

書名：論授權的真諦

(No-Nonsense

Delegation)

著者：Dale D. McConkey

譯者：宋學仁

出版：成文出版社

日期：民國六十六年五月

定價：六十元

實施正確的「授權」

李少樵

許士軍先生爲本書譯者寫序，說：「已開發國家的重要特徵之一，並不在於其資源如何豐富、財力如何雄厚，而在於其是否能有效利用各種資源——包括人力、資金、科技、資訊等等——以創造大財富。這種能力，推到最後，往往也在於這一社會中組織與管理的效能。」將這段話和國內報紙經常評論的一些現象並列，就必須承認國內的管理觀念尙十分落伍。

前些日子，各報都曾報導一個部長級官員一天的工作，早上要聽取簡報，招待貴賓，接見一般來客，中午受邀主持婚禮，下午要主持部務會議，所以等待他簽發批閱做決定的公文堆積如山，每天他都要帶着回家，否則第二天累積下來，就永遠做不完了。記者先生因而建議給各部會首長每年強迫休假一個月，一則可幫助首長身體健康，一則也可使副首長熟悉業務。但是，何不直接施行「授權」，使副主管及各部會所屬一、二級主管

分勞呢？因為這不是本文要討論的主旨，我們不擬深論。誠如許士軍先生序言指出的：「常常有人批評我們國內的交通、金融、運銷、品質、醫療各方面的服務，不够理想，自某種觀點來說，這都和提供這些服務的機構的組織與管理效能有關。」自某個觀點看，國內也在強調分層負責的「授權」，只是對「爲什麼要授權」和「如何授權」尙不瞭解。

本書便是針對此一世界共同現象，加以分析檢討，作者原序指出「在管理程序中，似乎沒有任何一部分比『授權』更受到人們的誤解了」，又說：「許多管理者本身並不了解爲何他們要授權」使我們明白「管理」和「授權」問題不僅是我們遭遇到的困擾，就是極度開發的美國亦同樣有此困擾。

「論授權的真諦」除了作者原序及附錄各一，全書共有十六章，譯文厚達兩百四十頁。本書的性質正如作者所言，「討論的是授權真正的內涵」，其涵蓋面甚廣，許多立論涉及專業知識，但由於作者善於舉例，多方做比較，使外行的讀者對於授權的重要性、真正的授權與形式的授權，管理階層與屬下如何透過正確授權觀念的方法配合有效地達到目標，都能輕易的領會。

本書每一個管理階層和他們的下屬都該一讀的，它不僅可以幫助你檢討，爲什麼自己辛勤異常，但工作效率不高；並且可以幫你了解，爲什麼你的屬下流動性較高，除了薪金報酬的有形事物，主要的原因却是由於他們得不到適當發展機會，使他自覺不被重視，他們執行工作的成果不被肯定鼓勵。本書也告訴受管理者如何「以一種更有意義、更特出、以及自我獎勵的方法，貢獻出自己的成果。」（作者原序頁二），使自己能依照職責得到相對的權力來執行、決定自己的責任。基於這點認識，筆者不揣淺陋，願就書中的主要觀點略作介紹。

本書的各章均環繞著「授權」這一主題，首先作者給授權下一一定主義爲：

管理者藉著授予下屬權力，及激勵下屬去完成全部或部分管理者應負的最終職責的特定成果，這成果是明確的、特定的，且事先依需要的重要性，按優先順序決定的。下屬這特定成果所負的職責是，事先

依規定的產出量及指定的時間，明確地訂好進度。並且這段時間內，下屬的進度將不停地被追蹤着。（頁十二）

所以，授權並不是單向由上而下，而是雙管交通的，下對上也需建立反饋的主動精神。

但「下屬的進度將不停地被追蹤」，並不表示下屬的工作情形須受到上司的監視，而是說管理階層需了解下屬的進度，在必要時可以採取補救的行動，另外亦可以確實了解授權的成效，得做下次授權的參考。

作者指出任何組織的管理型態必然離不開「獨裁式和參與式的管理」。授權即是參與式的管理型態。據作者的分析，參與式的管理，藉著授權的型態使下屬易於產生成就感，並對自己的職責易產生高度的興趣；而獨裁式的管理，在上對下的權威裏，使下屬認為自己處在控制的環境中，內心必然充滿厭惡和挫折感，易於投上司之所好，不求工作效率，產生嚴重的流弊。因為參與式的管理系統，「政策、規劃、決策及類似的事情，必以高度的分權為其特色」（頁六九），其特質是開放和溝通。所以每一個主管均給予下屬發表自己的意見，並給予他策劃執行的權力。個人的創意受到主管的承認和鼓勵，非但可以使員工專心於工作，並且「會吸引出許多對成就意念感興趣的人」（頁八十二），使人人「不再維護自我防禦的關係，而希望能符合依成功標準而定的目標」（頁八十三）。

獨裁式的管理系統，很少人可以真正參與計劃的決策和評核，所以「對成功衡量的標準不公開並私下使用，使員工間互相猜疑」（頁八十三），並且導致員工對短期的、有立即效果、個體有表現機會的事務特別感到興趣，而對長期的規劃、整體合作的事務不加重視。明顯的使我們知道，後者的員工均不安其位，往往想以某一個成果邀功，然而內心又沒有把握是否符合上司的意願和要求。

兩者的差異，主要在於主管採用管理的方式不同。獨裁式的管理者往往扮演監督者的角色，所以特別注重執行者花去多少時間於工作中，而忽略了花去時間的工作效率；他總是擔心工作成果不完美，總是要產生奇想的來指導下屬，生恐下屬出錯；他不僅指導並且嚴厲的監督，畏懼屬下偷懶，不信任他們；最後，「使有能力

的屬下幾乎發狂而不得不投身到別的組織去」(頁七十)。相反的，參與式的管理系統，管理者扮演的必然是激勵者的角色。因此，他們信任屬下，使屬下得以發展，他們並提供機會，使屬下能够表現自己的最高度成就，他們的屬下享有較大的個人及工作上的滿足，他們比較關心成果而不在意時間。

我們仔細的再加以分析，也會發現，獨裁式的管理，使每個屬下失去了自我，並且上司對屬下的要求亦只是忠心和遵守指示，因此很難區分組織成員的工作能力有什麼差別。獨裁式的管理系統使上司不能對屬下有真正的考核。一個管理者因為對下屬不斷的加以指示，就使屬下對自己的重要性毫無信心，而把所有的問題與事務的成敗責任交給上司。結果是「變成上司在執行下屬的工作——替他憂慮，替他思想，並且替他下決策」(頁一〇二)，那麼上司可以什麼標準來考核屬下呢？作者認為上司對屬下的思考及判斷的能力輕易的或者不自覺的放棄了考核的機會，必然導致主管階層「依照自己的主觀判斷為標準，把給予屬員的報酬和獎勵以一種『施捨』的態度為之。」(頁二十二)

這樣的態度，使報酬不成為工作成果的合理表彰，而成為施捨，報酬對工作人員成果的優劣完全喪失了意義，「則絕無法激勵管理人員去增進或加強他們負責責的成果」(頁七十九)，作者因此斷言「沒有授權就不會有富於意義的評估」(頁二十一)。

作者也反對傳統的報酬方式，認為完全不合公平原則。傳統的報酬方式是不論貢獻程度的大小，而給予相同的報酬。作者懷疑如此誰還要努力工作，因為這樣的報酬方式不可能再激勵人了。作者指出要一個員工有多方面的職責，或者要求他們以最豐厚的成果來完成，並且鼓勵他們自求進一步努力，必須對他的成就做「成比例的」表彰行為，「如果甲經理的工作成果十倍於乙經理的工作成果，則前者所得的報酬就該是後者所得報酬的十倍，組織中所提供的任何形式的報酬，都應儘可能地和成果保持緊密的關係。」(頁七十九)。

作者因此不斷地強調，在現代化的社會中，要講求「經濟地達成明顯的成果」(原序頁一)必須授權，否則，一個主管置身於所有事務中，有太多的人直接向他報告各種細節也必須由他自己決定。太多人的報告使他

不能冷靜思考，太多的細節使他不能全面的了解事務的需要和重要性，以致他的決策下達甚為緩慢，他不惟無法使效率提高，反而使業務的進展停頓。因此，「如果他是一位真正的管理者，他就必須授權」（頁十八）。

授權是這個社會共同體認所必要的，但授權的真諦是什麼？一個管理者在領導組織的發展，如何使屬下共同遵循相同的方針來改善組織和個人的生活呢？錯誤的授權原因為何？管理者如何避免？一個明智的主管如何訂定特定的目標，使「受」權人各得其份、各盡其能呢？本書都有詳細的說明。在一個現代化的社會，人和人相隸屬的關係愈來愈複雜，人不能始終依附於統治者，亦不能單獨的生存，那麼，本書可以幫助我們瞭解，如何在嚴密的分工時代中，以一種積極的態度保持自己，創造與人合作的成果。尤其是新聞界告訴我們各部會首長的忙碌和健康的損害時，我們迫切的希望他們實施澈底而正確的授權觀念。

小玩藝，不是玩具，讀書人書架空檔中的飾物，送禮自用兩相宜。（亞克力料，手工製品）

濟慈詩云：『一件美麗的禮物，是永久的歡欣。』爲你書架中的空位，湊增一份情趣，請購小模型裝飾。

書櫃數：	製造編號	型	式	規格（米厘）	價格
	7201	雙屨、雙門、雙空格		（108×34×132）	75元
	7202	雙屨、雙門、單空格		（128×34×95）	75元
	7203	雙門、雙空格		（118×34×85）	65元
	7204	單屨、單門、雙空格		（108×34×68）	55元
	7206	雙小屨、雙大屨、一空格		（84×33×110）	70元
	7206-2	雙小屨、三大屨		（84×33×110）	70元
	7207	單屨、單門、單空格		（48×30×94）	45元
	7207-2	（7207 純白色、7207-2 楠紅色，餘同）			45元

八折優待書評書目讀者兩個月（過期恕不優待）請利用郵政劃撥帳戶（臺中局 23616 曹迺崢戶）