

《西南航空模式》

图书基本信息

书名：《西南航空模式》

13位ISBN编号：9787111337553

10位ISBN编号：7111337557

出版时间：2011-4

出版社：机械工业出版社

作者：（美）乔迪·霍弗·吉特尔（Jody Hoffer Gittel）

页数：230

译者：周亮,战凤梅

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

《西南航空模式》

前言

《西南航空模式》

内容概要

借助“关系”的力量实现优异绩效想知道一个组织如何改变了整个行业的竞争规则？就读这本书。

向世界上最盈利的航空公司学习管理之道

《财富》杂志称西南航空公司为“历史上最成功的航空公司”，《西南航空模式》揭示了西南航空显赫成功背后的秘密——高效的关系，并诠释了它如何在调动西南员工的积极性、增进团队协作以及统筹协调等方面创造巨大的竞争优势。乔蒂·吉泰尔历经8年现场研究，探索西南航空所采用的创新政策、战略以及管理技巧，并向读者展示如果将这些管理方式在所有组织中应用起来。书中阐释了：

用诚信和关爱领导员工

向基层领导投资

注重关系型能力的人才招聘和培训

运用冲突增进关系

在员工、管理者、工会、供应商间促进互相尊重的关系

《西南航空模式》

作者简介

乔蒂·郝福·吉特尔博士是布兰戴斯大学(Brandeis University)的管理学教授，也是麻省理工学院全球民航业研究项目的专家之一。她的研究和教学聚焦于人力资源与服务营运管理，而其教学研究成果也经常被呈现给众多的管理者、研究者以及政策制定者们。曾对民航业作过8年的实地研究，研究对象包括西南航空公司(Southwest Airlines)、美国航空公司(American Airlines)、大陆航空公司(Continental Airlines)、联合航空公司(United Airlines)以及其他一些航空公司。吉泰尔教授科研和教学工作的重心是人力资源管理以及服务类企业管理，尤其侧重组织内部和外部工作的统筹协调研究。她发展出了“关系型协调”理论，即通过“目标一致、知识共享、互相尊重”的关系实现的统筹协调。她发现了关系型协调对于质量和效率的影响作用，并找到了一整套有助于增进关系型协调的组织实践。

书籍目录

前言

致谢

第一部分 高效关系：西南航空制胜的奥秘

第1章 最成功的航空公司：从爱田机场起飞

第2章 高效的关系：应对战略性挑战的关键

第3章 西南航空与美国航空的比较：关系协调的力量

第4章 其他行业中的关系协调机制：健康护理行业

第二部分 构建高效“关系”：西南航空的10种实践

第5章 用诚信和关爱领导公司

第6章 为基层领导能力投资

第7章 招聘和培训：注重关系能力

第8章 在冲突中增进关系

第9章 消除工作与家庭之间的对立

第10章 培养“边界管理者”

第11章 避免苛责：宽泛地考核绩效

第12章 保持工作边界的灵活性

第13章 让工会成为你的合作伙伴

第14章 与供应商构建关系

第三部分 构建高效“关系”并加以维护

第15章 西南航空的10种实践如何相互作用

第16章 取法西南：美航、大陆、联航、捷蓝的努力

第17章 在压力下繁荣：西南航空应对“9·11”及其他危机

第18章 在组织中建立高效的关系

参考文献

《西南航空模式》

章节摘录

版权页：插图：西南拥有完备的主管队伍，每位主管直接管理的员工不多，这使他们能与管下员工进行频繁而深入的互动。而美航、联航、大陆的主管直接管理的员工过多，使他们与员工之间的交流寥寥无几、浮于表面。直管人数少了，西南的主管也能有更多的机会与其督导下的一线员工一同工作。在一起工作似乎可以拉近主管与被监督者双方之间信息与社会心理上的距离，有助于建立一致的目标，目标一致反过来又能使一线员工更乐于接受主管的辅导和反馈，减轻主管的监督负担，员工甚至开始相互监督。与直管员工间信息上的阻隔消失后，主管便能更有效地履行其辅导和意见反馈的职能。在主管数量较少的机场现场中，却在上演着迥然不同的故事。削减主管数量为的是节约人力，讽刺的是，这样做的目标同时又是为了增加员工的参与。主管与其直管员工间的关系都是表面化的，他们主要扮演官僚性的角色，依赖缺乏人情味的规则追究造成晚点或其他问题的责任方。他们的职能是监督人们能否达到总部设定的绩效目标，考察最基本的员工行为，例如，是否在规定时间内到岗。

《西南航空模式》

媒体关注与评论

作为西南航空的知情人士，我经常思考其他组织为什么不能模仿西南的业务模式。想要了解西南航空的业务模式如何运作，你该读读这本书。——利比·萨坦 雅虎人力资源副总裁吉特尔教授破解了当今商业圈中一个最热门也是最重要的问题——为什么有些航空公司在全行业的萧条期能比其他竞争对手飞得更加高远呢？——托马斯·温克尔曼 德国汉莎航空美洲航班副总裁《西南航空模式》发现了“关系协调机制”，指出跨学科团队协作对企业整体运营成功具有重要意义。——斯佩恩 捷蓝航空公司高级副总裁

《西南航空模式》

编辑推荐

获得阿尔弗雷德·斯隆基金行业研究奖，想知道一家企业如何改变了整个行业的竞争规则？就读这本书。借助“关系”的力量实现优异绩效。向世界上最盈利的航空公司学习管理之道。

精彩短评

- 1、同事买的饿，他看好的啊哈哈
- 2、还是一些企业管理运营的通识，读要点的话，可快速翻阅。
- 3、借鉴经验，灵活运用。
- 4、本书解读的西南航空模式就是围绕关系协调机制建立的10条实践法则，可惜每一点都是浅谈即止。
- 5、可以推荐给企业培训用书
- 6、冲着了解低成本、协作要求高的服务业运作而买了该书。不能说没有内容，只是基本可以缩减为一二篇文章。
- 7、这本书内容详实，逻辑清晰，分析的很好。缺憾的是，书内重复出现了第15章和第16章。多了那么多页倒没什么，少了的话那可惨了。
- 8、西南航空的2004版还不错，不知道这本怎么样~，希望理念更新吧
- 9、产品、结构、关系是西南航空模式的三个主要构成要素，它们作为竞争的基础存在于所有行业之中。而西南把三者特别是关系要素发展到了极致。
本书对于什么是Relational Competence“关系能力”的阐述是颠覆性的。关系能力即通过培养员工与他人互动完成共同目标的团队协作能力，从而达到企业战略目标的管理手段。
人们常说行业天花板，而西南航空证明了，管理创新足以颠覆传统市场。
本书有理论，有实例，有对比，有分析，有总结。最后引发你连续不断的思考。
- 10、表面的总结。没有《我为伊狂》一书写得引人入胜之余深入剖析西南的真正伟大的方方面面。
- 11、西南航空公司是目前我所看到的第一个西方企业在企业管理中运用了“中国东方关系理念”的优秀企业，中国的企业管理者一直积极地学习西方管理理念，很多人觉得中国是个关系性社会，关系很复杂，关系不利于企业管理，可巧妙的是西方人把我们的关系变成了生产力。
看来管理无常式，朽木亦可成利器！
- 12、1天就读完了，还可以
- 13、来自案例的内容丰富
- 14、提炼的不好，所谓模式，不过是经验总结，套用了时髦的词！
- 15、刚到货翻一下感觉不错
- 16、团队协作的典范
- 17、书质量好 速度也快 赞一个
- 18、一直在说西南航空模式，这个本书里有答案
- 19、这本书很好，建议大家都要看一看。
- 20、摘要与心得：<http://book.douban.com/review/7728562/>
- 21、作者既然研究了8年之久，那么多的数据，为什么整出来的论点都那么苍白呢？看评论里有评论令人信服之类的，真是不懂。一个关系和一个“目标一致、知识共享、互相尊重”翻来覆去的说，真是烦啊。不过西南航空确实是一个传奇，没准作者真研究出真相来了呢，但是就是因为各种原因没在书中放数据和有说服力的论据啊，所以还是给四星吧。但真心不希望有其它人用这种方式写书。
- 22、分析的结论是其模式不可复制...
- 23、首先，本书肯定是正品，其次确实是值得一看的好书~大师级作者写的文章确实不一样。
- 24、虽然是好公司，但是书写的不怎么样，就是横向对比那些不如他的公司，不能引人思考
- 25、心灵鸡汤，很实用的一本书，有用，很有实践性
- 26、关系的力量大，实现难度更大。
- 27、若兴趣所在或工作所需不妨一读。
- 28、值得仔细阅读 细节非常重要
- 29、偶然机会得知这本书，就买来看看。正好看过新航的那本，这本想来也应该不错。

1、注：【】部分为笔者心得，非原文摘抄。* 西南航空的经营之道是不将员工看成是成本的根源，而是将其视为能够运用智慧削减成本、实现优质服务的宝贵资源。更重要的是，不但看重员工的个人价值，同时更重视他们能否密切配合完成共同的目标。* 高效服务必需规模经济。* 削减所有的成本，除了工资和福利以及利润分配。* 西南航空最为独特的组织能力，即构建和维护以“目标一致、知识共享、互相尊重”为特色的关系。* 将领导力看成是发生在各组织层级上的一种流程会更好地理解领导力。* 【各级管理者必须向一线员工开放并保持高效的沟通渠道。】* 善于协调的组织具有竞争优势，它有能力实现以更快的周期循环向顾客提供接合有序的服务，从而靠更低的成本实现更高水平的质量。* 短途飞行的每座位里程成本之所以昂贵，是因为相对飞机在空中的飞行时间而言，地面花费了更多的时间，因而降低了飞机的使用效率。同时，用于地面的时间本质上要比用于空中的时间更耗费劳动成本，这也降低了劳动效率。* 更大的市场份额会带来更大的定价权。* 解决问题式的沟通会使员工在问题出现时更快地适应，并共同解决问题。* 沟通首要关注的是解决问题。* 吹毛求疵而不去解决问题是组织的通病，这既会妨碍绩效又会从长远上破坏组织改进绩效的潜能。——爱德华兹·戴明* 当组织内的员工只追逐自己职能内的目标而不参照大的工作流程下的整体性目标时，就会产生潜在的离心效应（disintegrative effect）。* 不管职能分工是否相同，员工如果拥有相同的目标，会使他们在新情况出现时，能够以一种协同的方式应对问题。* 在包含多种分工的职业群体中，成员常常会因所处地位被分为三六九等，而这些群体成员还可能通过可以培养一种对群内他人从事工作的不敬来增强其在群体中的地位。当群体内不同分工的成员从事一个共同的流程时，这些被隔阂起来的关系对统筹协调的破坏力便会突显出来。——约翰·冯·曼恩、史蒂夫·巴利* 关系协调机制的调查项目* 1. 关系1. 目标一致：各团队的成员与你的工作目标相同吗？2. 知识共享：各团队的成员对你的工作了解多少？3. 互相尊重：各团队的成员对你的尊重程度如何？2. 沟通1. 频繁的沟通：你与各团队中的每个人的沟通频率如何？2. 及时的沟通：各团队的成员与你的沟通是否及时？3. 解决问题式的沟通：当遇到问题时，团队成员是尝试解决问题，还是先找出责任人？* 劳动分工是效率和生产力的源泉，但它也导致了人类自我身份认知的疏离感和碎片化。——亚当·斯密* 如果你能够增强关系的协调水平，就一定可以改善绩效的水平。* 工作任务相互依赖、不确定因素多、时间限制严格，在具备这三个特征的工作环境中，协调的必要性越来越明显，而这三个特征在当今服务行业里已成为越来越普遍的现象。* 【对员工坦诚、对用户尊重、对市场敬畏。】* 对于分析家来说，在首席执行官任期内，诚信度是最主导的考核指标。* 公司是否强大取决于主管队伍是否强大。* 看重经验，同时要求员工能在良好的工作氛围中与其他团队合作。* 【招聘应看重：沟通、经验、独立思考和心态。】* 预防冲突的途径之一是减少工作的互相依赖型。减少依赖性的方式有三种：减少对通用资源的依赖；放松进度或引入缓冲措施；减压以达成共识。——路易斯·庞迪* 组织应该积极地发现冲突而不是任其恶化下去。* 鼓励员工在工作中实现自我。* 努力消除工作与家庭之间的分立。* 寻求家庭与工作二者之间的双赢，避免用二者中的任何一方去换取另一方。* 认可并鼓励员工将从良好的家庭和社会关系中所获得的“能量”带入工作场所中，也鼓励员工将良好的工作关系赋予给他的“能量”带回到家庭和社会生活中去。* 越是指责，问题越会隐藏起来得不到解决。* 人类的专注范围是有限的，只有在限度范围内他们才能做出理性的行为。——赫伯特·西蒙* 培训员工掌握具体的职能工作使他们非常称职。也让他们在培训中了解到其它的职能，但不要跨越职能使用人力。* 劳资关系的质量能够影响整个组织的工作关系，还可能对组织的绩效产生一定的影响。* 为基层领导能力投资。* 裁员代表了组织面临的两难抉择：为短期生存采取的措施会危害长远的成功。

2、西南航空是航空业的传奇。本书对于西南航空的关键成功因素，做出了令人信服的解读。作者是航空业的研究专家，熟悉行业和各个公司的情况。这样就避免了泛泛而谈。我对这本书的评价，不是因为描述的是一家值得探究的优秀公司，也不是因为作者的背景和严谨的写作精神。而是因为这本书的部分内容，与目前上市且非常火爆的海底捞你学不会，有很多共通之处。组织是一个协作体，但是组织内的协作往往是个大问题。我们在企业中随处可见推诿扯皮、踢皮球的现象。尤其在中国企业，目前大都热衷绩效考核，就我的观察，不恰当的绩效考核机制，恰恰是妨碍、破坏组织协作的元凶。本书认为，西南航空成功的秘诀在于其高效的组织协作。我觉得，这是抓住了一个组织成功的关键。作者总结了西南航空关系协调机制的关键：关系：目标一致、知识共享、互相尊重沟通：频繁的沟通、及时的沟通、解决问题式的沟通本书围绕组织协作展开，详细介绍了西南航空为实现高度协作，所

《西南航空模式》

进行的十项关键实践。无独有偶，在海底捞你学不会当中，虽然黄铁鹰先生没有刻意为之，但是书中的很多描述，也展示了海底捞内部与众不同的协作关系：比如做财务的也会到厨房去帮手。这两本书对照着看，会更有收获。

《西南航空模式》

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