

信息系统项目管理师案例分析：告别魏忠贤式的专权主义者  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/141/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BF\\_A1\\_E6\\_81\\_AF\\_E7\\_B3\\_BB\\_E7\\_c29\\_141538.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E4_BF_A1_E6_81_AF_E7_B3_BB_E7_c29_141538.htm) A企业主要是以为当地一家著名大型硬质合金集团做代工为主的企业，经过近十年的发展，目前拥有员工120多名。随着规模的不断扩大，创始人兼CEO王辉感觉自己的压力与日俱增，时间和精力根本不够用。于是，有人建议王辉聘请两个助手，但他有自己的担忧。因为本地有多家同类企业为当地的这家大型硬质合金集团做代工。如果聘请副总帮助自己进行管理，很可能培养出日后的竞争对手。即便他们不会“背叛”，王辉也担忧分权而失去对企业的控制。但为了企业更快的发展，王辉最终还是聘请了两位副总。授权不是放权 在权力分配上，王辉首先对本企业的生存需求特点进行了分析，作为代工企业的核心资源之一是“客户关系”，这是目前企业生存的关键。因此，王辉把生产、行政两大次要资源部门分划给了两位副总，而自己紧抓销售和财务。分工明确后，接着就是任务控制。授权并不等于放权，授权者一定要对公司的运转及重大项目的进度随时掌控，否则容易权利下移。如果对公司缺乏整体把握，极易被人利用所授予的权利谋取个人利益。这种观点来源于明朝时期以魏忠贤为代表的宦官专权现象。根据《明史魏忠贤传》的记载：“内外大权一归忠贤”，魏忠贤掌握朝政，从首辅至百僚，都由他任意升迁削夺；他握有军权，也握有经济大权。而这一切都是其主对权利的放弃。例如明熹宗有个特殊嗜好,特别喜欢自己做木工活。熹宗虽然不理朝政但却是个做事投入的人。他在做木匠活的时候，最讨厌

有人打搅，如果这时有大臣奏事，他会很不耐烦。于是魏忠贤就偏在此时送上奏章，结果便是熹宗把事情全部交由魏忠贤处理。长此以往魏忠贤架空了熹宗，皇帝对国家的控制权也就到了魏忠贤的手里。加强控制力 授权而不放权，王辉在授权的同时制定了一系列的制度，加强对事务的控制力。例如，制定汇报制度，规定哪些事情两位副总必须要对其进行汇报，如果不汇报就将受到处罚。同时，对于具体项目的运做，王辉在交代工作任务时，也会把自己希望的结果目标清晰的告诉相关责任副总，划定关键点，建议当项目进展到该关键点的时候，两位副总必须对其汇报。当然，为了避免副总们由此产生的不信任感，王辉在实际工作中很少主动过问他们工作上的具体事务。走动式管理 为了避免事实被“文字”取代，王辉实行了走动式管理。虽然不直接过问副总的工作，但他会时常下到一线，与中层管理干部及普通员工交流，询问他们的工作状态、项目进展以及日常生活所需等。不仅可以了解到真实的企业运行状态，而且还能够维护自己在企业中的地位。为了便于与基层员工交流，王辉还向全企业公布了自己的电子邮箱地址，无论谁有任何建议或意见，都可以以匿名电子邮件的方式与他交流。不追问问题提交者是谁，不追问问题(意见)是否属实及正确，但对于所提事情必定一一给予调查研究，以此来强化自己对公司的掌控能力。虽然制定了重要事务的汇报程序，但因为不直接对副总进行监督控制，有效避免了副总产生的不信任感；同时，通过加强与企业其他层级员工的联系，有效掌握企业运转的真实情况，避免了权利滥用情况的发生。经过一段时间的平稳过度，王辉的日常事务工作大大减少，有更多精力放到企业长远

发展及人员选拔这些更应该由总经理做的事情上来。 100Test  
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)