

<<让员工跑起来>>

图书基本信息

书名：<<让员工跑起来>>

13位ISBN编号：9787302192862

10位ISBN编号：7302192863

出版时间：2009-3

出版时间：清华大学出版社

作者：岳阳

页数：193

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<让员工跑起来>>

### 前言

一口气读完岳阳先生寄来的书稿，鉴于我这些年对领导力、文化与战略领域的研究和带领博士生的经验，我感觉这是一本值得一读的书。

阅读这本书真是一件乐事，它就像一幅绚丽多彩的织锦，以深刻和智慧精心织成。

所谓“独乐乐不如众乐乐”，于是我欣然向广大读者推荐此书。

它有三个重要特点：一、在领导力的诸多能力中选择授权与激励这两个重要能力，避免了在领导力这个汪洋大海里迷失，符合作者长期在企业从事管理工作所具有的良好实践体认。

写作上以基本理论为经、以案例为纬，突出案例对读者的启迪意义，案例点评的视角独特，文笔犀利。

二、案例选择多样化。

时间纵横古今，空间包含中外，大到跨国公司，小到身边的点滴故事，像一顿丰盛的自助餐，每个人可以根据自己的喜好与需要取得，都一样会得到启发与收获。

三、在写作语言风格上乘承其前面一本著作《解码沟通》，朴实无华、通俗易懂。

像作者所说的“一次又一次试图将深邃的理念融于日常的生活，将高高在上的原则渗入寻常的行为，把枯燥晦涩的理论化为亲切可爱的故事，将高昂的激情隐于平和的心态。

始终想让自己的表达更加通俗，更加深入浅出、平易近人，在叙述时尽可能用明快简洁的短语让阅读时有节奏和美感。

将大道理融于现实生活，用人们熟悉的故事启迪读者新的视角与生活，点燃读者的智慧与理性。

”这是值得赞赏和肯定的。

这些年作者把他在企业管理方面的心得经验一一写成书，在各地的企业、大型论坛、高校MBA等多种组织中传播，受到广泛的欢迎，并产生了很大的影响，真是一件值得提倡的事情。

是为序。

## <<让员工跑起来>>

### 内容概要

管理的重点是控制，领导的重点是激励与授权。

减少控制，增加激励与授权，即“少管理多领导”，这符合新世纪简约管理的大道与趋势。

通过有效授权与激励，优秀的领导者得以用简约的、低成本的方法让员工自动自发、创造性地工作。

本书是作者十多年管理实践的心得与总结，以丰富的案例、通俗的语言、幽默的叙述，探索了授权与激励的目的、机理和真谛，介绍了授权与激励的常规方法及误区，具有很强的实用性与操作性。

## <<让员工跑起来>>

### 作者简介

岳阳，文化战略专家、资深管理培训导师、管理专栏作家。

兼任多家商学院教授、集团公司顾问，在某世界500强企业有近十年的管理实践。

近年来，在全国各地作上千场有关沟通管理与文化方面的讲座，受到广泛的欢迎和关注。

其经典课程：“沟通管理”、“基业长青的密码：企业文化”、“高效能人士的时间管理”、“让员工跑起来：授权与激励的艺术”已成为清华大学、北京大学等著名高校工商管理总裁班和众多企业、组织最受欢迎的课程之一。

<<让员工跑起来>>

书籍目录

上篇 授权的艺术 第一章 领导与授权 什么是领导 【案例：刘邦崛起于乱世，聚贤才，定天下】 授权是什么 【案例：摩西凭什么完成了自己的使命】 授权不是什么 【案例：授权不是放任不管】 【案例：授权不是不要督导】 【案例：授权不是朝令夕改的猫捉耗子游戏】 【知识链接：授权与分权，授权与放权的区别】 授权经典案例 【案例：诸葛亮“出师未捷身先死”的管理启示】 【案例：“林彪送枪，毛主席弃之于地”的角色认知与授权】 【案例：企业怪谈——老板“加班吐血”，员工却唱“明天会更好”】 老子《道德经》纵论领袖的四个境界与南方李锦记董事长 李惠森论现代领导的授权价值 【知识链接：李惠森先生介绍】 第二章 为什么要授权 授权的困惑 有效授权的基本功能 1.有效授权以提高工作效率、降低成本 【案例：货币资金内部控制授权】 2.有效授权可以培育员工、培养接班人 3.有效授权可以使员工得到激励，工作充满激情与创造性 【案例：希尔顿的用人之道】 4.有效授权可以使管理化繁为简、化忙为闲、化紧张为和谐 【案例：忙碌的高管戴青与轻松的刘永好】 成功的企业管理就是造就成功的授权 【案例：王石——登山家？ 企业家？ 授权家？】

授权管理的重要准则 授权管理的两条基本准则 【案例：西汉宰相丙吉不管人命管老牛喘气的授权意识】 【案例：拒绝逆向授权——赶走“猴子”】 有效授权的三要素

1.清晰的任务本身 【案例：好的任务描述与坏的任务描述】 2.与承担责任对等的权力

3.与使用权力对等的责任 【案例：偷懒的财务经理】 【案例：欧莱雅管理教育中心——培养有责任的诗人】 【知识链接：管理学大师中的大师——德鲁克眼中的责任观】

有效授权的基本原则 1.目标明确 【案例：马和驴的对话】 【知识链接：目标管理的SMART原则】 【案例：皇帝的妃子你管得了吗？】

——孙武练兵斩美妃 【知识链接：孙武简介】 2.责任清晰 【案例：黛安娜的苦恼】 3.因事设能，视能授权 【案例：杨澜——阳光卫视是我最大的挫折】

【案例：诸葛亮挥泪斩马谡于汉中】 4.相互信任 【案例：信任是最大的管理财富】

【案例：李隆基的用人放权艺术】 【案例：孙权重用诸葛瑾】 第三章 如何有效改善领导的授权 下篇 激励的艺术 第四章 激励与管理实践 第五章 激励的实践原则与主要的激励理论模型 第六章 行为强化理论与应用 附录 “授权”表单 “激励”表单 后记

## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

## 章节摘录

1. 有效授权可以提高工作效率、降低成本 【案例：货币资金内部控制授权】 A企业规定：为对货币资金开支实行严格的控制，在年度预算内的资金预算，5万元以下的开支由财务处长审批；5万元～20万元的开支由总会计师审批；20万元～50万元的开支由总会计师签署意见，总经理审批；50万元以上的开支由董事会商议决定。

某日，公司采购部门送来付款申请及相关凭证，要求按照采购合同约定，用转账支票支付上月采购某种货物的货款6万元。

碰巧当日总会计师在外出差，负责预算内资金支付的出纳小李也因病请假，小李的个人名章和票据经财务处长同意由小王保管，但小王平时只负责日常零星开支和与银行对账，不经手支票开立事务。因此财务处长答复采购处，暂时无法支付货款。

但是采购部说按照采购合同，当日若无法付款，将支付供货方一定的违约金。在此情况下，财务处长着手启动了临时授权程序。

第一，他立即与总会计师取得联系，说明具体情况，总会计师同意先由财务处长代签，出差回来后办理补签手续。

财务处长将总会计师的特别授权意见及时告知了相关复核人员。

第二，财务处长授权小王暂行小李的职权，待小李病假回来后仍各归其位，各负其责。

第三，向管理公司法定代表人图章的小张说明情况，取得其支持。

至此，特别授权程序完成，采购货款得以顺利支付。

管理启示 应该说本案例中的企业在财务方面设置了非常规范的审批程序与权限，这种授权方式无疑对一个企业的稳健经营起到了非常好的作用。

财务权的特点就在于保守与稳健。

可以看出本案例涉及的这个企业是一个制度比较规范的企业。

总会计师在外出差，负责预算内资金支付的出纳小李也因病请假暂时无法支付货款，而财务处长只有5万元的审批权，6万元的审批权在总会计师的手上。

总会计师出差本就应该启动授权，以避免造成因为需要总会计师启动授权程序而增加的沟通成本。

本案例至少有三点启示：（1）授权应该建立在分工基础上。

也就是财务问题的授权，一般情况下在他们原有分工范围内，这样有利于实现授权的目标，但又超越原有的工作权限与职责，所以需要启动授权程序。

（2）在企业组织中充分向下授权、降低决策层级，将决策点置于流程内部，从而达成纵向压缩组织，使组织扁平化和充分发挥每一位员工在整个企业业务流程中作用的效果。这样就会大大提高工作效率，节约成本。

（3）现代企业流程管理强调打破“在阶层制管理下每个员工被囿于每个部门的职能范围内，评价他们的标准是在一定边界范围内办事的准确度如何，从而极大地抑制了个人能动性与创造性”的局面。

本着“流程由使用者主导”、“产生信息的工作与处理该信息的工作应该尽可能地有效结合，而非一分为二”、“让执行者拥有决策的权力”等思想，强调企业管理改革之后，在每个流程业务处理过程中最大限度地发挥每个人的工作潜能与责任心，流程与流程之间则强调人与人之间的合作精神。

在现代企业管理中，个人的成功与自我实现，取决于这个人所处的流程及整个流程能否取得成功。

这样，必然要求弱化绝对权威制度，建立以人为主体的流程化“有机组织”，在“有机组织”中充分发挥每个人的主观能动性与潜能。

这将是“以客户需求为根本、以实现公司目标为导向”的更高境界的授权。

这种理念对中国的很多企业组织将是新的追求与挑战。

2. 有效授权可以培育员工、培养接班人 诸葛亮用自己忠诚的品德、超人的智慧、旷世的才能、敬业的精神，协助刘备匡复汉室，成就蜀国霸业，治理“天府之国”，他的历史功勋是有目共睹的。

## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

然而，他一贯亲力亲为、没有培养出治理蜀国的优秀接班人队伍，致使出现“蜀中无大将，廖化当先锋”的无奈局面，不仅自己落得个“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”的悲惨结局，也使蜀国成为了三国中最早灭亡的一个王朝。

其实培养部属最有成效的办法，是要让他们在实践中获得足够的历练和能力的提升。

孟子说：“舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举于鱼盐之中，管夷吾举于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市。

故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。

”一位卓越的未来领导者必须经历市场风雨的洗礼、锻炼甚至磨难，这是承担百年基业大任不可或缺的成长过程。

所有的现代教育、培训只能帮助学习者更快地学会某个观念或技能，而无法替代实际工作带来的体验。

杰克·韦尔奇说：“花十年的工夫培养一个合格经理的时间不算长。

”可见，企业接班人的培养是一个漫长的“十年一剑”的过程，必须高瞻远瞩，提前筹划，做好计划。

1993年，红豆集团创始人周耀庭将初具规模的红豆集团分成八块，由8位企业元老各自执掌一块，大家持股比例大致相同。

周耀庭的接班人原则是“10年干下来，看谁发展得好，就由这个人接班。

”在这8个人当中，周氏家族成员占了3名。

之后，周耀庭对这些接班人都进行了有目的的实战培养和开发。

10年之后，周海江不负众望，从8位竞争者中脱颖而出，他主管的企业发展成了一家上市公司。

成绩有目共睹，周海江顺理成章地接任红豆集团掌门人。

周耀庭就是通过授权管理方式来培育员工、培养接班人的。

管理者有时会有误区，他们往往会担心下属“功高盖主”。

其实作为管理者，不仅要有统率全军的能力，还要有鼓励团队超越的胸怀；不仅要脚踏实地地拼搏，还要具备激励和提携下属的韬略。

实际上，下属的成就正反映了管理者知人善任和领导有方。

激励他人成功是自己最大的成功，促使他人进步的喜悦是自己最大的喜悦。

3. 有效授权可以使员工得到激励，工作充满激情与创造性 【案例：希尔顿的用人之道】

唐拉德·希尔顿（1887-1979）是曾控制美国经济的十大财团之一、举世闻名的旅店大王即现在著名的希尔顿大酒店的创始人。

在希尔顿七八岁的一天早晨，太阳刚刚露面，父亲就出现在房门口，把大约有儿子身高两倍的草耙交给儿子，并用愉快的声调说：“你可以到畜栏里工作了。

”小希尔顿开始上学以后，做过助理店员，是学徒，并按月领薪。

小希尔顿17岁那年，他告诉父亲不想再去学校读书了。

父亲同意了，并说：“好吧，我想你已经够格当一名正式职员了，月薪25块钱，干吧！”

”于是，他跟着父亲学着做生意，也学着做人。

父亲的忠诚、坦率和对人们善意的爱感染着他，使他日趋成熟。

在小希尔顿21岁那年，父亲把圣·安东尼奥店的经理之职交给了他，同时转让了部分股权给他。

在此后的两年里，他学着处理各种各样的业务，学习如何衡量信用，如何还价，如何与各行业有经验的老顾客交易，以及如何在紧要场合保持心平气和。

这些都是必要的训练和宝贵的经验，正是这些促成了他日后的成功。

然而，在这段时期中有一件事令小希尔顿非常恼火，这就是父亲经常的干预。

父亲总是不能完全信任他，一方面是因为父亲总觉得他还太年轻，另一方面也许是因为事业尚未稳固，经不起因儿子可能的失误而带来的重大打击。

也许是因为21岁那年亲历了有职无权、处处受制约之苦，所以当希尔顿后来有权任命他人时，总是慎重地选拔人才，但只要一下决定，就给予其全权，他只是在一旁看其选择是对是错。

## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

这样，被选中的人也有机会证明自己是对还是错。

在希尔顿的旅馆王国之中，许多高级职员都是从基层逐步提拔上来的。

由于他们都有丰富的经验，所以经营管理非常出色。

希尔顿对于提升的每一个人都十分信任，放手让他们在各自的工作中发挥聪明才智，大胆负责地工作。

如果他们之中有人犯了错误，他常常单独把他们叫到办公室，先鼓励安慰一番，告诉他们：“当年我在工作中犯过更大的错误，你这点小错误算不得什么，凡是干工作的人，都难免会出错的。

”然后，他再帮他们客观地分析错误的原因，并一同研究解决问题的办法。

他之所以对下属犯错误采取宽容的态度，是因为他认为，只要企业的高层领导，特别是总经理和董事会的决策是正确的，员工犯些小错误是不会影响大局的。

如果一味地指责，反而会打击一部分人的工作积极性，从根本上动摇企业的根基。

**?管理启示** 希尔顿的处事原则是使手下的全部管理人员都对他信赖、忠诚，对工作兢兢业业，认真负责。

正是由于希尔顿授权时对下属信任、尊重和宽容，使得公司上下充满和谐的气氛，创造了一种轻松愉快的工作环境，从而才使得希尔顿有可能获得其经营管理中的两大法宝——团队精神和微笑。

希尔顿也在授权中不断地辅导他的员工，以增进他们的才能。

4. 有效授权可以使管理化繁为简、化忙为闲、化紧张为和谐 有效的授权，既能让下属分担工作，又可以人尽其才，减少资源浪费；有效的授权，既能让员工承担起责任，又可以有效激励员工；有效的授权，既能培养员工，又可以让员工拥有成就感！

授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？

让谁做？

怎么做得更好？

**【案例：忙碌的高管戴青与轻松的刘永好】** 戴青是某大企业的高层管理者，任何时候任何人看到的都是他匆匆的身影，他也总是诉苦说他很忙，忙着开会、交际应酬，忙着计划、协调、控制、指挥部下工作，恨不得一天有48个小时可以利用。

有一次，在公司高层扩大会议上，他特别强调，他一天除了用6小时睡觉，其余时间都在工作。

那么他这么忙对于一家企业来说，是不是好的现象呢？

又或者说，这样“呕心沥血”的员工是不是好员工、好经理呢？

据戴青说：“除睡觉外，其余的18个小时，他每一个小时工作60分钟，每一分钟不折不扣地工作60秒，几乎把握了18个小时内的每一秒钟为公司做事。

” 但是，这么忙到底是工作的设计有问题？

还是员工能力有问题呢？

又或者是因为工作流程、组织结构不良呢？

刘永好曾经一度与戴青一样忙碌，他希望一年召开两次集团的总经理会议，至今已是第13届，在第一次开会时，他样样都要兼顾，结果一个人讲了14个小时。

现在，集团的数十位总经理中，有的总经理他只见过两次，几千万的投资额也不需要他批。

**?管理启示** 很多企业的管理人员，都认为当头儿的，一定要比下属更忙，要具有老黄牛精神。事实上，这是一种错误的观念，责任大并不可以理解为工作忙。

一位优秀的经理人关注的应该是“更有成效”的方法，而不是“按部就班”地加快脚步，思考才应是他们的基本工作。

著名的管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：动脑的时间越长，动手的时间就越短。

在工作时间内，管理者与部属的工作量及工作负荷应该是合理的，如果管理者一天到晚总是忙！

忙！

认为24小时不够用，根据现场经验，这位管理者肯定是不懂得充分授权，或者说不舍得授权，大大小小的事一把抓，才会如此。

例如，一位会计经理可能要花8个小时的工作时间，去开会协调一项新制度的推行，而其所使用



## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

的开会资料，可能是其属下6位主任各用8个小时的工作时间才准备出来的。这就是通过授权把时间花在最应该花的地方。

成功的企业管理就是造就成功的授权 【案例：王石——登山家？  
企业家？  
授权家？

】 “每个人都是一座山，世界上最难攀越的山其实是自己。  
努力向上，即便前进一小步也有新高度。  
做最好的自己，我能。

”这句广告词用在王石身上真是再合适不过了。

作为中国民营房地产企业的翘楚——万科集团的董事长，王石从1999年就开始退居二线。不过，他可一点儿都不清闲，因为他早早就找到了自己的“挚爱”——登山。

在先后完成了攀登世界七大洲最高峰以及穿越北极和南极的探险后，2006年，51岁的王石为自己定的下一个人生角色是社会活动家。

自此，参加各种公益活动以及NGO组织，就成为王石生活中一个新的组成部分。

在过去5年中，王石将个人收入的1/3都用于公益活动。

王石认为，企业家走向成功有三个阶段，第一是创业，第二是管理成熟，第三是承担广义的社会责任。

“现在应该是所有企业都迈向第三阶段，做企业公民的时候了。

” 王石的博客叫“山在那”。

众所周知，王石喜欢登山。

关于他登山的原因，人们知道的最早版本是他的身体一度出现了问题。

1995年，王石的左腿突然剧烈疼痛，后来诊断出腰椎骨长了个血管瘤，因其压迫神经引起左腿疼痛。

医生警告他：“什么运动都不能进行，从现在起必须卧床，准备动手术！”

一旦血管瘤破裂，会引起下身瘫痪！

”听闻此言，王石脑海中闪过的第一个念头就是：手术之前一定要去一趟西藏。

因为一旦坐上了轮椅，就再也实现不了自己从小的梦想了。

打点行李，王石进入西藏，从此开始了他的登山传奇。

从1999年5月，登顶海拔6718米的玉珠峰，到2003年5月登顶珠穆朗玛峰——从一名登山爱好者成长为中国登山协会副主席的王石交出了一份漂亮的成绩单。

有人问王石为什么喜欢登山，他的回答是：“很多人以为我是为了健康而选择登山，其实不是，登山只是我选择的生活状态，但我想我应该在命运的挑战面前做些事情。

” 至今，王石仍保持着国内登顶珠峰的最年长纪录。

在先后完成了攀登世界七大洲最高峰和穿越北极和南极的探险后，王石又将目光投向了飞伞、帆船。这样潇洒，在中国的企业家中，又能有几人？

按照王石自己的说法：“特别是2003年之后，我出席一些场合，一般主持人都会这样介绍：现在请著名的登山家王石先生进行讲演，顺便提一下，他的企业也办得不错。

” 管理启示 从王石的例子中，可以发现王石是1995年开始登山之旅的，而1999年之前他还身居总经理一职。

但是无论他是否身居总经理或董事长，也无论他是否在公司，万科依然强健地发展。

管理学告诉我们，一个最成功的管理者应该做到任何一个人离开公司都不会对公司的经营产生巨大的负面影响。

王石能做到这点，非通过建造强大的企业管理机制和对正确的人作出正确的授权不可。

诚如柳传志先生所讲：作为一个总裁，最重要的是“建班子，定战略，带队伍。”

”这样就把握好了总裁的定位和使命。

身居高位不能过于繁忙，更不能对具体事务事必躬亲，否则就会失去方向。

“闲者为上，能者为中，工者为下，智者为侧”。

为上者闲，一要气定神闲，才有时间考虑公司发展战略与方向，才能运筹帷幄、决胜千里；二可理解

## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

为用贤人之“贤”，举贤不避外，唯才是用，最终才会使得管理的各个层面都有适合的人才，事情都办得稳妥，这样老板就更闲了。

授权管理的重要准则 授权管理的两条基本准则 可以替下属承担责任，但是不可以替下属做事。

任何时候，我帮你解决你的问题，你的问题绝不能变成我的问题。

【案例：西汉宰相丙吉不管人命管老牛喘气的授权意识】 吴牛问喘 西汉时期，一位名叫丙（邴）吉的宰相，有一次在吴国巡视的路上遇到一群乡民打架，看到有人被打死了，他竟然不予理睬，催促随从快走。

走了不远，看到一头牛在路边不停地大口喘气，却立即叫人停下来向当地百姓仔细调查情况。

随从们很不理解，问他为什么人命关天的大事他不去理会却关心一头牛的生命。

丙吉说，路上打架杀人自有地方官吏去管，不必我过问，否则就是越俎代庖；而在温度不高的天气，牛大口喘气却是一种异常现象，可能引发瘟疫等关系民生疾苦的问题，这些问题地方官吏和一般人又不太注意，却正是我宰相要管的事情，所以我要调查清楚。

管理启示 为了提高管理的效率，可以通过授权和分权来减轻上级负担，激发下属的积极性。案例中的路人打架杀人就属于已经被分权给地方官处理的事件，因此丙吉不去过问，否则后果就是既干预下属工作，又为自己增添了额外责任。

这就是管理学上说的越级管理。

越级管理不利于一个组织的良好运行，故而管理者一定要明确自身在组织中的职责与定位。

【案例：拒绝逆向授权——赶走“猴子”】？ 下属的负担似乎总是最终落在经理的背上。

以下是如何摆脱负担的方法。

为什么经理们总是没有时间，而他们的下属却总是没有工作？

这里我们将探讨“管理时间”的内涵，因为它涉及经理和他们的上司、其他经理以及下属之间的不同关系，同时与授权和辅导下属都紧密关联。

具体而言，有三种管理时间： 受老板制约的时间——用于完成那些老板要求的工作，而且经理若不完成，将迅速受到直接的处罚。

受公司制约的时间——用于处理来自其他经理的求助。

忽略这些要求，也将受到处罚，尽管处罚不会那么直接或迅速。

受自己制约的时间——用于处理经理自己想出或同意做的工作。

其中一部分时间会被下属占用，称为受下属制约的时间；剩下的时间属于经理自己，被称为“自由支配时间”。

“自己的时间”不会受到任何处罚，因为无论老板还是公司都不知道经理没有完成自己原本打算完成的工作，也就无法对他进行约束。

要应付来自各方面的要求，经理需要控制好工作时间和内容。

因为老板和制度规定的工作存在受罚风险，所以经理不能忽视。

这样“自己的时间”便成了他们最关心的问题。

经理应该通过尽量减少“自己的时间”中受下属制约的时间部分，以此来提高自由支配时间部分，然后利用这些提高的自由支配时间部分来更好地处理老板和公司给他规定的工作。

大部分经理几乎从未意识到：他们大部分时间都花在了下属问题上。

所以，下面我们使用“背上的猴子”这个比喻来解释“受下属制约的时间”是如何形成的，以及经理应怎样做。

猴子管理（一） 假设有一天，你的一位下属在公司办公室的走廊与你不期而遇，下属忙停下脚步：“哎呀，老板，好不容易碰上您了。

有一个问题，我一直想向您请示一下该怎么办。

”此时，下属的身上有一只需要照顾的“猴子”。

接下来，他如此这般将问题汇报一番。

尽管你有事在身，但还是不太好意思让这位急切想把事情办好的下属失望。

你非常认真地听着……慢慢地，“猴子”的一只脚已悄悄搭在了你的肩膀上。

## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

几分钟后，你看了看手表：“噢，不好意思，我现在正有急事要处理。这个问题，看来我一时半会儿答复不了你。这样吧！

让我考虑一下，过两天再给你回复好不好？

”你赶忙离开，不知不觉中也背走了你下属的那只“猴子”。

两天后，下属如约打来电话：“老板，前两天向您请示的问题，您看我该怎么办？”

”忙乱中，你想了一下，才记起他讲的那一件事。

“哦，实在不好意思。

这两天我特别忙，还没有顾得上考虑这个问题，你再过几天来看看，好吗？”

”“没有问题，没有问题。

”下属非常能体谅你。

一周之后，你又接到他的电话。

不等他开口，你已经感到十分歉意，并再一次请求下属“宽限”几日……此刻，你似乎有些焦头烂额，因为在你的周围已满是自己的以及别人放在你这里寄养的“猴子”——你已成为问题的真正中心。

猴子管理（二）有一天，你的另一位下属在公司办公室的走廊里与你不期而遇，下属忙停下脚步：“哎呀，老板，好不容易碰上您了。

有一个问题，我一直想向您请示该怎么办。

”此时，下属的身上有一只需要照顾的“猴子”，接下来，他如此这般地将问题汇报一番。

尽管你有要事在身，但还是不太好意思让这位急切想把事情办好的下属失望。

你非常认真地听着……慢慢地，“猴子”的一只脚已悄悄搭在了你的肩膀上。

你一直在认真倾听，并不时点头，几分钟后，你对他说这是一个非常不错的问题，很想先听听他的意见，并问：“您觉得该怎么办？”

”“老板，我就是因为想不出办法，才不得不向您求援的呀。

”“不会吧，你一定能找到更好的方法，”你看了看手表，“这样吧，这件事我一时半会儿也拿不出更好的主意。

我现在正好有急事，不如这样，明天下午四点后我正好有一点儿空，到时你先拿几个解决方案来，我们一起讨论讨论。

”告别前，你还没有忘记补充一句：“你不是刚刚受过‘头脑风暴’训练吗？”

实在想不出，找几个搭档来一次‘头脑风暴’不就是啦！

明天我等你们的精彩答案。

”“猴子”悄悄收回了搭在你身上的那只脚，继续留在此下属的肩膀上。

第二天，下属如约前来。

从他脸上表情看得出，他似乎胸有成竹：“老板，按照您的指点，我们已有了5个觉得都还可以的方案，只是不知道哪一个更好，现在就是请您拍板了。

”即使你一眼就已看出哪一个更好，也不要急着帮他作决定。

不然，他以后对你依然会有依赖习惯，或者到头来万一事情没办好，他一定还是会说：“老板，这不能怪我，我都是按照您的意见去办的。

”关于作决定，记住以下准则：该下属作决定的事，一定要让他们自己学着作决定。

作决定意味着为自己的决定负责任。

不想作决定，常常是潜意识里不想承担作决定的责任。

下属不思考问题，不习惯作决定的根源一般有几个：其一是有“托付思想”，自己不想承担责任，只想依赖上司或别人，这样的下属不堪大用；其二是上司习惯代替下属作决定，或喜欢享受别人听命于自己的成就感，这样的上司以及他所带领的团队难以胜任复杂的任务。

让下属自己想办法、作决定，就是训练下属独立思考问题的能力和勇于承担责任的行事风格。

但关于这一点，与上司不敢承担责任，交付由“集体”来承担责任，以便自己到时好借口于“下属办事不力”而推卸责任的“官僚”作风有本质差异。

## &lt;&lt;让员工跑起来&gt;&gt;

让下属作决定，意味着你已授权下属作决定。

也就是说，作为上司无论如何你最终也还是无可争辩地要为结果承担全部责任。

对话还在继续。

你兴奋地说道：“太棒了，这么多好方案。

你认为，相比较而言哪一个方案更好？

” “我觉得A方案更好一些。

” “这的确是一个不错的方案，不过你有没有考虑过万一出现这种情况，该怎么办？”

” “噢，有道理，看来用E方案更好。

” “这方案真的也很好，可是，你有没有想过……” “我明白，应该选择B方案。

” “非常好，我的想法跟你一样，我看就按你的意见去办吧。

” 凭你的经验，其实你早就知道应该选择B方案，你不直接告诉他的目的是想借此又多赢得一次训练部属的机会。

训练是一个虽慢反快的过程，训练的“慢”是为了将来更快。

这样做的好处不言而喻：打断下属负面的“依赖”神经链。

训练了下属分析问题、全面思考问题的能力。

让下属产生信心与成就感。

因为经过了这样一个过程之后，他会觉得自己居然也有解决复杂问题的能力，自然会增强信心与成就感。

越来越有能力的下属能越来越胜任更重要的任务。

会激发下属的行动力。

因为人们往往愿为自己的决定而全力以赴，并愿意为它承担责任。

你将因此不必照看下属的“猴子”，从而能腾出更多的精力去照看你自己的“猴子”。

“猴子管理”理论告诉我们：每一个人都应该照看自己的“猴子”。

组织中，每一个人都应该明白自己应该照看哪些“猴子”，如何照看好它们，以及照看好的标准是什么。

不要试图把自己的“猴子”托付给别人照顾。

这里的别人可能是你的上司、下属、别的部门的同事，也可能是公司、社会乃至是上天、命运等。

不要出现没有人照看的“猴子”，也不要出现有两个以上“主人”的“猴子”。

作为上司不仅应明确让下属知道他应该照看好哪些“猴子”，更需要训练下属如何照看好他们的“猴子”。

本书作者特别说明：上述案例是个极经典的时间管理案例，时间管理与授权和辅导下属有紧密的联系。

特此向《哈佛商业评论》及其作者鸣谢。

有效授权的三要素 1. 清晰的任务本身 【案例：好的任务描述与坏的任务描述】 好的描述 CRM客户关系管理系统开发 我们是一家销售小礼品的公司，公司的注册地在北京。

本公司每笔生意的交易额不大，但是客户数量还是比较多的。

希望能够建立一套客户关系管理系统，把客户资源统一地管理起来。

<<让员工跑起来>>

媒体关注与评论

以案说理，汲取经营精蕴；旁征博引，感悟管理哲学。

——华人管理大师。

名仕领袖学院院长 令世维 所选案例时间上纵横古今，空间上包罗中外；写作风格朴实无华、通俗易懂。

是一本值得一读的好作品。

——中央电视台《对话》栏目主编 刘戈 阅读本书真是一件乐事，它就像一幅绚丽多彩的织锦，以深刻和智慧精心织成，每个读者都会从中得到启发。

——著名文化战略学者，博士生导师 吴声怡

<<让员工跑起来>>

编辑推荐

管理培训专家岳阳用生动的案例、朴实的文字解读——激发人的动机、挖掘人的潜能……提升领导力！

<<让员工跑起来>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>