第一图书网, tushu007.com

<<放好风筝牵好线>>

图书基本信息

书名：<<放好风筝牵好线>>

13位ISBN编号：9787121076107

10位ISBN编号：7121076101

出版时间：2009-1

出版时间：电子工业出版社

作者：影响力中央研究院教材专家组

页数：157

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

前言

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。
一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。
发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。
我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。
可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。
不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。
所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。
我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。
我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。
欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。
为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？
细细思索，可归咎为如下原因：　　（1）单纯学习西方，生搬硬套。
西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。
（2）过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

第一图书网, tushu007.com

内容概要

本书针对国内中小企业授权管理的现状，结合中外名企在授权管理方面积累的成功经验，系统地阐述了授权管理的过程和技巧，帮助管理者解决在授权管理过程中的种种问题，从而提高其管理艺术和水平。
本书可以作为管理者进行个人修炼的工具书，也可以作为企业的参考书和大专院校的管理学专业学生用书。

书籍目录

第1章 了解——认识授权2方面 1.1 授权的概念 工具 授权的自我评估 案例讨论 慧眼识英才 1.2 授权的类型 工具1 管理者授权程度的测评 工具2 测评管理者授权的工作是“多”还是“少” 案例讨论 充分授权的重要性 本章小结第2章 准备——奏响授权4音符 2.1 树立授权意识 工具1 授权前后部属状态变化表 工具2 管理者对人才的看法表 案例讨论 授权原来如此重要 2.2 端正授权态度 工具 授权风格表 案例讨论 为什么会这样 2.3 营造授权氛围 工具 撕纸游戏 案例讨论 不要“留一手” 2.4 确定授权工作 工具 管理者如何对任务进行分类 案例讨论 让自己轻松的方式 本章小结第3章 突围——打破授权3障碍 3.1 组织内的障碍 工具 职位说明书参考表 案例讨论 某煤炭公司的授权方式 3.2 管理者自身的障碍 工具1 看看自己有哪一类型的心理障碍 工具2 管理者授权的特点表 案例讨论 请相信我 3.3 部属的障碍 工具 管理者对部属的态度表 案例讨论 为什么不是我想要的 本章小结第4章 遵循——把握授权6要点 4.1 明确授权事项 工具 授权任务说明表 案例讨论 为何落后一步 4.2 选择正确的授权对象 工具1 被授权者工作态度和能力评定表 工具2 准被授权者能力分析表 案例讨论 善用别人之长 4.3 充分信任授权对象 工具 授权是否成功测试表 案例讨论 给被授权者最大空间 4.4 授权不授责 工具 授权责任测试表 案例讨论 授权成功在哪里 4.5 适度授权 工具 授权是否适度自测表 案例讨论 顾此失彼 4.6 不越级授权 案例讨论 “空降”总监的故事 本章小结第5章 掌握——学会授权7方法 5.1 充分授权 案例讨论 给被授权者发展舞台 5.2 非充分授权 案例讨论 明确的授权 5.3 正式授权 案例讨论 微软之授权 5.4 非正式授权 案例讨论 授权应随机应变 5.5 制约授权 案例讨论 我要翱翔天空 5.6 弹性授权 案例讨论 选对授权对象 5.7 “三R”式授权 案例讨论 你信任被授权者吗 本章小结第6章 控制——追踪授权4技巧 6.1 检查追踪 工具 工作任务定期检查表 案例讨论 你指导被授权者了吗 6.2 有效沟通 工具 沟通理解表 案例讨论 你授权到位了吗 6.3 控制全局 工具 授权控制诊断表 案例讨论 你控制了吗 6.4 适时撤权 案例讨论 你收手了吗 本章小结后记参考文献

章节摘录

第1章　了解——认识授权2方面　　随着现代管理要求的提高，授权已成为管理者必不可少的技能要求。
作为企业的管理者，可以说，谁懂得了授权，谁就能轻轻松松地把管理玩“转”。
本章主要介绍了授权的概念和授权的类型。
授权就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部属去行使，使部属在一定工作机制下放手工作的一种领导方法和技术。
同时，管理者要注意授权是通过别人来完成工作目标，挑选合适的部属给予实现目标的相应权力，并且双方对如何评估任务结果的方法及奖惩制度达成一致意见。
授权不只是授出权限与权力，同时还要交出相关的资源和责任，并且还要不时地扮演协助者的角色。
授权一般有三种类型，即用财方面的权力、用人方面的权力和做事方面的权力。
管理者对这三种权力一定要收放有度，才能达到授权的目的。
1.1　授权的概念　　本节要点　　1.什么是授权　　2.授权应注意的问题　　1.1.1　什么是授权
许多企业管理者常常大发感慨：每天要做的事情太多了，太忙了，忙得让人喘不过气！
为什么会这样？
原因是多方面的，如不善于进行时间管理，没有安排好工作，工作的方法不科学、效率低下等，此外，还有一个很重要的原因就是：没有进行有效授权！
众所周知的戴尔电脑，它的创始人戴尔就是一个很善于授权的管理者。
其中有一个“戴尔交钥匙”的小故事应该引起很多不善于授权的企业管理者的深思。
戴尔开始创业时，还在读大学，养成了晚睡晚起的生活习惯，所以公司刚成立时，每天必须早起对戴尔来说是一件非常痛苦的事情。
而只有戴尔才有公司钥匙，因此，每次只要戴尔睡过头，就能看到员工在公司门口苦苦等着戴尔开门。
后来公司上班时间改成8：00，戴尔开始把钥匙交给了别人。
有一次，戴尔正在办公室里解决一个系统问题，有个员工走进来抱怨说她的硬币被可乐机吃掉了。
戴尔感到奇怪，问道：“这种事为什么要对我说？
”员工说：“因为可乐机的钥匙是您保管的。
”那一刻，戴尔才明白应该交出去的不仅仅是公司大门的钥匙！
那么究竟什么才是授权呢？
根据韦氏大辞典的定义，授权可以这样来理解：　　·委托别人做某事。
·指派一个人作为另一个人的代表。
·把任务和权力分派给别人。
因此，授权最简单的定义就是：让别人去做原本属于自己的事情。
确切地说，授权就是管理者将自己的部分权力和权威委派给部属，让部属充分参与组织活动的一种管理理念。
换句话说，授权是将决策的权力从组织中的一个层级转移到另一个层级，即由组织中较高的层级向较低的层级转移和移交。
同时，授权还是一种信任行为的体现，是对某个人处理某事的能力的信任。
因此，授权的本质是它创造了一种新型的关系——伙伴关系。
通过权力和责任把授权者同被授权者捆在一起，不可分离。
授权一般包括三个要素：　　第一个要素是任务本身，即要求部属完成某项工作。
第二个要素是权力，即赋予部属完成某项工作相应的权力。
第三个要素是责任，即部属所要承担的工作责任。
授权三要素相辅相成，缺一不可，其关系如图1-1所示。
只有把握了以上三个要素，才能为一次成功的授权打好基础。

1.1.2　授权应注意的问题　　授权应注意的问题常常是一些管理者最容易忽视的问题，正是这种忽视导致授权偏离最恰当的轨道。
授权时常见的一些误区如图1.2所示。
1.授权不是放任　　从某种方面讲，信任是管理者对部属能力、品质的充分认可，让部属按照自己制定的原则行事。
但是，这并不是说允许那些不具备良好品质和突出能力的部属任意妄为，以至于影响企业形象。
因此，信任是一种理解和信赖，作为管理者在授权时信任部属是必需的，但不能放任他们。
管理者在授权不是放任这个问题上应注意以下几个方面。
（1）不要不管不问。
要部属执行值得信赖的工作，其基本方针是指导。
由于有时会墨守成规或存在惰性习惯，所以要经常留意部属的工作状态，反复给予必要的指导。
不要疏漏工作环节，必须要求部属严格执行对工作的指示，例如工作的截止日期、管理者所要求报告的形式与次数等，要详细地指示部属完成工作的重点与应注意的事项。
即使相信部属会遵守领导者的指示，但如果指示本身不明确或有疏漏，被信赖的部属出于好意而勉强执行，结果也未必会与管理者的想法一致。
南方—工艺品公司的一位销售部主管就很注重对部属授权后的指导工作。
为了帮助部属成功，碰到大的客户，他总是把机会留给那些平时业绩不是很好，但又有潜力可挖的部属。
当然他不是把权力授出去之后就不管不问了，每次碰到这样的情况，他总是亲自陪部属一起与这个客户会谈，不过，在部属和客户谈事的过程中他从来不会插嘴，更不会干涉部属的工作，有时，哪怕眼看着订单就要失去，他仍然要等到事后再指出部属的错误，对部属说明到底应怎样做才会更好。
在这位主管的指导下，他手下的销售员都进步的很快，当然他们对自己的主管也很感激，整个团队的业绩都很好。
（2）不要死搬教条。
管理者要经常调查部属完成工作的实际情况，因为工作的实际状况经常会变动，足以妨碍部属的工作效果。
即使管理者相信部属一定能巧妙地应付那些变化，但有时变化会超出部属的权限，所以管理者要凭着自身的经验、部门工作进度报告等，帮助部属完成任务。
（3）切忌静以待之。
管理者要掌握先机，实行与关系部门协调或支援等必要措施，及时解决出现的问题，不能坐以待命。
由此，管理者与部属之间才能形成良好的信任关系，才能使工作完成起来有章有法。
（4）要对授权进行监督。
管理者进行授权之后，要对所授权的工作进行一定的监督。
授权时不要总是对被授权者说：“这项任务全交给你了，你拥有处理这项工作的所有权力。”这种授权有时会让被授权者滥用手中的权力。
高明的授权法是既要下放一定的权力给部属，又不能让他们觉得你不重视他们；既要检查督促部属的工作，又不能使部属感到有名无权。
若想成为一名成功的授权者，就必须深谙此道。
2.授权不是弃权　　很多时候，许多失败的授权者所做的，并不是“授权”，而是“弃权”。
管理者把任务推给部属。
却并不清楚阐明部属该做的具体工作，也没有对部属自主决策的范围做出明确的界定，没有限定任务完成的时间要求，更没有事先确定绩效评估的标准。
结果只有一个，那就是管理者很快会面临一系列意想不到的麻烦。
授权是管理者一种管理方式和工作方式的转变，并不是放任不管。
明白这一点，对于管理者来说，首先要自身转变，你的职责不再是“把事情做好”，而是“让人把事情做好，自己实施有效的控制”，控制的管理技能在管理者的能力结构中处于很重要的位置。
由于部属能力水平各不相同，所以管理者在授权之前，要先对部属的能力和性格倾向各方面详加了解

，之后以能够完成工作为限度适当授权。
但是，授权不等于弃权，管理者还应对部属的工作给予必要的监督，及时地帮助他们找出解决的方法。
而当部属无法做好所授权的工作时，管理者应勇敢地承担责任。
3.授权不是授责　　许多刚开始尝试授权的管理者把工作授权给部属之后，常常会想：我终于把肩上的一副重担卸下来了。
而事实却并不是这样的。
作为管理者，你对所有的工作——授权的和未授权的——都负有同样的责任。
小吴是一家民营企业的生产部主管，一直对部属小李比较信任。
小李人很聪明，办事能力也很强，所以不管是大事还是小事，只要小吴自已脱不开身的，他总是交给小李去办。
有一次公司要采购一批新的机器设备，小吴就把这事交给了小李去办。
结果小李买来的机器设备比想象的价格要高了好多，后来经审计部的调查证实每台至少比市场价高出了10万多元，对公司来说这算是一个不小的损失。
可当总经理问他这到底是怎么回事时，小吴却一直在嗫嚅着解释原因，说自己太忙，没时间亲自去办这事，并不停地说要处理销售员小李。
小吴的这种态度让总经理很是生气：“你多忙，有我忙吗？
没勇气承担责任，就不要让别人帮你做事。
”结果小吴被公司劝退了。
授权只是把一部分权力授给部属，而不是把“责”分散下去。
作为管理者应该明白错误是授权的一部分。
部属犯错误几乎是肯定的，尤其是你的授权刚刚开始，部属初次独立决策完成任务时，失败和错误都可能存在。
你应该预期到并接受部属所犯的一些错误，意识到你对这些错误的后果负有义不容辞的责任。
4.授权不是代理　　代理是在某一特殊时期，依法或受命一个人代替另一个人执行其职务。
在代理期间，代理者与被代理者是平级关系，而不是授权关系。
但是许多管理者并不能完全区分代理与授权的差异，在把一件任务交给部属去完成时，他们总是说：“××，这个工作就由你全权负责了，我就不管了。
”　　代理大多是日常性管理工作，而授权则要针对具体的工作任务。
代理人的选择，客观上比被授权者选择更受限制，前者要求的更多的是对管理者意图的理解和在部门内的权威魅力。
代理关系总是伴随着被代理人的归来或恢复行使职权而告终，而授权关系则稳定地存在于任务完成的整个过程。
5.授权不是分工　　管理者应当明白授权不等于分工，分工和授权是有区别的。
分工是在一个集体、组织、团体内，由各个成员按其分工各负其责，彼此间无隶属关系。
对于管理者来说，恰当地为部属分工，是将工作任务合理切割的过程。
而授权则是授权者和被授权者有上下级之间的监督和报告关系。
分工和授权的区别还体现在工作任务的不同上。
在分工中，管理者处于任务中心，其工作重心是协调部属的工作，以保证任务被恰当地完成；而在授权中，任务中心向垂直的下层移动，被授权者在任务完成中担当重要的角色，而管理者作为独立于任务之外的上级，听取有关工作的报告，解决超出部属能力权限的各种问题。
总之，只有当管理者真正弄懂了授权这一概念时，才能很好地开展授权工作。

媒体关注与评论

40%学完能用，40%明天能用，20%将来能用　　这套影Ⅱ向时空管理丛书具有很强的操作性和很高的应用价值，对于广大企业管理者来说，是一套不可多得的工具书。

——国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长　吴德贵　　中坚主管是企业中连接战略层和操作层的核心纽带，是打造一流企业执行力的中坚力量，因此如何培养、管理这些中坚主管是企业关注的重点。

这套中坚主管系列的问世，给我们提供了方法和路径，让企业在培养自己管理团队上做到有的放矢。

——蓝色畅想图书发行有限公司人力资源部副经理王治　　这套中坚主管系列中的上百个案例、近百种工具正是我们所需要的。

这是一套真正了解企业中层管理者及其培训需求的丛书，理论联系实际，行动就有收获。

——计算机世界集团北京时代计世资讯有限公司咨询总监　许卫国　　这套中坚主管系列是一套部门经理的工具全书，之所以称其为全书，是因为它将管理中的6个关键职能分别编撰成6本书，这6本书是部门经理的必备参考书。

——中青旅山水酒店投资管理有限公司连锁管理部培训经理孙士祥　　虽然许多写给部门经理的图书在不断推出各种新的理念，但这套中坚主管系列将一段时期内的经典理论反复验证并串联成珠，同时辅以较为精当的配套管理工具，此点难能可贵。

相信您的选择，选择该系列会让您有意想不到的收获。

——苏宁电器北京丽泽桥店现场客服赵东　　这套中坚主管系列不仅是企业管理教材，而且蕴涵了影响力教育训练集团10年管理教育培训的厚积沉淀和3年的研发成果，堪称经典之作。

——华点通教育科技有限公司高校事业部经理崔文远

编辑推荐

工具化、本土化、实战化、系统化，让您的职业生涯从此发生实质性改变　　学管理，而不是管理学　　40%学完能用，40%明天能用，20%将来能用　　这套影响时空管理丛书具有很强的操作性和很高的应用价值，对于广大企业管理者来说，是一套不可多得的工具书。

——国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长　吴德贵　　中坚主管是企业中连接战略层和操作层的核心纽带，是打造一流企业执行力的中坚力量，因此如何培养、管理这些中坚主管是企业关注的重点。
这套中坚主管系列的问世，给我们提供了方法和路径，让企业在培养自己管理团队上做到有的放矢。

——蓝色畅想图书发行有限公司人力资源部副经理　王治　　这套中坚主管系列中的上百个案例、近百种工具正是我们所需要的。
这是一套真正了解企业中层管理者及其培训需求的丛书，理论联系实际，行动就有收获。

——计算机世界集团北京时代计世资讯有限公司咨询总监　许卫国　　这套中坚主管系列是一套部门经理的工具全书，之所以称其为全书，是因为它将管理中的6个关键职能分别编撰成6本书，这6本书是部门经理的必备参考书。

——中青旅山水酒店投资管理有限公司连锁管理部培训经理　孙士祥　　虽然许多写给部门经理的图书在不断推出各种新的理念，但这套中坚主管系列将一段时期内的经典理论反复验证并串联成珠，同时辅以较为精当的配套管理工具，此点难能可贵。
相信您的选择，选择该系列会让您有意想不到的收获。

——苏宁电器北京丽泽桥店现场客服　赵东　　这套中坚主管系列不仅是企业管理教材，而且蕴涵了影响力教育训练集团10年管理教育培训的厚积沉淀和3年的研发成果，堪称经典之作。

——华点通教育科技有限公司高校事业部经理　崔文远　　工具化、本土化、实战化、系统化　让您的职业生涯从此发生实质性改变　　中国培训行业的领军品牌　　影响力教育训练集团是中国培训咨询行业的先行者，见证了中国培训咨询行业发展的全过程，并以自己卓越的成就成为该行业的领军品牌。

集团创始人易发久先生1996年携手多位业内知名人士初创影响力品牌，1999年正式注册公司。
以“教育产业报国”为使命、“为中国企业普及必修课程”为己任，旨在为中国企业打造“十万CFO、百万经理人”。

十年磨一剑　　在影响力集团进入第10个年头的今天，已拥有培训事业部、拓展事业部、科技事业部和文化事业部四大独立运营体系。
自2005年起，已经在上海、北京、天津、青岛、济南、苏州、南京、无锡、宁波、杭州、义乌、温州、成都、厦门、重庆、西安、福州、大连、沈阳、广东、深圳、香港等发达省市地区开设了20余家分公司，加盟商、代理商有250多家。

一流名师团　　影响力集团拥有阵形容庞大的一流师团，连续6年学员平均满意率达97%以上。
已为150多家世界500强在华企业提供培训咨询服务。
会员企业超过10万家，累计学员逾260万人次。
影响力集团将继续为中国经济提速而不懈努力！

影响力教育训练集团与北京影响时空文化传媒有限公司组织国内十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，专门成立影响力中央研究院教材专家组，历经3年时间，精心创作了这套影响时空管理丛书。
这套丛书内容注重实战，以解决企业管理实际问题为导向；论述深入浅出，通俗易懂；工具多，方法多，案例多。
这套丛书已在影响力教育训练集团的多轮培训课程中使用并多次修订，受到各层次管理者的欢迎和好评。

第一图书网, tushu007.com

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