

<<头羊是怎样练成的-统御与组织能力>>

图书基本信息

书名：<<头羊是怎样练成的-统御与组织能力>>

13位ISBN编号：9787806978306

10位ISBN编号：7806978305

出版时间：2007-1

出版时间：海天出版社

作者：赵炳奇著

页数：256

字数：250000

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>

<<头羊是怎样练成的-统御与组织能力>>

前言

做一只成功的头羊 拿破仑曾经有一个十分经典的比喻：一只狮子统帅的绵羊部队，可以胜过一只绵羊统帅的狮子部队。

他的意思是说，一个组织的成败关键在于领导者。

但是事实上，狮子与绵羊的搭配是一种远离现实的假设。

更为恰当的表达应该是一只头羊带着羊群。

因为狮子是天生的，而头羊则是从羊群中产生的。

现实中的管理者，扮演的也是一只头羊而不是狮子的角色。

并不是随便哪只羊都可以做头羊。

头羊的诞生，是从羊群优胜劣汰、自我竞争中脱颖而出的，因而具有天然的崇高威望，这“权”和“威”二者是自然合一的。

头羊一定是羊群中体格最健壮、跑得最快、感官最为敏锐的，能眼观六路、耳听八方。

头羊在被选拔之前的突出表现，靠的也许是一股子拼劲和激情，它当选之后需要转换一下风格，必须更多地加入理智的成分，用严谨的思维来实施庞大系统工程。

它需要有必要的修养素质，还必须要领导心态，且能够随时管理自己的心态。

头羊发挥自己的领导作用主要是靠道德、信任和声望。

它身先士卒，路上有陷阱，它会第一个掉下去；前面有岔路，它会凭经验做选择。

由于它是最危险的，因而是最有威望的。

也正因如此，群羊在头羊之后，跟着它向前走，是充满信任、心甘情愿的。

因为面临的草地瞬息万变，因此头羊必须具备高度的学习精神，它要知道哪里的草丰美，并统筹它的羊群在多大的范围里吃草；它必须培养出灵敏的判断力和创造力，并迅速做出恰当的反应。

头羊一方面要侧重于战略：要去什么地方，该怎么走，想明白了就赶紧起程。

从这个角度说，头羊是“战略型”领导者。

但是另一方面，头羊又要保证每只羊都要到达目的地，奔跑过程中队形乱了，要管；速度慢了，也要管；方向错了，更要管。

所以，头羊又负有“运营管理”的责任。

羊群内的关系复杂多元，头羊又必须懂得其中复杂的规则，懂得进行制度的建设与完善、组织文化的建设、组织架构的建设与管理、人才战略的开发等等。

为了羊群的正常秩序和自己的权威，头羊必须按照一定的规则实施自己的权力，除了用自己的权威和表率作用来管理之外，还必须学会运用另外一种武器——那就是它头上那一对威风凛凛的大角。

这对大角象征着一种管理方式和一种赏罚的权威价值。

虽然不能经常使用，但是也不能从不使用。

头羊选择了羊群的价值规则、行动准则、目标要求，剩下的事情就留给羊们好了，既然市场上的草也多，跑失的风险也不小，就需要头羊在除了自己学会运用权力的艺术之外，还要学会把权力与其他的羊来分享，让每一只羊在分享权力的过程中学会必要的自我管理。

头羊的任务并不简单，但是所有的复杂不过是处理与羊群的各种关系。

而羊群里的每只羊角色容易冲突，冲突的角色最终只能使组织效率低下，问题的根本永远处在内部，越是变革的时代，这样的问题越是明显。

头羊和羊群形成了一个有秩序的管理组织结构，就连最现代的管理科学也不得不承认这里边的精妙。

而任何一个团队若想成为管理有序的组织，其管理者就应首先学会成为一只成功的“头羊”。

<<头羊是怎样练成的-统御与组织能力>>

内容概要

顶级的管理者，并不仅限于那些在商战中呼风唤雨的人物，更多的是历史上那些成功的皇帝和大臣们

。甚至可以说，今天的商战人物再风光，其所运用的手腕与后者的智慧比起来，万不及一。这些顶级管理智慧，不论是用哪一种语言表述，也不论是处在什么样的时代，都自有其默契之处。本书用历史中的顶级管理者的管理方法，来告诉你，领头羊是怎样练成的。

领头羊和羊群形成了一个有秩序的管理组织结构，就连最现代的管理科学也不得不承认其里边的精妙

。而任何一个团队若想成为管理有序的组织，其管理者就应首先学会成为一只成功的“头羊”。

那么，领头羊是如何炼成的呢？

不妨看看本书给了我们哪些建议吧！

书籍目录

第一部分 权力责任 管理者如果不能带动别人完成任务，价值就会大打折扣。

上天从没赋予一个人任何权力，除非同时让他承担相应的责任。

凡权力行使的地方，就有责任。

自己有过错，从而注意别人身上相同的过错和行为。

工作危机最确凿的信号，是没有^跟你说怎样做。

认识自己不仅能够避免人类的自大，同时也让我们了解自身的价值。

庸人的骄傲与他们的无知成正比：他们轻视一切自己不懂的事物。

承认错误是一个人最大的力量源泉。

一个团体或机构中所发生的激烈冲突和严重问题，往往是因为面子引起的。

唯有有教养者方知如何承认错误，或意识到自己的不足。

第二部分 修养素质 外露的焦虑和恐惧，会使管理者的威信化为乌有。

宽容度越大就越有人为你效力，共创前途。

这真是奇迹——我们分享的越多，我们拥有的也就越多。

能否让组织毫无保留地接受自己的权威和领导，直接关系到管理的成败。

领导者成功的根源不在财富，不在地位，而在内心。

第一流的工作往往是在最简陋的房子里做出来的。

只有对自己有信心的人才会对别人守信用。

诺言就是债务。

造就政治家的不仅是他们超凡出众的洞察力，更是他们的性格。

动机决定一个人干什么，能力决定他能否干成，态度决定他干得是否出色。

相信理性，信任自己。

第三部分 成功心态 于小处尊重个人，于大处重视团体。

智者的坚定不过是把焦虑深藏于心的艺术。

我太忙了，我没有时间去忧虑。

最有效的防御，是从根本上阻止战斗发生。

青蛙能够从滚烫的开水中跳出来，可是却容易被慢慢加热的水煮熟。

乐观是一首激昂优美的进行曲，时刻鼓舞着你向事业的大路勇猛前进。

知识和智能的力量，在于交流和分享。

使企业陷入困境的有两大原因：一是远离客户，一是远离员工。

看到仆人在厨房偷吃东西，只需咳嗽，不必大喊大叫。

让别人主动发现你有多伟大。

谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。

当工作是乐趣时，生活是快乐；当工作是任务时，生活是苦役。

第四部分 情绪管理 因为他们有坚定的自信，所以他们成功了。

善不积，不足以成名；恶不积，不足以灭身。

没有人因倒下或沮丧而失败，只有他们意志丧失或消极才会失败。

聪明者用别人的智慧填补大脑，愚蠢者被别人的智慧干扰情绪。

水善利万物而不争。

.....夫惟不争，故无忧。

如果感到生气，在开口前就数10个数；如果非常生气，就数100个数。

愤怒的结果比原因更加令人痛苦。

只有摆脱成见和偏执的束缚，才能做出真实和正确的判断。

自古圣贤豪杰，文人才士，其志事不同，而其豁达光明之胸，大略相同。

领导者的领导力，应该像热源一样直线向四周发散。

最好的负责人，总是那些既能对自己负责，又能对别人负责的人。

<<头羊是怎样练成的-统御与组织能力>>

真正的伟人既不大肆践踏小人物，也不会皇帝面前奴颜婢膝。

第五部分 学习精神 机遇只属于做好准备迎接机遇的人们。

意识到不足才使我们充满活力。

99度的水价值有限，只有再添一把火才能沸腾并产生动力。

了解任何事情，都需要与具体的可靠的事实打交道。

未来是属于那些能一再接受训练的人。

想要妥善组织，全力发挥，就要真正鼓励学习和推动学习。

从别人的经验中学习，你不但可以学得更快，而且所支付的代价将更加廉宜。

朝闻道，夕死可矣。

我们最大的敌人就是我们自己。

若无闻一知十的睿智与才能，即须发挥举一反三的注意力与责任感。

唯一能持久的竞争优势是用胜过竞争对手的学习能力迅速成长。

第六部分 统御组织 用赏贵诚，用刑贵必。

诚则人知感，必则人知畏。

形式由功能而来。

能在混乱中保持清醒的人，往往可在清醒中保持正确。

处天下之事，不可以不因其势；辅天下之势，不可以不用其术。

有意义的对立是一种管理技巧。

能够证明自己很好地执行命令的员工才能被提升到发布命令的职位。

领导并不意味着颐指气使，而要激励和率领员工朝目标前进。

要使下属一看你的行动，便明白你对他们的真正要求。

水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。

弹性实际上比力量和速度更重要。

忽视了企业的基本结构法则，即使最出色的战略也会失败。

把现有管理和组织层次减少50%甚至75%左右才算是精简。

第七部分 令之以文 领导管得少，才能管得好。

当发现下属处事方针有所偏差时，抑制干涉的冲动是件不容易的事。

保留非常事件处置权以控制大局，分享例行权力以提高效率。

最要紧的不是经理在场时的情况，而是他不在场时发生什么。

成功的监督活动，要求一个人的才干要远远超过亲自工作的能力。

信任是公司真正的成功之源。

授权就要把整个事情托付，连同做出必要决定的足够的权力。

人们的潜在能力一贯是超过其被授权机遇的。

明确地告诉他们自己所希望的事项，然后放手让其自发挥。

挑选主管，要挑选那个让组织完善而不是自己成功的人。

一个累坏了的经理，是一个最差劲的主管。

第八部分 齐之以武 规定应该尽可能的少，一旦定下之后，便得严格遵守。

火炉对碰撞者的惩罚，具有实时性、预警性、平等性的特点。

规章制度严则有之，不严则无。

管理当局应制定严格遵守的纪律，这样才有利于组织目标的实现。

一切制度都是生长出来的，不是制造出来的。

最有效并持续不断的控制不是强制，而是触发个人内在的自律。

以法示人不若以意示人。

第九部分 赏罚有度 鱼不可脱于渊，国之利器，不可以示人。

每一个问题都蕴含着解决这一问题的种子。

无德而官，则官不足以劝有德；无功而赏，则赏不足以劝有功。

不要摆出公正的样子，要做出公正之事。

<<头羊是怎样练成的-统御与组织能力>>

领导者必须明白，决策不可以建立在个人好恶和兴趣的基础上。

正像控制开始于计划的尾声一样，决定开始于控制的尾声。

赏善而不罚恶则乱，罚恶而不赏善亦乱。

第十部分 情法之间 自我控制应当成为生活的基调。

严厉蕴藏善行，爱亦如是，但真正的善行出于了解和公正。

你最喜欢的，往往是你最不需要的。

罚不避亲贵，则威行于邻敌。

明主之任人，馋谀不迩乎左右，阿党不治乎本朝。

一匙酒倒进污水桶，或一匙污水倒进酒桶，都只得到一桶污水。

必须公正，不可掺杂自己的好恶，而且不可被一时的情势左右而犹豫不决。

法纪的目的在于教育，而不在于惩罚。

身负重任的人，必须有笼罩万有的气象。

后记

章节摘录

管理者如果不能带动别人完成任务，价值就会大打折扣。春秋时代，鲁国国君为了显示对臣民的体恤，下了一道法令规定：鲁国的人做了其他诸侯国的奴隶或妾仆，凡是能够将他们赎回的人，都可以到国家的府库去取赎金。

有一次，子贡在别的诸侯那里赎回了鲁国人，却没有去府库取赎金。

当时人们纷纷赞扬他仁义而且大度，鲁君专门对他进行了表彰。

孔子听说这件事以后，十分坦率地批评说：“子贡做错了！”

他的做法只适合于自己，而无法在普通百姓当中推行。

圣人做事是要借它移风易俗。

如今在鲁国，像子贡这样富有的人是少之又少，能有几个人能拿自己的钱去赎回鲁国人呢？

领取了府库里的赎金，无损于他自己的行为；而不去取赎金，示范效应却太坏了，因为我恐怕以后不会有人再去赎回鲁国人了。

不久，子路在河边救下了一个失足落水的人，于是那个人就送了一头牛来感谢他，子路也就不客气地接受了这头牛。

孔子十分高兴地说：“子路这次做得很好啊，鲁国一定会有更多愿意拯救落水者的人。”

如果用普通人的眼光来看这两件事，子贡不取赏钱胜于子路接受别人的牛。

孔子却肯定了子路而批评子贡，似乎是一种不可理喻的行为。

但是实际上，这正是孔子眼光高于正常人之所在。

在孔子的眼里，士人作为社会上负有领导责任的一群，不能以自己的私德为评判是非的绝对标准，而是要从教育民众的角度考虑问题，并且也负有这方面的义务和责任。

在一些管理学著作中把管理者称为“领导者”，这是有一定的道理的，领是领路，导是指引，“管理者”在英文中指的是“manager”，也就是“管事的人”。

“领导酱”在英文中是“leader”，领导者用他的行为模式树立企业的榜样，成员依照他建立的风格和行为模式工作。

管理得好确实需要通过领路和指引，通过自己的行为来指引和影响员工，使他们都能把自己的动机目标和组织的目标协调起来，从而有效地形成一种合力去实现组织的目标。

“管理者”和“领导者”最大的差别之一，是他们的沟通和决策模式。

“管理者”使用的决策模式是单向的，他通常是发号施令的人，下属唯一能做的是“just do it”。

这种模式的好处是有效率，因为省掉了讨论决策的时间。

它的坏处是，由于决策未经充分讨论，一旦决策错误，企业将为此付出高昂的代价和成本。

“领导者”的决策模式是双向的，管理者可以提出主张，下属也可以表达意见，最后共同形成决策。

决策的形成过程虽然费时，由于经过充分讨论，错误的几率很低。

现代企业，受到民主教育的影响，再加上组织日益扁平化，许多企业内部部门的决策已经不是由上往下“专制”的决定，而是由部门内组成的委员会（committee）多数人来决定。

“管理者”标榜的“just do it”行事风格，被视为“专制的人”，已经不符合现代的管理趋势和要求。

至于“领导者”，由于他的决策民主，则是现代企业管理推崇的领导方向。

“领导者”以他的领导能力和风范，带领企业往更好的方向前进。

作为一个领导者，想要深刻了解如何担当头羊的角色，就必须随时注意根据不同的情况，配合需求运用不同的领导形态。

在西门子VDO流动大学的开学典礼上，VDO的老总阚雷在黑板上写下了CEO三个英文字母，然后问大家它的意义。

所有的人都问：CEO等于首席执行官。

阚雷点头说：“对，但首席执行官的E的意义是EDUCATION，是教育，是训练！”

领导者处理任何事情，都不能仅以事件本身的好坏为标准，针对某个人某件事的短期行为，而应是制造长远效果和影响的方式，着眼于企业文化的维护与建立，着眼于其长远的影响。

比如奖励一个人的功劳，既是对其一种肯定，也是通过这种奖励来形成一种奖勤罚懒的文化，对所有

的人包括后来的员工起到示范作用。

从领导文化的高度去分析和判断问题，通过自己行为对员工进行示范和引导，这是一个领导者区别于普通员工的重大不同。

P2-4

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>