

HRM



中财 B0113514

现代企业人力资源管理核心技能研修系列①

如何授权

通过别人完成工作的艺术

魏延军 江洪明/编著

CD 8/6

中央财经大学图书馆藏

登录号

474889

分类号

F272.91/7

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

HRM 现代企业人力资源管理系列培训教程:如何授权/魏延军,江洪明编著. - 北京:企业管理出版社,1999.6

ISBN 7-80147-210-1

I. H… II. ①魏…②江… III. 企业领导学-教材 IV
.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 21284 号

如何授权

魏延军 江洪明 编著

企业管理出版社

发行电话:68414644

社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044

新华书店北京发行所发行

北京光华印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开 10 印张 130 千字

1999 年 9 月 第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

定价:19.80

ISBN 7-80147-210-1/F.208

通过别人完成工作的艺术

对于许多公司主管或老板来说,管理已经变成一件繁重的劳动。

公司规模扩大、业务量的激增带给主管们不断加重的工作压力。主管们越来越繁忙,他不得不花去下班后的大量时间留在办公室处理堆积如山的文件;他没有时间思考“战略”与“创造性”问题;更没有时间陪妻子购物、伴小女儿游戏……

而管理学家们告诉我们,主管们工作中的一部分其实是可以交由别人去完成的。通过精确的计算,上层主管授权范围应占工作的 60% 至 85%,中层主管应占 50% 至 75%,下层主管应占 35% 至 55%。

授权的概念最初来源于人力资源管理专家,他们认为传统的管理模式压制了员工们的创造性,授权的方式可以使主管和员工获得双重的解放。

我们在本书中努力想说明这样一个事实:对于抱有雄心和气魄的公司主管来说,授权已经成为一项必然的“战略选择”:它解放了主管,还员工以尊严

前 言

和创造性;带给公司管理升华的契机。

本书的重点有两个,一是授权实施的流程,这一部分给出大量具有“操作意义”的授权管理技能,使之真正成为“即学即用式”的管理教程;二是“技术—艺术”的融合,这一部分浓缩了各种“管理情境”和“管理困境”,试图对于授权管理者给以深刻的启迪,因为授权是闪烁着科学与艺术双重色泽的管理奇葩。

对于授权,我们采用一种开放性的视角:现代人力资源管理的大量技能如工作分析、人员素质测评等,现代管理学的“前沿课题”如 MBO 计划、团队管理、学习型组织和企业再造等都在书中得到广泛论述。国内外著名公司如松下、苹果、中国实达等公司的案例得到引证。

高明的主管不会让管理变成“劳动”,对他来说,管理不是一项“工作”,而是一种“创作”。

读罢此书,你将深深懂得——管理是“通过别人完成工作的艺术”。

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	3
☐ 反对授权,理由种种	4
☐ 走向授权	8
☐ 认识授权:授权的初步印象	9
☐ 授权实施环境的变化之一:组织的变化	11
☐ 授权实施环境的变化之二: 管理角色的变迁	15

- 授权实施环境的变化之三：
 员工与团队的转变 19
- 授权并非易事：阻碍授权的心理误区 21
- 评估：你需要授权吗？ 24

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 29
- 授权不是什么 31
- 分权：授权的扩展与制度化 38
- 授权的要件 41
- 授权的十一条原则 44
- 授权的四种方法 50
- 授权的十大要点 53

☐ 主管授权技能开发	58
☐ 授权的权变因素	61
☐ 制订授权计划	68
☐ 授权流程与关节点	71
☐ 把握授权切入的时机	73
☐ 一个授权的经典案例	74

第三章 授权准备

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	79
☐ 授权的前提	81
☐ 目前授权状态确认	85
☐ 授权准备之一:组织的革新	88

☐ 授权准备之二:任务标准化	91
☐ 授权准备之三:培育授权气氛	92
☐ 授权准备之四:转移心态	95
☐ 授权准备之五:准备承担责任	100

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	105
☐ 授权的不同层级	107
☐ 选取授权任务	110
☐ 授权任务的分析	113
☐ 工作的重新设计	116
☐ 评估:授权任务明确吗?	123

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。

主管们不真正地理解他的下属,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?	127
☐ 了解下属:员工素质测评(一)	129
☐ 了解下属:员工素质测评(二)	132
☐ 人、事相宜的技巧	141
☐ 量其能,授其权	145
☐ 受权者是你思维的延伸	148
☐ 不仅要作伯乐:培训下属	151
☐ 评估:是否把恰当的工作委派给了 恰当的员工	153

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	157
☐ 明确授权界定	159
☐ 参与式授权方案形成	162
☐ 为受权下属开路:授权系统论	164
☐ 传授工作要诀	166
☐ 受权下属的能力训练	168
☐ 设立绩效标杆	171
☐ 构建授权回馈系统	176

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 | 181 |
| ☐ “将在外,君令有所不受”新解 | 182 |
| ☐ 管理学上的控制 | 185 |
| ☐ 授权中的控制 | 189 |
| ☐ 控制:授权主管的新角色 | 192 |
| ☐ 控制技巧之一:命令追踪 | 193 |
| ☐ 控制技巧之二:有效的反馈 | 196 |
| ☐ 控制技巧之三:监督进度 | 200 |
| ☐ 控制技巧之四:全局统御 | 202 |
| ☐ 控制技巧之五:授权的撤回 | 205 |
| ☐ 评估:你掌握高超的授权控制技能吗? | 206 |

第八章 授权与目标管理

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	211
☐ 目标的妙用	213
☐ 特殊的授权:目标管理(MBO)	217
☐ 制订 MBO 计划	220
☐ MBO 探秘:动力是如何产生的	223
☐ 目标设立的艺术	226
☐ 透视:企业组织可能的总目标	228
☐ 评估:目标设计是合理的吗?	229
☐ 探讨:目标是控制,还是激励?	231
☐ MBO 的斟酌使用	233

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 239
- ☐ 授权与企业变革(二):二次创业中的授权 242
- ☐ 授权与激励(一):授权提供动力 245
- ☐ 授权与激励(二):激励的经典描述 247
- ☐ 授权与激励(三):员工都是 VIP 251
- ☐ 授权与团队(一):抱团打天下的时代 254
- ☐ 授权与团队(二):团队授权的技巧 257
- ☐ 授权与团队(三):组建有权、有效的团队 260
- ☐ 授权与沟通 262

- ☐ 授权与企业升华:学习型组织再造 267
- ☐ 透视:授权带给组织什么? 270

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 277
- ☐ 寻求授权平衡点 280
- ☐ 做一个宽容的主管 284
- ☐ 授权:该做什么,不该做什么? 287
- ☐ 如何使工作有意义(一) 288
- ☐ 如何使工作有意义(二) 291
- ☐ 忌虚假授权 295
- ☐ 防止逆向授权 297
- ☐ 树立权威的艺术 300
- ☐ 迎接辉煌:拒绝迷信,立即行动 303

第一章 审视授权

在我从事管理工作的早期，曾经得到的一个教训是：“不要想一人独撑大局，要仔细挑选人才，雇用人才，然后授权给他们去负责料理，让他们独立作业，并为自己的行动表现负责。”我发现，帮助我的部属成功，便是帮助整个公司成功，当然更是我自己个人的最大成就。

——查理·波西（前美国参议员及贝尔公司董事长）

