

<<如何有效授权>>

图书基本信息

书名：<<如何有效授权>>

13位ISBN编号：9787301068762

10位ISBN编号：730106876X

出版时间：2004-1

出版时间：北京大学出版社

作者：卢小平

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>

## <<如何有效授权>>

### 内容概要

有效授权是现代企业管理对企业经理人提出的更高要求。

面对瞬息万变的市场风云，应对实力强劲的竞争对手，您能否高屋建瓴、运筹帷幄？

能否最大限度地调动员工的积极性，充分发挥组织的整体优势？

《如何有效授权》将为您出谋划策，指点迷津。

本书深入探讨了授权对象的选择、授权方式的运用、授权障碍的克服、授权后的监督与控制，以及授权的误区及其防范等诸多内容。

本书内容深入浅出，论述细致生动，对于职业经理人的授权活动具有较强的实际指导意义。

## <<如何有效授权>>

### 书籍目录

第一章 认识授权 技能点1：如何通过授权使管理者从紧张和忙碌中解脱出来 技能点2：如何通过授权让下属忙碌起来 技能点3：如何通过授权使下属成为独当一面的人才 技能点4：如何通过授权提高组织的凝聚力 技能点5：如何通过授权提高组织的创新能力 技能点6：如何通过授权选拔组织后备领导人才 技能点7：如何评估自己的授权表现第二章 如何选择授权的对象 技能点1：如何才能发现更多的人才 技能点2：如何建立选拔人才的标准 技能点3：如何制定人才评估表格 技能点4：如何从内部选拔所需人才 技能点5：如何从外部招揽所需人才 技能点6：如何对要提拔的领导人才进行授权 技能点7：如何避免授权对象选择的证据第三章 授权应遵循的原则 技能点1：如何对授权进行预先控制 技能点2：如何在授权过程中贯彻因事设人原则 技能点3：如何在授权过程中做到授权事项明确 技能点4：如何保持授权适度，防止权力关系混乱 技能点5：如何在授权工作中保持权责平衡 技能点6：如何在授权工作中保持管理宽度适当 技能点7：如何使授受双方及授权对象互相协调 技能点8：如何防止权力被滥用第四章 正确的授权方式 技能点1：如何进行充分授权 技能点2：如何进行模糊授权 技能点3：如何组织授权会议 技能点4：如何进行正式授权 技能点5：如何进行非正式授权 技能点6：如何写好授权书 技能点7：如何做到“三R”式授权 技能点8：如何通过授权组建项目小组第五章 授权的障碍第六章 支持受权者工作第七章 授权后的监督与控制第八章 授权误区的防范

## &lt;&lt;如何有效授权&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 创建良好的竞争环境，有几个方面不可忽视：（1）要建立合理的利益分配机制。竞争的动力在于利益，因此，要使员工产生与人竞争的欲望和动力，利益分配必须体现差别性。这一点不用多说，我国大部分国有企业之所以效率低下，就是“大锅饭”、“平均主义”等不合理的分配制度的恶果。

需要强调的是，不要把利益简单地理解为工资、奖金、福利待遇等纯物质性的东西，而应扩大理解为包含物质与精神方面需要的总和，特别是对于有优异才能的人来说，地位、尊重及自我价值的实现更能激发他们，单纯的工资奖金等并不足以调动他们的工作积极性。

（2）建立有效的参与机制。

并不是有利益差别竞争就能只开，一个组织如果人事制度死板集权程度太高，也不容易产生竞争。所以，要在组织中建立起有效的竞争环境，必须从决策和参与两个方面保证竞争机会对每个人都平等。

让每一个有意参加与竞争的人都了解决策的内容甚至能参与决策，让每一个人有能力的人都有选择一项工作的机会。

（3）培养组织内部融洽的人际关系。

很多心理学家都有这样的共识：两个长期处于竞争状态的人，如果缺乏彼此的交流和沟通，则很容易产生仇视心理，相互关系紧张。

许多管理者在面对下属时，往往只注意让下属相互竞争的一面，而忽视让他们互相交流，这样从表面上看似乎不影响组织内部竞争环境，其实从根本上伤害了下属的积极性。

人都是社会的人，每个人都需要在一定的组织中寻找安全感和认同感。

因此，如果一个在组织中竞争获胜的人在接受授权任务后，却发现周围的人都在嫉妒他，排斥他，甚至仇视他，那么他将丧失基本的安全感和认同感，工作的热情将大打折扣，参与竞争的信心将逐渐消失，并且他周围的人也会因为他的遭遇而对授权工作持有戒心。

要克服这一障碍，需要管理者主动采取措施，可以通过组织各种集体活动，增进员工之间的感情。培养员工的组织认同感和集体归属感。

这样才能避免恶性竞争，防止因工作原因造成组织内部关系恶化。

像定期召开员工恳谈会，组织员工运动会，召集节日聚会，以及组织员工出游等，都是增进员工感情、排斥敌视心理的有效途径。

2.选拔授权对象应采取民主、公开、公正的方式 当组织内部竞争环境良好，可选拔的授权者很多时，管理者也不能想当然地认为随便选一个合适的人授权就行了。

在多数情况下，如果可授权的对象很多且大家势均力敌的话，没有民主、公开、公正的选拔程序，管理者很可能只会选择那些与自己关系亲密的下属，从而在组织中逐渐形成裙带关系，这将对组织的人事结构和长远发展造成极大伤害。

内部选人必须采取民主、公开、公正的方式。

既然授权对象是组织内部的人，那么竞争者对对手的情况是非常了解的，对组织内部的人际关系也很清楚。

在这样的情况下，只有进一步将人才选拔的准备过程、评审过程、评审标准、上级评审结果都置于民主公开的形式之上并向全体成员公布各种信息，才能取得令人信服的结果。

如果有一个程序不民主，有一点信息没公开，就难免有人会产生怨愤，造成组织内部关系恶化。

民主、公开、公正的选拔程序需要从以下几个方面做好：（1）预先公布选拔时间、参与程序。

（2）预先公布选拔条件。

（3）预先公布评审人员。

（4）各参与者是否有资格参与，以及出局入围原因。

（5）及时公布参与者在评审中的成绩及原因。

（6）及时公布评审结果及依据。

## <<如何有效授权>>

在事实的公正没法完全照顾到的情况下，形式的公正无疑也能给人带来极大的安慰，内部选人的民主、公开、公正程序，就是要从形式上保证民主、公正，最大限度保证选拔人才过程中组织内部的人心稳定。

3. 从内部选拔人才，要注意事后的安抚 良好的竞争环境以及公正的选拔程序可以起到稳定人心的作用，但是并不能保证完全没有抱怨和失望情绪产生。

毕竟确定了一个授权对象，就意味着其他所有参与者都失去了展示自己的机会，不可能每个人心里都很痛快，都毫无怨言。

因此，在授权对象已经确定之后，对其他人的安抚也是必不可少的。

安抚下属情绪的主要方式有； (1)召开总结会议。

以会议形式让大家了解入选者的优势以及自己落选的原因，使大家认识到自己的不足之处，并鼓励大家努力克服自己的弱点，提高自身素质。

(2)安排其他工作。

让未入选的下属从事其他工作，并帮助他们认识到合作与理解对于组织发展和个人发展的重要性，能专心于本职工作，分散他们对于选拔结果的注意力。

(3)最关键的是采取各种方法，让大家认识到以后还有机会。

不以成败论英雄，管理者应该让下属了解组织的长远目标和实现目标所需的工作。

使每个人都对组织充满信心，让每个人都明白只要自己努力，组织能为大家提供充分展示自己才华的空间。

只要机会还在，每个人就会有希望。

一家企业成长的关键首先还是靠自身内部人才的培养，但是内部的人员升迁因为涉及到职员利益和关系，所以并不是可以随意决定的。

良性的竞争环境，程序民主、公开、公正与人心的安抚，是内部选拔人才的三件有力武器，管理者不能为了选拔少数人而失去多数人的民心。

牢记要点要想从内部选取所需人才，需要： 培养良好的竞争环境 选拔授权对象应采取民主、公开、公正的方式 从内部选拔人才，要注意事后的安抚.....

## &lt;&lt;如何有效授权&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

序中国企业面临的难题之一是管理问题。

管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。

科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。

而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。

所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。

也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。

非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。

两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。

名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。

若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。

仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。

企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。

其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。

好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。

条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。

不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。

因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

2003年12月

## <<如何有效授权>>

### 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>