

<<卓越领导之路>>

图书基本信息

书名：<<卓越领导之路>>

13位ISBN编号：9787313030375

10位ISBN编号：7313030371

出版时间：2002

出版时间：上海交通大学出版社

作者：[美] 查安，

页数：214

字数：192000

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>

<<卓越领导之路>>

前言

《卓越领导》丛书序《卓越领导》丛书序《卓越领导》丛书的出版是与中欧国际工商学院办学目标一致的。

中欧国际工商学院是一所培养MBA、EMBA的研究生院，它的目标就是培养与造就当代企业的卓越领导。

什么是卓越领导？

要言之，就是21世纪具有国际竞争力的企业家。

21世纪具有国际竞争力的企业家必须具有卓越的“三商”：1) 智商：虽然企业家令人羡慕，但是低智商的人们是无法奢求的。

极言之，弱智的傻子再努力也断乎成不了企业家。

2) 情商：陈景润是高智商，但连生活都难以自理。

所以他可以成为卓越的科学家，但断乎成不了企业家。

企业家要求高情商，要有足够的个人魅力、生动感人的语言表达能力、广泛的社会交往和沟通能力以及对事业执著的激情等等。

3) 胆商：这是我杜撰的术语。

企业家必须有足够的胆量树立雄心壮志，敢于创业并不断地攀登高新目标；不敢在商场上拼搏的人，趁早放弃当企业家的念头。

在商场上，所有的效益都是与风险相联系的，越高效益，风险越大，没有冒险精神，成不了大气候。

商机是稍纵即逝的，“该出手时就出手”，没有抓住机遇的魄力，是断乎成不了企业家的。

“时间就是金钱”不准确，“时机就是金钱”应成为企业家的座右铭。

21世纪具有国际竞争力的企业家必须具有卓越的四个能力：1) 创新能力：现代企业没有创新就没有竞争力。

企业家创新主要是制度创新，以促进科技创新和理论创新。

2) 应变能力：市场瞬息万变，因地制宜，企业家必须及时应变。

成功的企业家永远不计较客观环境，总是善于及时改变自己，以便在既定的环境下获得生存与发展。

不论宏观形势好与坏，银根松或紧，也不论是法制完善的发达国家还是法制尚不健全的发展中国家，他都能赚到钱，这才是真本事。

3) 公关能力：19世纪美国钢铁大王卡内基，总结其一生成功的经验是：“15%的专业知识和85%的公共关系。”

4) 组织能力：能把自己的团队凝聚成一个团结协作、高效率 and 充满活力的战斗集体。

否则，纵有安泰之力，也是孤掌难鸣。

21世纪具有国际竞争力的企业家还应具有比较深厚的多元文化素养。

因为在21世纪经济全球化的总趋势下，全球公司代表了最先进的生活方式。

世界走向中国，中国走向世界，企业家没有国际化的多元文化素养，没有敏锐的全球视野是无法竞争的。

“三商”、“四种能力”和“一个素养”，虽然有天赋的因素，但更重要的是在后天的学习与实践中成长。

中欧国际工商学院全部教学就是致力于开发研究生们的“三商”，培养研究生们的“四个能力”和“一个素养”。

中欧国际工商学院的校训是：认真、创新、追求卓越。

卓越的领导必须永远追求卓越。

追求卓越就是不论我们做得多么的好，我们都要问问自己能否做得更好。

这应该成为我们企业家的信念，同时，也是一种品格。

以上所讲算是我一家之言。

对不对请大家认真阅读《卓越领导》丛书。

听听外国著名学者们是怎么说的，再结合中国国情和你个人的个性特点想一想，然后去实践，我想定

<<卓越领导之路>>

会取得许多新的成就。

有志者事竟成。

祝有志于在21世纪经济全球化竞争中为中国企业争一席之地的读者诸君，都成为卓越领导。

<<卓越领导之路>>

内容概要

在本书中，三位专家讲述了公司如何发掘培养内部的领导人才：理解领会领导人才培养的几个关键过渡阶段、为完成这些过渡该提供的相应的培训以及保障领导人才辈出的有效机制。

以实践经验为基础，三位作者向读者讲述了一个实践证明为行之有效的领导人才管道的建构方法：确定领导人才的六个关键过渡阶段、每一过渡阶段的能力与业绩评估以及设计专门针对每一个阶段的问题和挑战的培训计划。

本书是提出的模式适合各种规模的公司，它为经理、人力资源专业人士提供了一个框架、一些工具和一种工作语言，使他们能帮助各个层次上的领导人才充分发挥。

它也为每位读者提供了一个框架，设计自己的发展前途、规划自己的职业生涯。

<<卓越领导之路>>

作者简介

拉姆·查安：财富100家公司和新兴的风险资本基金公司首席执行官们的现役顾问——专门将想法转变为现实和行动。

他是追求实效的战略实施专家，他培训领导者使他们朝最重要的，同时也是最有资本回报率的有利方向发展，并在诸如人才选拔和后备力量发展规划等关键问题上向他们提供

<<卓越领导之路>>

书籍目录

前言致谢
导言
第1章 六种领导阶段：概述
第2章 从管理自己到管理他人
第3章 从管理他人到管理经理
第4章 从经理人主管到职能经理
第5章 从职能经理到业务经理
第6章 从业务经理到小组经理
第7章 从小组经理到企业经理
第8章 诊断问题：识别管道模式中的问题及产生问题的可能性
第9章 提高业绩：明确职能和建立业绩标准
第10章 接任计划
第11章 识别管道模式中的潜在缺陷
第12章 职能经理培养阶段
第13章 培训
第14章 管道模式的优点

<<卓越领导之路>>

章节摘录

对偏爱的部门情有独钟，这标志着在这一阶段上的困难。通常，新任职能经理都要监督管理多种领域，而对这些领域，他可能只有一点点经验或根本没有经验。

没有一个好的参照系，新职能经理的反应就是：高估他们先前负责的、熟悉的部门，同时低估那些不熟悉的部门。

威尔需要从只关注一部门项目的方向转向关注战略性的职能项目方向。遗憾的是，没有人告诉他这个必要性，更没有人在这方面培养他。

一个战略性的思维模式，一种全局性的方法最好的职能经理是那些能够战略性地思考问题，有全局观念的人。

要做到这一点，职能经理需要相当成熟，但这种水平不是与生俱来的。职能工作的实质是要策略性地思考问题，并对该职能的一两个方面负责。

大多数的职能经理都是因在一个或两个领域内表现突出而成长起来的。

比如，一位营销经理可能会在下列中的某一个方面表现突出：广告、沟通、品牌管理、产品管理、直接营销等等。

他也许在一个领域内做得很好，但在大多数的领域内，他的能力也许就是有限的。

很难找到这样的人：他谙熟与该职能有关的所有领域的最先进的知识；他能够平衡该职能的目前需要与组织的未来目标；他明白所有其他部门的责任与贡献以及他们如何受自己职能作用的影响，或影响自己职能作用的发挥。

为了确保领导管道的开放性和自由流动性，职能经理必须重视和掌握必要的技能，并且花些时间来研究职能战略以及如何完全地发挥该职能。

在缺乏满足紧急要求的人才时，职能经理也要早有准备，能够寻找到外部的帮助。

我们先来看一看战略要求。

职能战略达到该领导层次的经理们，在他们的职责内已经花费时间为职能战略创立支持性经营计划了。

现在他们必须转向创立职能战略，作此转变，有如下五方面的要求：考虑问题要长远（3年—公司总
经理必然制定一个长期战略。

那么，职能经理必须制定出一个与之相应的计划，把职能战略的时间框架与公司总战略的时间框架配合起来。

这对一个长期以来习惯以年为单位考虑问题的经理来讲，并非易事。

这里也存在成熟与否的问题。

对先进技术的意识——对职能经理来讲，保持在最先进技术方面的领先是一个挑战。

与技术上、经营上和专业上所有可能的先进技术保持同步，是非常重要的。

它会影响到职能的发挥，进而影响到公司的竞争优势。

在目前的公司环境中，任何战略只要落后于最先进的技术一点点，就将大大落后于整个时代。

在电脑网络社会中，新技术信息很容易获得，人们可以用电子手段找到新的机遇并为之投标。

职能经理需要利用因特网和其他工具了解新发展，取得并保持在他们的职能中的先锋地位。

像戴尔和丰田这样的公司已经凭借最先进的职能战略取得了竞争优势。

顾客可以订购按他们要求的规格定制的计算机或汽车，并以意想不到的速度收到他们的订货。

需求一流技术为这些公司创造了竞争优势，职能经理掌握了新工艺、新技术，也能帮助公司获得相似的优势。

完全理解详细的公司模式和长期战略方向和目标——这似乎显而易见且容易达到，事实上却并非如此。

部分地理解甚至误解是新职能经理常犯的错误。

这完全是因为他们受限于以往的经营参照系时间太长的缘故。

成熟的领导者认识到他们必须掌握全局情况而非自我感觉舒服的一小部分。

<<卓越领导之路>>

如果能够圆满回答下列问题，职能经理才称得上理解到位。

问题如下：· 本公司实现什么？

- 它如何在市场中定位？
- 公司战略近期是否有变动或将要变动？
- 本职能部门是否有助于公司的竞争优势？
- 各职能部门必须为公司战略贡献什么？
- 本职能部门如何影响公司战略？
- 本职能部门如何影响公司其他职能部门？
- 公司如何赚钱？

对职能的各个方面都进行战略思考——在这一点，职能经理需要转变时间应用。

过去，他们可能没有花多少时间了解责任范围以外的职能领域。

现在这是强制性的，而且要投入相当的时间。

不论下属多么有能力，职能经理都要负责把分散的力量整合进可行的战略中去。

没有足够的知识的人是不能够有效地做到这一步的。

具备在职责范围内对如何支持公司战略、公司赢利和公司竞争优势（而不是支持个别职能部门成功）进行权衡的能力——该项要求涉及在各种职能小组中确认关系。

有时复杂的关系只有在持续的对话之后才显示明白。

职能经理应该用一些时间与直接下属交谈并向他们了解每个小组怎样才能最好地与其他小组合作。

职能经理也必须懂得战略性，系统性地思考，这样才能把他们职权范围内的工作与更大的公司的问题与目标联系起来。

全面职能管理全面职能管理包括很多责任，但最重要的也许是沟通。

当然经理们工作多年，已经形成了一些沟通的技巧。

但是他们需要从讲给别人听转变为听别人讲。

这个层次的决策是信息密集型的。

如果一位经理没有掌握多少事实与观点就做出决策，宣布决策，再没有比这更容易阻塞领导管道的了。

公司外部的客户、供应商和工业分析家以及公司内部同事们都可以提供必要的思想和信息。

在公司的内部，倾听也是寻求机遇的办法。

安排定期的听证会，与同本职能部门有关的各层人员的接触绝对必要。

这是养成“声纳能力”，在危险或机遇浮出水面为众人所见之前就探测到的惟一途径。

在听证会上，经理们应该开放自己的耳朵和大脑以便发现下列问题的答案：· 报告人做什么项目？

- 他们是否受到良好的管理、发展、奖励和培养？
- 他们是否充分明白公司战略、赢利模式、职能战略，公司面临的挑战、竞争的条件、短期内优先解决的问题？
- 他们遇到了什么问题？
- 他们的障碍是什么？
- 他们对改善自己的贡献、职能和公司有什么想法？
- 有什么创新？
- 决策周期运作得是否足够快？

.....

<<卓越领导之路>>

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>