

<<必看!功成身退>>

图书基本信息

书名：<<必看!功成身退>>

13位ISBN编号：9787111297499

10位ISBN编号：7111297490

出版时间：2010-3

出版时间：机械工业出版社

作者：马歇尔·戈德史密斯

页数：112

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>

<<必看!功成身退>>

内容概要

在撰写本书的时候，我想象自己正在帮助一位大企业的CEO，他的事业生涯已接近尾声，希望能顺利完成交接班过程，造福继任的新CEO，为组织站好最后一班岗。

我采用了前后相继的短小备忘录形式，为这位CEO提供实用的建议。

表面上看，本书是我和这位CEO的往来通信，可它的大部分内容，适用于任何正在经历这一转变过程的CEO。

事实上，读完这本书，我相信，创业型领导者（尤其是企业的创办人）或许比大企业CEO更能从这些建议中受益。

我自己的专长是帮助成功的领导者实现行为上的可持续性积极转变：为他们自己，为他们的员工，也为了他们的团队。

因此，整本书的焦点，都放在人或行为上，这些是转变的要素。

我完全理解接任过程中策略或技术问题的重要性，在某些时候，它们甚至比行为还重要。

我们在书中不探讨这些问题，并不是因为它们不重要，而是因为我觉得自己在这些论题上并没有专家发言权。

本书的写作用意是什么呢？

本书希望帮助领导者：
· 做好交接班准备。

交接班是所有领导者最终都会面临的过程。

少数人做得很好，可有很多人处理得完全不妥。

大多数领导者根本不曾料到交接会给自己带来那么大的挑战。

但愿本书的建议能帮助领导者顺利走下岗位，保留风度与尊严。

· 挑选接班人。

尽管这些“备忘录”并未涵盖领导交接的所有要素（如功能性体验），但它有助于我们理解交接过程的行为波动；还能帮助领导者面对这样一个严酷的现实：有时候，哪怕是合格的接班人也无法上岗。

· 训练接班人。

本书描述的行为训练过程曾经成功地应用于全世界各个层级的上千名领导。

这种训练有一个目标：帮助接受训练的领导者在行为上完成积极的转变，达到各利益相关方面的要求。

这个过程主要是建立关系——只要当事人（接受训练者）获得了公平的机会，而且愿意尝试——训练就能在行为上产生作用。

在管理层级，绝大多数的训练都需满足这一要求。

· 交棒。

我的导师、朋友和英雄，弗朗西斯·赫塞平（Frances Hesselbein）指出：“成功的交接班是伟大领导的最后一役。

”可有太多领导者（还有运动员、演员，以及其他专业人士）没法轻松放手，一直拖到别人请他们走——可到了那时候，他们已经没地方可去了。

希望本书能帮助领导者迈入人生的下一阶段，获得意义、做出贡献、享受幸福。

致CEO的备忘录有关继任问题，还有许多本书未能解答的重要问题。

比方说，这些备忘录的重点是帮助CEO培养接班人，但它并未说明CEO是应该培养一匹“千里马”，还是同时安排若干有潜力的接班人。

尽管本书并未提及如何将训练过程应用于多人——但它完全可以这么用。

培养领导人应当是一个持续的过程，是各级领导者生活的一部分——不仅仅到了快卸任CEO时才想起培养接班人。

本书无意充当一本人力资源手册，非常详细地罗列所有继任安排的细节。

其他人已经写过这类书，而且比我写的好得多。

本书并不涉及退休金、股票期权，以及其他人力资源部门要关心的复杂问题。

本书写给那些有幸能干满任期、没被董事会辞退的CEO。

<<必看!功成身退>>

我意识到，很多交接的情况并非如此。

只可惜，“按计划离任”比从前要少见许多。

这些备忘录针对的是还能自己选择离开的领导者——他们通过良好的业绩（当然也少不了些许的幸运）得到了这一特别的待遇。

朋友，我给你的建议是，请把读到的内容应用于自己的生活。

哪怕你不是CEO，恐怕也会面临交接和继任的挑战。

我希望本书能帮助你规划下一阶段的生活——帮助你指导他人为继任做准备。

<<必看!功成身退>>

作者简介

马歇尔·戈德史密斯，加利福尼亚州圣达菲的卓越管理教练，也是这一行当之无愧的精英。他跟全世界顶尖企业的CEO们有25年以上的合作经验，是《华尔街日报》评选的十大管理教育家之一，还接受过《纽约客》杂志的人物专访。

现为达茅根大学和密歇根大学管理教育课程的教授，

<<必看!功成身退>>

书籍目录

出版者的话 致读者 致CEO的备忘录 第一部分 自我准备 放慢速度 松开手 继续走 第二部分 挑选接班人 培养谁当接班人 评估内部候选人 第三部分 训练接班人 着手训练 做好教练—协调工作 第四部分 交棒 漂亮退场

<<必看!功成身退>>

章节摘录

和奥运会上的接力赛不同，你参加的这场比赛，有着许多截然不同的规则。首先，要是你的组织持续繁荣，一连串的接力手会帮忙让公司年复一年地跑下去！每个人持棒奔跑的距离并不固定，时间也不明确。和奥运会上不同，你对什么时候交接棒有着很大的决定权——你甚至还能帮助选定下一任的接班人。

在这场接力赛里，竞争者们永不停歇。有些竞争者可能会摔跤倒下，从赛场上消失，可还有人会从起点一跃而起，奋起直追——随时都有可能发生！

在你看着前面跑道的同时，务必要留心各个方向冒出来的新对手。

在这场比赛中，身为持棒手的你，需要权衡频频发生冲突的两项要务。一方面，你需要取得短期、季度性成果。分析家或许能原谅少数几个季度业绩不良，可要是你失误太多，很快就会出局。因此，你需要尽量多赢季度赛。

另一方面，你需要做最符合组织长期利益的事情。要是你没能做到这些事，公司最终也将出局——这也就是说，你未能履行身为接力手的责任。

从正面来说，你可以一边擎着领导接力棒，一边开始培养合适接手的接班人。真正的接力赛在准备交接棒时，一名选手要逐渐加速，另一名选手则需慢慢减速。同样道理，你也可以放慢速度，帮助接班人加速，以便顺利完成交接棒。

本备忘录的用意是帮助你放慢速度，完成领导权的交接；并且，指导选中的接班人加速，成功接棒。

在奥运会接力赛上，有大量现场观众。完成交接棒后，他们会喝彩。每一位新的接力手都带来了新的希望。倘若他们的队伍落于人后，观众会指望新人缩短差距。如果队伍领先，观众则希望新人进一步拉开优势。

手握CEO领导接力棒，你迈出的每一步也有另一类观众在注视。这些观众比奥运会看台上的观众更看重选手的绩效。股东们频频“校时”，确保自己的投资获得了回报——而且不停地观察你是否仍能够保持业绩。分析师们精打细算，看你能不能履行承诺——并思考你下一轮比赛的成功机率。客户们关注你能够为他们创造多少价值——思考你是否能满足他们将来的需要。员工们对你的举动吹毛求疵，希望你言行合一——同时算计你的领导是不是让组织保持着一贯的勃勃生气。

竞争者们寻找着你力竭的征兆——巴不得你一败涂地。

和奥运会上一样的是，倘若你跑得快、交接棒又完成得漂亮，所有的观众都会为你大声喝彩。和奥运会上不一样的是，比赛结束后，你不会站上领奖台，挂着奖牌，等待庄严的国歌奏响，如雷的掌声把你簇拥。

交接班完成后，你很快会消失在人们的视野里。人人都开始为新的接力手欢呼。

你能留下些什么呢？倘若你培养了一个出色的接班人，那么，这或许让你感到些许欣慰：你是一位选择了正确道路的领导者，你努力工作，使组织在你离任后仍能高奏凯歌。人们会把你看做一位在离任之后仍能帮助公司基业长青的领导。

执掌CEO接力棒时，你必须为离任做好准备，也需要为继任做好准备。你或许以为这很容易。可你想错了，它比你想象中要难得多。

倘若在你自愿交棒之前，没人强迫你退位，那你很可能会经不起诱惑，继续跑下去。

<<必看!功成身退>>

如果你一路遥遥领先，你会听到人群的欢呼。

他们不愿你下场。

他们会大叫——加油，加油，加油！

你觉得棒极了。

人人都爱你。

你怎么会想要现在就交棒呢？

它就像是一根魔术棍，赐予你的团队以荣耀。

人是很容易爱上领导接力棒的。

而一旦你爱上了它，就几乎放不了手了。

倘若你在接力赛里落后了，你不想就此放弃。

要是你把棒交了出去，说不定会给人叫成“拖后腿儿的”。

你的好胜心不允许这种情况发生。

你知道你能战胜跑在你前面的选手，只是要多花点时间。

<<必看!功成身退>>

编辑推荐

三言两语道破商业趋势，点滴智慧顿悟企业未来，创造奇迹远比谋生有意义。
简洁·专注·解决问题为时间宝贵的者量身定做。

<<必看!功成身退>>

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>