

《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

出版社：世界图书出版公司

作者：杜书伍

页数：244

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《将才-让主管成长走直线-II》

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》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，为步入生涯做好准备。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。

《将才-让主管成长走直线-II》

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！

《将才-让主管成长走直线-II》

作者简介

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“意见反馈”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

《将才-让主管成长走直线-II》

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, 借以避免, 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, 而能够更適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; 检视自己生涯历程的重大改变, 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,

《将才-让主管成长走直线-II》

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？而又有哪一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？

《将才-让主管成长走直线-II》

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智慧，某种意义上正是这样一位导师，可以帮助你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》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

《将才-让主管成长走直线-II》

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！

《将才-让主管成长走直线-II》

精彩短评

- 1、没有看将才一时那种感觉了
- 2、挺好挺中肯的总结，但有些超出我目前的水平，没有那么强的感同身受的感觉。以后可以再拿出来读读。
- 3、书很好，相信亚马逊，一如既往的支持，收到货物的速度简直就是神速。
- 4、就是如果包装可以用不透明的材料来邮寄会更好，比较隐私点
- 5、看完《将才》第一部，对当时初级职场的我有醍醐灌顶之效。封面上那句“让年轻人少奋斗5年”不一定准确，但却是让人提前几年知道了一些职场规律，总之是实在加实用的好书。推荐给大学同学看，都有同感——相见恨晚！第二部在3年之姗姗来迟，希望能够让我等享受一顿精神大餐。期待这第二部给我们带来更多惊喜和真知灼见！
- 6、蛮不错的一本书，比较实用，很少废话
- 7、正在阅读，很好的一本书
- 8、看了一半，感觉作者写的很实用，很有针对性，对主管的成长很有帮助！推荐给希望晋升为主管和刚刚晋升为主管的人！
- 9、知识只学不用，或者不会用是一种虚荣！知识需要内化，深度思考，沟通的系统习惯，结构习惯。人格特质是做乘法，随心所欲不逾矩！价值的体悟才能启动主动学习机制，首先接受的前提下进行理性叛逆。
最关键的是思考习惯与任事心态，心大于职才是潜力人才！
- 10、苦等两年,将才2终于出来了,速读中!
- 11、值得推荐 杜老对职场的精辟理解
- 12、一本读罢，感悟良多。书末提及，将心，士心，兵心，将职，士职，兵职，非有将心便一定可担将职，此唯机遇与心兼具。职场第一法则：相信上级，上级永远正确。。职场第二法则：相信自己，是金子换个地方总会发光。
- 13、一般，文章不成体系，不建议看
- 14、跟将才1一样，书中内容附带着很多企业家对一个人，特别是年轻人，应该如何思考周围事物，处理矛盾关系的一些经验。2里面更多是对于企业管理人员在工作中的经验、行事做法的指导和梳理。百看不厌，值得保存
- 15、整合了我的一些想法，很适合中层以上管理人员读。今年第三本书，加油！
- 16、终于等到《将才2》了，这是一本值得所有在都市中奋斗的年轻人一读的好书。
- 17、管理精华
- 18、还可以，管理类书籍读的多了都是趋同的，主要还是要自己多摸索，理论联系实际
- 19、以前很排斥看管理和职场方面的书，如今，却在图书馆很匆忙的看了一整个下午，我对看到好书的心情是相见恨晚泪流满面恨不得把书一口吞进肚里去。“七分为今天，三分为将来”这本书真的太好太良心太有诚意，完全不是那种空话连篇装虚得要命神弄鬼的烂作，将这本书看完好好利用起来，我也要准备。。。
- 20、将管理的原则娓娓道来，这深厚的功底可不是一年半载就能获得。说到底，学习能力和接受能力应该是正相关的
- 21、书的质量挺好的，发货的速度也挺快！值得一看的好书
- 22、不是书托，内容有些都是我们知道的，但是总体感觉蛮不错，另类的角度看待问题，另类的角度处理这些问题！
- 23、非常有用，身边的秘书
- 24、做笔记是十分必要的。
- 25、实惠.经济,实用.比市场价要便宜,书本又是一样的.总体来说好!
- 26、1.2都看完了，觉得很好

《将才-让主管成长走直线-II》

精彩书评

1、这本书好的地方就是能够把常识性的东西体系化，有的时候跳出来看，或者会有别样的风景。IMPRESSION;1. 如何使用：管理是新知，需建立新的知识架构；链接阅读而非记忆，撰写心得强迫整理；随时启动，由用人单位主管担任教练角色；训练观察习惯，加速业务经验的积累；针对有潜力升迁主管者，鼓励提前自学；A----主管意识：观念-----内化的习惯；管大事与小事不管中事，KNOW HOW VS 常识VS未来；责任感---宁可越过界，也不踢皮球；将帅无能，累死三军----系统思考VS单点思考；管理的艺术----管理理论背后年代、产业传统和社会文化背景；B-----分工与组织构建：管理报表系统---<10精读报表，发现问题；30-40：处理运作上的问题，以及解决员工的个别问题；50-60：拟定推动部门的重要决策和计划；突破自然律限制：组织能力金字塔结构、成长S型曲线、素质常态分布、交接-前置期；矩阵管理与组织；功能集中，建立专业化的运作模式：-----部门主管VS功能主管；增胖前先瘦身----组织赘肉：人力、流程；人力-----因功能扩张而增加人手，一段时间后闲置；离职时间的人力闲置，阶段性任务结束之后的人力闲置；流程---类似的作业流程未思考其共通性，而有人力虚胖；不必要的流程持续存在，看起来大家都很忙却没有产生就iazhi；WAY---整合，忙不过来的感觉是组织瘦身的警讯；计算机化的实现；知识的产出与管理：月报表、KPI；C---部门管理与政策落实：构想政策落实的技巧---制度、计算机化；形成自我管理机制的制度设计：email：弱化主管功能与信息确认’不是制度僵化而是人僵硬：列外至功能主管裁决；屋漏偏逢连夜雨：让部门保持在活跃机动的状态；注意待命单位的管理问题、运作流程的管制与效率问题；形期无形：此时无招胜有招；专业的内化与创新精进；追求完美！？：管理的重点是将一群人往好的方向引导，使组织成员的平均素质提高；D----组织行为与组织气候;环境：组织气候的培养：穿着；基本价值的落实与深化：E----提升组织沟通效能：沟通能力的基础：人的关键三角传球：Z型沟通：善用外部反应，减少内部管理盲点;F-----选才观念;重IQ更重人格特质；G-----训练与引导：会议的训练与共识；月报制度的精神与目的：系统结构思考不要把手段当目的；善性循环，启动主动学习机制；H---培养干部与潜力人才;系统思维宏观阐述；

2、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。这有点像“学用合一”，学会后一定要积极去运用，执行，体会并且融会贯通，这才有机会更快的变得优秀。信息、知识绝对不能泛滥，要在整理才能被有效的运用。成长的轨迹：正常情况，组织中涵盖的成员一般由资历不足、尚可、中等以及专精者构成。如果想让能力迅速提升，理想状态是直线提高。但是现实中，成长总是呈现s形。通过积极学习，试图将s形变得趋向于直线。在既有工作上的领域、认知不断加深的同时，也逐步扩大了解范围的广度，这个广度可能就是下一波成长的所需的知识。即，知识间有关联，不同的知识就像树枝和树干的关系。总体不偏离树干，树枝迅速展开成长。能想提升最快的办法就是“整理自身的竟然，辅导新人”。环境的重要：名校的吸引力不见得知识来自于名师云集，更多是其背后的顶尖学生聚集。假如自身并不是优秀者，在这种环境下也能建立跟多数同学一样的行为习惯。而放到公司里，同样的情况也在延续，身处在一流组织的员工，终其职场一生，都不自觉的竞争的环境内与时俱进甚至加速前进。这就是大部分同学喜欢挤破脑袋进入世界500强的原因吧，就算有一天离开，自身的能力也与其他组织人员都较大的领先优势。良好的沟通：提升沟通能力的第一个要诀，在于对于想要表达的事。在说出来之前，先自行检查语句是否有系统性、结构性。那么在工作生活中，这种良好的习惯即便不能使我们口才突出，但是也能让对方轻松了解我们的思路。优秀的人才：一个人的学习能力来自于IQ的高低，智力高的人，灵活度高，容易吸收知识，应用所学。简单地说，就是能学以致用。但是并不是IQ高就是好人才的保证，这似乎已经是老生常谈的东西了。以往常常说是EQ更重要，本书说的是“人格特质”。人才的绩效=IQX人格特质（人格特质更重要）一般，拥有“自我思考”和“与人互动”，将变得更为完美，这也是人逐渐走向成熟时应该具备的能力。

章节试读

1、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第61页

运用

知识管理要先营造一个可持续产生知识的环境，同时要不断把过去产生、目前正在利用的知识加以更新。

当信息、知识不断从运作和检讨中产生，绝不能泛滥，一定要经过整理才能有效运用。

可以数据化的知识、信息尽可能数据化。这是一项重要，但是相当困难的工作。

2、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第16页

自律

组织欲培养的人才应该充分认知功能分工高度依赖，积极主动把邻近功能的事物，以及功能之间的灰色地带一起纳入责任范畴。

积极主动责任才是真正的责任感。

3、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第42页

观念

案例5：前置期

任何事项起始阶段都需要前置时间作为热身或准备，才能真正进入状态。

4、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第28页

观念

管理理论必须基于当时、当地的社会文化背景，以及企业本身的经营特性与当下的发展阶段，寻找最适合的尺度，绝非全盘移植。

管理理论必须深究其背后的缘由，并从其社会文化背景深度汲取其精神。

5、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第40页

观念

案例3：人力素质的常态分布主管推动新制度或做法时，必须认知不同成员配合度有差异，需要采取有效的配套措施。

6、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第33页

运用

有效管理部门分为两个层面，首先依照部门在整个组织中所扮演的角色来建构运作系统和制度，并且将部门内的各个运作模块化；之后，再根据此架构指定成员的工作职掌。

首先必须让成员找到明确的位置，以及与其他成员之间的相对位置，避免分工不清。

然后必须设计每一位成员或每一个功能运作的细部作业方式与方法，才能有效工作，达到质量要求，行形成运作系统。

建立部门运作的管理报表系统，通过精读、详读，掌握日周月的运作状态；从数字异常发现问题，寻求解决；找出运作效能瓶颈，找出改善方向；签核中辅助作为裁量的依据。

主管对于报表信息的掌握程度影响到决策质量与考虑问题的深度。

主管日常工作时间分配：

5~10%精读报表，发现问题；

《将才-让主管成长走直线-II》

30~40%处理运作问题，解决员工个别问题；
50~60%拟定、推动部门策略与计划。

7、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第36页

案例1：组织人力的金字塔结构 运用

组织的人力结构是金字塔形，相对资深者带领相对资浅者。需要认知到主管相对资深，而非万能，包容主管，减少抱怨和摩擦。

中高阶主管应该往下关注到两个层级的成员，即资历中等者协助资历尚可者来带资历不足者。

8、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第23页

观念

见词生义就是仅从字面上单纯的意思去认知，在未经深思熟虑的情况下，便立即做出反映，结果往往导致错误的观念与结果。

对于事物只从表面上去认知，因此导致判断偏差，甚至决策错误。

9、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第57页

运用

个人感觉工作量大增，部门忙成一团，不是暂时现象，应该先给部门运作瘦身，而不是增加人手。应该随时用新的观念去检视既有做法，达到组织瘦身的目的。可以考虑以下问题：

- 1、运作方式是否需要改善？
- 2、是否可以去除不必要流程？
- 3、不同做法是否可以整合？
- 4、是否需要随时空环境改变？

10、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第11页

运用

主管有效管理中事后，把重点放在大事和小事上。

中事是人人都会做的事。主管只要教会部属，通过抽查或建立指标检核来有效管理，不要一一检核。

大事是传达部门方向与目标；制定策略、规划组织及人员分工，形成团队，使部属向正确方向全力冲刺。另外主管要观察部属的言行举止是否偏离方向，立即进行引导。

小事往往是行业的know-how，就是部属做事的方法是否抓住关键。部属未上手时，教导行事重点，通过提问确认其确实了解关键；部属逐渐熟练时，传授进一步提升的窍门。

主管要掌舵布局，指点关键。

11、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第41页

运用

案例4：交接交接必须经过过渡期，新接任者才能逐渐进入状态。需要避免空窗期。要缩短交接时间就必须将日常运作予以制度化、系统化。

12、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第38页

运用

《将才-让主管成长走直线-II》

案例2：成长的S形曲线

能力提升与时间并非成直线关系，而是成S形曲线。能力越高，难度越大，平缓期越长。应该尽力缩短平缓期。关键在于随时扩大现有工作相关事物的积极学习。在既有工作领域不断加深认知的同时，逐步扩大了解范围的广度，为下面的成长储备知识。这同样适用于薪资成长和企业成长。

13、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第8页

受训者每两周阅读一个主题，并观察相关现象，触动其思考与连结，最终强迫整理撰写心得。学习到实践，再到总结，再到运用，直到融会贯通。

14、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第8页

自律

公司赋予一个人职位与职权，是给他一个空间、舞台，但无法带来同仁的尊敬。切记能力强只是正面的加分，但性格缺点却产生很大的减分效应。必须不断提醒自己，只有从自身内在的性格去调整，才能赢得他人的尊敬。

15、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第4页

运用

感知主管意识有四种类型：即刻感知型（理想化）、后知后觉型（通常）、不知不觉型（不适合）、先知先觉型（最好）。

要帮助部属在升职前预先准备，先知先觉地感知主管意识，待正式升任主管后立即进入状态。

16、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第52页

运用

每一个部门都应不断积累经验，致力建立功能性的专业化运作模式，同时形成制度。

专业化运作有三个要件：

首先，每一单位人数要多；

其次，要有足够时间，先有资深者提出蓝图，然后所有成员集思广益，并通过日常运作发现不足，加以补强，才能趋于完整和专业；

最后，要有毅力与决心去完成。

单一部门成长后会面临分化，此时，主管必须致力于有效利用各种工具，建立部门之间的信息传达方法。成员不仅要了解原本所属部门，还要主动进行部门与部门之间的沟通、配合。

部门分组后，每个小组各自配合其他部门运作。小组派任出去后，其专业化过程必须不断再原部门主管过问下持续不断进行，于是整个组织架构演变成矩阵式组织。

17、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第45页

运用

矩阵组织指是组织成员至少受到两个向度的管制。

矩阵管理是基于专业化（相对专业）、分工与运作统一化（组织运作依循统一的原则）的需求而产生的。

矩阵管理分为基本型（如人事、财务）、局部型（组织内某些部门间的互动，易产生灰色地带）和项目性组织（各部门除派人参与外，还必须在部门专业功能上提供一切必要资源。）。

《将才-让主管成长走直线-II》

要通过功能性单位与执行单位之间的互动，找出政策、制度上的漏洞，以组织的互补效果补救个人的不完美。

矩阵组织的成员受到直属主管和功能性主管的双重管辖，容易产生灰色地带。两方面的管辖权没有主辅和位阶之分，一切运作均建立在对本身专业的坚持，以及对他人专业的尊重。

18、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第19页

运用

所有管理措施都必须有一套完整的系统。主管要学会系统思考，而不是单点思考。

有新思维时，应从思考如何改善、提升既有系统做起；无法解决问题必须重新建构一套系统。

系统思考的主管要了解系统庞杂的不良后果，必须建立总量管制的观念，精简成简单有效的运作系统。

。

19、《将才-让主管成长走直线-II》的笔记-第43页

观念

面对自然律不能无为而治，应该充分认知其存在，避免运作中产生问题，做任何决定时，也应该将自然律的因素考虑进去。认清自然律的限制，进一步思考克服方法，突破其限制。

《将才-让主管成长走直线-II》

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:www.tushu000.com