

<<总经理授权经营一本通>>

图书基本信息

书名：<<总经理授权经营一本通>>

13位ISBN编号：9787545412109

10位ISBN编号：7545412109

出版时间：2012-7

出版单位：广东经济出版社有限公司

作者：胡大平

页数：198

字数：198000

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>

<<总经理授权经营一本通>>

前言

人类历史，是一部自我解放的历史，也是一部权力逐渐下移的历史。

从文艺复兴、工业革命等历史事件以及企业近百年的发展史来看，伴随着市场经济的不断发展，旧有的政治体系不得不将其垄断的权力交给市场，交给社会，交给大众，“授权”已经成为人类发展的总趋势。

从1978年改革开放和2001年加入世界贸易组织以后，我国经济打开了发展的大门，开始参与到世界经济的大发展中，也取得了一些令人瞩目的成绩。

英国《卫报》曾经报道说，中国以其可以与美国相媲美的优势超过日本，成为世界第二大经济体。

未来，中国在世界舞台上将发挥越来越重要的作用。

在这期间，一批优秀的本土企业逐渐成长并发展起来，还形成了一些优秀的企业文化。

但是，我国经济是凭借着廉价劳动力、高消耗、高污染、低附加值进入到世界经济体系中的。

如果人们的思维不从政治、经济、军事、文化、宗教等方面进行结构性调整的话，中国经济的航船将很难应对来自太平洋、大西洋巨大风浪的考验。

本书在此背景下，从“道”和“术”两个方面探索企业的授权经营之道。

授权经营是企业的管理模式与文化结合的一种表现形式，更是一个企业经过长期验证、立足于激烈市场中的发展基因。

授权经营，就是要让所有人承担起责任。

在这里，我引用一名学员的话，简略地阐述企业授权经营的整体思想：胡老师把企业的成长分为七个关键点：文化、制度、流程、标准、工具、模式与复制。

我个人认为，这七点中，文化和复制是“道”。

文化是一个企业的内涵、一个企业成功的“道”。

以厚道为先，复制就是企业健康成长、成功之“道”的表象。

而中间五点是企业循序渐进的必经之路，是“术”。

文化经过沉淀形成制度，制度在执行中简化成流程，流程在运行中优化成标准，标准在运行中固化为工具，工具在度量中形成模式，模式在PDCA循环中得到提升进而不断地复制、复制！

不断地成功！

成功！

我们制定战略就是以价值观、使命和愿景(驾驶员)来驾驭企业这辆马车，车上载着我们的财宝(客户)，奋力向前拉车的就是我们的“一线CEO”，后面紧追不放的是强盗(市场竞争)，而战略就是我们朝正确方向前进的车道。

企业领导是实现授权经营的主导者。

企业领导不管有多么优秀，他的时间和精力毕竟是有限的，企业中大大小小的事不可能全部由他一个人作决策。

因为权力过分集中，不仅会影响企业的发展和 innovation，同时对于企业领导自身的发展而言，也存在很多局限。

为了保证企业的正常运营和良性发展，保证企业领导可以将有限的时间和精力投入到更有价值的事情上，企业领导必须要学会授权经营。

在授权经营方面，杰克·韦尔奇、柳传志等著名企业家为我们树立了非常好的榜样。

在多年的授课培训和企业研究中，我发现越来越多的企业领导面临着授权经营的困境，特别是那些身居高位的企业领导，他们很容易被自己外在的光环所束缚，不敢授权。

也不懂如何授权。

甚至在授权经营方面存在一些认识误区。

第一种误区，不敢授权。

他们认为江山是自己打下来的，授权后自己就没有了权力，也就无法控制企业。

事实上，真正的授权不仅不会使权力削减，还会扩大企业领导的权力。

第二种误区，长官意识较重。

<<总经理授权经营一本通>>

企业领导感觉员工的水平有限。

担心员工不能办好事情，就不让员工解决问题，无形中剥夺了员工的成长机会。

当企业的所有事务都交给企业领导处理和决策时，企业领导往往会变成制度的破坏者。

第三种误区，员工的被动意识较重。

当所有事务都由企业领导处理时，员工就没有了实践的机会，他们容易产生依赖心理，会将遇到的事情都上交给领导解决。

员工长期以来只听从企业领导的命令，只完成他们交代的任务，习惯了被动做事，必将导致员工的技能和学习力退化，不再积极主动地解决问题。

如果这种情况一直持续下去，企业的管理就容易陷入恶性循环。

在工业社会中，有一种理念认为要将企业家当成火车头。

把员工当成车厢；而授权经营则是将员工当成火车头，把企业家当成车厢。

授权经营就是为了调动所有员工的积极性，让所有员工把自己当成一线经营者，即“一线CEO”，把自己当成企业的最终责任承担者，承担起经营、监督、学习、沟通和创新的责任。

当前，很多企业领导认为经营企业是领导层的事情，员工只是被动的执行者。

当实现授权经营以后，员工能够站在企业、行业和社会的角度思考问题，他们的境界上去了，问题自然就少了，而企业内部的推诿和扯皮的事情自然也会减少，工作效率也在无形中得到了提升。

更重要的是，员工的境界提升、能力增强，也为企业的持续发展提供了宝贵的人才储备。

当企业领导愿意将权力授予员工。

员工也能够主动承担责任时，领导层也可以有更多的时间传授文化、思考战略、辅导员工、锻炼身体、关爱家庭和修炼身心。

在整个授权经营的过程中，企业领导也可以实现自身的成功转型。

做到轻松管理。

当企业处于良好的授权经营氛围中时，企业领导只需要做好三件事：一、做好企业文化和发展模式的整体设计，把管理重点转移到企业文化和发展模式中去。

二、做好企业文化和发展模式的宣传工作。

企业领导要经常向员工、客户、政府和社会宣传企业的价值观、使命以及愿景。

让价值观、使命和愿景成为企业发展的“定海神针”。

三、培养人才。

经营企业需要经营人才，如果企业没有足够数量和质量的的人才，将无法长期经营。

企业领导要拿出三分之一的时间培养人才，从而保证企业的人才储备。

当前，要真正实现授权经营，促进企业的成功转型，企业领导还有很长的一段路要走。

在授权经营方面，本书对企业领导为什么要授权、如何授权、授权需要建立什么样的制度和流程、授权成功的秘诀是什么等问题。

一一给予解答。

相信在阅读本书之后，您一定可以找到摆脱授权困境、走进成功经营之门的捷径，寻找到维系企业持续发展和良性成长的最佳方法。

<<总经理授权经营一本通>>

内容概要

为什么企业规模越大，总经理越累？

什么是总理解压的最好办法？

为什么企业创新困难重重？

什么是企业发展的瓶颈？

为什么家族企业徘徊不前？

什么才是家族企业的最终出路？

.....

针对这些总经理最头疼的这些问题，本书是从道与术两个层面解析企业的授权经营。所谓“道”，就是经营企业的思想体系；所谓“术”，就是让道落地的一系列制度、组织、流程、标准和工具的系统集成。

本书是作者多年管理实践和课题研究的成果，视角独特，观点精辟，助力企业管理者透彻理解授权的本质及趋势，把握授权的基础和原则，掌握实施授权领导的三个层次、四大步骤，避免陷入授权误区。

<<总经理授权经营一本通>>

作者简介

胡大平：加拿大皇家大学管理学博士、南京大学法学硕士，时代光华管理培训网特聘讲师、香港光华管理学院特聘讲师、国内领导艺术十大内训讲师之一。

曾任君安国际（香港）证券公司副总经理、深圳凌空广告公司总经理、国泰君安证券培训中心主任、具有七年大学教学经验、十多年企业管理咨询从业历程，是最受中国总裁喜爱的十大总裁教练之一。

主讲课程：授权经营、企业家大智慧、变革管理、企业经营三大秘籍、高效领导力、第五项修炼、学习型组织等。

已出版著作：《隐形财富》、《财富无形》、《滴水录》、《精华思想》上下册等。

<<总经理授权经营一本通>>

书籍目录

自序
前言
道篇

第一章 为什么要授权经营

一、授权经营有助于整合资源

- (一) 观念资源
- (二) 梦想资源
- (三) 机制资源
- (四) 技术资源
- (五) 社会资源
- (六) 世界资源

二、授权经营有助于分担责任

- (一) 经营责任
- (二) 思考责任
- (三) 决策责任
- (四) 合作责任
- (五) 创新责任
- (六) 监督责任

三、授权经营有助于开发人才

- (一) 培养人才
- (二) 考验人才
- (三) 规划人才

四、授权经营有助于规避风险

- (一) 决策风险
- (二) 执行风险
- (三) 监督风险

第二章 已经来临的授权时代

一、不可逆转的世界分权大趋势

- (一) 英国签署《大宪章》
- (二) 俄国废除农奴制
- (三) 美国解放黑奴
- (四) 中国改革开放
- (五) 从共建到共享

二、新时代的权力本质

- (一) 权力是一种责任
- (二) 权力是一种工具
- (三) 权力是一种服务

第三章 授权经营的三大基础

一、文化领导

- (一) 企业文化分四个层次
- (二) 经营企业就是经营文化
- (三) 企业文化能够塑造员工
- (四) 文化领导是最高领导

<<总经理授权经营一本通>>

(五) 文化领导的真正内涵是变

二、制度建设

- (一) 董事会制度
- (二) “一线CEO”制度
- (三) 沟通制度
- (四) 激励制度

三、流程建设

- (一) 决策流程
- (二) 战略沟通流程
- (三) 战略执行流程
- (四) 研发流程
- (五) 创新流程

第四章 授权经营的金字塔

一、价值观

- (一) 价值观是标准
- (二) 价值观是模具
- (三) 价值观是防火墙

二、使命

- (一) 使命是责任
- (二) 使命是动力

三、愿景

- (一) 愿景是企业的发展方向
- (二) 愿景是一种平台
- (三) 愿景意味着利润

第五章 从管理者到领导者

一、管理者和领导者的区别

- (一) 管理者强调逻辑，领导者强调激情
- (二) 管理者强调执行力，领导者强调创新力
- (三) 管理者强调流程，领导者强调愿景
- (四) 管理者强调控制，领导者强调文化
- (五) 管理者强调团队协作，领导者强调系统思考
- (六) 管理者经常问“怎么办”，领导者经常问“为什么”
- (七) 管理者强调复制，领导者强调模式
- (八) 管理者强调将事情做对，领导者强调做正确的事情

二、授权经营的三境界

术篇

第六章 选择合适的被授权人

一、选人

- (一) 价值观是最好的招聘官
- (二) 确立选人标准
- (三) 多渠道选择人才
- (四) 制度化选人

二、育人

- (一) 职业生涯规划

<<总经理授权经营一本通>>

- (二) 培训
- (三) 导师制
- (四) 轮岗制
- 三、用人
 - (一) 破格用人
 - (二) 及时调整
 - (三) 搭配用人
- 四、留人
 - (一) 感情留人
 - (二) 事业留人
 - (三) 文化留人

第七章 有效授权经营的关键

- 一、授权经营需要“三心”
 - (一) 爱心
 - (二) 耐心
 - (三) 信心
- 二、授权者的修炼——戒、定、慧
 - (一) 戒贪、嗔、痴
 - (二) 由戒生定
 - (三) 定能生慧
- 三、授权“四边形”保证授权不失控
 - (一) 告知授权结果
 - (二) 资源整合
 - (三) 善用时间
 - (四) 限制
- 四、授权经营的四种层次
 - (一) 自我授权
 - (二) 相互授权
 - (三) 生态授权
 - (四) 风险授权

第八章 授权经营后的权力监控

- 一、监控的两大层次
 - (一) 文化监控
 - (二) 制度监控
- 二、监控的六种手段
 - (一) 自我监控
 - (二) 流程监控
 - (三) 会议监控
 - (四) 技术监控
 - (五) 导师监控
 - (六) 客户监控

第九章 授权经营出现问题要及时调整

- 一、调整观念
 - (一) 模式和模范

<<总经理授权经营一本通>>

- (二) 企业家和老板
- (三) 民主和独裁
- (四) 法治和人治
- (五) 生态环境与大树独秀

二、调整制度

- (一) 根据客户需求调整制度
- (二) 制度是信任的基础

三、调整流程

- (一) 客户引导流程
- (二) 流程引导工作
- (三) 流程引导沟通
- (四) 流程改变效率

四、调整人员

- (一) 全面考虑
- (二) 沟通到位
- (三) 以人为本
- (四) 调整目标

第十章 如何突破授权经营的障碍

一、授权经营存在三种障碍

- (一) 不愿授权
- (二) 不敢授权
- (三) 不会授权

二、不宜授权的四大事项

- (一) 战略规划
- (二) 人才培养
- (三) 制度建设
- (四) 危机处理

三、走出授权经营的常见误区

- (一) 授权变成弃权
- (二) 没有得到承诺
- (三) 授权太滥
- (四) 授权太重
- (五) 缺少授权反馈
- (六) 越级授权

附录 授权经营的常用工具与理念

<<总经理授权经营一本通>>

章节摘录

版权页：插图：员工首先应当承担什么责任呢？

我认为是经营责任。

我在给四百多家企业做内部培训时发现，很多企业普遍存在这样一种情况，即企业的高层领导把中层领导应该做的事情做了，而中层领导又把基层员工应该做的事情做了，结果，基层员工天天在思考企业的发展战略。

除此之外，他们不知道自己要做什么。

为什么会出现这种情况呢？

原因就在于企业的高层领导没有确立好企业的愿景，即使他们确立了企业的愿景，也没有将愿景及时传达给中层领导和基层员工。

我认识一名从事房地产开发的老板，他在全国有很高的知名度。

他非常忙，经常坐飞机往返于各大城市。

但是，在给他的企业做培训时，我发现，该企业的高层领导竟然不是从老板的口中了解企业战略，而是通过电视和报纸听老板说。

为什么会出现这种现象呢？

就是因为老板太忙了，他没有时间和高层领导、中层领导沟通，导致不能良好授权，从而将经营企业的责任只落在自己身上。

经营责任不仅要落在老板身上，还要落在高层领导和中层领导身上，更要落在基层员工身上。

授权经营在分担经营责任时，经营权还要逐步下移。

一次在给康佳集团做培训时，康佳集团的一名员工告诉我这样一件事：当长虹公司的产品在大幅度降价时，康佳集团为了应对市场竞争，也想降低产品的价格，但这需要高层领导的决策。

经过一个月的等待，当高层领导终于决定降价时，这时的市场已经处于观望状态了，他们错失了一次赚钱的机会，究其原因就在于企业的决策权集中在高层领导。

因此，为了分担经营责任，经营权应该逐步下移。

当然，还有一些非常优秀的企业领导心中有这样一种想法：他们认为创建企业不容易，所以不放心把事情交给别人去做。

不放心别人，实际上就是不放心自己。

我研究了很多成功的企业领导，发现他们有一个共同的特点，就是不怕失败。

没有失败怎么会有成功呢？

毕竟，人生不可能随随便便就成功。

所以，在授权经营过程中，企业领导应该放下架子，把经营权逐步下移。

当然，我们所说的分担责任不是一件一蹴而就的事情，而是一个循序渐进的过程。

<<总经理授权经营一本通>>

媒体关注与评论

福耀是一个善于学习创新的企业，胡老师给我们带来了观念的冲击和行为的改变，相信将对我们日后的发展产生积极的影响。

——福耀集团董事长 曹德旺 胡老师谦虚好学的精神给我留下很深的印象。

我非常认同胡老师的观点，隆力奇就是依靠勇气、坚持、谦虚等品质发展到今天的。

——隆力奇董事长 徐之伟 武器分为两种：一种是弓器之箭，一种是思想之箭。

胡大平老师的课程就是一种思想之箭，是我们可以好好把握的一种武器。

——泰康人寿营销部总经理 于文博 胡老师是我见过最有理想的老师之一，他不仅懂企业管理，还把政治、经济、文化等融入其中。

——深圳万基集团董事长 陈伟东

<<总经理授权经营一本通>>

编辑推荐

《总经理授权经营一本通》实用性强。现代企业家不会授权、不敢授权的现象突出，《总经理授权经营一本通》中的观念和方法，能够帮助中国企业家摆脱授权困境，实现放心授权。通俗易懂，专为中国企业家和总经理量身定制，一看就懂，一学就会，满足高级管理人员繁忙中充电的需要。

<<总经理授权经营一本通>>

名人推荐

福耀是一个善于学习创新的企业，胡老师给我们带来了观念的冲击和行为的改变，相信将对我们日后的发展产生积极的影响。

——福耀集团董事长 曹德旺胡老师谦虚好学的精神给我留下很深的印象。

我非常认同胡老师的观点，隆力奇就是依靠勇气、坚持、谦虚等品质发展到今天的。

——隆力奇董事长 徐之伟武器分为两种：一种是弓器之箭，一种是思想之箭。

胡大平老师的课程就是一种思想之箭，是我们可以好好把握的一种武器。

泰康人寿营销部总经理 于文博胡老师是我见过最有理想的老师之一，他不仅懂企业管理，还把政治、经济、文化等融入其中。

——深圳万基集团董事长 陈伟东

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>