

有效授权: 从法约尔跳板谈起

吴珊瑚

关于授权的理论和实践研究很多,从现有的文献看,很多都是从不授权、授权不理想或授权失控等角度进行分析,进而提出如何有效授权。如何把法约尔的管理 14 条原则和授权联系起来,这是一般文献没有考虑的。所以,本文从法约尔的 14 条原则中的法约尔跳板出发,通过分析法约尔跳板和授权的关系,试着解释授权的现状以及如何有效授权。

一、基本概念

1. 授权。一般指上级赋予下级一定的权力和责任,使下属在一定的监督之下,拥有相当的自主权而行动。授权者对受权者有指挥、监督权,受权者对授权者负有汇报情况及完成任务之责。事实上,“授权”这个词常常被人误解,甚至被曲解。这个词的意义,应该是把可由别人做的事情交付给别人,这样(管理者)才能做真正应由自己做的事(彼得·德鲁克,1993)。

2. 法约尔跳板。法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中指出:“等级路线就是情报由最高权力机构向下发出或把情报上报给最高权力机构、中间经过等级制度每一级的传递路线。这条路线对于保证传达的需要和指挥的统一是很必要的。但它总是最迅速的途径……,有时甚至需要很长时间。然而,有许多事情,其成功就在于执行得快。因此,就应该把尊重等级路线与保持行动迅速结合起来。”

一般情况下, F 部门和 P 部门之间的联系需要沿着等级路线 FA,然后再经过 AP 才能完成,这期间的每一点都需要停顿。对此,法约尔提出了所谓的天桥(法约尔跳板或法约尔桥),如

图 1 中的虚线表示,如果 FP 通过天桥直接联系的话,联系会快得多,有效得多。

3. 法约尔跳板的意义。法约尔跳板的提出,为组织的跨部门沟通提供了一条捷径。但是,这条捷径不是什么时候都行得通,正如法约尔所说,阶梯各级的某种主观能动性存在,使得跳板会消失,即 FP 之间的直接联系会中断,此时,等级线路就恢复原样,整个效率会降低。法约尔认为主要有两个原因使得跳板消失,即:总体利益和部门利益的冲突使得人们只关注后者,从而孤立自己的部门,除了等级路线外,其他什么也不知道;怕责任和领导能力的不足。其实,法约尔跳板说明了管理效率和等级制度(秩序)之间存在相关性。很多时候都表现为两者的冲突,只有少数能做到两者的协调,即保证效率的同时又维护了秩序。

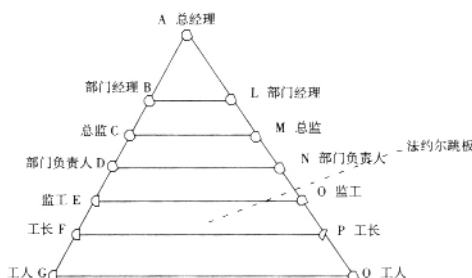


图 1 法约尔跳板示意图

二、跳板与授权的关系

在某种程度上,对法约尔跳板的理解有助于我们对授权工作的理解。本文主要分析跳板的缺失与授权的缺乏之间的关系,以及跳板的摆放条件与授权的效果之间的关系。

1. 法约尔跳板的缺失与授权的缺乏。一个组织有没有授权的传统或文化,会影响到一个领导或管理者是否

授权,以及授权的深度和广度。如果一个组织片面强调对等级秩序的维护,那么,可以预见的是在这个组织中的管理者很少会进行授权,因为他们主要考虑的是等级链的保证,他们看重的是自己处在等级链上的位置,以及由位置产生的某种感觉(在这里,我们称之为权威),他们怕负责任。如果将权力下放,在某些时候某些场合授予下属一点权力,他们都有可能担心自己的权威受到挑战,担心自己在等级链上的位置会受到动摇,所以,他们不想授权,他们不敢授权,法约尔跳板也就很少出现。尽管有些时候,他们是不懂授权。具体表现为:对下属不信任,低估下属的能力;习惯于自己亲自处理问题,认为让下属做比自己亲自做效果差,而且更费时间,还不如自己做;认为只有自己事事亲自做决定才能显示自己的本领;害怕手中的权力小了,影响自己的地位和利益。在这种情况下,就算下属的能力再强,主动性有多高,他们都将是无效的。

2. 法约尔跳板的摆放与授权的效果。法约尔跳板的适用条件(或摆放条件)之一是下级必须在上级的允许,即在授权的情况下才可以绕开上面层层递进的程序,直接和其他部门的同级人员沟通。而且,在行动之后必须向自己的直接上级及时汇报,只有这样,才能在保证效率的同时又维护秩序,尊重等级的权威。而现实中,由于种种原因,一方面,由于授权者没有跟进,即没有做好控制工作,使得受权者得以随意的使用授予的权力;另一方面,由于长期的官本位思想的灌输,手里有权必然想发挥到淋漓尽致,因为“有权不用,过期作废”。人们会想当然的把授予的权力扩大化,绕过上级直接跟

其他主体沟通,比如说F超出授权的范围直接和O或Q联系,而绕开等级路线。由于权力和责任没有对等,受权者会把及时汇报等职责抛在脑后。这样,就会使得权力因滥用而失控,或由于没有汇报而破坏等级秩序。

由于没有跟进而导致授权失控,常常表现为:(1)牧羊式的放权。授权人在授给下属权力后,像牧羊人放羊一样,一切听其自然,这种看似给下属以完全自由、切实放权的做法,实则陷入了放任不管的泥沼之中;(2)无反馈式的授权。此种授权方式缺少反馈,受权者的执行情况无从得知。这种无反馈式的领导人既不能及时获得各方面的最新信息,也不能使领导者根据各种变化,积极地、有效地指导下属的工作。当然,也有一种可能:受权后不用。大前研一(2005)指出:追求权力容易,但要想保持权力则非常困难。一直吵嚷着要得到授权的人,一旦得到了权力,很多人便开始一味地埋头于工作。他们对授权的需要仅仅在于自身的一种满足,而不会顾及组织的目标。

三、如何有效授权

基于跳板和授权的关系,要保证授权的有效性,我们必须:

1.坚持目标有利原则。目标有利原则是任何一项管理工作和行为的基本原则。授权要以组织的目标为依据,分派职责和委任权力时都应围绕组织的目标来进行,只有为实现组织目标所需的工作才能设立相应的职权。另外,授权本身要体现明确的目标。分派职责时要同时明确下属要做的工作是什么,达到的目标标准是什么,以及如何衡量和检测实际绩效,对于达到目标的工作应如何奖励等。从另一方面讲,只有目标明确的授权,才能使下属明确自己所承担的责任。

2.坚持权责利相当原则。为了保证受权者能够完成所分配的任务,并承

担起相应的责任,授权者必须授予其充分的权力并许以相应的利益。只有职责而没有职权,就会使受权者无法顺利地开展工作和承担起应有的责任;只有职权而无职责,就会造成滥用权力和官僚主义。因此,授权必须做到权责利相当。

3.坚持单一隶属,即不能实行跨级授权的原则。这在一定程度上能保持命令的统一性,实际上,也是法约尔的统一指挥和统一领导原则所要求的。授权应在直接上级同其直接下属之间进行,不可越级授权。越级授权,势必造成权力混乱,造成中层主管人员的被动,部门之间的矛盾增加,破坏上下级之间的正常工作关系,不利于工作正常运行。下级被授予的权力应当是确定的,这只是在在一个下级只对一个上级负责的情况下才能做到。如果是多头领导或隶属关系不清,下级会感到无所适从,难以行使被授予的互不相干甚至相互冲突的各种权力,同时也给授权之后的考核带来困难,常常出现争功卸责的现象。

4.坚持信任原则。授权必须以主管人员和部属之间相互信任的关系为基础,用人不疑,疑人不用,一旦将职权授予部属就应该绝对信任,不得处处干预,而部属在接受授权之后,也必须尽可能做好份内的工作,不必再事事向主管请示,避免因“猴子”乱窜到主管背上而出现威廉·安肯三世笔下的“主管没时间,部属没事做”的尴尬局面。

5.坚持跟进原则,即有效控制原则。很多时候,对授权的担心其实都是对控制的担心,怕一发不可收,害怕古代诸侯分割叛乱局面的出现。对于确实不适合此项工作的,要及时收回权力;对滥用权力的,要及时予以制止;对需要帮助的,要及时予以指导。需要注意的是,控制并不意味着去干预受权者的日常行动,否则会让受权者产生不信任感,失去授权的意义;控制也不等于绝不出错。

6.需要人力资源管理的支撑。要做到有效授权,必须明白授权是一个系统工作,很多时候不能局限于授权工作本身,而必须跳出授权的框框,因为授权的有效性需要其他方面的工作支持。比如说,科学的人力资源管理为有效授权提供了强有力的支撑。

工作分析。工作分析及其结果——工作说明书,明确了每一岗位的职责范围,包括行使哪些权利,履行哪些职责,享受什么样的利益,这在一定程度上就明确了授权的主体和授权的内容以及授权的对象,这就可以避免乱授权、滥授权、以及权责利不对等问题带来的负面问题。

绩效管理。我们知道绩效管理是一个系统的过程,目的是为了改进或提高绩效。而主要途径或手段就是绩效考核。科学的绩效管理可以提供考核的指标、考核的方法、考评的结果以及绩效的改进等信息,而这些对于保证授权的有效性具有积极意义,在一定程度上解决了授权后失控的问题。

培训和发展。一个企业在多大程度上关注员工的发展,即对员工的职业规划的重视程度,关系到员工的能力,也就关系受权者的工作效率和工作能力,这在一定程度上,可以消除企业管理者由于担心下属的能力而不敢授权,或由于怀疑下属的能力而不完全授权,以及由于员工的低素质和低能力带来的乱用权力等现象。另一方面,企业对员工发展的重视,可以增强员工的认同感,培养员工对企业或组织的忠诚度,提高员工的积极性,发挥员工的自主性和创造性。

授权者应在认清下属的能力和技能并考虑到此人今后发展的基础上,确定合适的权限范围;把握下属现有的能力与权限所要求的能力水平之间的差距,做好亲自缩短这种差距的思想准备,然后把权力交给下属(大前研一,2005)。总而言之,授权的有效性关键在于双方主动性的和谐统一。

(作者单位:台州学院)