

<<德才兼备>>

图书基本信息

书名：<<德才兼备>>

13位ISBN编号：9787200077278

10位ISBN编号：7200077275

出版时间：2009-6

出版时间：北京出版社

作者：张文

页数：211

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>

## <<德才兼备>>

### 前言

我们清楚地意识到，当前全新的经营环境需要全新的思维模式，现代企业也需要经理人有现代企业的经营管理意识，那就是既能把握宏观的市场经济大环境的变化，又能解决企业内部经营管理存在的难题；既具备专业的现代企业经营管理者的高素质，又具备经营管理的前瞻性思维理念，这些都是目前经理人所亟待提升的。

张文教授的《德才兼备》这本书，在阐述经理人管理方面具有很高的权威性，为广大企业与经理人提供了一个很好的自我提升的机会和学习工具，可以说是非常值得推荐的。

中国人世之后，对职业经理人的需求量是很大的，而要成为优秀的职业经理人，就要从自身开始，提高自身修养，其中角色定位是第一位的。

现在有很多经理人的自身定位不清晰，这样的人可以说很难在职业经理人道路上取得长足发展，很难给企业带来效益的最大化，所以说能否正确地进行角色定位是职业经理人成长的关键问题。

张文教授深刻地阐述了这个问题，使经理人、管理者的自我定位能够更加清晰，从而在自己的岗位上把工作完成得更加出色。

## <<德才兼备>>

### 内容概要

本书既有现代的西方管理理论，也蕴含了中华民族传统的管理之道，紧密结合我国企业与经理人的实际情况，从理论和实务两个方面为经理人这一市场经济中的重要角色描述了详细的行动路线。

本书不仅仅是一套经理人管理方面的教材，它更提出了一种完整的成功哲学，在这里你将获得成为一个具有竞争力的职业经理人的秘诀。

书中运用丰富的案例一步步为职场人士指点迷津，指导学习者掌握成功的管理理念。从这个角度看，本书为所有希望掌握关键管理知识的读者提供了一把开启职业生涯之门的金钥匙。

<<德才兼备>>

作者简介

张文，标易管理模式创始人，中国绩效管理第一人，原蒙牛乳业集团副总裁、人力资源总监，联想集团管理学院培训顾问。

现任北京标易管理咨询有限公司董事长，4家上市公司总裁顾问，7家大型公司企业管理教练，中国慈善协会北京西城区委员，民建企业家委员会委员，民建北京西城区委员。

## &lt;&lt;德才兼备&gt;&gt;

## 书籍目录

素养篇 经理人的道德素养 上进心是事业之基 心胸有多宽事业就有多广 经理人要有大局观 唯有自知才能完成超越 用公正、谦逊赢得尊重 忠诚是德中之重 经理人的职能素养 做好情绪管理 具备经营意识 学会管理财务掌握部门发展 提高激励、培训能力 掌握时间管理能力 扬长更要补短 测试个人职能素养的方法 经理人的才能素养 要有深邃的洞察力 创新是事业之魂 善做总结的人最聪明 务实才能长足发展 要带出一支过硬的队伍 勇于承担责任 素养缺失的经理人的表现角色篇 经理人的角色认知 人力资源的管理者 上级决策的推进者 下属成功的护航者 同事的得力合作者 经理人对部门、员工的影响力 合格经理人的测量标准 经理人要做好角色转换 经理人的三大心态 经理人的六大角色 经理人角色转换的四大困难 管理中的要点执行篇 执行概述 执行力缺失下的归罪于外 企业“自杀”的四大元凶 执行力是企业成功的保障 执行的特点 执行的纪律性与系统性 执行的实效性 执行的三个要素 执行的实施要点 坚信目标利用差异化竞争 合理利用价值链分析法 力求简化 在企业内实现强力对话 布置好人员流程 执行中的六大重要行为 了解企业与员工 拥有实事求是的态度 设定明确的目标优先级 做好后续追踪 论功行赏 传授员工工作经验与技巧 执行中的策略问题 策略流程 策略规划九问 策略评估附录一 总裁标准(工作脚本) 总裁的能力与结构(作者访谈总裁的结论之一) 附录二 理论研究成果荟萃 美国总经理协会关于总经理的标准 普林斯顿大学的研究成果 哈佛商学院关于总经理的标准 美国东部总经理协会认为卓越领导应具备的项能力 成功者的特质 领导者特质理论 领导归因理论 领袖魅力的领导理论 约翰·科特的研究成果: 总经理共同个性特征 在企业高层管理工作中获得成功的领导素质 英国大企业家成功之路 企业家的特征 事务型领导与变革型领导 中国大企业家的九大成功素质 柳传志成功的素质分析 HayMcBER管理咨询公司的研究成果附录三 才能评价表附录四 管理人员素质标准附录五 管理人员的素质要求后记

## &lt;&lt;德才兼备&gt;&gt;

## 章节摘录

素养篇经理人的道德素养作为一个经理人应该具备怎样的素质，这是一个见仁见智的问题。

我记得当年在联想的时候，联想的掌门人柳传志就一直都不太看好所谓的职业经理人。

他认为在中国土壤上成长起来的职业经理人容易出现一些问题，所以以前在联想一直没有职业经理人这一称谓，职业经理人被称做联想经理人，强调联想特色。

对经理人的传统要求 德才兼备 先德后才 以德为重对于经理人的概念，很多人都有自己的看法，经理人究竟应该具备哪些素质呢？

在中国企业中，提到员工素质时常常会用一句话来总结——德才兼备，而且有时候还要强调是先德后才，要以德为重。

中国企业看重德才兼备的员工，大概是中国几千年文化养成的习惯。

所以，企业对经理人的要求也可以大致分为两个方面，第一个方面是德，第二方面是才。

我们在做了大量的研究并进行了一系列访谈后发现，在中国企业中，很多企业家对干部或者管理者提出的第一条要求就是德。

“德”的内涵 上进心、敬业精神、责任感 胸怀、眼界、大局观 自知之明、超越自我 公正、廉洁自律、谦逊文明具体细分，大概有以下四大类：第一大类可以归纳为上进心、敬业精神和责任感；第二大类称之为胸怀、眼界和大局观；第三大类，经理人一定要有自知之明，要能做到自我超越；第四大类是公正、廉洁自律和谦逊文明。

下面我们将针对以上几点进行详细分析。

上进心是事业之基什么叫上进心？

企业的一般要求是，经理人要敢于直面环境压力，能够知难而上，积极迎接挑战，不断开拓进取，这也是被很多人认可的上进心的概念。

什么叫敬业精神？

所谓敬业精神是指对事业的坚定信念和追求，对工作精益求精、不断进行总结和完善的的态度，能够在超越自我上永不止步。

什么叫做责任感？

责任感就是指能主动地承担责任，做事客观、务实，不以个人兴趣为出发点，一旦接受任务就能够负责到底。

这不禁让我想起了联想的三心文化，了解联想文化的人应该都不会对“三心”感到陌生。

所谓三心文化，是指作为普通员工也至少要有一颗心——责任心。

作为一名员工，不管做任何事都至少应该对自己做的事负责任。

所以，联想不管是在招聘员工时，还是在对员工进行考察时，责任心都是评判的第一要素。

对于干部，联想提出了更高的要求——干部要有上进心。

小看板上上进心：敢于面对环境压力，知难而上，迎接挑战，开拓进取。

敬业精神：对事业有坚定的信念与追求，对工作精益求精，不断总结和完善的，超越自我。

责任感：主动承担责任，客观、务实，不以个人兴趣为出发点，负责到底。

具体而言，作为一名干部，你是不是比员工更上进？

相对于员工，你是不是对自己的要求更高？

一般来说，当我们坐到了经理的位置上时，在成为干部之后，不管是工资还是其他收入。

一般都会比做员工的时候上涨一些，这个应该是毋庸置疑的。

面对这份多出来的工资，不妨扪心自问一下，凭什么多拿这份收入呢？

这是第一个问题。

我们曾做过大量的研究，观察普通员工每天在做些什么，而管理者每天又在做些什么。

具体做法是：根据人力资源部的工作分析模板，把员工和管理者每天的工作量都量化出来。

比如，这15分钟员工在做什么，而同样的15分钟管理者又在做什么……最后总结发现，绝大多数的管理者每天都会比员工少做一些工作。

所以，这就又回到了刚才提及的3个字——凭什么。

## &lt;&lt;德才兼备&gt;&gt;

凭什么管理者的收入比员工多，做事却比员工少？

这是第二个问题。

第三个问题，在成为管理者后，还会多出一个员工没有的权力，那就是在员工面前指手画脚、吩咐命令。

比如，经理人会吩咐：张三今天要做这个，李四去做那个活儿，王二麻子到那里去做……按心理学来讲，这可以称之为自尊需要，因为你是管理者，所以你得到了一定的自尊，你可以通过命令别人来展现这种自尊。

如果我们把以上的3个问题合在一起，就可以这么表述出来：相对于普通员工，经理人凭什么获得了如此多的优待？

凭经理人比员工长得好看？

当然不可能！

凭经理人的能力比员工强？

未必吧！

在如今的社会里，管理者花费了几年时间总结出来的经验，可能大学生在学校里用一堂课的时间就解决掉了。

管理箴言员工不能没有责任心，管理者要有上进心，高层要有事业心。

联想用了20年的时间总结出怎样才能把企业做大，哈佛大学用了半年时间做了一个案例，然后把这个案例搬到了哈佛的讲台上，又用了1小时20分钟的时间得出了联想花费了20年获得的经验；蒙牛这样一个不平凡的企业用了6年时间从起步成长为拥有100亿的大企业，成为乳业行业的状元，而很多大学组织学生去蒙牛做案例研究，再用一堂课，用一个半小时就得到了蒙牛6年努力才获得的经验。

所以，管理者的能力真的比普通员工，尤其是比新进员工、刚出校门的大学生强很多吗？

只能说是未必。

这个社会知识更新、经验复制的速度太快了，管理者不见得就比员工的能力强。

现在的年轻人越来越聪明了，社会也在不断进步，作为一名管理者，如果能升职，一般而言也就是凭两点：第一是主观原因，你在这个公司中比员工多付出一些；第二是客观原因，原来公司是小公司，可能大概只有十几个人，那时候老板也是唯一的管理者，他一个人也能管得过来。

后来，随着公司规模的逐渐扩大，员工人数不断增加，可能发展成为几百上千名员工的大公司，老板一人单挑管理担子已经不行了，所以就依靠了经理人，让经理人作为一名中高层管理者来帮忙打理企业。

企业付给了经理人高额的薪金，必然要求经理人要有上进心，但非常可惜的是，很多企业花费不菲的培训费给自己的经理人提供培训课程，可有些管理者一看培训时间是星期六，心里马上不高兴了，开始暗暗生气——我的休息日又被占用了！

有这种想法的人还为数不少，我就听过不少管理者的抱怨：“为什么要星期六培训啊？

员工都在休息，我却还要来上班！

”如果一名经理人有这样的想法，那最好别再当干部了。

因为处在管理者的位置却一味地在计较个人得失，你的追求是与企业的发展方向不一致的。

企业里的员工不能没有责任心，管理者要有上进心，领军人物一定要有事业心。

对于一个企业的领军人物而言，没有事业心是相当可怕的。

所谓企业的领军人物，就是企业的高层决策者。

管理箴言事业心就等于你这个人已经“卖”给公司了，你所有的思维模式、所有的想法一定要与公司一致，要站在公司的角度，而非个人角度去思考问题。

责任心要求我们做事情的时候要有责任感，做事要负责任。

上进心是指你要比别人多付出一些。

那么，什么叫做事业心呢？

当年我在联想的时候，就这个问题访谈过柳传志，柳传志用一句话进行了概括，即事业心就等于你这个人已经“卖”给公司了，你所有的思维模式、所有的想法一定要与公司一致，要站在公司的角度而非个人角度去思考问题。



## &lt;&lt;德才兼备&gt;&gt;

根据柳传志的想法，可以把企业里的人大致分成四类：第一种人，公司出现问题时，全然不顾公司得失，只专注于一己之利。

这类人会在末位淘汰时被直接淘汰出局，甚至连当员工的资格都没有。

第二种人，公司出现问题时，大部分时间考虑的是个人得失，只会在少部分时间里考虑公司的利益。

这类型人可以勉强算做员工。

第三种人，公司出现问题时，大部分时间考虑的是公司利益，只有极少部分的时间用来考虑个人得失。

这类人一旦成为干部，会有一些的上进心，总体是不错的。

最后一种是被柳传志定义为有事业心的人，公司出现任何问题时，他们会全然不顾个人得失，一切以公司利益为重。

一个有事业心的人，其潜意识里一定会站在公司的角度考虑问题。

企业中的四类人 专注于一己之利的人 大部分时间考虑自我利益，少部分时间关注公司发展的人 大部分时间考虑公司发展，少部分时间关注自身利益的人 全然忘我，一切以公司利益为重的人 下面举一个有关柳传志的案例。

2001年4月12日，来自中国联想的柳传志站在了大洋彼岸美国波士顿的世界著名商学院——哈佛商学院的讲台上。

哈佛大学当年针对联想做了一个案例研究，题目叫“中国科技奇迹——联想在中国”。

哈佛大学有个传统，在每个案例做完后都会请案例中的企业家去哈佛进行演讲，所以他们把柳传志请到了哈佛的讲台上。

那天的演讲大约持续了一个半小时，期间曾使得哈佛学子全体起立为柳传志鼓掌。

后来我们专门在哈佛做了调查，几乎每天都有世界顶尖的CEO前去哈佛大学进行演讲，但是能让所有的哈佛学子起立、鼓掌的企业家或者CEO，五年来只有柳传志一人，这也能从侧面说明柳传志演讲得非常成功。

按照原定安排，我们第二天会和一些哈佛教授见面，然后第三天就准备回国了。

但是到了演讲完的那天下午，我们被告知，哈佛商学院的院长、世界著名的经济学家克拉克先生要来会见我们，我们得知后都非常高兴。

第二天下午，在哈佛商学院的院长会议室里，我们见到了克拉克院长。

柳传志是学俄文出身的，不懂英文，所以带了一名翻译。

我们在哈佛商学院的会议室里相谈甚欢，克拉克院长说，柳总讲话那么风趣、幽默，企业又做得那么好，最关键的是对中国的问题有如此多的独到见解，哈佛商学院人才济济，但是他们最缺乏的就是中国问题专家。

他们昨天下午专门做了一个院务委员会的讨论，最后一致决定聘请柳传志担任哈佛商学院的客座教授，随便柳传志住在哪里，中国也好，美国也罢，但是只要柳传志来到美国，打个电话给学校，他们就安排柳传志给学生做一个关于中国问题的报告。

最后问柳传志意下如何。



## <<德才兼备>>

### 后记

管理中有两句话，第一句话是管理有技巧，千锤百炼；第二句话是管理无技巧，重在做人。市场上有很多管理类书籍，也有很多组织在对管理进行分析研究，有人把管理定位为科学，称为管理科学；也有人说管理是一项技术；还有人说管理是一门艺术.....管理究竟是属于科学还是技术，或是兼具艺术与科学的特性呢？

我不把管理称做科学。

在人们印象里，科学好像永远都是对的，我们不自觉地就把很多东西都置于科学的范畴里了。

在当前社会里，很多人都认为科学似乎永远是对的，可是这种观念很值得推敲，人们把太多东西都放进了科学的范畴，比如，前两年几乎传遍大江南北的“气功科学”。

而我认为，气功绝不是科学而是一种文化，文化的范围要比科学大得多，中国古代的很多思想都是文化。

我曾听过一些人把八卦、算命称为周易科学或易经科学，但我认为，相对于科学，它们更适合被放置在文化领域。

如果把管理称为技术，又未免显得太简单了一些。

我的看法和大部分人一样，认为管理应该是一门艺术。

只要是美的事物，不管是书法还是绘画，不管是雕塑还是人体，只要是美好的，或者能够反映出美的东西就都是艺术。

<<德才兼备>>

编辑推荐

《德才兼备:打造卓越的职业经理人》为2008CCTV年度经济人物小肥羊集团总裁卢文兵倾情推荐。

<<德才兼备>>

#### 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>