

<<管理的智慧>>

图书基本信息

书名：<<管理的智慧>>

13位ISBN编号：9787802437197

10位ISBN编号：7802437199

出版时间：2011-7

出版单位：中航出版传媒有限责任公司

作者：于泳泓

页数：282

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>

## <<管理的智慧>>

### 内容概要

《管理的智慧》透过36篇不同主题而深具管理启发性的短文，深入浅出轻松地探讨管理的真谛。从管理大师的箴言名句、管理个案的研究、管理方法的优劣运用、管理趋势的发展走向，到实际管理问题的解决，本书协助管理者在处理管理问题时，能够抱有正确的态度，选择正确的手段，运用管理的智慧，施行正确的管理改善，从而真正的提升组织的管理能力。

## 作者简介

于泳泓博士，学历：中国广州中山大学博士，美国科罗拉多州立大学商管硕士，台湾东吴大学商学士。

现任，安元管理顾问有限公司董事，总经理，台湾财团法人会计研究月刊顾问、上市公司独立董事与企业常年顾问。

经历：安永会计师事务所远东暨大中华区合伙人，中华策略管理会计学会（IMA）理事商管教授。

个人简介：近30年全球与大中华区丰富之专业顾问经验专长于平衡计分卡战略管理、绩效管理流程，再造作业基础成本战略性，人力资源管理与组织变革管理等，被誉为国内平衡计分卡、战略管理与流程再造实务导入之权威。

代表性客户：中国移动、中国电信、中兴通信、中航工业、联想、IBM、戴尔公司、花旗银行、汇丰银行、琼森制药厂、乐金、飞利浦、西门子、康宁显示玻璃、趋势科技、索尼通信等国内外诸多产业长期顾问服务。

著作《经理人36计》航空工业出版社2008，《CEO管理锦囊》航空工业出版社2000，《平衡计分卡导入与实施》电子工业出版社2007，《获取优势利润最佳实践与案例》电子工业出版社2007，《现代财务长的新思维系列》会计研究月刊社2007，《平衡计分卡实战探讨系列》会计研究月刊社2006，《企业流程管理与再造系列》会计研究月刊社2005，《作业基础成本管理实战系列》会计研究月刊社2005，《策略地图》中文版审订脸谱出版社2004，《优势利润完全教战守策》MerLin2004，《平衡计分卡完全教战守策》MerLin2003，《平衡计分卡最佳实务》译著商周出版社2010、2002，其他管理领域之理论与实务专文发表逾50篇。

## <<管理的智慧>>

### 书籍目录

供应链中的蝴蝶效应  
熟练的无能  
创造时间：将猴子留给最适合喂养的人  
你是乐活主义者吗  
别急着把知识收进口袋里  
员工上班聊QQ，老板该怎么办  
iPhone所创造的“蓝海市场”  
Wii旋风给我们的启发  
成本愈管控愈高吗  
小费文化的管理意义  
你的决策是靠信息还是靠感觉  
谈笑用兵、运筹帷幄——喝咖啡搞定战略  
你有学问还是有智慧  
赢家与输家之间的差别  
谁决定了未来？

坐困愁城自我反省三部曲  
真相的背后是什么？

换个角度谈责任  
是MBA还是PMP？

正面能量的影响力——组织中的比马龙效应  
该怎么从定锚效应中去芜存菁  
良医治未病  
管理关键的三分钟  
蠢问题与笨答案一样可怕  
别把所有难题都推给教育训练  
待人的无明与接物的瓶颈  
是莫非定律还是人谋不臧  
开会投资还是成本？

勇于向顾客说No  
创意，没那么难  
Make Choice不等于Make Happen  
如何真能官大而学问大？

鉴往知来、由因推果  
M型消费  
奖励的技术与艺术  
从基业常青到企业创新的深思

## &lt;&lt;管理的智慧&gt;&gt;

## 章节摘录

熟练的无能 许多人可能听过或在互联网上看过一则有关 “熟练的无能” ( Skilled Incompetence ) 的故事。

一个神偷总是爱潜入皇宫偷取宝物，如人无人之境。

不论多加几道锁、机关或陷阱，都没有办法抓到他。

国王很头疼，便把所有大臣找来商讨对策，最后他们想到了一个方法，就是什么锁、什么机关都不设置，白白等着小偷来偷。

果然不久后，神偷又来偷宝物了，但在偷的过程中，神偷变得非常紧张，因为他心里一直在想，不知道后面会有什么样的机关会出来暗算他。

就在这种不安与狐疑的情况下，让原本可以从容进出皇宫的偷窃时间，突然变得不够用，结果神偷当然就被逮捕了。

这则故事只是个比喻，而“熟练的无能”这个在组织行为理论中很有分量的专有名词，真正的意义却非如字面所说的“因为无法适应外在变化，而使熟练的技能失效”。

它的真正意义是说：“组织中的经理人，经常在没有意识的情况下，自然而然地逃避自己应该承担的责任，使他们如同无能的经理人一般！”

“克里斯·阿吉里斯 ( Chris Argyris ) 曾经举一个企业内常见的案例来说明这个概念。

在企业里，为了制订出一套具有竞争优势的战略，一开始高层主管们一致认定，他们之所以没有办法拟订出一套好的战略，是因为他们没有充分的财务数据支持，所以他们就聘请了一个财务高管专门分析处理数据；待有了数据，他们又说，企业的问题并不是缺少财务数据，是缺少对公司愿景以及战略的构想；但是当有了构想，又开始说其实需要信息软件与数据库才能有效管理战略！

当然高层主管们最后还是同意了这个说法。

于是年复一年，这家企业始终就跟没有制订战略的公司一样，永远可以找到一个出路或借口来躲避麻烦，到最后，始终没有找到一个行之有效的好战略。

为什么这会变成组织内常见的情况？

为什么高层主管们可以允许那些会议的结论，最终能以列出“一串亟待解决的问题”这种形式来敷衍了事，而形成不了任何有实质性价值的决议？

主要原因就是“我们的内心不想让别人不高兴，但是又想劝说别人改变他们的主意”。

双方拉扯之下，这些不能实现目标的“熟练”与“模糊”，一种自发性的、下意识的、不需要事先预演而相当熟练的“推诿行为”就自然而然出现了，这是常见的第一种“熟练的无能”。

第二种“熟练的无能”，体现在我们认为要开始做任何事之前，一定得有一大串“必须的”准备与评估要事先去做。

虽然有备而来是好的，但准备与评估太多太慢的话，机会跑了，环境变了，一切还要重头再“准备评估”一次。

所以周而复始，便永远处在“准备评估阶段”，从来都没走到“贯彻执行阶段”，当然就永远不可能走到“欢呼收获阶段”！

我的许多客户常常会说，“等”“准备评估”完成后就领导人某某管理手段……”而我总会告诉他们，人生与企业一样，永远没有准备好的时候！

不必拿这个当作做事与否的前题条件！

我们可以寻求客观、清楚的会议引导者 ( Facilitator )，让引导者协助我们认清及排除这样的心态；也可以利用团队共创、焦点讨论的方法，使会议更有效率及更能达到目的；此外，左手栏、双环学习等学习型组织的手法，亦可以提供有效的帮助。

但根本的解决之道，是要让主管从心态开始改变，从熟练地闪避问题，到真实地面对问题、勇敢地解决问题，养成对事不对人的文化！

从顺从他人、不正视他人的推理和行为，演变成不单只会归因于他人，而具有自我反思能力和自我审视能力，不会因为恼羞成怒而变得不计后果。

<<管理的智慧>>

另外，鼓励自己和他人说出知道却不敢说的事情，也能将那些如果说出来便容易被歪曲和掩饰的事情减到最少。

“熟练的无能”是组织的领导者们应该警惕的问题（他们自己可能也是“熟练的无能”中的一员大将）！

虽然它并不会马上造成组织的重大损失，但这种慢性自杀是最可怕的。

在不知不觉中，组织因为逃避问题，而逐渐丧失竞争力，就像是人体的肝脏一样，因为没有神经，发炎了也不知道痛，而长期忽视的结果，就是一旦肝脏发病，多半都已病入膏肓。

习惯是创新的天敌！

成功是最坏的老师！

……

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>