

<<自上而下>>

图书基本信息

书名：<<自上而下>>

13位ISBN编号：9787100046329

10位ISBN编号：7100046327

出版时间：2006-10

出版时间：商务印书馆

作者：莱维特

页数：248

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>

## &lt;&lt;自上而下&gt;&gt;

## 内容概要

数十年来，管理界的人士一直期盼着结束严密的层级管理。

即使是在今天，许多崇尚信息技术的专家提出这种专断的管理模式很快就会让位给网络化和水平化的组织结构。

但是，任何在大型层级组织中工作的人都知道：无论企业结构如何“扁平化”或如何强调团队，企业依然是一个管理严密的、以老板为导向的层级组织。

在这个令人振奋的对现代层级组织的深入研究中，组织行为学者哈罗德·莱维特令人信服地解释了是什么导致了现有管理理论和管理实践之间的脱节。

更重要的是，他关注这种脱节如何影响今天的管理者、管理者如何更有效地在层级中执行管理。

作者指出，层级管理尽管存在许多明显的缺陷，但它还会继续存在下去。

尽管层级管理使我们感到沮丧，但是它同样也满足了我们内心深处的许多情感需要。

此外，层级保存了人们为了应付大型的、复杂的工作而设计的可操作性最强并且最有效的结构。

作者认为，与其徒劳地要消除层级管理，我们不如正视和承认层级管理的不可避免性，并寻找更好的方法使管理更加有效、更加人性化。

本书探讨了从参与式管理到分析式管理再到“热情团队”这些创新活动是如何使层级管理发生变革的。

本书同样显示了现代的“管理者/领导者”如何才能应对在当今层级组织中面临的难题，如：在尊崇权威的同时，授权给员工；在奖励个人成就的组织中开展团队工作；在专断的执行环境中维护个人责任；团队协作与竞争激励；从管理者到领导者。

本书是对当今工作场所实际状况的一个生动而“真实”的分析，它是一个冷静的向导，指引管理者建立一个高效的、创新的组织（无论规模大小）。

## 作者简介

哈罗德·莱维特教授先后获得哈佛大学学士学位、布朗大学理学硕士学位以及麻省理工学院哲学博士学位。

在任职斯坦福大学之前，莱维特教授在芝加哥大学和卡耐基大学任教。

莱维特教授也曾经在伦敦商学院和位于法国的欧洲工商学院（INSEAD）任教。

哈罗德·莱维特博士是《管理心理学》（Managerial Psychology）、《公司拓荒者》（Corporate Pathfinders）和《热情团队》（Hot Groups）（与琼·莱普曼-布鲁门合著）的作者，其中《管理心理学》现在是第五版，并被翻译成18种文字。

他的作品多次在《哈佛商业评论》（HBR）、《行政管理季刊》（ASQ）、《管理科学》和许多其他的专业杂志上发表。

## &lt;&lt;自上而下&gt;&gt;

## 书籍目录

前言致谢绪论 层级组织的生存、发展和繁荣 层级真的行将末路了吗 层级真的不可避免吗第一部分 不可避免的层级 第一章 我们为什么不喜欢层级 是什么使层级如此糟糕 反对层级管理的一些现实依据 本章小结 第二章 为什么层级继续存在 不要将层级的恶行归咎于“坏家伙” 层级使我们能够养家糊口 层级满足我们的心理需要 层级存在的现实原因 我们的意识中存在层级吗 规模和年限导致组织向层级的变迁 重层级还是轻人性 世界正在看着我们 本章小结第二部分 层级和组织的变迁 第三章 层级的人性化和层级的系统化 数百年来的张力 一段历史：无止境的分离 20世纪50年代：人性化管理的反击 系统化也有人性的一面 本章小结 第四章 动摇层级管理的三次变革 参与式管理：人性化层级 分析式管理：信息现代化和控制系统 热情团队：专注于做事 消化这三种管理变革 本章小结 第五章 大型组织如何应对变革 只选一张牌 用隔离对付变革 用扁平化的矩阵式管理应对变革 应对即将到来的变革的其他选择 摆脱陈旧的层级式管理 层级管理中的内部竞争 本章小结第三部分 层级和管理者 第六章 管理者的职权 管理者在职权中生活 职权赋予管理者权力也使人孤立 职权滑向专断的危险 管理是专断还是民主，如何选择 管理者的职权表现 职权的对立面：非正式权力结构 中层经理的一些两难困境 本章小结 第七章 领导力、职权和层级 什么是领导者 错综复杂的领导力 管理者和领导者：区别是什么 从管理者到领导者 对领导力的关注是间接地认同了层级管理吗 本章小结 第八章 管理者/领导者的三门课 管理的第三阶段：执行 管理的第二阶段：解决问题 解决问题和执行之间的危险地带 管理的第一阶段：开拓 执行的开拓者 开拓者和问题解决者 整合管理的三个阶段 第九章 层级制、管理者和道德 三种力量在管理中的较量 现代管理者/领导者的理念 你想成为哪种领导者 层级组织、管理和道德注释作者简介

## &lt;&lt;自上而下&gt;&gt;

## 章节摘录

层级为我们提供了通往成功的阶梯，一条非常明显的已经规定好了的通往地位和财富的道路。当我们结束了学校生活后，当然学校也是一个层级组织，大部分的人开始在另外一个我们能够“领先”的领域寻找工作。

在层级组织中，员工可以爬升变为部门经理，下士可以升为中士，教区的神父会升为主教。

层级组织是能够给予我们成就感的地方。

个人成就感可能是我们美国的经典英雄故事中尤其重要的部分。

有一个传说，被美国部落的老人代代相传，传给了我们。

在19世纪50年代，亚伯拉罕·林肯概括了这个故事：在我们当中，没有谁永远是受雇用的工人。世界上节俭的、贫穷的初学者都是暂时地为了工资而当佣工，为自己攒下买工具和土地的资本，最终会雇用另外一个初学者来帮他干活。

如果有些人一辈子都是佣工的话，那这不是这个体系的错误，而是或者是由于天生喜欢这个样子，或者是由于目光短浅、愚笨、或个人的运气不好。

现在，已经很难按照林肯的告诫来做事了。

在当今世界中，理想和现实的差距已经变大了。

许多人的确还在继续着“佣工”的生活。

但是林肯要求独立的理想依然很真实地激励我们爬向金字塔层级的高处，在许多工业国家，林肯的话依然发挥作用，促使不计其数的移民蜂拥而入。

并非所有的社会都会把这种激励人成功的故事融入它们的文化结构中去。

有些社会告诉他们的人民，只有通过纯粹的运气才能够得以前进、上升。

在另外一些社会，家族维系和联系是主要的方式，而不是努力工作。

但是在现代民主社会，我们都被教育得希望向上攀登，层级则给我们提供了便利的阶梯。

但是，哪一条路才是向上的路呢？

层级和人类对成就的需求之间的关系值得进一步地探讨。

首先，许多人已经不是从层级的底部开始做起了。

有些人首先努力获取BA或者MBA的学位，然后直接进入通向成功的阶梯的中层地位。

其他一些人，例如专业性强的人，喜欢通过不同于常规的阶梯攀登。

例如，许多科学家和技术人员，可能不会认为“提升”到管理岗位是一种真正的提升。

贝尔实验室在它辉煌的时期对这个问题十分敏感，以至于它的最高领导经常需要指定一位科学家来做首席执行官的位子。

他们这么做是为了保证在科研方面，实验室是在组织对成功的定义的控制下；在管理方面，下级助手能够接受成功标准。

学术上的层级也是多多少少不同于常规的。

在美国以及其他国家的大学里，职业等级只有三个。

年轻的大学教师可以从助理教授到副教授最终到终身教授级别，一般大约到40岁左右可以达到这个级别。

然后，大约还得30年，一直停留在教授这个级别，因为没有更高的级别了。

一旦成为终身教授，就很难被解聘，除非做了什么特别异乎寻常的事情。

至于薪水，会涨得很慢，而且没有股票期权和其他的收入，除非有一本很少见的热销书的版税收入。

当然，一个教授可能立志要做院长或者大学的校长，但是这些应该被看作是从学术层级向管理层级的转变，是从一种成就的阶梯转向了完全不同的另外一个阶梯。

一旦他们成为终身教授，那么就没有向上的更高层级了，也没有另外的30年的时间了，是什么在“激励”这些人呢？

这些教授就仅仅停留在“教授俱乐部”的层级，用着他们那些十年不变的讲义笔记吗？

是的，有些教授就是这么做的。

但是大部分的教授不会这么做。

<<自上而下>>

他们也被成就感所驱使，同时还有许多类似的压力，因此他们也会构建自己攀登的阶梯。他们不停地工作以解决他们自己的利益（有时这些利益仅同他们自己有关）问题以及由这些问题引起的新问题和其他的相关问题。

建立这些半私人阶梯过程的里程碑很少有清楚的规划，但是这些阶梯可能是非常有吸引力的。

P43-45

## &lt;&lt;自上而下&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

莱维特写了一本令人回味的书。

一方面，它是一本宏伟的综合性著作，凝结了莱维特半个世纪的开创性工作。

另一方面，本书是面向未来的大胆跳跃——揭示了许多现有组织观点的实质，为21世纪组织效率和领导力效率的改进，展示了一个新颖而现实的路标。

——《重新想象：激荡年代里的卓越商业》一书作者 汤姆·彼得斯 企业家精神就像自由：如果你不能一直保持警惕，层级就会替代它。

本书中莱维特对此作了解释。

如果你将企业家精神视为一种竞争工具，那么买这本书吧。

你会了解你的对手。

——中外运—敦豪国际航空快递有限公司创始人之一，前董事会主席P0 Chug 这是一本精彩而重要的书，具有非凡的洞察力和独创性。

莱维特始终结合现实，帮助我们理解“层级”的不可避免性，以及在层级组织中工作的那些人，事实上就是我们大家，如何使层级变得多一点人情味，更适合工作。

——南加州大学著名管理学教授，《极客与怪杰》一书的作者之一 沃伦·本尼 管理者们将从莱维特的新书中获益良多，书中解析了我们与层级和专制之间爱恨交加的关系，以及组织中人性化和系统化之间一直存在的紧张关系。

与这样一位博学而风趣的时代观察者共享这些重要的思想实属难得！——美国“生活质量研究中心”董事 米哈伊·奇凯岑特米哈伊 毋庸置疑，层级组织没有消失，而且，它们也不应该消失。

在本书中，莱维特令人信服地论述了层级普遍存在并且实用的道理。

不仅如此，对于管理者和领导者如何使层级更好地运作以造福我们，他也提出了非常有益的见解。

了不起！——《基业长青》的作者之一 杰里·波拉斯

## &lt;&lt;自上而下&gt;&gt;

## 编辑推荐

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权，层级管理的系统化与人性化，动摇层级管理的三次变革，管理者如何在层级中有效运用职权，商务印书馆 - 哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维。

莱维特写了一本令人回味的书。

一方面，它是一本宏伟的综合性著作，凝结了莱维特半个世纪的开创性工作。

另一方面，本书是面向未来的大胆跳跃——揭示了许多现有组织观点的实质，为21世纪组织效率和领导力效率的改进，展示了一个新颖而现实的路标。

——《重新想象：激荡年代里的卓越商业》一书作者 汤姆·彼得斯 企业家精神就像自由：如果你不能一直保持警惕，层级就会替代它。

本书中莱维特对此作了解释。

如果你将企业家精神视为一种竞争工具，那么买这本书吧。

你会了解你的对手。

——中外运 - 敦豪国际航空快递有限公司创始人之一，前董事会主席 P0 Chug 这是一本精彩而重要的书，具有非凡的洞察力和独创性。

莱维特始终结合现实，帮助我们理解“层级”的不可避免性，以及在层级组织中工作的那些人，事实上就是我们大家，如何使层级变得多一点人情味，更适合工作。

——南加州大学著名管理学教授，《极客与怪杰》一书的作者之一 沃伦·本尼 管理者们将从莱维特的新书中获益良多，书中解析了我们与层级和专制之间爱恨交加的关系，以及组织中人性化和系统化之间一直存在的紧张关系。

与这样一位博学而风趣的时代观察者共享这些重要的思想实属难得！

——美国“生活质量研究中心”董事 米哈伊·奇凯岑特米哈伊 毋庸置疑，层级组织没有消失，而且，它们也不应该消失。

在本书中，莱维特令人信服地论述了层级普遍存在并且实用的道理。

不仅如此，对于管理者和领导者如何使层级更好地运作以造福我们，他也提出了非常有益的见解。

了不起！

——《基业长青》的作者之一 杰里·波拉斯



#### 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>