第一图书网, tushu007.com

<<将才-让主管成长走直线-II>>

图书基本信息

书名：<<将才-让主管成长走直线-II>>

13位ISBN编号：9787510058950

10位ISBN编号：7510058953

出版时间：2013-4

出版时间：世界图书出版公司

作者：杜书伍

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

作者自序一将功成万骨枯主管是部门的灵魂、企业的骨干。
主管的素质决定了企业的营运成效，更是能否持续培育人才、使企业永续经营的关键。
矛盾的是，多数企业中的多数主管，并未系统性地接受过主管训练，即便想向外部学习，也甚难找到切合实务需求的课程。
漫长的主管生涯中，大体是在“有样学样，没样自己想”的情境下，一边摸索一边执行主管的职务。
即便是“多年媳妇熬成婆”的资深主管，回首来时路仍不免心头不踏实，担心挂一漏万，更不用说尚乏经验的新手主管了。
在主管跌跌撞撞、自我摸索的情况下，被带领的部属或“前部属”，则不免成为他们“试误”下的“小白鼠”，甚至因此流失了部分潜力人才，这是企业领导人在组织经营的过程中，会面临的另一项无形耗损。
所以我经常感叹，主管的培养实为“一将功成万骨枯”的巨大工程。
思及上述情景，相信不少企业领导人也感到心有戚戚焉；我自己也是在这样一路摸索的过程中，走过来的。
为了试图改善与解决这个现象，多年前，我开始观察组织中的人与事。
从主管的日常管理经常面临哪些问题，人员认知易产生的盲点，部门互动时存在的组织行为与灰色地带……这些现象该如何从根源解决？
一个一个便成为我脑中的“悬案”；当灵光一闪有所领悟时，便说与我的主管知晓，期望他们跟我一样，用更有效的方式带领团队。
点点滴滴，就这样边看，边想，边说，一段时日累积下来，方方面面竟也初步涵盖了主管应该关注的几大方面：从主管应具备的正确认知（主管意识）、如何规划分工与建构组织、如何形成制度流程与KPI、如何落实推动，到如何读人识人组建团队，等等。
同时随着组织的扩大，我也从“口说”改成“书写”，通过文章的撰写，让更多的新任主管可以跟上资深主管的观念思维，提早一步具备主管该具备的框架。
如今，此一框架已成为公司培训主管与潜力主管的必读教材，也就是本书的内容。
知识普及、经验分享，构成社会跃升的基础在出版上一本书《将才》时，提到了我对“观念普及化”的信念：一个国家光有少数领先企业，是没有足够的力量来推升社会、国家进步的。
唯有观念普及，形成多数企业广泛的认知与共识，才会构成社会整体跃升的基础。
因此，将联强内部主管训练内容集结而成《将才Ⅱ》这本书，仍是延续这样的理念，通过知识与经验的扩散与普及，期望对国家和社会，能够形成向上提升的无形力量。
不同于《将才》——偏向职场工作者的基础观念，本书收录的内容，更聚焦于主管管理实务，之于不同的阅读对象，应有不同的效益：第一，对于经验丰富的资深主管，本书旨在提供一个参考性的管理框架，以及不同产业管理经验的分享；对资深管理者而言，应能结合自身经验，整合出更具系统结构的管理架构与心法，发挥更大的管理成效。
第二，对于经验尚浅的新任主管，本书则可提供一个相对完整的管理框架，以及对于管理实务执行中易产生的盲点与观念，提供参考要点。
有助于新任主管一开始就站对姿势，减少自我摸索的时间，加速管理能力的深化与融会贯通。
第三，对于有心走向管理层级的潜力人员，可提前建构完整的管理框架，及早认知主管意识与观念，并依此框架与观念，来观察所处组织中的种种管理实务。
如能提前自我储备实务经验，潜移默化中自然而然展现潜力主管的特质，有助于脱颖而出，优先被拔擢。
第四，有意走向经营管理之路的学生，亦可提前建构正确的框架与观念，结合求学期间的管理理论，强化对学理的理解，提前累积经验，为步入职涯做好准备。
强烈提醒“学用合一”，才是知识的价值多年来，看过形形色色的职场工作者，多数渴望成长并积极学习，但也看到不少人用错方法走错路，不得其门而入，十分惋惜。
愈发令我强烈感知：知识本身是没有价值的，而是被运用后的结果，才是知识的价值。

所以，我强烈地期望本书读者，倘使认为本书的观念有所裨益，需强烈地自我提醒“学用合一”：亦即，学后一定要积极去运用，执行，体会并且融会贯通，所学始能产生“价值”，不会白费工夫。

内容概要

多数主管未受过系统化训练，经常是在摸索、试错的状态下，匍匐前行、跌跌撞撞甚至遍体鳞伤。
主管之路，注定总是如此颠簸煎熬？

30年培育将才经验，创造年收入1706亿人民币企业规模的联强国际总裁杜书伍先生认为，主管能力绝非天赋异禀或个人造化，只要有完整的框架、正确的认知，在经过系统化的自我修炼后，便能“运筹帷幄，决胜千里”。

本书继《将才》畅销十多万册后，杜书伍先生针对主管能力修炼的又一最新力作，非常适合能力亟待提升的新晋主管们。
有志走上公司管理岗位的上班族，也可通过本书，提前建构完整的管理框架，待到晋升之时，便可谈笑用兵！

作者简介

杜书伍，38年前，他加入神通电脑；33年前，升任集团子公司总经理；29年前，出任集团副总经理，25年前，公司改组，成为联强国际集团总裁，在他的职业生涯中，每隔几年，都会升迁一次。
他虽然不是创业家！
在他的带领下，联强国际在22年间营业额增长235倍，成为亚洲第一大、全球第三大的通路集团。
他也从一名电脑工程师，成为驰骋通路产业的大将军，创造了一段极富传奇色彩的职业生涯。
他虽然不是大学教授！
身上却流着教师的热情。
受做教师的父母亲熏陶，他大学时就在夜校当过兼任老师，对教育员工、年轻人特别热中，职涯30年，虽以成功的企业家而著称，但私底下他更像一位酷爱观察与思考，好与人分享观念的校长。
他虽然不是管理学家！
却是一位喜欢观察与思考的企业家，喜欢把对事物的观察转化为理论，将经验提升为思想，与他人分享。
——他就是杜书伍，一位睿智的企业家。

书籍目录

第一部 主管意识善用“ 意识 ”，适时改变 002公司可以给一个人职位，但不能给他来自同仁的尊敬 007主管要管大事与管小事，不能只管“ 中事 ” 011“ 积极主动负责 ”才是真正有责任感 015将帅无能，累死三军 019见词生义 023管理的艺术 027第二部 分工与组织建构主管的部门运作管理 032突破“ 自然律限制 ”的思维 036矩阵管理与矩阵组织 045功能集中，建立专业化运作模式 051增胖前，先瘦身 056知识的产出与管理 061第三部 部门管理与政策落实构想、政策落实的技巧 066形成“ 自我管理机制 ”的制度设计 070电子邮件，让主管慢性失职及失能 074不是制度僵硬，而是人僵硬 078屋漏偏逢连夜雨？
082形期无形 087追求完美？
！
092第四部 组织行为与组织气候孟母为何三迁？
环境也！
098组织气候的培养 102基本价值的落实与深化 108双方拍拍肩，双方打屁股 113不要把“ 意见反映 ”浇熄了 118第五部 如何提升组织沟通效能沟通能力的基础 126三角传球，越级报告、指挥 130组织沟通——Z形沟通 135善用外部反映，减少内部管理盲点 140第六部 选才观念基层主管的主修课——对人的了解 146选才，重IQ更要重人格特质 149选才的观念和技巧 153独立人格背后的问题 157由预算目标的执行，来读人识人 163第七部 训练与引导会议的训练与共识功能 168“ 月报制度 ”的精神与目的 173“ 月报制度 ”的执行要领 177别把“ 手段 ”当“ 目的 ” 181误把“ 手段 ”当“ 目的 ”的成因 185善性循环，启动主动学习机制 189第八部 培养干部与潜力人才如何培育部属“ 带人 ”与“ 管事 ” 196授权与受权 201利用组织安排，培养基层主管 208主管要养成“ 导引思考、宏观阐述 ”的习惯 213让“ 联强EMBA ”成为我们的共同语言 217到底是“ 将 ”，还是“ 士 ”？
221

章节摘录

第一部 主观意识主管（manager）的价值在于整合与领导，发挥一加一大于二的效益。
所以升任主管首先要换脑袋：不再是一人饱全家饱，行事与决策要习惯由“组织”的角度思考；否则，将帅无能累死三军，甚至形成组织的死穴。
善用“意识”，适时改变了解一个观念、理论并不难，但了解与应用之间，往往存有不小的差距。
观念、理论不是被拿来谈论的，而是应该被应用。
知而不行，可以说一点用处都没有。
既然要用，就必须内化而成为习惯，如此才能产生持续的效果。
在组织当中，经常会谈论到“主管意识”。
这里的“意识”是个名词，但有时也可以从动词来理解，亦即“感知”。
例如，一个人意识到危险的存在，因而心生注意，借以避开，这是一种本能与习惯使然。
事实上，每个人每天都会从外界接收许多信息，感知到许多迹象，但往往是看过、听过就算了，这样的感知无法产生任何效果。
人生的历程中，在每一阶段的结束与开始，通常都会有一个仪式。
例如毕业典礼、成人礼、婚礼等。
仪式的目的，在于提供一个明确而强烈的信息，强化人对于周遭环境改变、角色扮演改变的感知。
当改变产生时，意识到改变的程度有多强？
是否仔细思考其意义？
在影响此人能否因应变局，或是能否扮演好新的角色。
比方说，成人礼象征一个人脱离了少年时期，进入成人阶段，其最大的意义在于必须对自己的行为负起完全的责任；同样的道理，毕业典礼标志着学生身份的结束，成为完全的社会公民，开始要对社会有所付出，负起家庭的经济责任等，不再如同学生时代，只是单纯地接受教育。
一个强烈的信息传来，告诉我们变局已经发生，如果此时不能清楚地了解到改变的内涵与意义是什么，并随之自我调整，则即使意识到改变，同样也会没有效果。
相反地，一个人若能在接收到外界传来的信息时，有更深刻的体认，并加以正确应对，则其在新的角色扮演上，将比其他人做得好。
回头来谈“主管意识”。
升任主管之后，在组织中扮演的角色有了改变，理想的状态是一升任主管，便能立即进入状态，扮演称职的主管（如后页图之曲线A），不过实际状态通常与理想有段落差，正如一个人感知到危险发生，到实际反映之间，存有一段前置时间一般。
不同的人因应改变而调整的脚步并不相同，大多数的情形是，升任主管之后，开始感受到职责的不同，因而做出调整，一段时间之后才真正成为称职的主管，这属于后知后觉型（如后页图之曲线B）。
而这段时间的长短因人而异，持续愈久，组织付出的代价也愈大。
除了意识到改变而随之调整外，由于原先的角色扮演久了，自然会产生思考、处事上的习惯，这些习惯在原本的工作上，用来相当顺手，但是当不同角色转换之际，必须针对既有的习惯加以改变，这却是一件不顺手的事。
因此，还需要毅力来承受改变习惯的过程。
相反地，如果只是感知到表面上的改变，却未能深切体认到变化的内涵，那么，便如同不知不觉一般。
在这种情形下，即使担任了主管，但本身的修为却很难提升（如曲线C）。
意识到改变，并且仔细思考改变前后的差异而随之调整，养成这样的习惯之后，感知周遭的敏锐度也会跟着提高，进而连细微的变化都能察觉出来，而能够更适切地掌握脚步的调整。
那么，主管如何帮助部属正确地因应改变呢？
以组织内的升迁制度来讲，“升等规划”便是在帮助部属做“先知先觉”的动作（如曲线D）。
让部属在升职之前，预先准备，待正式升任主管之后，能够立即进入状态，除了帮助个人的提升之外，也相对减低新手上路的调适期间组织所需付出的代价。

对大部分的人而言，通常都能感知到改变的发生，也大多会随着角色的转换而自我调整，但调整的程度往往不完全，此时，主管的功能便在于协助，借由主管的辅导，使其对新角色的内涵有更深入的了解，而能够尽快升任新的职位。
组织的功能在于互补，在这件事情上，便是由主管来补同仁的不足。
个人在组织内部面临的改变是如此，组织面对外在大环境的变化亦然。
企业若能随时感知到环境的改变，即使是最细微之处，亦能敏锐地察觉，同时亦步亦趋地跟着调整本身的步伐，则企业的生存机会便相对提高许多。
导引思考一、从“ 意识 ”到“ 习惯养成 ”到“ 内化 ”，观念才能被用出价值。
请举自己的案例，说明自己学到一个新观念有否改变的历程。
二、承上，仔细检视这个观念改变的过程，是仅停留在意识（吸收新知）阶段？
或者在努力改变习惯（有实际行动）？
还是进一步做到内化了呢？
三、承上，再加上时间因素，可以区分出附图中A、B、C、D四种类型；检视自己职涯历程的重大改变，通常属于上述哪一类型？
（A）理想状态：马上改变，但几乎不可能发生。
（B）后知后觉：从意识到习惯养成到内化需要一段时间。
（C）不知不觉：有意识到，但习惯未养成也未内化，易旧酒新瓶。
（D）先知先觉：提前预备，因而可做到（A）的理想状态。
四、观察自己或主管，能做到D类型者通常具有什么特质或能力？
依此自我检视，自己还缺乏什么特质或能力？
五、属于B型或C型的人如何提前预备，才能适时改变与提升？
公司可以给一个人职位，但不能给他来自同仁的尊敬在公司的组织架构下，随着层级之分而有不同的职位。
依照一个人经验与能力的不同，公司会授予他合适的职位，并赋予相对应的职掌与职权。
然而，这只不过是法定的授予，并不必然表示担任的职位愈高，所获得他人欣赏、尊敬的程度也愈高。
由于每个人都不是完美无缺，能力、经验也都是在持续增长的过程，所以，一个人刚开始担任某一职位时，并不必然就能立即完全胜任，毫无瑕疵。
初上任者通常也会因为自己对该职位还不够进入状态，对职掌的运作、职权的拿捏还不够纯熟，所以心态上会比较战战兢兢、戒慎恐惧，并且广纳他人意见、虚心求教，在待人处事、沟通协调方面也会格外注意到各个层面，借此希望自己能尽快胜任新的职位，并获得他人的认同。
就公司与全体同仁的立场而言，也通常能认知到一个初上任者，必然需要一段调适期，并且给予一定的时间，以及某种程度的包容。
亦即一开始能力或许稍显不足，但是会等待其持续提升；经验也并非绝对丰富，但是会等待其逐步增长。
经过一段时间之后，随着这个人的能力、经验逐步提升，加上为人处世方面能够公正客观地处断事物、遇到问题勇于承担责任并加以解决、细心热诚地辅导同仁、冷静耐心地沟通协调，配合自己持续不断地虚心学习，则不仅他的工作能力将受到认可，甚至于他的为人处世也会被欣赏，于是赢得其他同仁对他的尊敬。
这个尊敬，完全是经由他自己平日点点滴滴的累积而获得，公司虽然给了他职位，但是却无法强迫同仁发自内心地产生对他的尊敬。
许多受到同仁尊敬的主管，通常都是经由这样的过程而来。
但是我们也可以看到，有些人被授予某个职位以后，在初期或许还非常谦虚，凡事不耻下问，没有架子。
可是，经过一段时间之后，等到他对于该职位上的事物熟悉了，进入状态了，原本战战兢兢、戒慎恐惧的态度便逐渐松懈下来，反而慢慢显露出喜欢品尝权力滋味的现象，享受通过职权支配他人的快感，严重者甚至滥用权力；却未能持续虚心地自我提升，学习如何更准确地拿捏职权的分际，进而把本

身肩负的职掌功能充分发挥出来，提升整体的运作。
我们常说某个人“官僚”、“官气”，往往便是这种情形，而这种人即使坐上了某个较高的职位，也很难赢得同仁对他的尊敬。
其实，在一家公司里头，每一位同仁心中都有一把尺，主管平日需要评核同仁的工作表现，同仁同时也在心里仔细观察、衡量着每一个看得到的主管：哪些主管官僚官气，遇到自己主管的事物有时便会摆摆姿态？
哪些主管经常报喜不报忧，遮掩瑕疵、回避问题？
哪些主管常常不自觉地夸大吹捧自己的功劳与绩效？
哪些主管爱面子甚于辨是非，讨论事情常会做防卫性的辩解？
而又有哪些主管是让大部分人打从心底尊敬、佩服？
事实上，公司赋予一个人职位与职权，是给他一个空间、舞台。
要成为受尊敬的主管，则除了提升本身的见解、能力，把部门效能发挥到最好，同时细心辅导同仁使其从工作中获得成长之外，更要随时切记，能力强只是正面的加分；但性格上的缺点带给别人的负面印象，却会产生很大的减分效应，必须格外提防。
一个稍有理性判断能力的人，也大多能认知到官僚、掩饰、自夸、爱面子等现象都应该要避免。
但因为这些现象的产生，往往是一个人的性格因素使然，因此常常在一举手、一投足之间，便不知不觉地流露出来。
可是，在组织当中那么多双眼睛下，加上长时间的相处互动，这些性格必然无所遁形。
唯有用健康、开放的心态，持续不断地提醒自己，从本身内在的性格去调整，假以时日，必能重新赢得他人的尊敬。
导引思考一、为何公司给人职位后，未必自然而然会赢得来自同仁的尊敬？
观察组织中“职位高但受尊敬度低”及“职位不高但孚众望”者，是“能力”问题还是“人格特质”使其得到的尊敬度不同？
二、“官僚习性”为何与“理性思考”和“人格特质”都有关？
身为主管，应如何避免“官僚习性”的产生？
三、回想自己在晋升为主管或担任某一功能负责人的过程中，当时是如何赢得部属或互动单位的尊敬？
最难做到的是什么？
后来能够赢得尊敬的关键，又是什么因素？

媒体关注与评论

浑然天成的领导者实属凤毛麟角，绝大多数主管都需要在实践中学习领导的知识，积累管理的经验，体悟使众人行的智慧。
此时，如果你足够幸运地遇到一位优秀的导师，就会更加快速地进入角色。
本书浓缩提炼了联强国际执行总裁杜书伍多年总结的领导力智慧，某种意义上正是这样一位导师，可以帮助你在领导的修炼之路上顺利提升段位。
——《IT经理世界》杂志联强国际总裁杜书伍先生不仅是一位成功的企业家，更是一位真正的教导高手，其第一部《将才》出版畅销十几万册，在职场新人和企业管理层中口碑极好。
这本《将才Ⅱ》延续了第一部的务实风格，进一步为大家讲解如何培养将心，才能成为将才，最后走向将职。
——《商学院》杂志员工的成长和成功不应总是摸索、试误和遍体鳞伤……杜书伍先生将和年轻人分享他这些年的经验和心得，书中的一字一句都是他写给公司内部主管的文章和训练教材，贴身实用，招招都是干货。
学习书中经验方法，将让基层的你由匍匐变为跑步前进，快速成为公司骨干！
——《新财经》杂志

编辑推荐

《将才2:让主管成长走直线》编辑推荐：很多主管经常是在摸索、试错的状态下，匍匐前行、跌跌撞撞甚至遍体鳞伤。
主管之路，注定总是如此颠簸煎熬？
杜书伍先生认为，主管能力绝非天赋异禀或个人造化，只要有完整的框架、正确的认知，在经过系统化的自我修炼后，便能“运筹帷幄，决胜千里”。
有志走上公司管理岗位的上班族，也可通过《将才2:让主管成长走直线》，提前建构完整的管理框架，待到晋升之时，便可谈笑用兵！

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