

<<把握变革>>

图书基本信息

书名：<<把握变革>>

13位ISBN编号：9787508033686

10位ISBN编号：750803368X

出版时间：2004-1

出版时间：华夏出版社

作者：[美] 伊查克·爱迪思

页数：265

字数：222000

译者：赵斌,陈甦

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>

<<把握变革>>

内容概要

爱迪思把基于理论的概念体系转化了对管理者而言具有不同寻常的实践指导意义的内容，这样的管理顾问太少见了。

让我印象更深的是，他把这些指导方针整合进了复杂的管理体系，而且他把深思熟虑的方法集中于生命周期的概念，这使得常见的管理难点之源减至最小。

爱迪思博士的方法不仅提供了一种不同寻常的、能建立具有有效机能的组织结构手段，而且他的方法使这种机能性变革在培养士气的环境中产生了。

<<把握变革>>

作者简介

25年来，伊查克·爱迪思想教授在35个国家的400多个组织中运用过他的理论，这些组织的规模从80人到150000人不等。

伊查克·爱迪思博士。

美国加州洛杉矶专业教育服务机构爱迪思研究院的创始人和院长，该研究院是专门教授组织变革和转型的。

爱迪思方法的作用在于进行组织治疗，这

<<把握变革>>

书籍目录

谈话1 管理的含义谈话2 预测决策管理谈话3 效率与效益谈话4 角色不相称谈话5 管理不当的类型谈话6 针对变革采取什么措施谈话7 责任及职权、权力、影响谈话8 预测决策实施效率谈话9 靠什么驱动谈话10 相互信任、新生与人的素质谈话11 缺乏沟通谈话12 如何与风格不同的人沟通谈话13 感受现实谈话14 如何转化为团队协作

<<把握变革>>

章节摘录

这让我想起一则关于官僚主义的故事。

在巴西，我上了一架飞越亚马逊河的航班，坐在我旁边座位上的是一位会计。

他问我：“您知道这条河有多古老吗？”

它有100万年零7个月的。

”这个数字听起来有点怪，所以我问：“您是怎么算出100年后又7个月的？”

”他说：“噢，7个月前有人告诉我它有100万年了。”

”官僚主义者会给你提供一个平衡到最后一分钱的预算，不过大方向却是错的。他们可以错得很精确。

我把不具备这些角色中的任何一个的管理者称为“废物”。

废物型的管理不当者对内容、方法、原因及人都不感兴趣，他只关心生存。

管理方面的新陈代谢和精力都很低，这是他们的标识。

他们总是说“嗯嗯”、“行行”，但从来不干实事。

废物也从来不对变革表现抵触情绪。

还记不记得其他的管理不当者是如何抵制变革的？如果让独行侠改变什么东西，他们会说：“我还能干吗？我的桌子都堆满了。”

”或者是：“我有时间时再说吧。”

”官僚主义者为什么要抵制变革？因为他们对成本了如指掌，但对价值却一无所知。他们对变革的反作用考虑得很多，所以认为不能干。

“太冒险了。”

”“花费太大了。”

”他们总是从实施的角度去看问题，觉得机会都是问题。

当主意不是由自己提出来时，纵火犯也会抵制变革。

跟屁虫反对新的主张是因为这些主张从政治角度看也许要冒风险。

“大家对此还没有作好准备，现在时机不合适。”

”“合适的时机”对他们而言不是市场需要的时候，而是内部的政治气候允许的时候。

废物对于变革的态度有所不同。

如果你对一个废物型管理人员说：“咱们把丹佛城搬到撒哈拉去吧。”

”他会说：“没问题。”

”没有任何抵触。

但一年后当你问：“咱们那个把丹佛城搬到撒哈拉的项目进行到哪一步了？”他会说：“我们还在研究这个项目。”

这是初步的研究报告。

我们正在加紧工作呢。”

”你看见了吗！他连一个石子都没搬到撒哈拉去。

废物花这么多时间就是为了保持自己不把一个石子移到任何地方去；想要摆脱废物是非常困难的，因为他们总是赞同你，而且随便什么任务都接受。

他们总是说：“一切正常！不管你说什么都行！没问题！”但他们什么也不干，而且对此觉得心安理得。

有人被解雇时，废物可能会说：“我不明白他们为什么要解雇丽莎，她什么也没干嘛。”

”区分不同类型的管理不当者的另一个特征是他们带有典型性的拖抱怨。

比如，独行侠会说……“要干的工作太多了，我都忙不过来了。”

”官僚主义者……“没按应该完成的方式干这件事嘛。”

这件事组织得不好，没有进行有效控制。

”他们强调的是“应该”。

纵火犯呢？“大家干事情没有重点。”

他们所干的工作不对。

<<把握变革>>

”尽管是他们自己多次不断改变重点以致没人知道最初的重点是什么，但纵火犯仍然会为此而抱怨。

超级跟屁虫呢？ “我们交流得不够。

你肯定误会了我的意思，我真正的意思是说……” 与他们相反，废物不抱怨：“事情进行得怎么样了？” “很好。

” 再看一看废物症的性格特征：管理新陈代谢度低，对变革无任何抵制，没有任何抱怨。但这些性格特征中没有一样是致命的，使得废物真正成为危险因素的是这种病症会传染。废物会繁殖。

您这是什么意思？ 管理不当者每人都具有典型特征的部下，你认为谁会替废物卖命？

更大的废物。

是的。

诊治企业时，我最害怕的就是当问到情况怎么样时，每个人都回答：“一切良好。

没有问题。

”记住，城里最安静的地方是墓地，那里什么也不会发生，没人会有什么问题，因为不存在变化。

这就是死亡。

活着就意味着变革，而变革则意味着要与问题打交道，成长则意味着去面对更大的问题。

存不存在另一种辨别企业管理好坏的方法？ 存在。

共同制定决策比单个人制定决策要花更多的时间。

在靠相互尊重管理的企业中，制定决策要用很长的时间，因为是大家共同制定，但实施起来很快。

在完成所分派的任务时大家彼此信任，他们不会去做那种对别人指手画脚的事。

在管理得不好的企业中，不存在信任与尊重，人们制定决策很快，因为他们是靠个人来制定决策的。

但实施要耗费相当长的时间，因为总有人指手画脚，不断地出些马后炮主意。

管理良好的企业是按照“先慢后快”的方式来管理，而管理不好的企业用的是“先快后慢”的方法。

这有助于我理解与美国方式相对的日本管理方式。

在美国，决策制定得很快但实施起来很慢。

在日本，制定决策要花很长时间，但实施得快。

日本人取得成功而且行动迅速，是因为大家一起慢慢地制定决策。

一位德国经理曾问我：“日本人在发明方面怎么这么快呢？我们的研究与开发预算跟他们完全一样呀！”

我回答说：“他们更快，是因为他们的慢。

”他以为我是想开玩笑。

日本人身体力行着多种多样的相互尊重。

日本文化的特征之一便是丢面子是很羞辱的事，一个人有可能因此而被迫剖腹自杀。

使别人丢面子甚至更为糟糕。

在希伯来语中，下属字面上的意思是“弯曲”，就像管理者要把他们倒进模子去做自己想做的事一样。

这可真有点让人不舒服。

之所以让人不舒服，是因为管理过程在传授和实践的时候并不是一个与价值无关的过程。

它不仅仅是科学与艺术，而且也是社会政治价值的一种表达形式。

它是一个富有价值的政治过程。

刚才咱们排除了“激励”与“领导”，这些同义词是不是改进了那种明显带有等级制、单向式含义的管理过程？ 从某种意义上讲，“领导”和“激励”的含义是什么？其涵义是不是说，作为管理者或领导者，我知道我想让下属做什么？挑战在于如何找到领导或激励他们做这件事的方法。

如果我无法控制，也许我可以激励。

这听起来像什么？ 操纵。

对了！

我想起了在《纽约人》杂志上看到的一幅卡通画。

妈妈是一位心理学家，她正在想法劝儿子把垃圾倒掉，而儿子厌烦地说：“好了，好了！我倒就是了，不过妈妈，请您不要想着去激励我。

<<把握变革>>

”甚至连孩子都把激励看成是操纵。

他必须做的事其实早已被决定了，惟一要紧的是怎么让他去做。

工会常常反对管理层用来激励工人的方案或扩大工作内容的方案，你难道不觉得有点奇怪吗？

工人们把这些方案看作是只对管理当局有利的增加生产率和赢利能力的圈套。

对工人而言，惟一的好处是他们可以保住自己的工作。

同义词“领导”也有与操纵同样的涵义。

如果仔细阅读某些领导理论你就会发现，领导职能不是作为“决定需要做什么”和“为什么要做这件事”的过程来讨论的，讨论的实际上是“如何使追随者服从”。

领导者应不应该指挥追随者或是与他们讨论决策?这可以被视为操纵，因为领导者不见得必须关照追随者真正的需要。

在某些行业，管理是一个肮脏的字眼。

在美国的艺术界，管理往往是剥削的同义词。

<<把握变革>>

媒体关注与评论

伊查克简化了管理理论。
他的理论简明扼要.....就像阅读彼得·德鲁克的作品一样，你在《把握变革》一书上花的时间越多，你在投资上获得的回报就越大。
伊查克·爱迪思是位管理宗师，他的见识对个人生活就像对管理工作一样适用.....你会像我一样发现，这本书中完善、丰富的理论对日常生活助益颇多。

<<把握变革>>

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>