

企业授权探析

李国栋¹, 田飞²

(1. 河北省水文水资源勘测局, 河北 石家庄 050031; 2. 石家庄经济学院 河北 石家庄 050031)

[摘要]充分激励员工的积极性是企业得以发展的关键, 而最有效的激励方式莫过于给予员工更大的信任和自主权, 这不仅能够提升员工的自信心和积极性, 同时也减轻了管理者的负担。成功授权, 需要管理着在遵循授权的四个原则的前提下, 按照培养、授权、帮助三个步骤稳妥授权, 并在整个过程中及时解决遇到的问题。

[关键词]自主权; 信任; 激励

[中图分类号]F272.9 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2012)02-0025-03

人力资源是企业得以生存和发展的第一资源, 是劳动过程中最积极、最活跃的因素, 具有能动性和可变性等特征。对员工—人力资源载体的激励是现在企业管理中永恒的话题, 而授权可谓是激励员工的一种良策。成功授权并不是简单地把工作任务全盘交给员工后不闻不问, 而是需要管理人员和员工在双方自愿的前提下密切配合。

一、授权的含义

所谓授权是指把自主权转让给员工, 即让员工拥有一定的自己判断、实施及决策的权力。授权的

具体特征以及意义如表1所示。

授权具体而言是指下放自主权, 即把工作的判断权、实施权、决策权适当的交给员工。员工在工作中需要对各种情况进行判断, 并需要发挥自己的主观能动性, 处理工作中的疑难问题, 进行决策。

授权的主要特征是让员工了解工作, 并能自己决策, 然后高效地完成工作并乐意接受新任务。在被授权的过程中的情绪状态是积极的, 愉悦的。授权者在实施授权时一定要做到仔细、认真。授权者不能因为某些人的患得患失而放弃授权, 放弃培养员工独立工作的能力。

表1 授权的特征及意义

“授权”的特征	“授权”的益处	“授权”所引起的担忧
1. 员工能够了解任务, 并能井然有序的进行工作。	1. 员工能够学会如何进行新的工作, 并会提高自己的工作技能。有些员工还能自由的完成其他工作。	1. 管理人员会担心失去管理员工的权利
2. 员工接受任务后, 能自己决策并对自己的决策负责。	2. 员工能够学会如何去完成新的任务。	2. 管理人员担心员工做不好工作, 自己会因此而受到上司的责备。
3. 员工能够有效完成工作。	3. 企业的工作质量有了保证。	3. 担心员工在责任和工资待遇方面会提出更多的要求, 否则, 他们会消极的对待工作。
4. 员工乐于接受新的任务。	4. 能够提高员工的自觉性、忠诚度和工作效率。	4. 某些管理人员及员工可能被淘汰。

二、实施授权的三个阶段

(一)“授权”的第一阶段——让员工具备良好的自我判断能力

在授权的第一阶段, 授权者不能草率地将自主权下放给下属。授权者必须先为实施授权营造一个良好的工作环境, 使员工放松心情, 有接受授权的欲望, 同时有能力接受授权, 作到人事相宜, 提高

工作效率。员工在日常工作中得到本企业的目标信息越多, 判断有利目标越准确。员工需要的信息主要包括以下几类: 1.企业目标、企业历史、企业使命及市场的信息; 2.与具体部门的目标相关的信息; 3.有关某一任务的具体信息; 4.有关企业非正式文化的信息。

将任务委托给部下的工作做好, 就有可能使授权成为公司发展的良药; 否则就有可能使授权失败。

[投稿日期]2012-03-16

[作者简介]李国栋(1966-), 男, 河北泊头人, 高级经济师, 研究方向: 人力资源管理。

因为每个人和其他人都不一样，有的人希望上级给他安排工作，以从中获得成就感。而有些人则把上级给予他的任务当成累赘，并不能获得激励。这除了取决于各人的性格特征外，还与任务委托的艺术性有关。任务委托的关键在于必须事先有准备地安排任务。这样，任务的委托方和受托方都能充分考虑各种可能出现的情况，并能事先加以筹划。

(二) 授权的第二阶段——让员工自己安排工作

在这一阶段，员工要是认为自己已经掌握了足够的信息而且又具备了必需的技能，那他们就可以根据自己的判断及时实施了，而任务的委托者这时只需要在旁边看着就可以了。在执行任务的过程中，可能会出现各种异想不到的情况与困难，授权者不用去理会与帮助，因为我们已经把权利下放给了员工，我们只需等他们去纠正。

对授权者而言，他们的主要职责是站在场外，关注着员工的行动，不能对实施任务的员工进行各种干预，否则，实施任务的员工就会常常觉得自己出了差错，疑虑就会增加，员工的不满也会随之而来，最后导致工作效率下降。员工就会回到没有授权的原地，对任务毫无自主权和兴趣，并且对自己的上司失去信任。

(三) 授权的第三阶段——以身作则、耐心帮助

授权者在这一阶段所能起到的最有效的作用就是以身作则。授权者的榜样作用可以表现在对员工工作的询问、解答、纠正、表扬和感谢方法等方面。授权者越能以身作则，他的榜样作用越大，收获就越显著，员工完成任务的可能性就越大。

企业或企业的管理层如果是认真对待授权的，那就需要事先帮助员工做好各项准备工作，要让员工明白，放手让他们自己完成任务，这对他们的成长和提高他们的需求层次是相当重要的。授权者“可以”站在员工的近处，但他们“不可以”不放手，除非员工在紧急的情况下真正需要授权者时，他们才能出手相援，就像孩子学走步一样，永远扶着是不可能独立的，只有放手让他真正去体验过程，他们才能成长起来。

(四) 成功授权应把握的四个基本原则

在授权的三个阶段中，授权者要把握以下四个基本原则：

1.视员工为事业伙伴。视员工为事业伙伴，是创造资产的决定因素。每位员工都期望得到老板的赏识，如果他们的心理有这种感觉的话，就会尽全

力为此奋斗。要允许员工犯错误，要教育他们从错误中吸取教训积累经验。必须有心栽培值得信赖且具有潜力的员工，耐心地教导他们，选择合适的机会放权。这样，公司才留得住人才。

2.授权不是弃权。授权就是让员工有自主权，像自己当老板一样获得尊重与肯定，具有相当程度的成就感。授权并不是要管理者授权之后什么都不管，他们仍需密切关注。当公司遇到极大难题，员工解决不了时，授权者必须亲自出马解决，绝不能坐视不理。让公司蒙受损失，就失去了授权的意义。

3.让员工做主。有了好部下，就可以授权给他们全权处理，切不可口头上说放权，实际上工作起来，一点自主权都没有，事事都需要请示领导才能去做，这样也使授权失去了意义。既已授权，就是相信员工可以把事情做好，就要让员工自己做主。

4.权责相伴。员工完成任务，不可避免地会出现错误与问题。对于出现的后果，员工一定要承担责任。因为公司是以盈利为目的的组织，没有盈利，公司就失去存在的价值。对员工委托某一项任务时，一定要告诉他这项任务一定要赢利，如果亏损，责任由员工承担。只有这样员工才能感到责任重大，不会应付了事，结果才可使大家都满意。

三、成功授权需要注意的问题

在授权的过程中经常会遇到一些问题。如何避免这些问题，使授权更成功呢？现在我们利用马斯洛的需求层次理论来说明解决之道的各个层次。

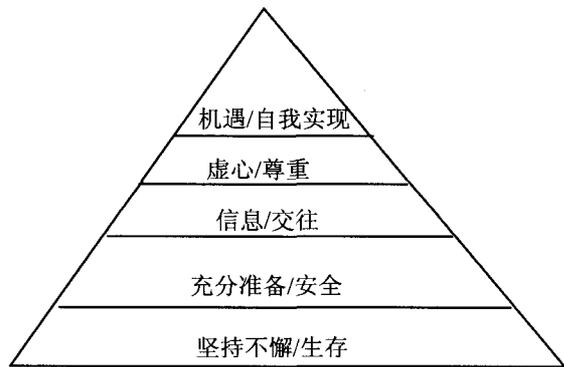


图1 授权的阶梯图

(一) 授权贵在坚持

授权重在坚持不懈。企业一定要不断通过让员工自己承担工作中的各种风险，从而提高他们的能力，满足他们自身的发展要求。这与马斯洛所说的生存要求层次是相对应的。如果仅是偶尔授权，在小的方面授权，那授权工作将被人们看成一件可有

可无的事情，不可能达到成功授权的境界。

（二）给予员工支援

在实施授权的过程中，在旁关注的授权者不应该只是隔岸观火，当完成任务的过程中出现紧急情况时，员工需要他们的帮助或援助，而这时的支援能起到雪中送炭的作用，并使问题得到解决。那些实施新任务的员工也会变得更为积极。这样，员工就会有一种被允许犯错误的安全感。成功授权者应该让员工得到这种安全感。

（三）提供必要的信息

当我们将此与马斯洛所讲的第三需要层次交往相联系时，我们会明白，员工在工作中与别人交往时是最需要相关信息的。没有相关的信息，员工就无法与别人有效地进行交往，因为他们对交往的要点缺乏足够的了解。员工在交往时需要的信息主要是关于企业新产品、新契机、在市场上的新机遇等。只有掌握了这些信息，员工在接受授权才能塌实，才有信心去完成工作。

（四）虚心地对员工

虚心使人进步。人们都喜欢和虚心的人打交道。它是达到马斯洛所讲的第四需要层次被尊敬所具备的一种品质。如果将虚心寓于企业的文化中，企业的整体形象会更加完美。作为授权者，要允许别人发表意见，和员工讨论工作的改进方法，允许员工为了更快和更有效地完成任务而与其他部门进行合作。总之，当员工的意见合理、可行时，授权者就要虚心地采纳，并加以实施，这会让员工感到你尊重他，而你也同样会换来别人对你的尊重。

（五）创造机遇，鼓励员工抓住机遇

在授权的企业里，管理层会切实可行地将实施任务的自主权下放给员工，以尽可能地使他们的聪明才智得到充分发挥。例如，通过业务进修、指导、团队项目和加强沟通等给员工提供提高他们自己素质的机会。同时通过企业的规章制度，给员工新的任务，鼓励他们提出创新的办法并加以实施，这样，机遇自然就会产生。员工抓住机遇，就会努力地完成工作，发挥创造性和主观能动性，提高工作效率，为企业的发展做贡献。

四、结束语

研究证明：即使只是让员工有权利调整办公室灯光的明暗度，这种小权利都会让他们更有工作动力。在现代企业里，员工渴望能够在工作中自由地发挥其聪明才智，那么管理者或领导者就要给与员工更多的自主权，让他们觉得自己是在独挑大梁，独立、负责任地完成工作任务，而不是时时刻刻监督他们作什么，如何作。这样才能调动员工的积极性，激发员工的工作热情和创造性。

管理是一门艺术，激励是这门艺术的核心。而授权激励是其中一个方面。企业在实施过程中必须掌握授权的核心及成功的关键，但同时还要结合其他方法的激励。只有多管齐下，才能使企业在残酷的竞争竞争中后来居上，从优秀走向卓越。

参考文献：

- [1] 苏伟伦. 卓有成效的激励[M]. 北京：电子工业出版社，2006.
- [2] 林格伦辛格-波帕尔. 员工激励的实践与案例[M]. 郭存海，译. 北京：电子工业出版社，2005.

[责任编辑 陶爱新]

Study on enterprises' authorization to employees

LI Guo-dong¹, TIAN Fei²

(1. Hydrology and Water Resources Survey Bureau of Hebei Province, Shijiazhuang 050031, China; 2. Shijiazhuang University of Economics, Shijiazhuang 050031, China)

Abstract: Fully motivating the employees' enthusiasm is the key to enterprises' development. The most effective incentive way is to give employees greater trust and autonomy rights, which not only can improve their self-confidence and enthusiasm, but also can reduce the administrator's burden. Successful authorization must follow four authorization principles, in accordance with three steps of training, authorization, and help, and timely solve the problems encountered in this process.

Key words: autonomy right; trust; motivation