第一图书网, tushu007.com

<<10天经理人>>

图书基本信息

书名：<<10天经理人>>

13位ISBN编号：9787111407713

10位ISBN编号：7111407717

出版时间：2013-1

出版时间：孙春岭 机械工业出版社 (2013-01出版)

作者：孙春岭

页数：186

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

为什么会有这本书　6年前，我还是企业里的一名职业经理人，每天从事的工作轻车熟路又颇受重视，属于很享受工作的状态。
直到身边有人对我讲：“ 您的经验和阅历这么丰富，为什么不考虑做职业培训？
”有趣的是当时一句闲谈，日后竟然成了现实。
　自大学毕业以来培训始终是我工作的一个重要部分，专业培训师的领域对我而言具备新鲜感和挑战性，能把自己的经验和不断学习总结的成果向更广泛的人群传递，某种意义上也是一种更高境界的“ 功德 ”。
带着这样的初衷，我真正开始了职业培训师之路。
　职业培训师的时间非常紧张，但这不是拒绝学习、反思与沉淀总结的理由。
每天在不同行业、不同领域的企业客户间提供咨询与培训，为管理者答疑解惑的同时，我自身也得到了更多的知识和实践的经验。
但是看得多了自然会有规律性的问题出现：大部分的中国企业仍处于成长和发展的初期，企业的领袖与管理者多根据经验和直觉去开展工作，亟待专业的管理思路和正确的思想观念指导。
这些恰恰是其自身不知道、朋友教不了、对手不会讲的。
　企业要求更高的绩效，员工需要自我的发展，当前这两个目标在企业界的统一性不够，虽然很多企业已经把培训提到了足够的高度，却往往难达预期。
分析原因主要有三个方面。
　第一，企业对培训预期过高，期望通过培训解决问题；　第二，培训管理者未能真正掌握培训需求来匹配合适的学习资源；　第三，培训实施者专业度不够，不能给学员带来真正的提升。
　在与很多学员和身边朋友的交流中，我把一些相对而言比较共性的问题做了汇总，并针对性地提出了参考意见。
　一个很偶然的机会，某知名企业向我咨询能否为其定制一个为期10天的课程，为该单位的中层管理者提供相对系统和贴近实际的培训内容。
正是在这样的背景下，我把这些内容进行了梳理和分类，10天的内容由此具备了雏形。
lO天的培训结束后，学员的一致评价让我感到备受鼓舞。
同时也产生了是不是可以把这些内容写出来的想法。
无独有偶，在一次行业论坛会议上，结识了机械工业出版社的谢社长和李编辑，当他们邀请我把该课程出版成书籍时，我高兴的同时也感到责任重大：书籍是传播范围更广泛的媒介，它影响深远，也承载着莫大的社会责任。
　现在的知识与信息异常丰富，只要你愿意，完全可以用复制、粘贴的办法弄出“ 书 ”来，但对广大的读者来讲这样的文字只能是隔靴搔痒、害人害己。
没有自己的想法和观点，谈何写作？
　因此，我不希望自己的东西浪费他人时间。
我希望自己的文字能够真正为企业的管理者，尤其是那些为企业付出了时间和精力的优秀管理者提供切实的支持。
我希望自己浅薄的文字能帮助他们提升管理技巧和少走弯路，达到更成功的人生。
国内很多管理者在“ 西学东渐 ”的浪潮中迷失了方向，沉湎于新潮的理念和大师的权威中，把解救自我的希望寄托于“ 外力 ”，却恰恰忘记了最本源的东西：没有卓越的经营管理人才，再多的管理名著、教程和经验总结，也打造不出伟大的企业。
　正是基于这样的出发点，这本书的目的就变得简单而明确，不是研究，也不奢望写成名著，而是去做“ 促进 ”工作：促进中国企业管理者的提升，再由这些受到启发、激发的经理人以身作则、身体力行、现身说法地——而不是通过书本总结出的经验、教条——去打造更多的绩优企业！
如果能起到这样的促进作用，书本身是不是伟大的管理学著作，是不是经典，又有什么关系？
本书的适用人群　不是名著，不是经典，可以接受，然而不去探索和深度思考是不能接受的。
很多管理者经常参加各种培训，聆听了不少专家的思想，得出的评价也可能是褒贬不一的。

但是我站在既有企业培训管理经验又从事提供专业服务的角度来讲，在培训或阅读结束后一段时间仍然记得一个方法或一句有道理的话，就可以说这个培训是有效的。
可能您在培训现场觉得特别兴奋和投入，但是过后反思却没有什么值得回味的内容，这样的学习是可以划分到无效的类别里的。
作为企业中的“ 执行者 ”，中层经理是中坚力量，真正的事情是“ 实干 ”出来的，而不是喊空洞的口号和写漂亮的报告。
所以，本书不适合那些只做“ 表面 ”工作的经理人，因为真正的经理人摒弃“ 投机 ”与“ 钻营 ”思想，希望通过“ 实干 ”赢得尊重和上位的机会，希望自己的价值可以透过专业性而不是一味地迎合上级来呈现。
对于那些抱怨制度不完善与大环境不公正的管理者，我同样不建议您阅读此书，因为那些事情不是我们凭借一己之力可以改变的，我们能做的是做好自己和适应环境，面对不公正的现象，我们还需要秉承一颗“ 圣洁 ”的心灵，具备“ 穷则独善其身，达则兼济天下 ”的胸怀，致力于在现有的资源状况下作出一番成就，而不是期待制度完善和资源到位，那些不抱怨、不放弃的管理者才是真正值得培养的“ 潜力股 ”，本书也正是为他们而写的。
本书的风格与特色　本书会结合众多企业的实际案例进行剖析，我个人不赞成在书中罗列高深的理论与技术，或用某个“ 著名学者 ”的观点来增强说服力，因为实际工作中我们往往发现那些东西是在某种特定情景下才适用的。
当然，我们并不抵触那些理论，毕竟理论可以指导实践，我们首先要做的是把自己身边的事情处理好，虽然这只是大战略中的细节问题，但对我们个人而言却至关重要。
至于领袖魅力、领导力、管理教练等高超的领导艺术，是我们做好自己之后才考虑的问题。

第一图书网, tushu007.com

内容概要

企业里的中层经理人处在一个“ 上下兼顾、左右为难 ”的微妙境地，作为中层的经理人如何处理好与上级、平级、下级的关系？
如何成功招聘？
如何恰当授权？
如何有效激励？
如何做好沟通？
如何带领团队取得更大的成功？
如何取得职业生涯的更大成功？
是亟待解决的难题。
《10天经理人》以“ 10天 ”为“ 周期 ”，以迅速提升中层管理者的管理能力为目的，从角色定位、招聘、授权、评估、沟通等10个方面人手，辅以案例项目，演示“ 10天经理人 ”的实践应用。

作者简介

历任知名内资、外资企业高级经理人。
曾主导多个分公司筹建与培训管理、人员培育与业务管控。
现任多家知名企业管理顾问与特邀培训专家。
　孙先生致力于企业中高层经理人管理实践与研究，管理者的工作经历让其管理思维细腻和实际，引起职业人的共鸣；成功的成长历程为经理人提供了可参考和借鉴的样板；丰富的阅历与企业实践帮助经理人开阔视野和更好地认识自己。
　孙先生咨询与服务的客户来自IT、电子、互联网、通信、银行、医疗、消费品、环保、矿产、建筑等多个行业和领域。
不仅包括IBM、微软、摩托罗拉、诺基亚、宝洁、惠普、强生等跨国公司，更是包括中国移动、中国联通、国家电网、中国邮政、中国日报、中国银行、伊利集团等国内知名的上市公司及大型企业。
　孙先生首创的“10天经理人”课程已经在知名企业内部多次实施，获得了企业上下的高度赞扬：
◎系统地给予管理者观念指导而不是似是而非　◎完整的课程体系促进全面提升而不是随机学习　◎明晰的改善计划产生实效行动而不是无所适从　E-mail：sunchunling@189.cn　新浪微博：@孙春岭

第一图书网, tushu007.com

书籍目录

前言 第1天 定位：我是谁？
我要做什么？
我该怎么做？
· 作为中层，我的定位清晰吗？
该如何扮演上级、平级、下级的角色？
· 我知道高层对我的要求吗？
理解下属对我的期望吗？
· 我的思路（管理理念）明确吗？
我必须尝试塑造领导权威！
1 做中层干部必须具备政治头脑 2 作为下级的角色定位——高效地完成任务指标 3 作为平级的角色定位——需要时得到过你的理解和帮助 4作为上级的角色定位——客观公正地评价下属 观念汇总与落实行动 第2天 能力：我追求的成功是什么样的？
我该如何为之努力？
· 公司需要我的什么才干？
怎样才能实现个人与平台的双赢？
· 我仍困惑：想努力但没有目标，想学习但不知如何开始？
· 我有规划职业发展路径吗？
我正在迈向“ 成功 ”还是在走弯路？
1 认识成功的本质 2 阶段目标设定 3 走向职业成功 观念汇总与落实行动 第3天 招聘：他适合这个岗位吗？
· 往往没想清楚要招什么样的人，所以才有：招来的人留不住，培 养好了就辞职，会说不会做。
· 为什么他不是我原来认为的那样？
当初他给我的感觉很好。
· 我需要有效的方法尽量客观地评估应聘者，而不是凭感觉。
1 正确的招聘理念：岗位决定人选而非个人好恶 2 招聘岗位职责要求的确定 3 确定人才选拔标准 4面试问题设计 5招聘面谈的方法 观念汇总与落实行动 第4天 授权：授权不等于授责 · 他会按我说的做吗？
他能实现我的想法吗？
授权不只是“ 交给别人去办 ”。
· 很多时候，我不授权是因为我很难信任别人，并且很享受克服困 难的成就感，事实上我根本没体会过授权成功后的感觉。
· 我需要更有效的方法确保目标实现。
1 授权的核心价值 2 授权不等于授责 3 授权因人而异 4授权后的跟进方法 观念汇总与落实行动 第5天 培养：关注部属并帮助其成长 · 真正对员工有激励作用的是哪些因素？
我运用得当吗？
· 我这个领导当得像保姆，还不被员工理解，我容易吗我？
· 怎样才能让员工在工作中成长？
1 培育的关键是迎合部属期望 2 真正的学习是“ 实践 ” 3 真正的成长来自“ 参与 ” 观念汇总与落实行动 第6天 评估：绩效评估服务于未来 · 绩效评估是为回馈员工过往的成绩吗？
不！
是为将来更高效。
· 围绕工作的每一次交流都是绩效面谈，我不可以“ 随心所欲 ”地聊。
· 没人喜欢被改变，我需要有效的方法获得对方认同。
1 绩效评估的本质目的和正确的评估思路 2 绩效面谈的方法与流程 观念汇总与落实行动 第7天 目标：达成共识才能行动统一 · 我习惯于包揽工作计划并替下属作决定，虽然累但效率高，这 样不好吗？
· 我的下属对工作有执行的内在动力（热情）吗？

· 我希望员工从消极被动变为积极主动。
1 明确工作目标 2 真正的目标（问题核心）往往被忽略 3 统一行动必先达成共识 观念汇总与落实行动 第8天 管控：统观全局，适时介入 · 针对问题多次努力也没有改善现状，我不想一直被敷衍。
· 问题发生并被解决后，我有采取根治性措施吗？
还是继续充当救火队长？
· 计划是为了掌控，辅导是为了实时修正。
· 真正的解决是从制度层面避免再发生。
1 塑造绩效导向的企业氛围 2 有效管控避免问题的再发生 3 没有一劳永逸的管理方法 观念汇总与落实行动 第9天 沟通：有效交流是一种习惯 · 坦诚沟通的根本是信任，我需要建立信任。
· 要让部属产生认同感，必须学会积极反馈。
· 我真的能理解对方吗？
我该怎么做？
1 沟通中的问题永远存在 2 中层管理者在沟通中的思想制高点 3 中层管理者沟通的四大原则 观念汇总与落实行动 第10天 团队：共启愿景，使众人行 · 我的团队目标明确吗？
有吸引力吗？
· 仍有“ 人心涣散、各扫门前雪 ”的现象吗？
怎样让部属（必须） 信任我领导的团队？
· 描述并建立团队文化，我渴望掌握增强团队凝聚力与向心力的方法。
1 规划团队愿景目标 2 塑造团队文化的原则 3 凝聚团队人心的关键 观念汇总与落实行动 附录“ 10天经理人 ”项目实践案例

章节摘录

版权页： 人们对事态作出反应包含两个层次：一是情绪，一是策略。
情绪层面是反射性的；策略层面则是阅历和见识的综合。
管理者尤其需要自律和学习，自律是情绪控制，学习则是优化策略、积累智慧。
1做中层干部必须具备政治头脑 中层管理者的角色复杂且身份特殊，不再是直接带领团队的tt排长 ”，需要上传下达、承上启下，对上级负责，得到平级的认同，获得下级的支持，同时扮演着“ 上级 ”、“ 平级 ”、“ 下级 ”的角色。
做得好，获得各级认可，工作游刃有余，可能跻身高层，提升事业高度。
做得一般，可能勉强维系现状，不突出也不落后，面对各方压力，左冲右突，经常抱怨自己像“ 风箱里的老鼠 ”——几头受气。
做得不好，就尴尬了，每个人都有“ 能上不能下 ”的心态。
但就算保留了职位，得不到上级的支持、下级的拥护，待在这个位置上也是非常痛苦的。
跻身中层，意味着个人职业生涯进入一个崭新的时代。
中层管理者在管理成熟度逐步提升的过程中，几乎都会拷问自己一个问题：我是谁？
我要做什么？
我该怎么做？
在此，笔者提示中层管理者要具备“ 政治头脑 ”。
这里的“ 政治 ”指的是管理者需要明晰自己在职场中的角色，知道秉承什么样的管理理念去开展工作，并确定自己的工作方向和重点，称之为“ 明理念 ”和“ 定方向 ”。
案例导读 张樊是某写字楼物业部的部门经理，在他的努力下，该楼宇被评为市级优秀物业管理大厦。
最近，公司总部临时任务较多，张经理的时间被挤占了不少，楼层抽检的工作就停了下来。
上午，张经理刚完成一份棘手的报告，心里一阵轻松，就想到本楼层（四楼）卫生间去吸支烟，走到门口时发现有几个烟民已经在闲聊了，就走进步行楼梯间准备到五楼去，他在上楼时习惯性地用手摸了摸楼梯栏杆，结果发现上面有尘土，他立刻意识到这肯定是保洁员疏忽或偷懒了。
刚放松几天就出了问题！
他心里掠过一丝不快。
当他进入五楼卫生间吸烟的时候，正好遇到五楼两家入驻企业的员工进来洗手，还在议论：“ 本来想走楼梯锻炼一下身体，这可好，弄了一手脏，也不知道这物业公司和保洁都干嘛了！
”“ 可不是吗，听说咱们这个楼还被评为市级优秀物业管理单位呢，就这服务质量，真不知道他们的评级标准怎么定的？
” 两个人并不认识张经理，他们说完就走了。
张经理心里很不是滋味：不能允许有人给大厦的荣誉抹黑！
随后他来到一楼大厅让一个保洁员临时召集所有保洁人员集合，并通知保洁主管王军到场，当众把负责四楼区域的钟丽大训了一顿。
半小时后，保洁主管王军来到张经理的办公室告诉他，昨天下午下班后9楼的客户搬运装修材料和花卉用土导致楼道内比较脏，他要求各区域责任人在今天上午12：OO前完成清洁工作。
01明理念 中层管理者不能只会埋头苦干，必须要时时抬头看天。
这里的“ 天 ”就是职场大环境。
犹如一个国家确定自己的“ 治国方针 ”，大方向明确了，行为依据与判断标准清晰了，就不会感到困惑和迷茫。
因此，中层管理者需要不断转换管理角色、明确管理理念，并对自身在组织中的作用与价值有深刻认识。
不同管理角色需要秉承不同的管理理念。
曾经有学者阐释：高层应匹配道家管理思想；中层匹配儒家管理思想；基层匹配法家管理思想。
窃以为此种说法有失偏颇，一个成熟的中层管理者应在道家、儒家、法家这三种管理思想中不断切换

角色。
1.道家：增强组织凝聚力的关键 道家思想要点： ·无为而治。
强调登高望远，尊重规律，顺应潮流，道法自然。
·掌握规律，辨识方向，深谋远虑，高瞻远瞩。
·强调“政简刑轻”，反对“繁复苛重”，减少干预，放手放权。
·“以正治国”，抓重点，抓关键，重“内治”，辨方向，谋大略。
·“谦下”为本，知人善任，“人尽其才”，“才尽其用”。
道家是春秋战国时期诸子百家中最重要的思想学派之一。
西汉初年，汉文帝、汉景帝以道家思想治国。
道家“无为而治”、“以人为本”、“顺其自然”，尊重人的自主性的态度与存在定位的主张使人民在秦朝苛政之后得以休养生息，出现了“文景之治”，汉代的国力也达到了一个高峰。
“道家”思想倡导的“无为”乃是“无不为”。
中层管理者面对间接下属存在的问题，应避免冲到第一线直接解决。
不可否认，这样的动作比较高效和直接，特定条件下也是必要的；但这也会打乱组织程序。
影视剧《亮剑》里的主人公李云龙就是一个愿意直接解决问题的领导，战争时期，作为一个连长、团长直接投入战斗当然能起到身先士卒的表率作用，但是万一他负伤或牺牲就可能使得部队失去指挥，造成混乱。
而在和平时期，该做法则似有“越级”的嫌疑。
开篇案例中，张经理越过保洁主管王军批评保洁员钟丽就是一个不恰当的举动，原因有二：第一，即使张经理批评得完全正确，也可能给一线员工留下一个“严厉”的印象（比直接主管更高层级的经理出面，员工已经很紧张了，加上声色俱厉，更容易被看作是“不近人情”）；第二，若因张经理未能事先了解情况而让员工受了“委屈”，必会让下属觉得管理层不辨是非、主观武断，“昏君”的评价往往由此产生。
从组织程序讲，批评员工和“扮黑脸”的事情应该让责任人的直接主管来做，间接管理者最好能示下以慈，让员工感受到公司文化的阳光面，对公司保持美好的期望。
换个角度来讲，“大臣”们即使“犯错”，充其量后果就是“清君侧”，这样也可以最大限度地保护组织利益；“皇帝”犯错则会让基层员工“绝望”（消极怠工）或“暴动”（辞职）。

媒体关注与评论

职业经理人似乎都习惯了去读国外的管理著作，要么开始回归国学。
春岭的这本 《10天经理人》，用通俗易懂的方式，巧妙地融合了中外管理的经典思想和最佳实践，一定会让中层经理人备感亲切和受用！
作为培训同行，我为这样一部“从实践中来，又 能到实践中去”的具有中国特色的中层管理实战佳作而由衷地喝彩！
——李家强 管理咨询顾问、教练、培训师，《培训》杂志专家委员 从业务骨干向管理干部转变，需要尽快适应工作环境和工作内容以及工作方式和工 作技能的变化，此书是一本很好的帮助中基层干部完成角色转变的操作指南。
——周辉 《产品研发管理》作者，北京楚星融智咨询有限公司创始人

编辑推荐

《十天经理人》以“10天”为“周期”，以迅速提升中层管理者的管理能力为目的，从角色定位、招聘、授权、评估、沟通等10个方面人手，辅以案例项目，演示“10天经理人”的实践应用。

名人推荐

职业经理人似乎都习惯了去读国外的管理著作，要么开始回归国学。
春岭的这本《10天经理人》，用通俗易懂的方式，巧妙地融合了中外管理的经典思想和最佳实践，一定会让中层经理人备感亲切和受用！
作为培训同行，我为这样一部“从实践中来，又能到实践中去”的具有中国特色的中层管理实战佳作而由衷地喝彩！
——李家强 管理咨询顾问、教练、培训师，《培训》杂志专家委员 从业务骨干向管理干部转变，需要尽快适应工作环境和工作内容以及工作方式和工作技能的变化，此书是一本很好的帮助中基层干部完成角色转变的操作指南。
——周 辉 《产品研发管理》作者，北京楚星融智咨询有限公司创始人

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