

<<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>