

<<行动领导>>

图书基本信息

书名：<<行动领导>>

13位ISBN编号：9787508024042

10位ISBN编号：7508024044

出版时间：2004-1

出版时间：华夏出版社

作者：彼得·瑞德

页数：230

字数：168000

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>

<<行动领导>>

内容概要

在写作内容和结构安排上，本书并没有沿袭众多的管理学所分析的一般框架，而是从全新的视角、采用全新的管理方法阐述了卓越的领导的特性以及如何把行动的领导变成实际的行动。

本书也对领导作了一个全新的定义：领导是通过战略思考和共同行动把愿景转变为现实的过程。

为了能更清楚地说明行动的领导对企业或组织所产生的巨大效应，本书还采用了管理学界比较新的管理模式，其中有群策法、杰出模型（欧洲质量管理模型）、平衡记分卡模型等，这些模型目前受到广泛的重视，它们是最新的提高管理绩效的模型，将会被更多企业和组织所采纳。

<<行动领导>>

作者简介

[英]彼得·瑞得 英国经济学家。

<<行动领导>>

书籍目录

A 环境与挑战 1 领导者与领导的本质属性 理解与展望 非同寻常的挑战 为非同寻常的情况培养领导——军方观点 心态、智慧和终身学习学习 领导技能基础 2 形势与运作环境 变革 需要方向感 从何处设计战略 把未来放在第一位——愿景和现有事实的对比 内容与环境——“计划”与“进化” 3 领导，管理和非同寻常的挑战 效果和效率 价值观和愿景 影响与学习 卓越领导的影响力 领导和管理公共服务机构 领导和电子战略B 行动过程 4 控制塔的视角 走进控制塔 学习型组织 领导者——系统的一部分 绩效平衡和管理创新 结果导向管理 行动型领导 5 保持企业良好运作以及信号清晰 经营方法 非同寻常的领导工具箱 领导变革的一个模型 6 计划历程 不间断地分析 分析、计划和行动 群策法C 把愿景转变成行动 7 开创未来——检查飞行计划和工具箱 8 杰出的领导能力 9 紧紧抓住环——抑制焦虑和悲伤 10 文化观念D 卓越的领导绩效 11 制定卓越绩效计划 12 产生卓越的绩效 13 发展新的卓越领导技能 译者后记

<<行动领导>>

章节摘录

书摘 领导这个词汇的使用和概念通常是指这样一种情形：一个团队或组织要履行一项使命，其中的某个人(或某几个人)主管此过程，他们在履行这一使命的整个过程中都拥有权力并对结果负有责任。领导总是这样的过程：负责把未来的愿景转变为现实——转化成为的现实通常比现有的情形更好。

要想实现这一过程，先要经过战略性的思考，并把它作为战略计划的手段，然后培养、协调团队成员的个人技巧与能力，同时保持团队作为整体的凝聚力，这样的战略才会使行动更为有效。

领导为描述和定义愿景提供了支持，并激励员工不仅乐于参与工作，而且主动地共同承担责任来促进战略有效地实施，以使目标得以实现。

领导过程通常还包括，在动荡的运作环境中，通过可行的抵制(considerable resistance)来领导和协调组织重要的变革过程，这可从来就不是容易的事。

事实上，领导工作包括新的创造性工作，也有人称之为领导的“新工作”，它更为复杂，其任务导向性并不像许多人所持有的传统观点，即认为目标是线性的。

领导的任务之一就是懂得这一复杂性并力图减少它，以使“没有天赋的普通人也可以做好工作”，这正如瓦特·利普曼所言的具有说服力的话。

一个真正高效的领导看所要做的是，能洞察到目前对别人而言并不明显的事情(以及运作环境)间的联系、趋势以及模式，并号召同事们发展这一能力。

乍一看，我刚刚隐约提到的这些逻辑关系是“双重”的，也就是说，这些逻辑关系基本上是自下而上的并由组织的等级产生，或者也可能来自于项目计划目标。

但是，不管是具战略意义的上层还是最下面的运作层次，在所有的层次上，所需要的产出和为达到这个产出的任何投入之间都有着彼此的相互依赖和相互影响。

正如玛特(Mant 1997)所称，决策有“三重影响”。

试图对某些单独看来可能并未达到完全效率的流程进行再造，结果却可能导致对系统其它部分的不利的影响。

比如，二十世纪六十年代，不列颠铁路公司(British Railway)在控制公司成本时发现，关闭一些亏损的铁路支线可能会削弱它们所支持的整个国家网络。

不但国家庞大的运输网络几乎受到致命破坏，而且它对整个国家“系统”的影响也是巨大的和破坏性的。

有效的领导能使由这种错误所导致的风险和损失达到最小化。

这种处在每日的公司繁琐事务之中仍能纵观全局的能力似乎并不是普通的能力，我们因而可以得出结论，它是我称之为“卓越领导”的一个重要特性。

卓越的领导者是天生的还是后天产生的?这是一个古老而又全新的问题，对此问题的争论已经很多，因而最好不要再提及它，以免被认为是想像力匮乏、重复、故意争论或政治上有问题。

当然，确实有许多著名领导者的例子，他们从没有专门为领导角色而培训过，也从没有以某种方式培养超越他人的能力。

我敢推测，绝大多数被认为是卓越的领导者都承认：他们掌握的知识大部分是从实际经验中以及授予他们领导权的人那里学到的。

必不可少的战略发展经常会因为其速度而使人害怕，但它就是这样。

大鱼不一定吃小鱼，快鱼却能吃慢鱼!速度是必需的，这就意味着现在的学习曲线应该明显地比过去其它新的发展和投资的学习曲线更陡峭。

美国弗莱斯特研究机构(Forrester Research)的报告提醒我们，广播用了50年才在整个市场上被人们完全接受，相比之下，电视用了20年，而互联网只用了5年!学习曲线不仅仅变得更陡峭了，由于在设计、建造以及使用中需要了解和掌握的技术越来越复杂，学习曲线的高度也就上升了。

幸好技术也产生了收益，那就是再也不需要知道关于一个主题的所有信息，你只要知道到哪儿找到所需的信息就可以了，而借助于现在的技术，我们通常就可以在网站上找到它们。

不过，运作企业的全新方式和现在传统方式的结合注定会发生冲突。

<<行动领导>>

实施挑战现存结构、态度和范式的创新性工作也总会产生冲突。

卓越的领导者此时就必须能够对冲突做出客观、具体的处理。

他们必须区分“自我”(self)和“角色”(role),这就要求把关注的焦点放在实际的问题上,并找到解决冲突的合适人选,这些人选通常指那些脚踏实地做这些工作的人。

我认为,选举出来的政客更容易被认为是领导者,除非他们没能实现对选民许下的诺言,或者他们在公众生活中的个人行为 and 道德情操没能达到人们所期望的标准,以至于和领导的特性不相称,这就不能被认为是领导者。

但是,除非他们没能完成他们所负责的某些具体的数量型的工作,他们很少被看作是管理者(即使偶尔被看作过)。

最近英国政府的彼得·曼德尔逊(Peter Mandelson)名誉扫地的事实(或耻辱)就毫无疑问地证明了以下两点:一方面,他在个人财产的处理上被人质疑,另一方面,是他直接负责伦敦千年穹顶工程项目(London's Millennium Dome project)的管理(或者不善管理)。

我得提醒一下,高级市政官员总的来说都会被看作是管理者而不是领导者,至少是被公众这样认为的,然而,具有讽刺意味的是,他们可能很少被公众这样认为。

正是默默无闻地贡献于世界的公众服务文化,很可能使他们丧失任何能公开证明领导能力的机会。若是以这样的标准为分析基础,绝大多数高层公务员所肩负的巨大责任和义务都将理所当然地使他们称职。

进而,他们自己的下属当然会把他们看作是该服务领域的领导者,并能够对政府完成政策目标和做出承诺的过程施加巨大影响。

由此得出的结论是,在非同寻常的时期,假若领导者在管理和领导时经常没有给定所需要的变革规模,那么,高层职位中最好的政治领导者,如玛格丽特·撒切尔,他们的领导几乎可以肯定是卓越的。执政党(在玛格丽特·撒切尔时代是保守党)为了能够向公众递送承诺,它曾声称要彻底改变英国的公共服务。

尽管政客通常能获得改革所带来的荣誉,具体实施改革的创新性的工作经常还是落到公共服务的领导者身上,而不论他们是否愿意进行所需的变革,这是从他们个人角度而言的。

在投入时间和金钱来发展实施变革的方法时,没有哪个股票持有者或股票经纪人会借助公共服务机构的帮助。

在公共服务领域,“时间就是金钱”这句话从来就没有成为显而易见的事。

结果发生的是,在公共机构中领导和变革的艺术发展到了令人惊讶的地步,在某些方面甚至领先于潮流,以至于私人机构也承认其领先地位。

稍后,我将论述某些已经应用过的模型,我认为各个领域的领导者为获得卓越的结果也要运用这些模型。

上个世纪60年代,约翰·阿代尔提出了最有生命力的领导模型之一——以行为为中心的领导。

这个模型的形式比较简单,它包括三个相交的圆,即任务、团队整体维护以及个人需求。

尽管有些人认为,在以任务为导向的今天,阿代尔所提出的相关理论在某些方面已经过时了,但事实上,这是一个简单的系统思考模型(这也许能解释它为什么一直被应用)。

阿代尔的理论在刚提出来时是为军事目的服务的,就那个时代的背景而言,它是正确的。

人们必须知道的是,如果不同时对团队的凝聚力、士气和团队中每个成员的强弱都给予必要的关心,那就不能正确地认识该理论的成功之处。

当阿代尔在桑德赫斯特皇家军事学院提出这些理论时,我正是他的学生。

对我来说,这个理论言之有理、简洁优美,并能很好地经受住时间的考验。

毫无疑问,为了鉴别和选择优先任务并把紧急而又重要的任务交给别人,今天的领导者可选用的方式和方法在过去的30年中已经发生了巨大的变化。

为了维持团队就要进行最好的实践活动,而对此问题的态度已经大为改观,这正如人们认识到的,人的天性就是认为自己的需要和权利非常重要而且合理。

通常,由于人们认为,现在的领导者比过去的领导者对此问题更为敏感,因此,领导方式的变化必须快于实际环境的变化。

<<行动领导>>

我们所要做的就是创新阿代尔模型。

当考虑我们所说的“团队”时，就应把“利益相关者”的范围扩大；我们在定义“任务”的范围时，也应该涵盖更广泛的结果领域，即考虑顾客满意度和持续的发展，这基本上就是许多平衡记分卡模型所要做的(这种模型最早是由卡普兰和诺顿提出的)。

和供应商建立伙伴关系并达到“双赢”的结果，通过及时的物流系统以达到产量和利润的最大化，这种理念流行了一段时间，它也与通常的看法相一致，即从财务的角度看，找出要素间的关系并使之市场化是有用的。

网络公司和服务公司已经认识到，如果要满足因特网所创造的前所未有的需求的话，这些系统对于保证供给是必要的。

管理人员使用计算机技术来应对电子商务所产生的巨大的交易数额，这样做是正确的。

不过，管理人员特别是领导者必须认识到，这种信息技术的资源不能而且永远不能代替清晰的愿景，高素质的人力资源只有运用领导艺术才能提供所需的资金并对组织进行安排。

人们常说，“如果你能评价一件事，那么你能管理它”。

相反，“如果一件事都不能被评价，那么它也不能被管理”。

我从来没有想到过，可度量性(measurability)是考察管理能力的最重要的标准，然而，越来越多的评价已经成为最好的管理系统的关键组成部分。

绝大多数管理人员认识到，评价在交流绩效指标和目标方面有着重要作用：通过挑战这些指标和目标以提供动力，通过实现运营目标来追踪组织战略的成功之处。

然而，尽管认识到这些，绝大多数组织并不使用具备这些作用的评价系统。

由于传统的评价工具主要是财务指标，今天绝大多数的评价系统常常依赖于半年或一年的财务收益和收入，因而只关注组织的过去表现并鼓励发展短期战略，这些通常不能为今天的组织领导者提供所需要的长期管理能力。

平衡记分卡——一个工具箱 我们可以把财务收入比作旅行的距离，但这只是衡量指标之一。

你需要很多指标来衡量如下事情：你如何做，你是否在旅途中该在的地方，以及是否存在诸如汽油量、温度或其它任何的警示指标。

财务收入只是众多指标之一。

我们将看到平衡记分卡可以作为工具箱来使用，它简要概括了所有需要的指标及其相互关系，它同时还提供了资产负债表、损益表和现金流量表。

它不仅在财务管理、管理会计领域有用，而且对与运作环境相关的整个运作系统都起作用。

.....

<<行动领导>>

媒体关注与评论

前言天才的领导者是这样的，即使他不在场，没有天赋的普通人也可以做好工作。

瓦特·利普曼

(Walter Lippman)

在实际应用中，领导这个词汇的使用和概念通常是指这样一种情形：一个团队或组织要履行一项使命，其中的某个人(或某几个人)主管此过程，他们在履行这一使命的整个过程中都拥有权力并对结果负有责任。

领导总是这样的一个过程：负责把未来的愿景转变为现实——转化成为的现实通常比现有的情形更好。

要想实现这一过程，先要经过战略性的思考，并把它作为战略计划的手段，然后培养、协调团队成员的个人技巧与能力，同时保持团队作为整体的凝聚力，这样的战略才会使行动更为有效。

领导为描述和定义愿景提供了支持，并激励员工不仅乐于参与工作，而且主动地共同承担责任来促进战略有效地实施，以使目标得以实现。

领导过程通常还包括，在动荡的运作环境中，通过可行的抵制(considerable resistance)来领导和协调组织重要的变革过程，这可从来就不是容易的事。

事实上，领导工作包括新的创造性工作，也有人称之为领导的“新工作”，它更为复杂，其任务导向性并不像许多人所持有的传统观点，即认为目标是线性的。

领导的任务之一就是懂得这一复杂性并力图减少它，以使“没有天赋的普通人也可以做好工作”，这正如瓦特·利普曼所言的具有说服力的话。

近来许多文章写到“学习型组织”，因而现在有一些评论认为，21世纪的领导更多的应该是教导和传授而不是制定战略、方法或工具，以此达到经验的共享，而这一过程可以通过发展一些具有可授性的观点得以实现。

我认为，若某个新的观点变得时髦，人们经常就会有“把洗澡水和小孩一起倒出去(throwing the baby out with the bath water)”的危险。

对于许多既有能力又有潜力的领导者而言，他们有必要既能完全懂得战略的发展，又能借助一整套的方法和模型促使别人理解他们的远见卓识。

据说，每一个领导者都得“销售”两件最基本的事项：解决问题的方式和积极思考。

但是，如果领导者总是提出解决方案，那么，就有可能强化旧有的范式(若有的话)以及抵制变革(总会有的)，并可能产生不正常的依赖性。

同样的道理，如果在实现既定目标的过程中，本已计划好的事情出现了比预期更多的困难(经常会这样)，那么，这毫无疑问就会给各式各样狂风暴雨般的责备找到了借口。

在多数情况下，最适当的建议是领导者应该让人明白解决问题的“必要性”，并使其他人迫切地去寻找创新性的解决方法，以此达到既定的目标。

这就需要团队成员自负其责，为达到既定目标而提出创新性的想法，并用心地投入工作。

鼓励和授权他们如此做，这就是上文提到的领导“新工作”中的一种，它在我的经历中是不寻常的，因此也是卓越领导的职责与技巧。

.....

<<行动领导>>

编辑推荐

本书主要区分了普通的管理或领导与行动的领导间的区别，其要点经过三十多年的发展才最终形成。这对于从事管理工作或处于领导地位的读者将会有很大的帮助，通读全书将会使他们意识到行动的领导能产生普通的管理永远也不可能产生的卓越成效。

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>