

<<新官上任一百天>>

图书基本信息

书名：<<新官上任一百天>>

13位ISBN编号：9787506025515

10位ISBN编号：7506025515

出版时间：2006-11

出版时间：东方出版社

作者：彼得·菲舍尔

页数：186

字数：108000

译者：何庆元

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>

<<新官上任一百天>>

内容概要

平均每两到三年，领导者就要接受新的岗位。

您如何抓住每一次更换领导所暗藏的机遇？

您如何避免犯下不该犯的错误？

如何面对暗暗忠于前员的员工，员工之间的竞争以及他们对新领导的期望？

德国管理专家、本书作者彼得·菲舍尔通过多年的研究和咨询培训，总结出新任领导成功适应新工作的七大要素，并且特别介绍了在七种不同的提拔情形下，新领导面临的不同挑战及相应采取的应对措施。

本书面世已有十多年，读者对它的浓厚兴趣证明，有计划地安排领导的更换，了解领导更换中的复杂情形，抓住领导更换中的机会，不犯不该犯的错误，在今天这是多么重要。

我们对“德国企业领导的更换”进行了研究，研究结果有力地证明了书中有关领导岗位更换加速的预测的正确性：领导任职的平均时间为3.4年，而且有进一步缩短的趋势。

在一些经常发生组织变革的活跃领域，每两年就会更换领导。

研究还表明，领导者今后将越来越关注变革过程，而不成功的新领导将会更快遭遇换人。

<<新官上任一百天>>

作者简介

彼得·菲舍尔，德国著名企业经济学家和心理学家。
作为管理培训师和组织问题咨询专家在汉堡工作多年。
本书是他作为培训师、主讲教师和咨询专家的实践经验的总结。

<<新官上任一百天>>

书籍目录

第八版前言引言第一部分 领导更换成功的七要素 要素1 积极面对期望 1.“您开始干吧，我完全信任您！” 2.员工的期望 3.同事的期望 4.国际性人员更换时产生的期望 5.积极发现期望 备忘录：对要素1的总结 要素2 建立重要的关系 1.和失望的、隐蔽的竞争对手打交道 2.在领导的更换中同事的重要性 3.前任一隐蔽的竞争对手 4.不应该接受的邀请 5.建立关系网——开发权力和影响力 备忘录：对要素2的总结 要素3 建设性地分析初始状况 1.发现企业文化 2.问题分类 3.了解事实 4.确定革新的潜力 5.寻找可利用的资源 备忘录：对要素3的总结 要素4 制订激励性的目标系列 1.员工在领导的更换中寻找什么 2.制订可沟通的目标系列 3.目标表述的几种误区 4.愿景——展望未来 备忘录：对要素4的总结 要素5 营造良好的变革氛围 1.提问中包含认可，认可中提出问题 2.应对怀疑 3.氛围——变革的基础 备忘录：对要素5的总结 要素6 有效推进变革 1.启动信号 2.我要改变事情，做法必须不同 3.领导更换中的时间安排 4.变革管理中的险情 备忘录：对要素6的总结 要素7 利用象征和礼仪 1.领导更换中象征和礼仪的意义 2.过渡礼仪和变革礼仪 3.重新建立自我工作认识的象征和礼仪 备忘录：对要素7的总结第二部分 领导更换中的复杂情形 情形1 内部提拔的领导 情形2 寻找企业家——大公司里的外聘领导 情形3 前任出色，而继任者平平 情形4 极具潜力的年轻领导 情形5 迟迟未能上任 情形6 国外的变革任务 情形7 到总部学习

<<新官上任一百天>>

章节摘录

书摘 2. 在领导的更换中同事的重要性 同事之间的关系也非常重要，特别是当您计划进行较大的变革，或者在岗位调整的准备过程中您可能已经被当作了“救星”时，同事对您的态度将变得冷淡，对此您不用怀疑。

在这种情况下，希望和竞争交集在一起是心理的初始状态，而有些矛盾就已潜伏其中了。

年轻的推销经理要在一家大公司开辟新领域，就是一个明显受这种“机制”制约的例子。

竞争对手当然存在，但这不是问题，他的任务是在困难重重的分市场站稳脚跟，因此并没人嫉妒他。他从别的公司来到这里，他会做生意，但不了解新公司的内部结构。

所以发生的事情很有代表性，但对他来说却非常危险：建立一条新的销售渠道让他心无旁骛，他很关心员工以及新的组织结构的建设情况。

他制定销售计划，和重要的客户谈判，这一切必须在一周内、确切地说八十个工作小时内完成。

六个月后他在会议上第一次详细地介绍自己的方案，同时他请求同事，为了帮助他开拓业务，告诉他一些有可能发展的客户。

让他感到意外的是，除了同事的冷漠，他什么也没得到，同事还不客气地追问他能否继续保持这样的成绩，建议他先仔细地审核自己的方案。

上司也不像他设想的那样支持他，此前他和上司已经谈过了这个方案，此时他生气是很自然的事。

他气冲冲地来到咨询处。

他生同事的气，同样也生上司的气，他根本搞不清楚究竟发生了什么事情。

“不管怎么说他们是请我来开拓业务的”，他解释道，“他们答应在各个方面都支持我，现在呢，我需要帮助，他们却在背后攻击我。”

“我问他什么时候和同事谈论过他的方案，他还是很生气地说：“我有那么多其他事情要做，哪有时间跑来跑去，这样的事或许我的同事能做。”

“他的怒气肯定会慢慢平息，在咨询处，我设法让他对同事的看法产生兴趣。”

我问他，他对同事的工作了解多少，他的方案和同事的业务有什么样的关系，他的工作可能威胁到哪些部门。

他不得不承认，到目前为止，他对这些问题考虑得很少。

对此人们可以抱怨，或者不抱怨。

可以确定的是，在公司里情感起着举足轻重的作用，尽管我们经常保证会保持客观、理性。

在更换领导的过程中，也就是重要人物在关系游戏的进进出出中，情感具有特殊的重要性。

隐蔽的竞争者感到失望，新领导的想法伤害了同事，尽管这些一再被否认，但它决定了事情的进展。

在新岗位上成功的领导会玩这种关系游戏，他懂得人内心的情感，他的行为顾及这种情感。

他采取多少带点本能的策略，一方面正确处理情感需求，另一方面提出符合实际的要求。

他直接和同事接触，问他们有什么期望，他视同事为公司重要的行家里手，并接纳他们。

他创造条件，以便他的变革顺利进行。

3. 前任一喻蔽的竞争对手 和前任的关系是领导更换过程中的特殊话题，此时不仅新领导的关系和前任的关系发挥作用，员工的关系也发挥作用。

员工一直不停地比较两位重要人物——“看看，他是不是做得好点”或者“这我们以前也听说过”——员工还制造隐蔽竞争所需的气氛。

当前任颇受大家好评时，这一点体现得最为明显，就像H·卢夫特，备受赞扬的海因茨·尼克斯多尔夫的继任者，无论他想干什么，几乎都没有成功的希望，他所做的一切，都会被拿去和他以前的领导作比较，因此或多或少遭到贬低。

<<新官上任一百天>>

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>