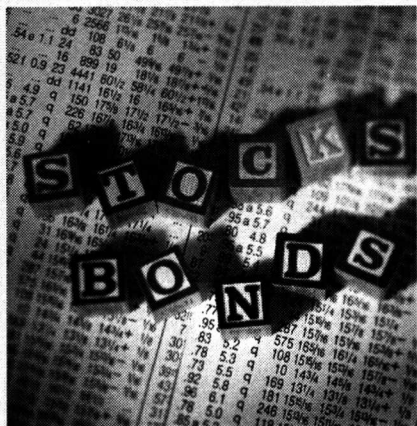




巧妙授权助管理者 运筹帷幄

徐刚

西汉时期，有一天汉文帝问左丞相陈平：“我们每年审决的案件是多少、每年的财政收支又是多少呢？”陈平回道：“我不知道！”文帝就问：“那谁知道呢？”陈平回道：“陛下想知道判案，可以问廷尉；想知道收支，可以问内史。”文帝不悦地说：“既然什么事都由其他人掌管，那你负责什么？”陈平笑着回答：“宰相者，上佐天子，理阴阳，顺四时，下遂万物之宜；外镇抚四夷诸侯；内亲附百姓，使卿大夫各得任其职也。”

陈平的回答充分说明了管理者授权的重要性。恰当地授权可以使高层管理者腾出更多的时间和精力去做更重要的事情，下属也获得了更多的企业经营管理权利，营造了集思广益和民主决策的氛围。尽管大家都知道授权的益处，但由于权利总是和利益联系在一起，许多管理者一方面希望放权以减轻自身压力，另一方面又基于对权力的依赖以及对下属的不信任，仍然很难进行真正意义上的授权。

事实上，授权是企业经营和管理的一个重要方面，优秀的管理者首先应将授权作为一种观念和姿态，做到勇于授权、乐于授权。恰当的授权不会弱化领导的权威，也不会导致放任自流，相反，

它能够使领导者在不断修炼中达到“无为而治”的至高管理境界。对领导者而言，要做到准确授权必须掌握必要的方法和原则。

周密授权

授权不是简单地把工作和责任交给下属，而是必须经过周密考虑、精心准备。在正式授权前，管理者应对必须完成的任务按照责任大小进行分类排列，不同类型的工作对应不同的授权要求，如可以列出《授权工作清单》，明确确定必须授权的工作、可以授权的工作和不能授权的工作范围，然后再进行授权。

规范授权

如果把一项工作留给下属做，却没有提出明确的要求，必然会导致下属的工作结果不能令人满意。因此，领导者的授权必须是明确表述的，有清晰的目标与方向，并且条件、程序及评估标准应具有相对稳定的模式。同时，基于权限和责任的一致性，在授权时，也必须明确具体的责任，让下属知道他们必须对自己哪些方面的行为后果承担责任。

适时授权

适时授权可以让部属切实感到授权的必要，或避免授权进入过程的生硬。管理者办公时间几乎全都在处理例行公事、员工因工作闲散而绩效低下、员工因不敢决策而使公司错过赚钱或提高公众形象的良机、管理者因独揽大权而引起上下级关系不和睦及公司业务获得重大扩展等时刻，都是授权的最佳时机。

适度授权

在实际授权中，不宜完全授权，也不宜完全不授权，应根据工作内容的实际状况，把握其中的“度”进行不完全授权。一般来讲，可以将下属履行职责的内容划分为若干个方面，在不同的方面采取不同的授权形式和程度。当工作条件、内容等发生变化时，领导者还需及时调整其进行授权的形式和程度以利于工作的顺利进行。

(摘自《南方企业家》)

比尔·盖茨的 4个管理细节

云天

1、平等的办公室。微软公司的职工都有自己独立的办公室，并且每个办公室的面积都差不多，即使是董事长比尔·盖茨的办公室也与其他人相差无几。每人对自己的办公室享有绝对的自主权，可以自己装饰和布置，任何人都无权干涉。公司充分尊重职工的个人隐私权，为每个办公室都安装了可随时关闭的门。使职工们工作起来心情舒畅。

2、无等级划分的停车场。微软公司各办公楼前都有停车场，这些停车场是没有等级划分的，谁先来谁就先选择地方停车，没有职位高低之分。比尔·盖茨从未因找不到停车的地方而感到苦恼，因为他每天都来得很早。

3、没有时钟的办公大楼。微软西雅图市总部办公大楼是用简易的方法建造的，主要材料是玻璃和钢材。办公大楼的地面上铺着地毯，房顶上散发着柔和的灯光，但让人奇怪的是整座办公大楼内看不到一个钟表，大家凭良心上下班，加班多少也是自愿的。天气晴朗时，员工们可自由地在外面散心。

4、办公楼内到处可见高脚凳。微软公司除为职工免费提供各种饮料外，在公司内部，可用于办公的高脚凳随处可见，其目的在于方便公司职工不拘形式地在任何地点办公。当然，这种考虑也离不开软件产品开发行业的生产特点。

(摘自《南方企业家》)

