

<<核心层>>

图书基本信息

书名：<<核心层>>

13位ISBN编号：9787111181439

10位ISBN编号：7111181433

出版时间：2006-3-1

出版时间：机械工业出版社

作者：阿特·克莱纳,Art Kleiner

页数：275

译者：阎佳

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>

## <<核心层>>

### 内容概要

如果你想要了解一家组织的立场，就要从发掘其核心层的个性和原则开始；如果你想投资一家公司，不仅要关注其商业前景，还要关注其核心层的可靠程度；如果你想改变组织，你必须先理解核心层准许谁来主导改革，否则就没有成功的可能。

组织每一个决策---支持哪个项目，提升哪个人，或是如何花钱---都受到核心层影响。

不管你是不是核心层的成员，或是想要成为核心人物，这本蕴含着争论与观察、轶闻与建议的魅力之书，将成为实现你事业目标的向导。

他把“谁是核心层”这个问题清晰明白地阐述出来；把核心层的界线和影响力解释清楚，发掘出管理它并与它共存的方式；帮助读者穿过核心层控制的办公室政治的重要密林；推动CEO和高层管理人员重新审视其组织实践，形成卓越的核心层。

<<核心层>>

作者简介

作者：(美)阿特·克莱纳阿特·克莱纳是Dialogos咨询公司研究与反省部门主管；strategy+business杂志“文化与变革”的专栏作家。

他还是《第五项修炼·实践篇》系列的编辑主任，长期研究管理和技术对人类的影响。

他的核心层理论是在对组织运作进行观察的过程中形成的。

## &lt;&lt;核心层&gt;&gt;

## 书籍目录

第一部分 组织的现实情况 第1章 客户陪坐第八位 第2章 组织如何思考 第3章 常见核心层的实用指南  
诊断习题1 谁才是真正的核心人物? 诊断习题2 核心层是如何选出来的? 第4章 一种非常特殊的爱 诊  
断习题3 你属于核心层吗? 第5章 权力及其正当性 第6章 平等契约式员工 第二部分 领导核心层 第7章  
核心层获取知识的方式 诊断习题4 组织知道什么? 第8章 仅仅是猜测 诊断习题5 我们传递了什么信  
号? 第9章 激励、目标和评估方法 第10章 韦尔奇主义 第11章 CEO的选择 诊断习题6 如何培养一个  
卓越的组织? 第12章 核心层扩大化的组织 第13章 玻璃天花板 第三部分 核心层事业基本指南 第14章  
你的内部核心层 诊断习题7 你在核心层中的生活 第15章 核心层维护者 第16章 你的资本 诊断习题8  
你自己的投资组合 第四部分 核心层的故事 第17章 寄生虫核心层 第18章 核心层内讧 诊断习题9 核  
心层内讧表现在哪里? 第19章 政府机构 第20章 工会 第21章 管理顾问 第22章 学校 第五部分 创造一  
个更好的世界 第23章 影子核心层 诊断习题10 核心层对你的团队有哪些影响? 第24章 企业管理 第25  
章 崇高目标的循环 诊断习题11 核心层的人生理论 第26章 政治共同体 致读者术语表注释参考书目致  
谢

## &lt;&lt;核心层&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘你的内部核心层 知道吗，我是无形的，仅仅是因为人们拒绝看见我。当他们接近我的时候，他们只看见了我的周围，他们自己，或是他们想像虚构出来的东西——实际上，除了我，他们什么都看见了。

——拉尔夫·艾利森(Ralph Ellison)，《隐形人》 你永远忘不了跟核心层的初恋故事。为了研究核心层理论，我和一些英国的专业人士开办了一个培训班。直到这时，我才深刻地认识到了这一点。

“核心层理论叫我想起一个故事。”一位参与者说，她名叫格雷斯，是个管理顾问。她二十多岁时，在伦敦一家为流浪者提供医疗服务的机构工作，她是那里的主要管理者。过了一年多，她发现虽然实际上经营这个机构的人就是自己，她也是该机构最主要的公众发言人之一，但在机构内部，她觉得自己简直是个隐身人。

她出席内部管理会议，轮到她对那些人说话的时候，她的意见总是被忽视。人们常常越过桌子看她，或是做些暗含讽刺的评论，就好像她根本没有说话的正当权力。她开始感到，不管她在外界的形象有多可靠，对机构的发展却永远不会有任何影响力。

这个机构有一个非常紧凑的核心层——创办它的是一群理想主义的男医生。

他们排斥格雷斯可能有几个原因。

她是职员里惟一的女性。

她比较年轻。

她没有医科学历。

最重要的是，她不是创始人。

她没有和他们一起决定开办这个机构的经历，也没有和他们一起创办它。

她在这个岗位上干了五年。

事情很明显，她必须获得硕士学位才能得到她想要的核心层位置，于是他们建议她到附近的一所大学去读医疗管理硕士。

她很想去，可机构里的事情总是那么多，他们从来无法抽出时间送她去。

到了第四年，她的野心缩小了，她不再想留下，不再想做出什么成绩。

“我看到了自己的得分之后，”她回忆说，“就不想再玩儿这个游戏了。”

“接下去的十年里，她干过七份工作。

她会坐在桌子前，装模作样地读着报纸上的招聘广告，就好像为了表现这一切才刚刚过去。

在她离开那个机构以后很久，核心层还一直跟着她。

房间里的每个人都有类似的故事。

我们把事业初期经历过的核心层藏在心底，随身带着它，就像是要用这个“内在核心层”，塑造我们对未来人生的期待。

比如，房间里有人在一家英国大公司的人力资源部工作。

公司的CEO对大多数直接下属总是很粗暴、挑剔和轻视。

而她的工作，也包括了对CEO提出劝告。

“争吵了一天之后，我走出他的办公室，”她说，“我发现自己就像是这个”——她像个拳击手一样举起拳头，“完全是一种好战的姿态。”

“和她第一次工作的能源公司相比，它们是多么不同啊。

那是一家态度强硬、强调表现的企业，但在公司里，一直有着老板和下属间保持相互平等、尊敬的传统。

“我先前那份工作的核心层，”她告诉我们，“花时间来培养我。”

“他们给她进行培训，支持她发起的项目。”

她现在才意识到，她出于本能地希望在新工作中寻找到相同的肯定态度……但是新核心层对此并不感兴趣。

## &lt;&lt;核心层&gt;&gt;

房间里的第三个人是一家小型公共事业公司的高级主管。

他二十来岁时进入了该公司，过了几年，公司被合并了。

“一开始，新的管理层在一个精心设计的咨询程序中询问我们的意见。

我们向他们提出了对未来的详细蓝图，可没听到他们有任何回复——没道个谢，没什么兴趣，没有反应。

过了几年，我们发现，所有建议没一条被采纳。

”他在失落和挫折中又坚持了几年，终于熬到自己的一些想法被多家公司采纳，其中也包括自己的公司。

它们成了行业标准。

又一次管理层变动后，新任总裁看到了他的潜力，并开始培养他作为继任者。

突然之间，他回到了核心层，大多数人也觉得他有这个资格。

然而，他还是不太有信心，不知道自己是不是做总裁的料；旧核心层对他的漠不关心，仍然在他心里徘徊不去。

我也有个早期核心层的故事要说。

1980年，我才从记者学校毕业，到了《共同进化季刊》工作——这是一家具有远见的非营利刊物，由《全球目录》出版。

两者都是季刊，而《全球目录》反映了他们的根源来自20世纪60年代末到70年代初的嬉皮亚文化。

1972年《全球目录》的销量一鸣惊人，由此带来的收入支撑了杂志整整十年。

但到我加入的时候，杂志正在苦苦挣扎，它只有大约30 000人的铁杆受众。

我们全体十多个员工都挣一样的工资，10块钱一个小时。

(创办人、发行人兼编辑斯图尔特·布兰德，只比我们挣得稍微多一点点。

)大多数人都是兼职工作，我们可以利用自己的办公室和图形设备去做自由记者。

我们还有其他不同寻常的优越之处：十分灵活的工作时间，有专门的厨师为我们准备好午餐，每天都能在办公室旁边的小院子里打排球。

这实在是田园牧歌般的生活——虽然靠它为生，我们连租公寓的钱也挣不够。

和旧金山海岸地区很多非营利组织的员工一样，我们大多数都是和室友共租房间。

接着，斯图尔特和Doubleday出版社签订了一份100万美元的合同(在那时，这可是一笔最大的预付金)，为当时才萌芽的个人电脑行业制作一本消费者指南，《全球软件评论》。

为了发动调查，我们又办了一份电脑杂志——一份没有广告的全彩色杂志。

很快，我们发现，除非我们支付一年25 000~35 000美元这天文数字一般的薪水(在我们自己的眼里)，否则根本吸引不到有见地的个人电脑作者。

作为当时“全球”杂志社的“电脑专家”，人们认为这个项目绝对不能少了我。

于是我成功地要到了一年30 000美元的工资。

我做的第一件事，就是租下自己的公寓。

有一年多的时间，我都认为，我有责任缓解《共同进化季刊》的旧同事(仍然挣着一小时10美元的工资)和挣得更多的《全球软件评论》专业作者之间的紧张情绪。

如果我那时就懂得我现在明白的道理，就不会那么困扰了。

《全球软件评论》上市的时候，是1984年，正值个人电脑行业的第一次大萧条时期。

(和2001年网络泡沫破灭相比，它实在算不上什么，不过个人电脑可再也不是什么小问题了。

)杂志卖得不多，不够维持一份没广告的全彩色杂志的成本。

两年内，所有高价请来的电脑编辑都走了，包括我。

.....

P124-127

## <<核心层>>

### 编辑推荐

如果你想要了解一家组织的立场，就要从发掘其核心层的个性和原则开始；如果你想投资一家公司，不仅要关注其商业前景，还要关注其核心层的可靠程度；如果你想改变组织，你必须先理解核心层准许谁来主导改革，否则就没有成功的可能。

组织每一个决策---支持哪个项目，提升哪个人，或是如何花钱---都受到核心层影响。

不管你是不是核心层的成员，或是想要成为核心人物，这本蕴含着争论与观察、轶闻与建议的魅力之书，将成为实现你事业目标的向导。

#### 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>