第一图书网, tushu007.com

<<赋权>>

图书基本信息

书名：<<赋权>>

13位ISBN编号：9787302251019

10位ISBN编号：7302251010

出版时间：2011-4

出版时间：清华大学出版社

作者：张文隆

页数：254

字数：278000

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

前言

“ 管理创新 ”的保证台湾大学EMBA执行长 陈鸿基组织管理学的“ 权 ”与“ 责 ”相互辉映，也具一体两面的含义，许多企业的经营和管理上的成败，往往都是“ 权 ”和“ 责 ”的适配问题，如果适配得好，企业运营会走入正轨，企业存活率也高。
相对地，若实践上出现缺口，企业运营常会陷入膠著，混沌不明。
文隆多年前完成《当责》的书，对于“ 责 ”给予完整且充分的解释，该书叫好又叫座，本人也曾邀请文隆三度在台大EMBA课堂上讲授“ 当责 ”的观念与实践，引起EMBA同学们极高的兴趣，也获得大家热烈的响应，大家获益良多。
经过多年的工作历练与顾问经验后，文隆又著新作《赋权》，本人觉得是将“ 权责 ”的另一半也补齐了，“ 当责 ”和“ 赋权 ”的扣合，可说是组织经营管理的真理和口诀。
这次文隆所完成的“ 赋权 ”不只再次提到“ 当责 ”的概念，将“ 权责 ”的解说分析得更加透彻，对“ 赋权 ”更是提出精辟的见解，期能提振企业的整体组织到员工的创新、成事、成长，企业主更能自立立人、自达达人。
“ 当责 ”、“ 赋权 ”就像焦不离孟、孟不离焦，如影随形的“ 双引擎 ”关系，正是当今企业面临挑战非常好的思维基础和回应策略，也是“ 管理创新 ”的保证。
此双引擎机制的落实有助于企业安全指数的升级，促进企业管理绩效的升华，也是公司治理的最高境界的体现。
本书引用许多古今东西的例子，运用实例说明将抽象概念生动化，虽然东西方个案在文化背景上有差异，但文隆将重要观念和相关管理议题生活化，也赋予新的“ 诠释 ”和实践手法，对你我助益良多。
同时，有效地采用图示法更是该书一大特色与突破。
诚挚向您推荐此书。
但使龙城飞将在——如何从当责到赋权城邦出版集团首席执行长 何飞鹏唐诗人王昌龄的名句“ 但使龙城飞将在，不教胡马渡阴山 ”，是一国之主用兵的最高境界，只要李广、卫青等名将在，北方的胡人就渡不了阴山，中原就可以高枕无忧，因为这些名将会为保家卫国负起全责，必要的时候他们会“ 以身相殉 ”，不惜牺牲生命，将外敌阻挡在阴山之外。
战争是最严酷的考验，军令如山，成败是用无数人的生命换来的。
军人的责任不能打任何折扣，誓死完成任务是最基本的标准。
可是作为企业经营者，每次读到这一段，我都会有“ 安得猛将守阴山 ”之痛，我常觉得手上可用之将不足，以致于许多的计划不能如期有效地完成。
就算有将可用，也常常计划失守、达不成预算。
这就是作战与经营事业的差别，将士的要求是誓死完成任务，而企业内的工作者或者上层经理人，他们都是契约工作者，只要做事时间到了就按月拿薪水，至于事情有没有做好、成果有没有做到、业绩有没有完成、公司赚不赚钱，和工作者都没有必然的关联。
所以我常想，如果经营企业像军队一样多好！
当然，比喻有些牵强，企业不是军队，商场不是战场，工作者当然不需要拿命去拼搏，可是如何让工作者及各级主管能信守承诺、想尽办法、全力以赴、做出成果、变成企业内的“ 龙城飞将 ”，这永远是企业经营最值得探讨的课题。
“ 当责 ”(accountability)的观念、做法，就是在这种背景下应运而生的，要求所有的企业内工作者，不只是照表操课、完成任务，还要交出成果：以成果的绩效卓著作为工作的标杆，这就是最基本的当责观念。
不论工作者遭遇多大的困难，或者不可抗力的巨变，工作者也要想尽办法、克服困难、完成原订的结果，而不是两手一摊、束手无策，把困难回报老板、还给公司，这也是“ 当责 ”管理的最高境界。
“ 当责 ”的情境，除了“ 以身相殉 ”之外，其他的要求很像军队中的“ 誓死达成任务 ”，这当然是企业经营的最高理想，怪不得从20世纪90年代“ 当责 ”观念兴起之后，立即成为全世界管理最热门的议题。
问题是这个“ 当责 ”的最高境界，如果在没有“ 军纪 ”的不可抗命的前提，如何完成呢?这当然要有复

杂的手段、方法、流程。
而延伸出来的赋权(empowerment)观念及做法，就是当责管理下最重要的管理实务。
“赋权”比“授权”更强调责任的授予与结果的要求，如果要用大家更熟悉的中文来说明，我喜欢用“加持”，要让部属能“当责”，一定要在责任、能力、理念、工作的理想性等方面“加持”部属，部属才有可能变成当责工作者、当责管理者。
当责是果，赋权是因，要经过加持，才有可能政变，当责才能内化为组织的文化。
张文隆是台湾“当责”推动大师，他的新书《赋权》是最佳当责管理推动实务，乐为之序。

内容概要

《赋权：实务领导大趋势》由张文隆编著。

“ 赋权 ”已成为当今职场激烈竞争中胜出的关键,也是现在及未来领导人必备的管理新工具,
更是本世纪的“ 知识工作者 ”必须了解的新理念。
在运用方法上，“ 赋权 ”的概念一经展开，可以立即显现一个清楚的坐标，每一个角色都能找到定位，不会迷失方向，因而会在管理上产生实际的效益。

赋权不是一门“ 艺术 ”，而是一门方法学，只是在这门方法学里，某些细节有些“ 艺术 ”成分与手法。
《赋权：实务领导大趋势》循序渐进，通过解释何谓赋权、讲解赋权误区、列举失败与成功的赋权案例等，带你沿着前人的脚印，不断学习赋权的方法和艺术手段，决胜职场，助力企业发展。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

张文隆(Wayne W.L.Chang)，现任当责顾问公司(AccountaBility Consulting)
总经理。
曾任职：韬略管理顾问公司总经理，杜邦公司事业部总经理，美国得州Thermon公司机械工程师及台湾工业技术研究院副研究员。
毕业于台湾中央大学(学士)与美国密苏里大学(硕士)。
曾于中国台湾、美国、中国大陆三地公司历经：现场值班、工程设计、研究发展、项目管理、策略顾问、营销管理等工作近三十年。
所经营顾问公司擅长于：企业文化塑造与经营、策略规划与执行、商业流程改造，及执行力提升。
近年来，除顾问工作外，并在台湾执行“ Executive Coaching ”之高层领导人教练型咨询工作。

书籍目录

第1篇 赋权的基础
第1章 掌握一个核心概念与工具：当责
第2章 重启一个管理创新的引擎：赋权
2.1 说文解字论“赋权”
2.2 明辨权力与权柄及其运用
2.3 明辨赋权与授权及其运作
2.4 赋权是“参与式管理”的一个关键性演化成果
第3章 有效授权的运用
3.1 ARCI（阿喜法则）是授权的基本模式
3.2 ARCI中，A与C的互动
3.3 ARCI中，如何做好C的工作
3.4 ARCI中，如何做好A的工作
3.5 启动一个全面赋权的时代
第2篇 赋权的执行
第4章 打造赋权的组织大环境
4.1“结构型赋权”的四大要素：ARIA
4.2 赋权要有一个互信的工作环境
4.3 全面赋权的巨（Macro\|）要件与微（Micro\|）要件
第5章 激发赋权的内在微世界
5.1“心理型赋权”的四大要素：MICS
5.2 赋权的深层延伸：工作观、生活观与生命观
5.3 哪些人是最佳赋权人选？

第6章 自我赋权
6.1 赋权自己
6.2 了解自己的综合“心理型赋权”程度
6.3 如何强化自我赋权
第7章 软硬兼具的赋权案例：一个新产品开发项目
第3篇 赋权的趋势
第8章 赋权的当前困局与明日挑战
8.1 以“系统架构”解构“赋权”
8.2 赋权为什么失败
8.3 赋权有什么效益
8.4 赋权的明日挑战
第9章 阶层组织的未来与赋权管理
9.1 阶层组织的现在与未来
9.2 阶层组织的变革之路
9.3 赋权中阶经理人
9.4 当个当责领导人
第10章 现代企业赋权的五个案例
10.1 CEO的赋权
10.2 一家中小企业的赋权实例
10.3 四家公司的赋权案例
10.4 赋权“自主团队”（SDWT）
结语 赋权：企业创新、成事与成长的要径

第一图书网, tushu007.com

后记
参考书目及延伸阅读

章节摘录

第1篇 赋权的基础第1章 掌握一个核心概念与工具：当责第2章 重启一个管理创新的引擎：赋权第3章 有效授权的运用

后记

赋权之道，一以贯之，惟A＋ARCI＋ARIA＋MICS而已。
——张文隆就本质上来说，这是一本有关“授权”（delegation）的书，很少企业把“授权”做得很好，很多领导人认为“授权”是一种艺术——只可意会，不可言传，更难以成书。
我认为，“授权”是一种技术，是一种方法论，是一套流程——虽然，这套流程在运作中仍是有一定的艺术成分。
如果“授权”是一种技术，那么就可以改进，可以提升，经改进、提升，再强化后的“授权”就是一种“有效授权”（effective delegation）、成功授权（successful delegation）或动态授权（dynamic delegation），又或者简称它为“赋权”（empowerment）。
看完本书，如果我们再来个回顾与审思，逻辑脉络还是很清楚，“赋权”的核心意义是“当责”（accountability），当责引伸出ARCI的阿喜法则，用以厘清角色与责任。
然后，有ARIA的外在赋权环境的塑造，再加上MICS-1、MICS-2与MICS-3的内外环境塑造，最终结果就是充分赋权了。
在充分赋权中，人们强化了创新活动，追求自己与团队的成果，以及个人与组织的成长——不再只是授权办事、交差了事。
个人的成长也强化了赋权的团队，于是赋权后的团队展开了更成功的跨部门、跨阶层、跨公司，乃至跨时区的运作。
在组织内部，也先由上往下赋权到第一线成为赋权组织，在赋权组织中，甚至开始赋权客户，然后，开始有人悟出：权力是由下而往上赋予的，自主团队也开始运作开展了。
赋权的核心既是当责，那么就实质意义来说，本书也是《当责》一书的续集。
事实上，在有关当责的许多顾问活动中，我也早已介入一部分的赋权顾问。
所以，本书的部分内容，早已在实际顾问活动中验证过了。
台版《当责》出版至今已有3年，重印16次，还算畅销书。
有趣的是，各大小书店很难买到，大部分都是团购，最高的一家前后团购约17300本。
另外一部分是网络销售，目前在博客来网络书店的领导管理类，还排在十名前后。
我曾用约400页的书解释“当责”这个词，现在，我把它浓缩成一章，成为本书的第1章，共约37500字，应是足够本书读者在赋权上的运用了，所以，本书虽或称为《当责》的续集，但却是独立的，它也要自身面对自己的读者与管理书的世界。
书籍销售真是个残酷世界，根据报道，在美国一地光是有关领导学的书，每年约出新书达27000种。
在台湾，翻译书、编纂书、创作书，每周每月前仆后继，据报道每年出新书量在全球也在前三名，在这书山书海中值得再加一本吗？
这是我在构思本书时，一直萦绕于心的：这本书在管理世界的附加价值在哪里？
或者，浪费了好多宝贵的树？
写这本书，至少构思一年半，我从CEO的授权高阶团队想起，这里跟我的工作经验也比较有关系，然后，想到CEO与董事会的权责分际，乃至继位问题，再一路往下，想到夹层中的中阶主管，再想到第一阶经理人，或者称为领班、工头的人，也想到在美国工作时，一个领班级的主管可以下令一个世界级大工厂停机的过往经验；最后，想到的是每一位员工，每一位员工都是个活生生的个体，他们要怎么“被赋权”？
也“自我赋权”？
更快乐地，也很有创意地，活在这个职场世界里？
我也想到，在现代企业里，授权仍是个大问题，大老板日理万机、钜细靡遗，每日救不尽的大小火，也忙得不亦乐乎。
在下位的，事事请命，受命后如期致果，也自得其乐。
反正，少用脑就少恼人事，有些已经当了处长、副总了，管理技能仍然匮乏无比，不断精进的，只是专业技术与听话办事，犹记得有位竹科董事长朋友跟我说过，“管理是骗人的，我们的产品创新能力才是真功夫，才是最重要的”。

我当时说，创新产品确是真功夫，像一头猛虎。
然而，有效管理可以如猛虎添翼。
添个翼，有何不好。
猛虎也会老的，也会有跑得不够快、跑得不对路的时候。
套用《EMBA》杂志方素惠总编辑的一句话：你要先听好消息，还是坏消息？
坏消息是，你的管理团队的管理技能糟透了，好消息是，你的竞争对手也一样糟透了。
好吧，那么是：盲人世界、单眼为王，短视世界、高瞻远瞩者赢。
于是，我想到授权不能往下沉沦，变成主管倾倒琐事的方式。
它要往上提升，成为赋权。
授权，不能停留在艺术上，你越不懂的事，越不想懂的事，就称它为艺术，授权要变成一种有脉络可循、有方法可依的技术，尤其，当你还握有“当责”这支宝剑时。
于是，我从2009年1月初，即定下心来，逐字爬梳。
在美国旧金山时写下第一笔。
其后，意外地下笔如有神，写了好几个篇章，然后，在美东华府地区的一个月里，竟然写完了全部的草稿，当时满意极了（满意却是因为尚未回头整理）。
在那一个多月中，有无数清晨四时半即起伏案疾书，也在寓所旁咖啡店里有无数的沉思，也在两处小镇图书馆有无数的苦读，走过大太阳下的冰风刺骨，也在大雪纷飞下停足踱方步，还有，在百货公司长板凳上的顿悟。
有时，遭遇的状况真是“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，只是，如果你不提笔往下直书，就看不到前路，理不出前路，当然更没有“又一村”的喜悦了。
原来破除千头万绪的写作之道是：提笔就写，勇往直前。
犹记在20世纪90年代初，我仍在一家美商公司工作，当时“empowerment”（用英语、没中译）宛若一阵强风，从美国到中国，不论开会、简报或日常会话，无时不刻不在用。
大家朗朗上口、人云亦云，实在也不见得懂。
最后，一阵风过后，湖面涟漪又趋平静，平静无一点波，宛如什么事也没发生过。
后来，我发现管理界对“赋权”的评论是：它是一个被“过度滥用”（overused）的名词，也是一个被“低度应用”（underutilized）的技术。
我认为，对于“当责”，大部分欧美人士是：知其然，不知其所以然。
他们在企业应用上，原来是偏向事后的追究责任与论功行赏，现在则已转为主动积极地站到事前承诺，并交出成果。
华人大都不识当责，也有好处，那就是可以直接切入当责的事前承诺与主动承担的积极面。
对于“赋权”，宝洁（P&G）在20世纪60年代就已广泛应用，并获取丰盛成果。
故曾与“产品配方”、“品牌策略”并列为公司三大机密，不得对外披露。
但企业界的赋权，通常还是属于“外加”派的，与学术界领导界大声疾呼的“内含”派一直泾渭分明，让赋权难竟全功。
“外加”派的赋权，也总是难脱权威领导下的有限型权威下放模式，有许多地方仍是搔不到痒处。
对于华人呢？
父权式领导更厉害了。
赋权的概念都尚未萌芽。
但是现在可好，华人管理也可能直接切入、联合“外加”与“内含”的充分赋权之路，因此成就更大，也未可知。
我说，华人对赋权的概念仍尚未萌芽，也不尽然，更确切来说，赋权应是萌芽于两三千年前的中国古代，中间未能活学活用，至今也就没什么成果。
里根总统在他某年国情咨文中，提及老子的话——“治大国，若烹小鲜”，是明示了当责与赋权。
以我们的术语来说，就是：在ARCI中，大老板赋权给A，然后退而为C，在C的位置上，就不要幕后婆婆妈妈、幕前指指点点，一副垂帘听政，冷不防会随时出手的样子。
如此这般，则连煎个小鱼都会糊掉，更遑论治理一个大公司，乃至一个大强国了。

现代的美国领导学者则爱提“太上，不知有之……功成事遂，百姓皆谓：我自然”，这是赋权管理的极致。
在我们的ARCI中，大老板不只确定已退而为C，连A也已退而为C，或内敛而为R了。
于是，R1、R2、R3、R4……以自主团队（SDWT）的模式自行运作，功成事遂后，每个R都说：“我自然。
”由这个角度来看，从充分赋权到极致赋权，应该都是萌芽于中国的老祖宗。
子孙不贤，只好又从番邦学回来！
故，赋权不管是从观念上的启迪到发扬光大，或技术上的应用，乃至熟能生巧，都有其可行性，都没那么洋里洋气的。
那么，你会发现，一个能接受赋权、争取赋权、自我赋权乃至赋权别人的领导人，是个能带动个人与团队及组织，创新、成事、成长，终而自立立人、自达达人的21世纪真正领导人。
愿以此与企业阶层组织中的每一阶领导人，以及无时不在自我赋权、领导自己的每一位企业人共勉。
最后，我要感谢商周出版社的何飞鹏社长。
我素仰他创业的精神、理念的坚持与创新的经营。
如今，他的出版事业已斐然大成。
此外，他还是数本畅销书的作者。
每周仍耕耘于无数个专栏上。
我们素昧平生，第一次见到何社长，是在一个座谈会后的几分钟引介里。
几分钟谈话后，他就慨然允诺出版本书（他连草稿都没看过）。
大概，只因我是《当责》的作者。
又隔约一周，在他办公室小谈中，就正式签定了本书的出版合约（他连草稿都没看过）。
何社长，谢谢你对我的信任。
现在，赋权要为未来的管理世界再贡献一条新路，或者是一条连结起2000年前中国与20世纪60年代美国、20世纪80年代日本及20世纪90年代众多国际企业，想过、做过却成败交错、爱恨交织，而今雾渐开、云渐去、理愈明、意愈深、行愈易的新路——或许正是21世纪实务领导上的一条大路。
我把中国唐朝剑客贾岛的原诗改了三个字，一舒10年来我的顾问工作实录与心中块垒，也成就了这篇后记的最后之记：十年磨一剑，霜刃已曾试；今日把示君，谁有赋权事？
初稿成于2009年2月华盛顿，改写于2010年3月台北

媒体关注与评论

关键就在赋权《EMBA》杂志总编辑 方素惠每个月，我在《EMBA》杂志的“ CEO Talk ”专栏里，固定访问一位CEO，过去十年来，已经访问了一百位以上的企业领导人。
有时候我会问他们一个问题：“ 如果重来一遍，过去有什么做法是你可能会修正的? ”意外发现，他们的答案竟然都非常接近。
简而言之，答案多落在这两项：脚步会更快，心肠会更硬。
脚步多半指的是事业扩充的速度，一些现在证明是“ 对 ”的事情，若早一点做、快一点做，公司的规模和成功可能是现在的好几倍。
心肠多半指的是和人有关的课题，例如处理某些不合适的人员，或者是调整组织的结构。
如果更决断地做，或做得更彻底，公司后来可以免掉很多损失。
如果进一步看这其中的两点又会发现，很多人在说的，和张文隆总经理在这本书里所谈的赋权，有很大的关系。
因为没有更早地充分赋权，公司里没有足够的人才或战将可以独当一面，以致公司的脚步无法全速前进。
因为没有更早地成功赋权，而无法清楚看出，团队成员究竟有没有交出成果、达到目标，因此无法让他承担应负的责任，或做出该有的人事调整。
从这个角度来看，赋权已经不只是一个个别主管的事情，它是影响一个公司在企业战场上竞争的重要关键。
《赋权》这本书，至少在三方面，与很多人过去所认知的“ 授权 ”有很大的不同。
1. 他谈的，不只是透过授权把事情做好，而且是在过程中发展部属，让员工未来承担更大责任，为公司创造更大价值。
2. 它不是一个艺术，由领导人突然灵光一闪地领悟而开始：这是有方法的科学，是一个可以学习的流程。
3. 赋权不是一场战役，其实是一段旅程。
做好赋权，必须在整个公司里推动建立起赋权的文化。
这些年来，我也常问CEO另一个问题：“ 作为一个领导人，你这几年有什么领悟，是以前比较没有注意到的? ”有趣的是，很多CEO的答案也很相近：“ 协助别人成功 ”、“ 在公司里培养更多的领导人 ”。
再仔细一想，关键之一又和“ 赋权 ”有关了。

编辑推荐

《赋权:实务领导大趋势》是亚太区“当责式管理”的先驱者与推动者张文隆先生的新作，其前一本著作《当责》自2008年出版至今，重印3次，当责式管理逐渐深入人心，为众多企业领导者接受和执行，台版《当责》荣获政大科技管理研究所年度十大好书，重印15次，是台湾网络书店博客来管理类畅销排行榜长销书。
作者戏称，《赋权:实务领导大趋势》就是《当责》的姐妹篇，是《当责》的延续和补充。
《赋权:实务领导大趋势》由台湾大学EMBA执行长陈鸿基、《EMBA》杂志总编辑方素惠、京元电子总经理梁明成、城邦出版集团CEO何飞鹏撰序推荐；内容部分已化为顾问材料，在美国硅谷、新加坡、日本及台湾四大科学园区与许多任务业区公开传授，备受欢迎；在台湾中央大学、交通大学，中兴大学等高校MBA、EMBA班讲授，好评不断。
在《赋权:实务领导大趋势》出版前期，台版《赋权:实务领导大趋势》被评为“台湾文官学院”2011年12本选书，其社会反响不可小觑。

名人推荐

“ 当责 ”与“ 赋权 ”缺一不可京元电子总经理 梁明成当我读完张文隆先生送给我继《当责》之后又一力作《赋权》手稿的时候，我深深地被“ 赋权 ”两个字所感动，定义得实在太传神了，“ 当责 ”已成为企业取代“ 负责 ”的专有名词，相信“ 赋权 ”也会取代“ 授权 ”的定义，成为字典名词。
诚如张文隆先生所阐释“ 赋权 ”的意义，领导者除了赋予部属执行任务的权力之外，还有必须培养部属解决问题的能力，更重要的是，领导者必须具备意愿与部属共同承担责任，共同享受工作成果的依赖关系，“ 当责 ”与“ 赋权 ”缺一不可。
作者在本书中提到赋权的最基础的工作环境是“ 互信 ”，如果领导者和部属之间没有产生信任，领导者凡事不放心而事必躬亲，部属缺乏自信怕做错而凡事向上禀告，就失去了组织应有的功能。
然而，获得信任并非朝夕可及，而是经由最基本的负责任(responsible)开始，对于上级交办的事都能负责任地把事情做好，累积了很好的绩效(credits)，一个绩效卓著的部属持续不断地屡建战功，因此获得上级的信赖而成为当责者(accountable)，部属与领导者之间不断地透过许多不同任务与长期的严格考验，于是建立了信任(trust)的基础，因此，信任的来源是绩效(performance／credit)，也是当责(accountability)的终极目标——交出成果(get results)，而从累积绩效并获得信任的过程中，主管的信赖无疑将成为部属权柄(authority)的来源，因为主管信赖你去解决问题，信赖你去完成任务。
张文隆先生巧妙地将当责与赋权连贯在一起，提供读者一个如何向上管理的思考方向。

第一图书网, tushu007.com

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