

<<如何授权>>

图书基本信息

书名：<<如何授权>>

13位ISBN编号：9787801472106

10位ISBN编号：7801472101

出版时间：1999-09

出版时间：企业管理出版社

作者：魏延军

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>

<<如何授权>>

内容概要

为着最大限度地团结和使用人才，也为着不至于落到诸葛亮那种“事必躬亲”式“鞠躬尽瘁，死而后已”的劳累下场，作为公司最高领导人的你必须不断地把手中的事情交给别人去做.....你应该知道，善于用人、合理调拨和搭配人力资源也是生产力，会给你公司的业务带来勃勃生气.....而这一切的关键则在于如何授权！

<<如何授权>>

书籍目录

目录

第一章 审视授权

繁忙的主管们如果肯花心思来审视这种被称为“授权”的管理方式，他们会发现：他们对授权的了解是如此之少，而他们挂在嘴边的种种反对授权的理由又是如此经不起推敲。

管理的先哲们早已告诉我们：授权已是新的管理时代的浪潮 迎接浪潮，将带来你主管

生涯的崭新时代

越来越忙的主管

反对授权，理由种种

走向授权

认识授权：授权的初步印象

授权实施环境的变化之一：组织的变化

授权实施环境的变化之二：

管理角色的变迁

授权实施环境的变化之三：

员工与团队的转变

授权并非易事：阻碍授权的心理误区

评估：你需要授权吗？

第二章 什么是授权

我们要知道“授权是什么”，我们更要知道

“授权不是什么”，授权不是一种单纯的想法，授权源于灵感，但绝不仅仅是一种灵感，在授权表面的辉煌背后，是主管们高超的授权管理技能。

高明的主管在步入授权时，已对授权的要件、原则等等了然于胸，已经制定了周密的计划，并对可能出现的问题考虑再三

授权是什么

授权不是什么

分权：授权的扩展与制度化

授权的要件

授权的十一条原则

授权的四种方法

授权的十大要点

主管授权技能开发

授权的权变因素

制订授权计划

授权流程与关节点

把握授权切人的时机

一个授权的经典案例

第三章 授权准备

<<如何授权>>

授权不是说一句“这件事交给你”就完成了，授权不能指望通过简单的心理状态改变、出台一项政策而一劳永逸；除非公司员工们的心态、团队、组织氛围全面变革，授权难以推行，成功更属奢望。

决心授权的主管们现在要做的，是检讨你的公司或部门，平心静气地去面对一系列大量细致甚至繁琐的准备工作

授权受挫

授权的前提

目前授权状态确认

授权准备之一：组织的革新

授权准备之二：任务标准化

授权准备之三：培育授权气氛

授权准备之四：转移心态

授权准备之五：准备承担责任

第四章 确认授权任务

高明的主管们有一条秘诀：只做自己该做的事，绝不做下属该做的事。

李秉哲说：“把大事交给我来办，常识性的不要报告，干得好的只报告百分之十就够了，有困难干不了的工作报告给我。

该由我干的工作

我来干，确实难而费力的工作由我去解决”

主管的工作细分

授权的不同层级

选取授权任务

授权任务的分析

工作的重新设计

评估：授权任务明确吗？

第五章 受权者甄别

布利斯有句名言：请记住，一位好的经理总是有一副忧烦的面孔 在他的助手脸上。

主管们不真正地了解他的下属，同时又不知如何了解他的下属，这是他们不能把恰当的事情交给恰当的员工来做、导致授权失败的真实原因。

主管们总是抱怨手下无精兵强将，孰不知，问题正在于他们自身
你了解下属吗？

了解下属：员工素质测评（一）

了解下属：员工素质则评（二）

<<如何授权>>

人、事相宜的技巧

量其能，授其权

受权者是你思维的延伸

不仅要当伯乐：培训下属

评估：是否把恰当的工作委派给了

恰当的员工

第六章 授权的实施

授权的主管们发现，授权的每一步都包含

着技巧，都需要耐心和领悟力才能做到出色。

授权的实施意味着以最恰当的方式宣布授

权，为下属指明道路、扫清工作的障碍、陈述工

作背景，以及在远方树立一个灯塔吸引下属前

行，并设计一个信息通道，让自己知道下属在做什么

授权发布的技巧

明确授权界定

参与式授权方案形成

为受权下属开路：授权系统论

传授工作要诀

受权下属的能力训练

设立绩效标杆

构建授权回馈系统

第七章 授权的控制

授权后，主管的新角色是：控制者。

所谓控制，就是不断地听取汇报，检查下放

了的工作；看是否按照指定计划，是否在限定权

限范围内开展工作。

放权不是放任自流，而是

要检查是否按照经营计划和一定的组织方向开

展工作。

偏离了，要纠正。

缺乏控制的授权如

同卸掉刹车闸的汽车在山道上滑行

放手 放弃：控制是必要的

“将在外，君令有所不受”新解

管理学上的控制

授权中的控制

控制：授权主管的新角色

控制技巧之一：命令追踪

控制技巧之二：有效的反馈

控制技巧之三：监督进度

控制技巧之四：全局统御

控制技巧之五：授权的撤回

评估：你掌握高超的授权控制技能吗？

第八章 授权与目标管理

<<如何授权>>

目标管理（MBO）是一种具体而特殊的授权形式，设计目标技巧的高低是授权成败的关键。

目标的全部神奇之处在于，它用自我控制取代外部控制、用内在动力取代外部刺激。

MBO使员工获得尊严感：他不是一个受程序控制的机器人，他有选择道路的权力，他是作为自由人而行动

目标：授权的奥秘

目标的妙用

特殊的授权：目标管理（MBO）

制订MBO计划

MBO探秘：动力是如何产生的

目标设立的艺术

透视：企业组织可能的总目标

评估：目标设计是合理的吗？

探讨：目标是控制，还是激励？

MBO的斟酌使用

第九章 授权与管理提升

对于有些管理者来说，授权仅仅意味着一种做事或完成工作的方式；高明的主管却总能从授权中寻找找到管理提升的绝佳契机。

授权带来的一系列变革对管理者来说，无疑是一笔巨大的财富，追求卓越的主管们正是用这些财富去滋养他的员工、团队乃至组织的升华。

成功的授权主管们感到喜悦的是：授权带给他的竟然是这么多，这是一种秋天收获谷物的喜悦

授权与企业变革（一）：一个中国的实例

授权与企业变革（二）：二次创业中的授权

授权与激励（一）：授权提供动力

授权与激励（二）：激励的经典描述

授权与激励（三）：员工都是VIP

授权与团队（一）：抱团打天下的时代

授权与团队（二）：团队授权的技巧

授权与团队（三）：组建有权、有效的团队

授权与沟通

授权与企业升华：学习型组织再造

透视：授权带给组织什么？

第十章 授权的艺术

授权不能被视作是一项管理的技术，授权

<<如何授权>>

包含着艺术的绚烂色泽。

把握授权，主管们不仅需要知识和勤奋，更需要的是：才能、领悟力、激情，甚至于勇气和信心。

授权，你不是在工作，而是在创作

授权第一定理：信任

寻求授权平衡点

做一个宽容的主管

授权：该做什么，不该做什么？

如何使工作有意义（一）

如何使工作有意义（二）

忌虚假授权

防止逆向授权

树立权威的艺术

迎接辉煌：拒绝迷信，立即行动

<<如何授权>>

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>