

团队授权：创建高绩效的项目团队

黄玉清 徐旭珊

内容提要：在一个授权的时代，在项目团队被广泛应用的今天，团队授权的讨论理所当然是个热点话题。本文的研究就是探讨如何通过授权来创建高绩效的项目团队。文章在讨论授权的定义、授权的成本收益分析、授权的原则等三个基本问题的基础上，着重讨论如何实施团队授权和如何实现授权的有效控制两个重要问题。

关键词：授权 团队 控制

授权是在20世纪80年代被引入企业，在90年代成为了与团队、TQM一样时髦的词汇，以至于有的研究称90年代是个授权的时代。在进入21世纪的今天，授权问题仍然是企业热门话题和理论界讨论的热点。本文的研究是探讨如何通过授权来创建高绩效的项目团队。

一、团队授权的基本问题

1. 授权的定义

Bowen和Lawler (1992)认为，授权就是“和一线员工共享有关组织绩效的信息，共享有关基于组织绩效的报酬信息，共享能促使他们理解组织绩效并为之奉献的知识，提供给他们能影响组织方向和绩效的决策权”。Conger和Kanungo (1988)认为，“授权是增强组织成员间自我功效感觉的一个过程” (I. O. Ugboro & K. Obeng, 2000)。Thomas和Velthouse (1990)则是从心理学角度理解授权的含义，他们认为，作为内在任务激励，授权通过四种认知来体现，以反应个人工作角色的导向，四种认知是由意图 (meaning)、影响 (impact)、竞争力 (competence)、选择 (choice) 等四个维度构成的^① (L. W. Howard, & S. T. Foster,

1999; I. O. Ugboro & K. Obeng, 2000; Speitzer, Kizilos & Nason, 1997; T. H. Sigler & C. M. Pearson, 2000; 斯伯莱茨和奎因, 2002)。

除了上述经常为人所引用的3个定义外，许多研究也曾试图阐明它。比如，Tracey (1994)认为，授权就是分配职能、职责和任务给下属，以便在足够的权力下有效完成所分配任务的一种技术。Long (1999)认为，授权是“一种文化，在这种文化氛围中所有层次的员工全部参与并为实现企业目标而努力，它最终是导致组织和个人的双赢”，“授权的基础在于企业文化、个人和团队的态度、努力和参与等4个方面”。Leppitt (1993)认为，“授权即给他人予权力，一种使个人获得、完成和成功的权力”。孔茨 (1993)认为，“授权就是上级把决策权授予下属”。约翰逊和雷德蒙 (1999)认为，“当人们拥有对自己从事的工作进行决策所需的信息，拥有从组织的最佳利益出发进行决策的动机，拥有进行这些决策的权力之时，一个组织便实现了授权。”Donald Gerwin (1999)认为，团队授权就是授予团队一定的决策权力范围以顺利完成组织分配给团队的任务，当团队的决策权变大时团队授权也伴随着增强，即团队

^① 授权的四个维度的含义如下：意图指的是任务目标的价值，或与个人自己的理想或标准相关的目的；能力指个人能顺利完成任务活动的程度；影响指的是一个人在工作中对战略、管理或运作的结果的影响程度以突出他的重要性；而抉择指的是个人有对如何完成他的工作的自主权。

授权是动态变化的。McEwan和Sackett(1998)认为,授权有内部和外部两个维度,外部维度是从授权的关系概念出发,描述的是一个人对另一个人的授权或控制,在组织环境中可解释为个人或群体对权力和组织资源的占有和控制;内部维度是从授权的动机概念出发,个人被假设具有对权力的内在需求。

上述定义反映了授权的几个特征:首先,其本质就是上级对下级的决策权力的下放过程,也是职责的再分配过程。其次,授权的发生要确保授权者与被授权者(下文统称为“受权者”)之间信息和知识共享的畅通,确保职权的对等,确保受权者得到必要的技术培训。三是授权也是一种文化。四是授权是动态变化的。

依据上述授权的特征,我们认为,团队授权本质上是组织与团队、团队领导与成员个体之间决策权力和职责下放的过程。在团队和成员个体能力增强的同时,其决策权和所负职责也将随着相应地扩大;而要确保这一切顺利地进行,必须使授权文化成为企业文化的一部分,必须使组织和团队的信息和知识的共享保持畅通,同时保证成员个体得到必要的所需技能培训。

2. 授权的成本收益分析

团队授权的收益主要有以下几点。

(1) 从组织角度看,授权可以增加组织的灵活性和适应性,对变化可以快速作出既快又好的反应,可以加快决策的速度;促使管理人员更有效地利用时间;最大的使用组织内可以利用的经验和才能;提供更有效的决策方案,提高组织的创新力和顾客满意度。

(2) 从管理人员角度看,团队授权使组织管理人员和团队领导的影响和效率增强,可以最大化利用他们自己的才能、资源、技术和领导能力。

(3) 从成员个体看,授权使他们有权参与影响组织和团队运作的决策,同时个人在团队授权过程中得到多样化技能的培训;它有助于提高成员个体的工作满意度,增强他们的责任感和组织的归属感。

但团队授权本身也带来了成本,主要体现在以下几点。

(1) 由于组织中能完全授权的合格者是有限的,导致了组织要在团队成员的选聘和培训上进行高成本的投入。

(2) 高度分散化项目团队常常难以在限定时间内完成任务,尽管有畅通开放的管理沟通渠道。

(3) 团队成员的冲突明显降低团队的创新和绩

效。

(4) 授权陷阱(如授权与控制的失衡、权责的不平等、分权与收权的随意性等)容易导致团队的失败。

(5) 在授权文化尚未建立之前就启动授权计划,容易导致授权者的反对和受权者的不适反应(因为他们还没有做好授权的准备)。

(6) 在组织与团队、团队与成员个体的信任关系尚未建立时,授权计划必然会遇到重重困难。

3. 授权的原则

对于授权的原则,许多研究都提出自己的看法,有5个原则的(斯伯莱茨和奎因,2002),有7个原则的(孔茨,1993),有11个原则的(魏延军,2002)。不管存在多少个原则,我们始终认为以下的几个原则是必须的。

(1) 信任。在授权的成本中我们就明确指出信任对授权的重要性。信任是建立在个人能力基础上,且这种能力足以使其实现组织和团队对他的期望。

(2) 权责对等。如果因为授权而导致个人要负担更多的责任,但是却缺乏为完成任务所必需的自主权、决策权和因授权而得到的个人权益,那么这种授权是不会持久和成功的,迟早会走向失败。

(3) 授权与控制的平衡。如果只有控制而没有真正的授权,那只能算是集权;而如果只进行授权不加控制,则又会导致权力的失控和混乱。要实现授权与控制的平衡,就必须明确授权的范围,明确哪些是应该授权的,哪些是不应该授权的。要真正做到有效的授权和合理的控制,则还必须要有相应合理的考核制度。

(4) 职能的重新定义。一旦授权计划实施,个人的权力和责任将会有很大的变化,那么原来的职位内容将被重新修改,否则容易出现责任的真空和权力的交叉。因此,授权计划的实施预示着职能的重新定义。

二、授权计划的实施

1. 受权者的选聘

受权者的选聘,实际上就是项目团队成员的选聘。对于团队成员的选聘,Stevens和Campion(1999)提出了基于KSAs(Knowledge, skill and abilities)的团队成员甄选测试。KSAs反映了冲突解决能力、协作解决问题能力、沟通能力、目标设定能力、绩效管理能力和计划与任务协调能力,他们的研究实践表明了测试是比较合乎实际情况。事实上,KSAs的选聘方法经常为人

所应用。另外，我们也可以同时参照人格理论中的五大要素来选择理想的授权者人选，其中五大要素指：谨慎尽责（conscientiousness）、心理外向（extraversion）、敏感（neuroticism）、赞同（agreeableness）、经历（openness to experience）。当然，对于人力资源管理中广泛讨论的员工招聘理论，也是非常适用的，比如通过岗位分析来选择合适的人选等，这里我们就不做进一步的详细介绍。

2. 构建团队的信任

对于构建项目团队的信任问题，我们认为应该从组织与团队、团队与成员以及团队成员之间等三个方面考虑。在信任的构建过程中，要时刻记住信任的四个要素，即获得成效、一致性、诚实和表现关注。其中，获得成效就是能实现他人的期望；一致性指言行一致、恪守承诺；诚实指品性真诚和正直、为人坦白；表现关注就是对其他人表现出关注。只要牢记这四个信任要素并真正落实到团队的行动中，那么团队信任的气氛将会很容易就建立起来并不断得到巩固。当然，团队的信任还需要一些替代性和补充性机制，如团队规范、奖惩机制、控制监督机制等，因为“信任从来不是完全充分的”。

3. 建立授权的组织文化

建立授权的组织文化，关键还是要正确、全面地了解和认识授权的本质及其给组织所带来的变化。许多企业高层管理人员没有意识到，授权实际上就是提倡分权，反对集权，因此在工作中，他们一面声称他们在执行一项非常有意义的团队授权计划；另一方面却紧紧地握住手中的权力，对团队的运作经常横加干涉。所以，要建立授权的文化氛围，一是要更新管理人员的观念，学会大胆地放权；同时要让他们明白，授权将给他们带来哪些真正的好处以及一些相关的注意事项。一些组织也执行了授权计划，但当他们发现项目团队的运作经常发生一些工作失误、甚至有的偏离了他们的方向，于是他们又介入了团队的管理中，接着而来的就是权力的回收，结果是授权计划的无疾而终。二是要真正做到团队授权，组织应该有一定的容错能力和相应的指导系统，这样可以保证授权计划的顺利进行而不是半途夭折。三是要使管理人员舍得手中的权力，使团队成员有更多的自主权。这要求我们的领导转变以往的定式思维模式，寻找在权力下放后应该做的一些更有意义事情，如组织今后发展的远景规划、组织策略的制定、组织制度的完

善和创新、团队今后发展的战略规划等。四是要在组织范围内灌输授权思想，使员工敢于接受权力的挑战，敢于承担更多的职责；同时要经常地与员工沟通，了解他们的想法，听取他们的意见，赢得他们的信任。五是要给予员工相应的技能和知识培训，保证授权计划的顺利实施。六是要在组织范围内尽可能实现知识和信息的显形化和共享，实现团队成果的利益共享，以提高团队成员的工作积极性和工作效率。七是要保证授权的有效控制，保证将来权力的必要回收和授权的动态化。

4. 授权范围的确定

项目团队授权范围的确定，主要包含项目团队任务计划的制定、团队决策权限的确定、授权者的职权范围和限度、授权者承担的职责和义务以及任务完成的期限和考核。

（1）任务计划的确定。首先要明确项目团队所承担的任务，这是确定团队决策权限的主要依据，也是确定授权者的职权、职责、义务和限度的主要根据。项目团队的任务通常根据组织战略目标制定，它为组织提高核心竞争力服务。在总任务确定的情况下，要制定出更细的子任务以及各项子任务所需的人员、技能、财、物。当各项子任务的所需被汇总之后，我们就很容易得到项目团队任务所需的人员、技能、财、物的大概情况。

（2）团队决策权限的确定。当前面对的任务、计划都准备清楚之后，我们就比较容易确认项目团队所需的决策权限范围，包括人、财、物、项目进度、项目质量、团队日常事务和人员等方面的管理权限，以及对外联系时的各种决策权限。有了明确的权限范围后，项目团队一旦越权就必须向上请示，而在权限范围之内则可以自主决策。

（3）授权者的职权范围和限度。在团队职权范围内，项目团队领导（也称项目经理）就要考虑哪些职责权限需要由自己来承担，哪些是可以授权给员工的。通常的，团队薪酬设计、团队激励方案设计、主要和关键的决策权、最终决策权、团队人员管理制度和奖惩标准、对成员的辅导与训练、团队的对外协调等由团队领导担任，且不宜对他人进行授权；而那些可以提高成员办事能力的工作，日常的、重复的工作和任务，需要调查、研究和建议的任务和功能等则完全可以授权给成员个体，但要保证所授权力是属于团队范围之内，而且授权是按成员个体的能力进行的，同时团队领导对自己的

授权情况必须非常清楚，最好是以文本或文件方式进行存档。

一旦实现对成员个体的授权，就必须明确该成员所应负的职责和义务，以及完成任务所需的职权。职责的明确，有利于项目团队实现对个体成员的考核和奖惩，也可以避免出现职责的真空。成员个体的义务是定期地、及时主动地向团队领导汇报行动计划、工作进度和存在的困难，按时、保质地完成所委派的任务并递交成果给团队领导，由他（或经授权的验收人员）来评判完成成果的质量和考核成员个人的工作和表现。而明确职权是员工顺利完成所委派任务的关键。

5. 信息与知识的共享

信息和知识的共享对于团队和授权是非常关键的，信息和知识的共享程度从侧面反映了团队信任的程度，而且它对项目任务的完成起着关键的作用。那么，信息和知识的共享是什么呢？它应该包含哪些内容呢？在项目团队中又如何真正去实施它呢？

我们认为，信息和知识的共享就是团队成员分享为完成任务所需的组织和团队的信息及知识，目的是使成员能顺利完成任务，从而使团队项目得以顺利地进展和成功。

信息，首先应该包括组织的信息，如企业面临的各种外部和内部环境情况，企业存在的困难和现状，企业面临的挑战，企业今后的战略部署。当成员了解企业的实际情况时，就能更加融入组织中，与组织一起共患难、共发展，对组织更加的信任和产生更强的归属感。需注意的是，信息必须是真实有效的，否则只会起反作用，只会促发员工对组织的不信任，那么他在团队中的行为就难以保证会从组织利益的角度出发，有时甚至会损害组织的利益。其次，是与项目任务相关的信息，内容详略程度视需要而定，不过要以保证信息的准确、完整、及时、有效等为前提。三是通过团队学习和培训所获得的完成任务的技能信息。四是成员个体所拥有的完成任务的各种信息和经验。

因此，信息的共享就是实现上述四个方面信息的共享。组织信息的共享，可以通过组织的内部网络来公布，网络中任何一个节点都可以实现查阅。与项目任务有关的信息，则可以通过文件资料方式在团队内部流通，但从信息的保密角度出发，信息不宜详细，而应该是简略版，涉及到商业秘密的则省略去，若成员为完成任务而需要更详细的信息，可以向团队领导汇报和索

要。完成任务所需的技能，可以通过个人培训和学习来获得。至于第四个方面的信息共享，可以通过会议方式把问题摆出来供团队成员一起讨论，也可以通过非正式的沟通方式共享他人的信息和经验，同时也可以实现成员间知识的共享。

知识的共享，可以通过海报和专题学习的方式来实现，也可以通过非正式的沟通实现，如成员间的私下交流问题和对策。还有一种非常有效的方式，那就是以资料形式存在，当成员需要某方面的知识时可以方便查阅。

三、授权的控制

有效的授权控制，可以通过以下几个方面来实现。

1. 把握授权的精髓，合理地进行授权

团队授权的目的，就是为了提高团队成员自主参与管理的意识，提高团队的创新力和活力，使团队领导从繁杂的日常事务中脱身出来，保证他有充足的时间进行项目的计划和管理、团队的管理和远景规划。而合理的授权是关键，它要求团队领导抓大放小，区分重要与一般，分清大事与小事，以集中主要精力抓重点、抓大事。对于授予成员的任务，不干涉其具体的做法，但要对完成的任务质量进行把关。同时，领导对每一项授权都要心中有数，能备案的最好进行文档备案，它便于今后的查阅和管理。

2. 项目的风险管理

项目风险是指某些不利事件对项目目标产生负面影响的可能性。产生项目风险的主要原因是不确定性，这些不确定性通常与成本、时间、技术目标以及客户满意度等相关。在制定项目计划时，由于计划者对可能造成项目失败的因素没有必要和充分的理解，导致了项目进行的过程中不断遇到一些估计之外的不确定性。这必然会对团队授权产生不同程度的影响。如果风险是内部项目风险，在授权者进行项目子任务时遇到的话，可以通过团队会议讨论协商，制定应急计划控制并减小风险；若风险是外部项目风险，即项目团队控制能力之外的风险，它的预防和处理难度将很大。因此，在授权时应该考虑到授权者承担的任务其风险度有多大，成员是否具备有效处理这些风险的能力，它将直接影响到授权的成功和失败。

3. 建立有效的项目跟踪和反馈机制

建立有效的项目跟踪和反馈机制，便于团队领导把

握项目完成的进度情况，可以及时地比较项目进度是否按原计划顺利进行，从而及时对进度安排做出合理的调整，保证按计划的期限保质保量地完成总体项目任务。

通过有效的项目跟踪和反馈，可以及时了解到项目进展过程中碰到的种种困难和问题。一方面，可以及时帮助成员解决和处理遇到的种种困难和问题，及时纠正授权的偏差；另一方面，有利于积累困难和问题的处理经验。

通过有效的项目跟踪和反馈，可以及时掌握项目的相关信息，这些信息包括客户对项目的满意度、高层领导对项目的满意度、成员的满意度、项目成本管理情况等，它们有助于团队进一步保持与客户、组织之间的良好关系，有助于团队合理地安排进度，从而有助于对项目成本的进一步控制和核算，因为任何进度的失误都将影响项目的人力资源成本以及股东成本。

4. 有效的绩效考核和赏罚分明的激励机制

要实现有效的授权控制，科学的绩效考核和赏罚分明的激励机制是必要的。不同的成员，对团队的贡献程度不同，理所当然要享受不同的薪酬水平。而如何衡量成员对团队的贡献呢？正如有的研究所说的，对团队的成功进行测评是容易的，比如从成本的节约、项目所花的时间、客户的满意度等指标可以得到体现，对于个人对团队的贡献程度的衡量则是困难的。这就有赖于科学有效的绩效考核制度。科学有效的绩效考核制度，体现在考核指标的科学性和可行性，即它们能准确地估计每个成员在团队中的重要程度和贡献程度。这要求制度的制定者十分清楚项目的整体情况和每个人的授权与完成任务的情况，只有这样才能做到指标的准确性和有效性。

有了科学的绩效考核体系，团队激励就有了准绳。领导就可以依据这些准绳制定相应的激励机制，确实体现出不同员工对团队贡献的大小。团队的薪酬一般是由三部分决定的：团队绩效、个人对团队的贡献、满足不同人的薪酬结构。不同的个人贡献，薪酬水平是不同的，因为只有体现出差异性的薪酬才是公平的薪酬，而那种统一标准的薪酬水平则说不上是公平的。

参考文献：

企业员工管理方法研究组：《企业员工授权方法》，北京：中国经济出版社，2002年版。

魏延军：《如何授权：通过别人完成工作的艺术》（第

二版），北京：企业管理出版社，2002年版。

[英] 罗恩·约翰逊，大卫·雷德蒙：《授权的艺术》，北京：国际文化出版社，2000年版。

[英] 迈克尔·普尔，马尔科姆·沃纳：《人力资源管理手册》，辽宁教育出版社，1999年版。

[美] 格兰恩·M·斯伯莱茨，罗伯特·E·奎因：《授权奇迹：如何发挥员工领导能力的五项原则》，上海：上海交通大学出版社，2002年版。

[美] 哈罗德·孔茨：《管理学》，北京：经济出版社，1993年版。

[美] Kenneth L. Murrell, Mimi Meredith著，杜丁丁译：《有效授权》，北京：企业管理出版社，2001年1月版。

[美] 戴维·克利兰、刘易斯·艾尔兰：《项目经理便携手册》，北京：机械工业出版社，2002年版。

[美] 普华永道变革整合小组：《管理悖论：高绩效公司的管理变革》，北京：经济日报出版社，2002年版。

Anne Marie McEwan, Peter Sackett. 1998, The human factor in CIM systems: worker empowerment and control within a high-volume production environment, Computers in Industry 36: 39~47.

Cynthia Hardy, & Sharon Leiba-O'Sullivan. 1998, The power behind empowerment, implications for research and practice, Human Relations, Vol.51, No.4, 451~483.

D.J. Paper, & J.J. Johnson. 1996, A theoretical framework linking creativity, empowerment, and organizational memory, Proceedings of the 29th Annual International Conference on System Science, 1996, 20~29.

Donald Gerwin. 1999, Team empowerment in new product development, Business Horizons, July-August, 29~36.

Edward F. Mcdonough III. 2000. Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. Journal of Product Innovation Management, 17: 221~235.

Esther Gal-Or, Raphael Amit. 1998. Does empowerment lead to higher quality and profitability? Journal of Economic Behavior & Organization Vol.36, 411~431.

G. M. Speitzer, M. A. Kizilos & S. W. Nason. 1997. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction,

and strain. *Journal of Management*, Vol.23, No.5, 679~704.

D. L. Corsun & C. A. Enz. 1999. Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations*, Vol. 52, No. 2, 05~224.

Isaiah O. Ugboro & Kofi Obeng. 2000. Top management leadership, employee empowerment, Job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality management* 5, 247~272.

Joseph M. Bonner, Robert W. Ruekert, Orville C. Walker, Jr. 2002. Upper management control of new product development projects and Project performance. *Journal of Product Innovation Management* 19, 233~245.

Larry W. Howard, & S. Thomas Foster. 1999. The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. *Journal of Quality management*, Vol.4, No. 1, 5~22.

Martin Beime. Managing to empower? A healthy review of resources and constraints. *European Management Journal*, Vol. 17, No.2 (1999) ; 218~225.

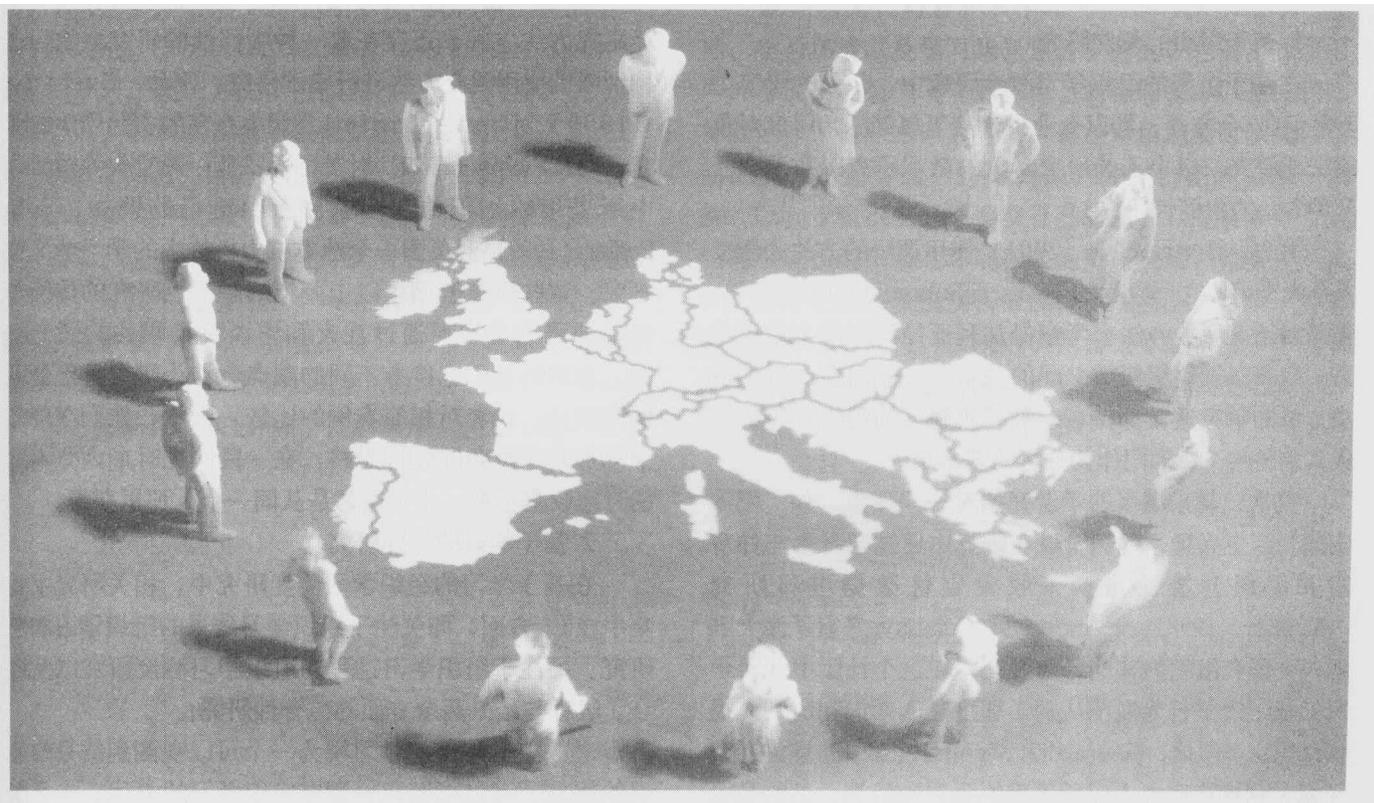
Michael J. Stevens and Michael A. Campion. 1999. Staffing work teams: development and validity of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, Vol. 25, No.2, 207~228.

Nigel Leppitt. 1993. The path to successful empowerment. *Engineering Management Journal*, December, 271~277.

Ralph F. Long. 1997. Empowering organizations and their employees. *Engineering Management Journal*, December, 297~303.

Tracey Honeycutt Sigler, Christine M. Pearson. 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management* 5, 27~52.

William R. Tracey. 1994. *Human Resource management & Development*. (second edition) . New York; AMACOM, 1994.



(作者工作单位: 厦门大学人力资源研究所, 厦门市, 361005)

责任编辑: 其实)