就是想告诉你，踏上管理岗位后你在专注提升自己的领导力的同时，不能机械地去追求更高层次的领导力，而彻底放弃使用经理权。

经理权要慎用，不代表不用，也正是因为要很少使用它，所以用到了就一定要见效。要见效不是喊喊口号就可以的，我专门列举了一些我的经验供你参考：搞定关键人物、亲自或者找你信任的人抓执行情况。

思考题

你在会议上使用了经理权，好几个人在场，你的刺头儿部下说：“我不同意，你要做你找别人做”，你怎么办？

如果你的领导开会强势宣布一个决定，该决定对你所管理的部门有冲击，你怎么办？

欢迎在留言区晒出你的故事或者观点。如果你的朋友也正为如何使用好经理权的问题发愁，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友，和他们一同交流、探讨。

提建议

技术管理案例课

踩坑复盘+案例分析+精进攻略=高效管理

许健

eBay 基础架构工程研发总监



新版升级：点击「👤请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 领导力：如何在实践中应用不同层次的领导力？

精选留言 (4)

写留言



瞌睡虫

2020-08-25

刺儿头部下直接当众否定了你的决议，要么他有充分的理由说服所有人说明这个决议是错误的，要么就把他从团队踢出去杀一儆百

展开 ∨

**wi11du0n**

2020-08-25

思考题1，会上不要公开冲突，让他表达一下自己不同意的原因。如果是建设性的可以讨论，不是的话会后单独沟通。另一方面，「把握“关键人物”态度」，团结大多数。在开会前应该提前沟通，消除问题。

思考题2，会上可以理智且建设性的提出意见，目的不是改变决定，而是合理表明态度。...

展开 ∨



1

**听水的湖**

2020-08-25

“在使用经理权时.....不要以为你做个决定就万事大吉了，一定要跟进到结果出来为止，你的权力使用才算是真正完成了。”

这点很有启发，“权”这个字在古代是我国古代度量衡的一个重要概念，秤砣也是权，要移动它来平衡重量。权本身不是固定的，用权更是个动态的过程。

展开 ∨



1

**Xunqf**

2020-08-25

还是要有自知之明，英明的领导可以多用领导权，自己的决定大多是正确的，能成事，这种真独裁，也是能赢得下属的信赖的。如果是能力一般的领导最好还是多听听主干员工的意见的好，拒绝只一味反对而无解决方案的人。

展开 ∨

作者回复: 一般你都有一个决策圈的，自己是要有主心骨，但还是要多听听部下的意见，很多时候会拿到一个更好的方案的。你要让你的核心决策圈有参与感。

