第一图书网, tushu007.com

<<换个角度看问题>>

图书基本信息

书名：<<换个角度看问题>>

13位ISBN编号：9787801978110

10位ISBN编号：7801978110

出版时间：2007-9

出版时间：企业管理出版社

作者：孙健敏

页数：214

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

当前在管理界，一个很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”?我认为，管理首先是技术，然后才是艺术。
说管理是技术，是因为管理有具体的方法和技巧；说管理是艺术，是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。
就如同弹钢琴，在学习钢琴的时候，是没有什么艺术可言的，都是具体的技术细节，包括手指的力度、指法、双手的协调、认识五线谱等，都是具体的技术和方法，只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后，才能够将其进行组合，运用自己的方式去表现它们，这时候才谈得上艺术。
绘画也好，音乐也罢，都是这个道理。
没有技术的艺术虽然不能说不是艺术，但至少是盲目的艺术。
管理亦然。
多年给企业做咨询，经常听到关于这个问题的争论和讨论。
很多人以管理是艺术为理由，认为管理是不需要学的，或者是不可掌握的。
其实恰好相反，管理是必须学习的，必须掌握某些基本的技术和方法，才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。
根据我们的经验，中国企业中高层管理者所欠缺的，不是艺术，而是技术，是管理的基本方法和技术，包括如何接受上司的指令，如何给上司提出建议，如何给下属布置任务，如何与客户进行沟通，如何授权，如何谈判，如何了解员工的心态并有效地激励他们，如何通过自己的专长影响下属，如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。
很多事情不是因为我们不明白，而是因为我们不知道该怎么做!有些事情，就算是明白了，也不见得能做到。
为什么呢?一是习惯，二是能力。
我们企业的管理人员，知道的太多了，什么新概念、新理论他们都知道，遗憾的就是做不到。
正是在这个意义上，我曾经给有些企业的经营管理人员建议：中国的企业不缺脑袋，缺的是“手和脚”。
根据这个思路，我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。
目前国内的管理教育。
基本上以HBA为主流，集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为目的。
本身并没有解决管理的基本技能问题。
我和几位同事从1995年开始进行管理技能的开发和评价工作，先后为国内外50多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。
根据多年的积累，我们编写了这套丛书。
这是第一批，包括了7个专题的基本内容，从管理沟通、谈判技能、问题解决技能，到团队建设技能、激励下属技能，再到个人时间管理、个人压力调节等，都是管理者自我提升所必需的基本技能。
后面还会不断推出新的专题。
这套丛书特别适合于企业管理人员的培训，通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合，使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣，从而达到改进实际工作技能的目的。
每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合，案例分析与管理游戏相交融，使读者既能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技能和方法上有所改善。
感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助，他们给我提供的舞台，使我得以深入了解中国企业的实际问题，学习他们的有效经验，实践自己的设想。
这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯(香港)公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集

团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。
我的管理人员开发的很多理念和方法，来自这些企业的实践经验的总结。
感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议，他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。
这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授、徐勇教授等等。
本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家，他们既有坚实的理论基础，又有丰富的中国企业管理的实践经验，相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。
时间匆促，书稿难免存在纰漏，敬请读者不吝赐教。

内容概要

在当前的管理界，一个很有意义的争论就是管理究竟是技术还是艺术？
本书作者认为，管理首先是技术，然后才是艺术。
说是管理技术，是因为管理有具体的方法和技巧；说道理的艺术，是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。
本书以MBA为主流，集中理论知识的传授和讲解管理者自我提升所必需的技能。
书中原理的阐述与技能的结合，案例分析与管理游戏相交融，使读者能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技术和方法上有所改善。
本书以管理人员的问题解决为基本内容，以企业管理人员经常遇到的实际管理问题为引子，解释了问题解决的含义及基本特点，分析了问题解决的技能要求及培养方式，通过大量案例，阐述了问题解决的一般程序和规律，最后提供了问题解决训练的多个案例。
本书适合于作为中高层管理人员的培训教材，也可以作为管理人员的自学读物。
、

作者简介

孙健敏，教授，博士生导师，曾留学美国，加拿大、英国等，发表多篇学术论文，从1994年开始先后为100多家大中型企业提供管理咨询和管理人员测评与培训，是国内著名的人国资源管理专家。
在管理技能开发和评价、领导方式测评与培训方面有丰富的经验和独到的见解，是国内管理学界把学术研究和企业实践有机结合的典范。

<<换个角度看问题>>

书籍目录

第一章 问题解决技能初探第1节问题解决——你不得不掌握的技能问题1：“ 河内塔 ”问题(策略性问题解决)问题2：如何使猫和狗不打架?(创造性解决问题)问题3：如何四线穿九点?(克服思维定势)问题4：福特汽车的应对挑战(使命追求和经营宗旨)问题5：吉列剃须刀的推广(开拓市场策略)问题6：罗乡长的吸引人才策略(人力资源的问题)问题7：生力波罗啤酒厂的复兴(生产问题)问题8：麦道克的债务危机(财务问题)问题9：租厂房不如买厂房(战略问题)第2节问题解决技能自测量表1：问题解决能力的测验量表2：创造性思维能力的测验量表3：创造力的简易测量量表4：创造个性的测量第二章 问题解决的方式第1节解决问题的程序第2节解决问题过程中的心理功能收集信息中相对应的知觉与直觉评价信息过程中的情感与思考第3节个人解决问题的方式知觉一思考型直觉一思考型知觉一情感型直觉一情感型解决问题方式小结第4节自我诊断：解决问题的方式第三章 创造性的问题解决第1节创造性思维的主要形式直观思维联想思维幻想思维灵感思维第2节创造性思维的训练创造性思维的训练内容创造性思维的思考方法第3节创造性解决问题的方法动力与阻力调节法活用知识法以迂为直法第4节企业管理问题的创造解决思维技术发明过程中的创造性思维方法战略策划过程中的创造性思维方法市场竞争过程中的创造性思维方法第5节测一测：你的创造力如何?创造力自测1创造力自测2第四章 管理中的问题解决：决策第1节决策的制定过程步骤1：识别问题步骤2：确定决策标准步骤3：给每个标准分配权重步骤4：拟定方案步骤5：分析方案步骤6：选择方案步骤7：实施方案步骤8：评价决策效果第2节问题和决策问题的类型决策的类型综合分析第3节群体决策群体决策的优点和缺点群体决策的效果和效率头脑风暴法名义群体法德尔菲法电子会议第4节测一测：决策风格问卷第5节案例分析：“ 我不做出决策 ”第五章 问题解决技能分析第1节创意思维的实施及其结果成功的商业创意失败的商业创意案例点评及思考要点第2节A&P公司WE0运动失误WEO原型：“ 支付现钞、自己运货 ”WEO：“ 经济实惠之源 ”以牙还牙：竞争对手的反应后果：“ 皮洛士式的胜利 ”案例点评及思考要点教训与启迪第3节可口可乐公司“ 新可乐 ”风波“ 医学博士 ”：可口可乐的诞生“ 百事挑战 ”：可口可乐面临竞争戈伊朱埃塔决策：“ 新可乐 ”上市结局：“ 玷污了一个神圣的象征 ”教训与启迪思考要点第4节西尔斯公司王座失落西尔斯公司与伯伦南面临挑战零售业王座的失落案例点评及思考要点教训与启迪思考要点第5节蓬勃计算机公司：一条想人非非的“ 妙计 ”“ 妙计 ”的产生案例点评及思考要点第6节黄豆油滤油器漏油案黄豆油过滤机为什么漏油了?运用问题分析技术思考要点第7节美国西南航空公司的战略性窗口分析决策背景资料决策分析思考要点第六章 循序渐进提高问题解决技能第1节问题解决技能训练训练目的训练内容安排训练时间解决问题的方法研究如何进行创造性思维如何解决问题集思广益，进一步分析问题集思广益，解决问题第2节创造性思维训练发散思维训练摆脱习惯性思维的训练缺点列举训练愿望列举训练想象力训练联想训练第3节决策技能训练训练目的训练内容安排训练时间训练目的如何作决策：选择合适的决策方法你的决策方法研究决策方法选择参考文献

章节摘录

应该承认，仅从幻想思维而言，幻想就是幻想。
既是幻想，就不该过分强调其实事求是与科学态度。
历史上，著名法国天文学家勒让就认为，要制造一种比空气重的装置去进行飞行是不可能的；稍后，德国大发明家西门子也发表了类似的看法，由于他们的崇高威望因而极大地妨碍了制造飞机思想的发展；过后，能量守恒定律发现者之一、著名德国物理学家赫尔姆霍茨，从物理学的“科学角度”论证机械装置要飞上天纯属“空想”这一“科学结论”，使得德国的金融界和工业集团撤消了原先对飞机研制事业的支持；最后，美国天文学家纽康又根据各种数据做了大量计算，从而“证明”了飞机甚至根本就无法离开地面。
然而，1903年首先把飞机送上天空的却是当时名不见经传的美国人莱特兄弟。
他们没有上过大学。
但他们思想活跃、富于幻想，他们凭着自学成才、勇于探索未知领域的大无畏精神，获得了巨大的成功。
与幻想思维最相近的还有空想或无稽之谈。
日本创造学家高桥浩认为，空想也是人们思想的宝库。
他认为天才的一大特点就是空想思维发达。
法国的狄德罗说得更加深刻：“没有幻想，一个人既不能成为诗人，也不能成为哲学家、有机智的人、有理性的生物，也就不成其为人。
”当然，幻想越大胆，可能包含的错误也越多。
不过这并没有什么关系．只要从幻想的天空回到现实的大地上来加以检验，错误就会被发现、被纠正，正确就会被充实、被发展。
对于上述见解，日本创造学家高桥浩在他所著的《怎样进行创造性思维》一书中作了充分地发挥。
他写道：“不论是天才还是凡人，他们同样都有着空想力和以现实的道理思考问题的能力；不过，凡人只能以现实的道理去思考问题，因而，他们的空想力便逐渐萎缩。
反之，天才却乐于运用空想力，在他思考问题时，首先求之于空想。
”灵感思维是人们在创造过程中达到高潮阶段以后出现的一种最富有创造性的思维突破。
它往往以“一闪念”形式出现，并往往使人们的创造活动进入到一个质的转折点。
灵感思维的特点具有随机性、瞬时性、专一性、新颖性和模糊性。
例如，爱因斯坦有一次忽然来了灵感，身上未带纸片，竟把公式写在朋友家的新桌布上。
钱学森教授在《关于形象思维问题的一封信》中指出：“光靠形象思维和抽象思维不能创造，不能突破；要创造要突破得有灵感。
”诗人、文学家的“神来之笔”，军事指挥家的“出奇制胜”，思想战略家的“豁然贯通”，科学、发明家的“顿开茅塞”等，都说明了灵感的作用。
事实表明，除了天才、学者外，一般人也常说，“我一下子突然想到”，所谓“灵机一动”。
所谓“急中生智”，很多也都与灵感思维有关。
灵感的产生需要为之创造一定的条件，例如明确问题、储备知识、深入思考、暂时搁置等等。
而诱发灵感也有一些较常用的方法，如联想、触发、省悟等等。
爱因斯坦采用的所谓“奥林匹亚科学院”，就是几个人共进晚餐，边吃边谈边争议问题，这些争议对爱因斯坦的创造起了很大的作用。
与此类似，物理学家劳厄和控制论的创始人维纳也都很喜欢采用这样的形式来诱发灵感，捕捉新思想的火花。
应该指出，灵感的到来并不是一件轻而易举的事。
正如爱迪生所说，要想得到1%的灵感，就必须付出99%的血汗，只有付出了99%的血汗，才可能获得1%灵感。
钱学森同志也说过：“灵感、灵感，不是什么神灵的感受；而是人灵的感受，还是人．所以并不是很神秘的事。

”日本曾因12海里领海权的限制，渔产量大幅度下降；一日本青年，在上厕所时“突然”想到：利用鱼的家乡感和回游习性，在沿海大量繁殖幼鱼，然后放人大海；长大后，这些鱼游回家乡，还带来大量公海上的鱼，使面临绝境的日本渔业起死回生，再度振兴。
日本创造学会奖誉他，命名为“厕所里的发明”。
苏联科学家为了捕捉带有物质深层结构和现代银河系及星体内部变化过程信息的中微子和μ-介子，在北高加索装设了一台世界上最大的中微子天文望远镜。
这架望远镜的体积超过2000m3。
为了使它不受宇宙射线干扰，还得安装在地下，由350m厚的山岩保护起来。
进一步的捕捉工作还要求安装更加巨大的仪器，而这些又都要求安装在地下室，这简直是不可能的。
为此，科学家又费尽心血，付出超凡的努力，终于捕捉到了“灵感”，以水下室代替地下室，把这些设备安装在贝加尔湖底下。
这是世界上最深的湖，水深有1637m，从而使这一研究取得突破性进展。
20世纪50年代，毛泽东与周恩来在湖南长沙视察，两位伟人同乘一辆轿车，路过桔子洲头，毛泽东出了一个上联请周恩来对下联。
上联是：“桔子洲，洲旁舟，舟行洲不行。
”周恩来正在运用“灵感”之间，车行至天心阁，见一群鸽子从阁内飞出，立即悟出了下联：“天心阁，阁中鸽，鸽飞阁不飞。
”多么工整贴切，天衣无缝，毛泽东听后，会心地笑了。
《古代聪明人的故事》一书，记叙了许多的趣闻轶事，读之令人赞叹不已，这对于人们认识灵感思维，也许不无裨益。
有一则故事叙述的是一位名叫庄有恭的神童，一天这位神童去拜见一位老将军，这位将军正在与友人对弈，便出了一个上联考考这位“小将”，将军日：“旧画一堂，龙不吟，虎不啸，花不闻香鸟不叫．见此小子可笑可笑。
”小将回敬道：“残棋半局，车无轮，马无鞍，炮无烟火卒无粮，喝声将军提防提防。
”将军闻之大喜；连称善哉!

编辑推荐

《换个角度看问题》：丛书的前瞻性：目前国内的管理教育，基本上以MBA为主流，集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为主，本身并没有解决管理的基本技能问题。
而本套高级经理人技能训练与自修教程弥补了这一空白。
丛书的权威性：本书主编孙健敏博士留学海外多年，又长时间为中国企业提供管理咨询和培训服务，他和他的团队从1994年开始进行管理技能的开发和评价工作，先后为国内外100余家企业提供管理技能的开发与测评诊断工作，根据多年的经验积累和学术研究，他们编写了这套丛书。
基本涵盖了管理者自我提升所需要研习的各个方面，其权威性、实用性、针对性，已经在多家企业的实践中得到检验。
丛书的适用性：这套丛书特别适合于企业管理人员的培训，通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合，使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣，从而达到改进实际工作技能的目的。
每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合，案例分析与管理游戏相交融，使读者既能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技能和方法上有所改善。
本丛书也适合MBA学员以及商学院高年级学生课余阅读和学习。

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