



道理背后有道理

Q 企业营销中心为了赶在年底前发起最后一次促销战役，全体企划人员加班至深夜。第二天一早，营销总监将经过反复修改、最终定稿的促销方案交与营销综合办公室，吩咐内勤人员小 L 马上通过公司网站向全国公布，同时通过短信提醒代理商上网下载。由于全天都有对外重要会议，营销总监晚上下班时才想起询问此事结果，却被告知由于公司发送短信的公用手机欠费，目前通知还未告知市场终端。

营销总监为此大为恼火，所有人加班一晚争取来的宝贵时间，竟然被一名内勤人员的懒惰轻易浪费掉了。到外面随便买一张充值卡就可以解决的事，竟非要经过借款、签字、报销等环节，非要等到领导回来才能办。促销晚一天，公司要损失几十万元，孰轻孰重？上级在这边心急如焚，

下级怎么就敢在那边隔岸观火呢？

道理

如果说一个内勤人员连工作的轻重缓急程度都看不出来，未免有点过低估计基层员工的素质了。小 L 这样做，潜意识里是在向领导表达自己平日工作中所受的委屈。由于 Q 企业办公地点远离市区，有许多公事是需要行政部派车的。而小 L 在公司里地位较低，每次都很难申请到车，为此也不知受了多少气。这一次事情紧急，申请不到车就应该打车去办，但小 L 觉得这样默默无闻地做出牺牲，谁又能体会到自己的不易呢？至于借款、签字等财务手续，那些不过是个借口，员工的口袋里是不会连这点钱都垫不出来的。所以，通过这种方式，小 L 希望总监能意识到其他部

门的疏漏，帮自己出面协调行政部，减少以后工作中的困难。至于上级心急如焚，员工当然也看到了，但她认为，不在关键的时候刺痛一下上级，是不会引起领导们足够重视的。

这样的员工不负责任、不顾大局，当然可以严厉处罚。但此类事件在许多企业都反复出现，只不过程度不同、形式各异、轻重有别罢了。不少领导都对此深恶痛决，但有人还是会错误地认为这是员工工作方法上的问题，或是简单地归结为员工心态问题，所以只有苦口婆心劝导、大发雷霆批评这两类解决手段。领导们对问题只治标未治本，并没有意识到这实际上是企业深层问题的一种反馈，比如协调不力、比如授权不足等等。脸上的一颗痣恶变了，可能是癌症的先兆，只知治痣，还是庸医。关键工作都有人敢开玩笑，说明背后的矛盾已经到了相当严重的程度。只有见微知著者，方能做到防患于未然。

背后道理

无论如何协调，行政部门公用车辆的资源毕竟有限。所以不能期望营销总监出面之后，以后就事事无忧。营销部门内部权与利的关系不合理才是此类问题的根本。为什么员工不肯主动去解决问题？这是因为他们的权小、利薄。

权与利有四种关系，搞不清这些关系，一个组织就失去了发展的根本动力。权大而利小者，会产生什么问题？这就是典型的“权力寻

租”现象。为什么修高速公路总有人“前腐后继”呢？一个交通局长，掌握着数十亿元资金的审批权，而这项工作于他本人利在哪里？干好了，不会给他100万元奖金；干坏了，也不会罚他50万。所以舞弊的可能性就相当大。严惩固然是一种方法，但权大利小这种失衡关系一天不改变，腐败的温床就会一代代滋生蛀虫。高薪养廉要多高的薪才能使权与利不失衡？所以根本的出路只能在于分权。在企业中，如采购、行政、广告宣传等部门就是潮湿之地，细菌是少不了的，如果分权的事做不好，多高的奖金也不如“贪”来得快。

而权小利大则会引起“内耗冲突”，给了足够的诱惑，却不授予相应的权力资源，上下级天天就处于争论之中了。

权大利大，员工就成了老板，这时候你不必管他，他也和你一样负责。企业中不管对中高层还是基层，按这种方式对待都可以达到无为而治的境界。

Q企业的问题在于权小利也小。小L做好了后勤保障，奖金并不多发；做错了事，只要能讲出理由，也很少被追究，所以利上的区别不大。而权上得到的授权也不足，领导从来没有说过事急从权，所以连打车都担心报销不了，几十元钱的权力都没有，不等靠才怪。权小利小是大多数国有企业的通病，这就导致了“大锅饭”的普遍存在。资产固然是国家的，但劳动的价值总是被低估，分配上的不合理，使高层权大无利，进而谋私；基层权小

无利，进而混日。当然，垄断性国企除外，他们更类似于权力机关。

解决方式：企业中出现下级不主动工作，“上”急“下”不急的怪事，最好是在管理机制上找原因。排除个别人素质较低的因素，大多数人这样做必有深层的背景。上级帮助下级解决工作困难，要早发现早行动，但这都是事后管理。在事前就防微杜渐，一定要有权与利的平衡关系，授权与激励是密不可分的，一项做不好，结果就要出问题。

大道理

授权与激励必须匹配，下级隔岸观火不是德性问题而是惯性问题。是企业的根本管理机制造成了利益上的分道扬镳，造成了员工的思维与行为习惯。实际上只要授权或激励有一个方面还好，太离谱的事是不会发生的。而企业中出现大小事一味等靠的怪事，往往是授权与激励都没有达到基本的要求。

总结

“责权利要统一”，这是多少人谈厌了的大道理。其核心实际上在“权”与“利”上，做好了这两点，责任是自然而然的事，甚至不是自身职责范围内的事，都会有人去操心。授权与激励究竟会对一个组织的各种细节行为产生怎样的影响？上面的实例只是讲了几十万损失的由来，那么几亿、几十亿是怎么损失掉的呢？只不过是几百个或是几千个类似的事件不停地重复上演而已。❧