

授权——组织追求卓越不可或缺的文化

李明

摘要：授权是卓越绩效管理模式对组织提出的基本要求之一。然而，缺乏对授权的真正含义和目的深刻理解，导致了不少组织在实施授权时，难以达到预期的效果。为了使授权有效实施，组织除了应对授权的目的作重新认识之外，需要将授权作为组织文化建设的一部分进行思考和策划，努力创建一种有利的环境。同时，还需要制定具体的管理规则和过程，指导和规范授权活动朝积极的方向展开，以促进和激励组织的全体成员积极主动地和有效地参与组织经营、运作管理。

关键词：授权 卓越 组织文化

Empowerment – An Essential Culture for Organization Pursuing Excellence

Li Ming

Abstract: Empowerment is an essential requirement of Performance Excellence Model. Many organizations failed to achieve the expected result in promoting empowerment due to lack of understanding of the true value of empowerment. To make the empowerment effective, an organization should reevaluate its purpose of promoting empowerment, consider and plan it as part of organizational culture cultivation efforts, and create a positive environment. At meantime, practical management policy and processes are also important to facilitate and direct the right direction of empowerment efforts, which help to stimulate all its members' initiative and participation in business and operational management activities.

Key Words: Empowerment; Excellence; Organizational Culture

在 GB/T19580-2004《卓越绩效评价准则》中，有关于组织高层领导要支持营造组织授权环境的要求，同时对组织的工作系统，也提出了要有利于促进授权的要求，那么什么是授权？授权究竟是组织领导的一种管理方法，还是一种人力资源管理艺术，或是其它？不同的组织或许对其可以有不同的理解，但是有一点是不可否认的，比较世界 500 强著名大公司，授权在我国企业中真正实践并取得成功的例子寥寥无几。这其中有些企业管理水平落后的原因，中国传统文化的影响，而更多的是对授权的真正含义和要达到的目的缺乏正确的认识，对如何实施授权缺乏有效的载体和系统方法。本文意在通过关于授权对追求卓越的组织的真正意义和影响，授权与组织文化建设的关系，以及组织如何有效授权等方面的探讨，为我国企业通过实施授权，促进组织实现卓越绩效提供有益的思考和启示。

一、授权的定义和内涵

授权是组织实现个人承担权利和责任，使其以自主的方式进行思考、决策、采取行动，实施控制的过程。授权是要达到组织成员能够自我管理、自我控制和自我实现的状态。

授权不是管理者向其下属赋予有限的决策与行动权利那么简单，它是一个过程，对于组织管理者而言，是一种努力促成其员工具有能力和信心，积极主动并有效地承担赋予的权利和责任的过程；对于组织各级员工而言，是一种主动培育自我管理、自我实现的能力和积极参与组织管理的“主人翁”精神的过程；对于组织而言，则是一种有效推进实现顾客满意、员工满意策略的过程。

授权的真正含义在于，实现在无需管理者同意和自我控制的状态下，员工通过行使赋予的权力和责任，完成确定的使命和任务。这种使命和任务，在许多情况下，是对组织的业务过程进行改进和优化，而不仅仅局限在日常一般的业务运作和管理活动。

二、授权影响组织追求卓越

追求卓越是当今成功组织一个共同的特征。组织的这种强烈愿望，很大程度上是来自于其身处的全球化竞争环境，和所面临的生存与持续经营的压力的驱动。这种外部压力促使组织从组织结构，管理模式，乃至组织文化都在发生或主动，或被动的根本性改变，其最终目标是组织的高效率和为顾客、员工和其它利益相关方创造价值，也就是众多组织所向往的实现组织的卓越绩效。

那么授权与组织提升效率和为顾客、员工及其它利益相关方创造价值有什么关系呢？我们可以从组织和个人两个方面加以观察、思考，至少有以下五个方面的影响。

1. 授权有利于提高决策和行动的质量。随着组织的发展和信息化趋势的推动，组织的管理日趋复杂和对专业化管理的要求日趋强烈。而另一方面，越来越多的组织的组织结构变得日趋扁平，每个管理者的管理跨度有增无减，这对管理者的知识、能力和精力提出了很大的挑战。许多管理者如今深感尽管已是竭尽全力，仍难以做到不辱使命。其中很重要的一个原因是缺乏或没有有效实施授权。因为，管理者无法对每一个过程都十分了解，作出的决策就很难保证其是最适合和有效的。与此相关，员工由于具体实施过程的运作，往往对其工作范围内的事物掌握的知识更多、了解更深，更能做出合理和有效的判断与决策，从而有利于提高决策和行动的质量和效果。无数成功企业的事例证明，授权能使那些有要求、有想法、有能力的员工，做出对顾客提供最佳产品、最佳服务的决策。

2. 授权有利于提高组织的反应速度。当今市场变化日新月异，顾客的需求不断转换。要在快速变化的市场与顾客需求中，抓住机会，组织的决策和反应速度成了关键。授权组织的特征之一是尽可能实现在最接近顾客的“前线”作决策，对顾客的期望和要求在第一时间给予响应和提供解决方案。为了达到此要求，大量与顾客直接接触的员工必须得到授权并具备相应的决策和行动能力。有效的授权过程的形成，也有利于组织结构的进一步扁平化，使得组织上层决策可以更迅速地传达和执行，从而提升组织的整体反应速度，以赢得市场，满足顾客。

3. 授权有利于提升组织能力。有效的授权，其实是组织和个人共同培养和发展能力的过程。组织通过培育授权机制，员工不但有机会得到满足其实现自我价值所需的权力和责任，授权过程本身，对员工的知识、能力水平提出了更高的要求，促使他们通过不断的学习和实践，不断发展自己为组织作更多、更重要贡献的能力。组织在员工能力不断提升的过程中，也同步地提升了自身能力，从而必然有利于组织的整体竞争力的增强。

4. 授权有利于提升组织的凝聚力。很多以人为本的企业，已经认识到授权是激励员工最重要

的战略手段之一。由于组织授权过程是促成员工能够主动参与组织的决策与管理，鼓励员工承担责任和行使权力，一旦期望的目标和结果实现，员工承担的责任就会得到积极的回报，员工在为组织作出贡献的同时，其自身价值得以实现，员工在组织内进一步发展的基础更加牢固，组织的凝聚力提升，员工对组织的满意度和忠诚度增强。有了满意的员工，实现顾客满意就有了有利的保障。

5. 授权有利于培育个人的竞争力。竞争使得组织机构变得更加灵活多变，技术赋予组织全新的运作模式。与此同时，也对人们的生活结构的稳定性带来了越来越大的影响，过去那种依赖组织安排我们工作、照管职业、成就生活的情况，已经成为历史，今天我们服务的组织都需要个人更多的主动性和责任感，从本质上说，要求每个人都成为管理者。正如人们需要自己照顾自身健康，不能完全依赖医生一样，在当今时代，要求每个人对自身的行为负责。授权就是培养个人管理和承担责任的能力与主动性，也是发展个人在知识经济时代的竞争能力。个人具备了竞争力，组织的人力资源能力就有了根本保证，为组织实现卓越运作提供了最重要的资源。

三、授权是组织文化建设的重要组成部分

在我国，一个组织的文化建设，已经从过去的形式多于实质，发展到了事关组织竞争力的重要阶段。企业文化的概念，已经不再只是声名显赫的跨国公司津津乐道的取胜法宝，而是越来越多地被我国的企业经营者们所关注。一个追求卓越的企业，一定需要有一种适合组织经营环境、符合组织的价值观和经营理念、有利于组织实现卓越绩效的组织文化的支撑。本文前述已经指出，授权这一管理特色的形成，是与日益激烈的全球化市场竞争环境分不开的，由于其对组织实现卓越具有显而易见的重要影响，授权成为追求卓越的组织的一种文化，也就成为了一种必然。这可以从以下三个方面加以深入理解。

第一，授权表面上看是分权和责任下放，但其真正的目的在于在组织内部营造一种环境，让员工能有机会参与组织的管理和决策，发挥自主性、能动性和创造性，为不断促进员工学习、提高员工能力提供制度和过程支持，这种环境和制度建设本身正是组织文化建设的一部分。

第二，授权的有效实施，需要组织根据自身的特点形成有差异性的组织文化和管理风格。不同性质、行业和人员结构的组织，在为授权创造环境方面，其对组织文化的要求应该是有显著差异的。比如，一个新兴高科技产业的组织，可能更需要突出强调突破和创新、敢于承担风险的精神，为其成员能在技术快速更新换代的市场环境中，果断决策、担当责任提供支持。而一个传统行业的组织，可能更需要突出强调不断学习、知识、信息共享、积极进取等文化要素，促使其成员愿意并且有能力参与管理。因此，有效授权实施过程，也是强化组织文化建设、有时更是组织文化变革的过程。

第三，授权需要突破组织传统价值观和思维方式，从过去习惯的“管理出效益”，转变到“全员参与出绩效”上来。充分认识到现代企业管理的关键是核心竞争力，而企业要保持和发展核心竞争力，没有全体员工的主动参与、积极投入是无法根本实现的。组织的价值观要体现对员工参与的高度重视，组织的文化要有助于员工参与和自我价值的实现，以帮助组织实现成功。著名管理大师斯蒂文·科菲(Stephen Covey)曾经指出：“一个授权的组织，其员工具有知识、技能、渴望和机会取得个人的成功，从而确保了组织的整体成功。”

综上所述，授权的过程是组织文化建设过程，授权的有效实施需要组织文化环境的支持，也需要对组织文化进行强化和必要的转变。

四、实现有效授权需要组织管理规则和支持

一个组织要使授权真正发挥期望的作用，建设文化、创造环境是重要的，但仅有环境支持是不

够的。还需要有具体的管理规则和管理过程的有力支持。根据笔者十余年在不同企业的工作经历和近年来在不同类型组织进行管理培训、咨询了解的情况，笔者认为以下几个方面的组织内部管理活动，对组织实现有效授权是至关重要的。

1. 确立尊重和珍视员工价值的管理原则，必须切实改变“员工执行，经理决策”的僵化管理运作模式和制度，建立学习型组织。

2. 与员工充分沟通组织的方向、目标、挑战和危机，促使和激励员工原与组织共同面对挑战、承担责任；

3. 让员工参与授权的全过程，包括发展能力，定义责权，明确目标和对组织的价值贡献等，需要积极鼓励并取得员工的个人承诺。

4. 提供必需的资源（包括人力、资金、信息、知识等），使员工在其授权范围内有权自主支配和使用资源。特别需要指出的是组织的信息资源应充分透明、公开，因为正确的决策依赖于决策者的对组织运作所需知识的积累，以及及时与准确地掌握相关信息。

5. 帮助排除授权实施中的障碍，通过启发、引导（而非提供具体方法），协助解决问题。必须避免“微观管理”，和将授权变成为实际上的向下属卸任务。

6. 将承担的责任大小与员工激励措施直接挂钩，定期提供反馈，及时给予积极的鼓励和奖励，同时，组织要有允许失败和帮助从失败中汲取教训的机制。

下面，让我们一起来通过一些授权实践的实际例子，感受一下组织如何实现有效授权。

笔者曾在一家世界著名跨国公司供职多年，该公司为一家半导体芯片制造厂商。公司根据其行业特点和市场环境，确定了以人为本的公司价值观和文化，公司在其价值观中强调团队合作，互相尊重和信任，勇于主动承担责任，开放的态度，奖励成就等，为授权创造了良好的公司文化环境。公司十分强调“责任人”的作用，每一个项目，每一个业务过程，无论大小，均有明确的“责任人”，公司每一个员工，几乎都会被赋予不同“责任人”的角色，对“责任人”的基本期望是：在目标明确后，负责策划和实施行动计划，达到目标。对“责任人”角色定位和期望，决定了他/她必须得到授权。

作为实施授权的方法之一，公司通过组建跨部门的管理评审委员会，负责策划和指导公司战略行动计划的推进。比如，公司 EHS（环境、健康与安全）管理评审委员会，由公司各部门成员组成，组成人员有部门主要负责人，也有较低一级的主管人员和公司 EHS 主管部门专职人员，委员会的“责任人”并非来自公司 EHS 主管部门，而通常是由与 EHS 关系最密切的部门（如制造部、后勤保障部）的负责人担任。委员会被授予完全的责权，负责策划和指导实施全公司 EHS 的战略，制定行动计划和目标，配置必需的资源。委员会所作的决策无需再经过公司总经理或公司 EHS 主管部门的批准，但公司总经理作为委员会的成员之一，发挥其指导作用。委员会根据实际需要，分设若干个工作团队，分别由委员会的成员担任团队“责任人”，各工作团队在其确定的工作范围内，同样被授予完全的责权开展工作，为保证工作团队有效行使责权，根据团队“责任人”和组成人员能力的具体情况，有针对性地配备高级经理作为团队教练，对团队工作进行适当指导和帮助消除工作障碍。公司 EHS 绩效考核结果，直接与 EHS 委员会“责任人”、相关工作团队责任人及其成员年度业绩/贡献评估挂钩，出色的公司 EHS 绩效，将直接成为上述人员晋升、提薪和获得其它激励的依据。同时，公司为参与该管理评审委员会的成员提供 EHS 相关的专业技术和管理知识培训，充分交流公司内外、公司总部与全球分公司有关 EHS 的最新动态，赋予他们监督和采取行动（包括动用各种公司资

源)的权力,及时解决公司存在的可能导致 EHS 事故隐患的系统性和突发性问题。

与上述公司案例相反,实施授权的不成功例子也是比比皆是。比如,有不少组织虽然也将授权作为组织管理的手段之一,但具体操作时,有的只是口头承诺,没有制度的保证;有的让被授权者有责无权,更有甚者是将管理者自己不愿做的事,让被授权者来做;有的管理者则在授权后,还不忘时时用自己的观点在具体过程中左右被授权者;也有的管理者对被授权者不是及时鼓励、肯定,反而一旦发现与自己期望的做法不同,即加以批评或阻止。以上种种现象,明显反映了管理者缺乏对被授权员工的信任和应有的支持。在组织影响授权的环境方面,很多组织现存的一些做法从根本上扼杀了有效授权成功的可能。例如,岗位、职务责权不清;组织的关键信息在需要保密的制度规定下,只有一小部分管理者掌握;对为非管理层员工提供岗位技能以外的培训和学习视作是浪费;把对员工授权,仅仅当作领导对下属激励手段,而非优化组织管理和提升运作有效性的需要。由于上述在操作和环境两方面存在的诸多问题,授权要真正发挥其有效性,组织需要对自身勇于提出挑战、并要敢于突破。

五、结论

面临全球化竞争环境中的组织,要持续保持和发展竞争优势,需要促进和激励组织的全体成员积极主动和有效地参与组织经营、运作管理,以卓越的整体绩效,领先竞争对手,为顾客、员工和其它利益相关方创造价值。授权是有效激发员工这种自主性与参与性的重要战略手段。组织要使授权真正起到期望的作用,在对授权的目的重新认识的基础上,首先应该将其作为组织文化建设的一部分进行思考和策划,创建一种有利于有效授权的环境。同时,还需要制定具体的管理规则和管理过程,指导和规范授权活动朝积极和正确的方向展开,使组织和员工共同发展,互助共赢。

参考文献:

- [1] GB/T19580-2004《卓越绩效评价准则》, 2004. 8
- [2] Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, 2007
- [3] Susan M. Heathfield, Employee Empowerment & Top Ten Ways to Make Employee Empowerment Fail, About: Human Resources, 2005
- [4] 李剑著,《员工管理》,企业管理出版社,2003. 4
- [5] Joan Magretta, Nan Stone, What Management Is, HarperCollins Business, 2002

(作者单位:上海质量管理科学研究院 电话:021-52386626 邮箱:gordon-li2007@hotmail.com)