

<<这样授权最有效>>

图书基本信息

书名：<<这样授权最有效>>

13位ISBN编号：9787504735201

10位ISBN编号：7504735205

出版时间：2010-9

出版时间：中国物资出版社

作者：吴永生

页数：209

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<这样授权最有效>>

前言

授权，在当今管理中越来越被管理者所青睐，授权似乎很简单，就是把工作交给下属并让他们去完成。

然而在实际工作中，授权并非如此简便可行。

授权并不意味着使下属权力更大，而是使我们的工作更加高效。

授权的目的在于创造一种更能提高执行能力，使员工与上司之间更能畅快沟通的环境。

授权作为一种有效的管理方法，是指上级把自己的职权授予下属，使下属拥有相当的自主权和行动权。

授权的本质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。

授权的发生要确保授权者与被授权者之间信息和知识共享的畅通，确保职权的对等，确保被授权者得到必要的技术培训。

授权也是一种文化。

授权是管理者智慧和能力的扩展与延伸，管理者授权必须遵循领导活动的客观规律和原则，授权的过程也是管理活动智慧化和艺术化的过程。

作为管理者，他的主要职责是科学指挥、合理调度，而不是只顾去做具体事务；最根本的问题应该是把精力集中在抓全局、抓调查研究、抓重大问题的决策和抓对下属工作的协调上。

因此，他必须给下属独立工作的机会，必须善于授权。

授权是基于管理者具有良好信赖的心态的有效管理方法，对自己、对他人的信赖，有效的授权可以提高工作效率，关键在于授权者有策略，既相信被授权者的品格与能力，又相信自己能够处理授权带来的所有问题和任何意外。

归根结底，是对自己的信赖。

反之，无效授权会浪费资源和时间，甚至可能产生风险，形成危机。

在实践中，没有支持，得不到授权，任何制度都不会顺利地执行下去的。

通过授权管理，管理者将庞大的组织目标科学分解、分配，增加整理协调性，承担更大的责任，让团队每一个职员更有目标、更负责任、更加投入、更有创造性地工作，产生“四两拨千斤”的巨大力量和“九牛爬坡，个个出力”的协作精神。

通过有效授权，组织减少了控制，摆脱了依从，领导者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责任感，提高了工作的能动性，增强了自我管理能力和自我管理能力，获得了更快盼个人成长。

有效授权为组织带来较高的激励水平、高效率的团队和优异的业绩。

本书就授权管理——授权前的准备、授权中的控制、授权后的评估总结及要注意的一些细节做了详细的介绍，通过对本书内容的学习将更为深刻地理解授权管理。

本书重在实际工作中的应用，章节结构的编排遵循管理工作的进程，能对管理者在工作中遇到的相关问题予以解答。

书中每种实战技巧都有“经典回顾”与“案例分析”相结合，使管理者能够一目了然，学以致用。

在“巧手点金”中，针对每一种问题都给读者提供了有效的解决办法，有较高的现实指导意义。

<<这样授权最有效>>

内容概要

只有授权，才能让权利随着责任者，只有权、责对应才能保证责任者有效地实现目标。授权不仅能调动部属积极性，也是提高部属能力的途径。

管理者一定要明白：自己的双眼永远要比双手做的事多。

本书立足于中国人思维模式，汲取西方之精华，注重实操性，让管理者即学即用。

<<这样授权最有效>>

作者简介

吴永生

合众智业集团创始人、董事长，著名人力资源、团队建设专家，资深企业管理诊断咨询专家，中国注册培训师，国际注册职业经理人研修班、多家著名高等院校MBA特聘讲师；《首席智慧》《中国职业经理人》《家族商业评论》等多家刊物撰稿人；从事培训咨询十多年，其以独特的授课风格和超级实用的课程效果，培训和咨询辅导过近500家企业，参加课程直接受益的学员超过10万人。

特别是其独创的“极限领导力”“绝对执行—团队执行力训练”“员工整体素质强化训练系列课程”“职业化塑造——优秀职业人的五项修炼”等经典课程已经成为企业老板及高管提升个人领导能力和魅力，提高团队执行力、提升企业员工整体素质和职业化不可缺少的必修课。

<<这样授权最有效>>

书籍目录

第一章 授权，制造更大的权力蛋糕 开宗明义 成功的管理源自成功的授权 技巧1 授权使工作更高效 技巧2 授权是培养接班人的必需工具 技巧3 让别人完成你的事 技巧4 学会授权的艺术 第二章 把好授权的舵，选择正确的授权对象 开宗明义 慧眼才能识英才 技巧1 合适的人选是授权的前提 技巧2 把权力授予谁 技巧3 员工授权是培养人才的利器 技巧4 适权适人 第三章 授权目标明确，有的放矢 开宗明义 确定授权工作，明确授权目标 技巧1 如果你知道去哪里，全世界都会为你让路 技巧2 明确授权事项，力举授权到位 技巧3 授权要做到授权事项明确 技巧4 授权才能实现目标 第四章 学会放风筝，给员工发展的舞台 开宗明义 管理者授权的工作是“多”还是“少” 技巧1 正式授权，写好授权书 技巧2 营造授权氛围，赋予员工足够的权力 技巧3 放出风筝牵好线 技巧4 放风筝要高要稳 第五章 授权与责任，培养有责任心的员工 开宗明义 权责分明是员工的定心丸 技巧1 授权时权责划分 技巧2 培养有责任的员工 技巧3 权责不明的损失 技巧4 避免多头管理 第六章 充分授权，对员工工作方法不提出要求 开宗明义 充分授权是企业发展的推力，更是个人能力的提高 技巧1 在充分授权的同时提供支持 技巧2 授权要循序渐进，而不是盲目的授权 技巧3 给基层员工充分授权 技巧4 通过赋予员工权力，发挥员工能动性 技巧5 充分授权，信任你的员工 第七章 有形与无形的支持，给员工提供完成工作的必备条件 开宗明义 不仅要给员工舞台，还要教给员工跳舞 技巧1 授权之前先授能，促进员工成长 技巧2 授权需要支持和信任 技巧3 为员工提供不少于他们应得的设备和资源 技巧4 信息共享也是必不可少的 第八章 授权是一个互动的过程 开宗明义 授权是一个互动的过程，总结才能积淀 技巧1 对员工的反馈给予指导，保持沟通 技巧2 提高员工工作能力 技巧3 授权管理的失败或成功：看受权者的工作状态 技巧4 激励，使员工主动工作 第九章 及时检查追踪，画好跑道让员工跑 开宗明义 授权不等于放权 技巧1 将风险控制在事前 技巧2 将目标和过程明确告诉员工 技巧3 对员工授权检查追踪 技巧4 放手，但要控制 第十章 加强沟通，防止反授权 开宗明义 正确推进员工授权，防止反授权 技巧1 “猴子管理”：问题来了谁来扛 技巧2 这样防止被反授权 技巧3 防止授权失衡、失控 技巧4 营销管理的怪圈 第十一章 消除员工对授权的疑问 开宗明义 消除员工的疑问，使之全心投入工作 技巧1 授权不越级：接受谁的权力对谁负责 技巧2 有效的授权过程，必须有周密的安排 技巧3 把合适的人放在合适的岗位上 技巧4 选取什么样的授权任务，必须慎重考虑 第十二章 注重授权时限，适时要收权 开宗明义 在时间上把握授权 技巧1 授权给新员工能行吗 技巧2 授权需要很好地把握分寸 技巧3 该撤权时要及时收回权力 技巧4 授权推进的三个阶段 第十三章 随机应变，根据实际需要授权 开宗明义 对待不同的工作需要有不同的授权方式 技巧1 分权致乱，授权有章 技巧2 收权和授权，都应当充分考虑不同情况 技巧3 按授出职责权力的程度确定授权清单 技巧4 在有效监控之下灵活应变 第十四章 授权案例借鉴，提升你的管理能力 罗斯福成功的秘诀与“智囊团” 诸葛亮不善授权的后果 上司火烧眉毛，下属为何隔岸观火 如家建制：集权与授权

<<这样授权最有效>>

章节摘录

第一章授权，制造更大的权力蛋糕 开宗明义 成功的管理源自成功的授权 要想成为一名优秀的管理者，参透“一手软，一手硬；一手授权，一手控制”的授权之道，是非常重要的。成功的管理源自成功的授权。

只有参透授权之道，才能完成授权实施者与工作控制者的角色转换，只有完成这一角色转换，授权才能真正走上合理、有效的运行轨道。

当年雅虎在吸引大众眼球时制造了一句经典的广告语“今天，你雅虎了吗”？而作为一个管理者，你可能要问一下自己：今天，你授权了吗？

授权，是指管理者根据工作的需要，将自己所拥有的部分权力和责任授予下属去行使，使下属在一定制约机制下放手工作的一种领导方法和艺术。

授权是提高工作效率和效能的重要途径，是对下属的信任与支持的体现，是使个人和团队快乐成长的秘诀。

在封建时代，统治者为了巩固自己的统治，利用人们对神灵的畏惧，便称自己为天子，假借天的名义来实施自己的统治，使自己的统治披上了合法的外衣。

人们出于对神灵的信奉和对自然的敬畏，任由统治者摆布。

可见自古人们就非常注重权力和授权的作用。

比如我们说，诸葛亮可谓是一代英杰，赤壁之战广为世人传诵，莫不显示其超人智慧和勇气。然而他却日理万机，事事躬亲，乃至“自校簿书”，终因操劳过度而英年早逝，留给后人诸多感慨。诸葛亮虽然为蜀汉“鞠躬尽瘁，死而后已”，但蜀汉仍最先灭亡。

这与诸葛亮的善授权不无关系。

试想如果诸葛亮将众多琐碎之事合理授权于下属处理，而只专心致力于军机大事、治国之方，“运筹帷幄，决胜千里”，又岂能劳累而亡，导致刘备白帝城托孤成空，阿斗将伟业毁于一旦？

从诸葛亮身上，我们可以将阻碍授权的认知因素归纳为：对下属不信任、害怕削弱自己的职权、害怕失去荣誉、过高估计自己的重要性，等等。

但是问题是：集权就能有效解决上述问题吗？

“条条大路通罗马”，只要问题能够有效解决，领导大可不必亲自处理烦琐事务，而应授权下属来全权处理。

也许在此过程中，下属能够创造出更科学、更出色的解决办法。

而在如今的企业里，高明的领导者更要注重合理地授权于下属，提高组织效率。

比如，有的旅游公司刚从夫妻店转型，领导人的小农意识比较强，要他们授权的痛苦仅次于让他们发福利涨工资。

由于知识和水平有限，有些比较专业的东西还是交给专业人士去操作，不要不懂装懂，权放了可心却放不下，授权之后又常常指手画脚横加干预，这样下去必然造成管理混乱。

更有甚者——有人把私营企业老板办公室门庭若市的情景形容为“专家门诊”，很多人等着汇报、请示、签字等。

一旦老板一段时间不在企业里，那么企业的很多工作就会停滞下来，因为没有老板同意，没有老板签字，谁也没有权力去做，也不敢做，怕承担不了责任。

因此，宁愿让工作停下或拖着……我们试想，大到企业的发展战略，小到企业的一支铅笔、一株花草，都要老板们事必躬亲，老板们把全部的精力和时间都耗在这些日常事务中，又怎么有时间和精力去思考公司的发展战略呢？

去维护和拓展对外关系呢？

去拓展业务市场呢？

比如，我有好几次和一家旅游企业的董事长在沟通事情的时候，中间都会不断地被打断，原因就是不断地有下属要进来请他签字审批，其中有一次前后居然有十多人进来。

但是后来据了解，在这些需要审批的报告中，有很多只是要申请领取一支笔而已。

所以，企业要想实现战略目标，实行公司化的正规管理，领导者必须得转变意识，敢于授权，甘于授

<<这样授权最有效>>

权。

杰克·韦尔奇有一句经典名言：“管得少就是管得好。

”乍听此言，觉得有些不可思议，可是深入细想，豁然开朗：管得少并非说明管理的作用被弱化了，效率管理，可能会产生100%的效果。

专家点拨 在实践中，没有支持，得不到授权，任何制度都不会顺利地执行下去。

而在公司里边，老总的老部下和亲随，往往是制度的破坏者和阻挠者。

面对着一个个主管、经理，小小的行政主管能奈他们何？

正所谓打狗还得看主人呢，碍于情面就放他一马。

长此下去放这个一马放那个一马，制度也就不成制度了。

而得到老总的支持与授权，拿到了尚方宝剑后，管你是谁，只要违犯了制度就照章办事，杀几只鸡，就不信他们的血吓不倒你们！

这样其他的员工也没有什么可说的，公司制度也能得以顺利执行。

当然了，大棒是必要的，胡萝卜也是不可或缺的。

有效的授权，对于企业有什么好处呢？

（1）通过有效授权，授权者将庞大的企业/组织目标轻松地分解到不同人身上，同时将责任过渡给更多的人共同承担，让团队每一个职员更加有目标、更加负责任、更加投入、更有创造性地工作，产生“四两拨千斤”的巨大力量和“九牛爬坡，个个出力”的协作精神。

（2）通过有效授权，企业减少了控制，摆脱了依从，领导者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责任感，提高了工作的能动性，增强了自我管理能力，获得了更快的个人成长。

有效授权为企业带来了较高的激励水平、高效率的团队和优异的业绩。

授权是企业管理中的重要组成部分，也是企业领导要学习和掌握的艺术。

<<这样授权最有效>>

编辑推荐

作为管理者，一方面希望员工的工作效率提高.另一方面希望管理的成本降低，做到这一点的途径就是对员工进行授权。

领导者通过授权让相关人员对待工作尽职尽责，而不是让员工凡事请示，在责任面前推三阻四。

<<这样授权最有效>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>