
41. 倒金字塔管理法：赋予员工权利

倒金字塔管理法（Pyramid Upside Down）最早由瑞典的[北欧航空公司](#)(SAS)总裁杨·卡尔松提出。

倒金字塔管理法简介

70年代末，石油危机造成世界范围内的航空业不景气，瑞典的北欧航空公司也不例外，每年亏损2000万美元，公司濒于倒闭。在这个危机的时刻，一位朝气蓬勃、极具领导才能的年轻人——杨·卡尔松受命于危难之中，担任了北欧航空公司的总裁。卡尔松接任后采用了新的管理方法，一年后，北欧航空公司赢利5400万美元。这一奇迹在欧洲、美洲等广为传颂。

卡尔松来到北欧航空公司时，公司一片萧条，人心惶惶，员工们不知道公司会走向何处。卡尔松利用3个月时间，在仔细研究了公司的状况后向所有员工宣布，他要实行一个全新的管理方法。他给它起名字叫“Pyramid Upside Down”，我们简称叫倒金字塔管理法，也有人称之为倒三角管理法。

卡尔松认为：

- “人人都想知道并感觉到他是别人需要的人。”
- “人人都希望被作为个体来对待。”
- “给予一些人以承担责任的自由，可以释放出隐藏在他们体内的能量。”
- “任何不了解情况的人是不能承担责任的；反之，任何了解情况的人是不能回避责任的。”

卡尔松的“倒金字塔”管理模式就是在这样一种思维的指导下产生的。

倒金字塔管理法的构架

传统的管理构架是：

- 最上层：决策者、总经理；

-
- 中间层：中层管理者（部门经理，车间主任等）；
 - 最下层：一线工作人员，也叫政策的执行者。

卡尔松的“倒金字塔”构架是：

- 最上层：一线工作人员（卡尔松将其称之为现场决策者）
- 中间层：中层管理者；
- 最下层：总经理、总裁（卡尔松将自己称之为政策的监督者）。

在一般的传统公司管理中是个“正金字塔”，最上面这个人 是总经理，或者是叫决策者，中间这一层叫中层管理者，最下面这一层叫“First Line Staff”，就是一线人员，或者称为政策的执行者。上面是决定政策的人，下面是执行政策的人，概念很清楚，现在很多单位采用的都是这种管理方法。那么当时卡尔松为什么决定把这个颠倒过来呢？因为他发现要把公司做好关键在于员工，他个人认为是这样，在管理学上认为一个公司能不能好，管理者是最重要的。卡尔松在这个“倒金字塔”管理法得最下面，他给自己命名为政策的监督者，他认为公司的总目标一旦制定下来之后，总经理的任务是监督、执行政策，达到这个目标。那么中层管理人员不变，最上面这一层是一线工作人员，卡尔松称他们为现场决策者。

“倒金字塔”管理法的总的含义是“给予一些人以承担责任的自由，可以释放出隐藏在他们体内的能量。”那么这种管理方法出现了什么效果呢？[SAS 公司](#)采用这种方法三个月之后，公司的风气就开始转变，他开始让员工感觉到，我是现场决策者，我可以对我分内负责的事情做出决定，有些决定可以不必报告上司。把权力、责任同时下放到员工身上，而卡尔松作为政策的监督者，他负责对整体进行观察、监督、推进。