

《上司的哲学》

图书基本信息

书名：《上司的哲学》

13位ISBN编号：9787543645158

10位ISBN编号：7543645157

出版时间：2008-5

出版社：青岛出版社

作者：周永得

页数：197

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《上司的哲学》

前言

上司即上级之意，是相对部属而言的管理者。任何一个团队（因本书是泛论管理，所以将企事业单位、行政单位统称为“团队”，不再细分）在最基层的部属以上都有多层上司，最顶层的一般俗称“老板”，我国的正式文件多统称为“一把手”。对于“一把手”的领导艺术、监管机制等方面，古今中外的各种论著可以说是琳琅满目，数不胜数，笔者才疏学浅，无意再锦上添花，以免画蛇添足，贻人笑料。在日常调研的过程中，深感目前对“一把手”之下的上司如何带领自己的团队的论述较少，遂收集、研究相关资料并依据自己的点滴经验，促成此书。也就是说，本书重点不是帷幄的“帅”，而是在一线指挥的“将”。“将”就要做“强将”，用要用“精兵”，我们探讨的就是“强将”如何用“精兵”的问题。所谓上司，不论大小，其主要职能即是管理。谈及管理可谓多年热点话题，众说不一。查一下《辞源》、《汉语大字典》，“管”字竹字头，是讲古代没有金属、化工类产品，要输送液体就必须将竹子的各个关节打通才可以得以流通；“理”字是治玉、修正、操作等意思。如此，仅从字面就可了解管理的真实含义：疏通，使之流畅。也就是人们今天说的上传下达准确无误、及时到位，让团队的人流、物流、财流通畅无阻。管理绝不是管制，管理者更不是占山为王，拦路抢劫的“山大王”。从这个意义上来说，上司又像一个“保全修理工”，团队运作正常，则可以优哉游哉，一旦出现异常，则要忙得团团转。对下要“修理”自己管辖的部属，对上则要被“修理”，因而有人戏称：什么是经理？就是经得起修理的人；什么是总经理？就是总也经得起修理的人。可见上司其实是一份苦差事，只有平时防患于未然，“修理”好自己的“管道”，使自己的团队运作顺畅无阻，才可以高枕无忧而不被“修理”。因此，可以说，越是一天到晚忙忙碌碌，疲于应付的上司，越不是好上司。上司作为管理者必须精通管理，才会带好自己的团队。人们把管理划分成：人管阶段、制度管阶段、文化管阶段。笔者认为三者之间的差异在于：人管是管理的初级阶段，人们靠良心工作，重结果轻过程。这一阶段的最大特点是：良心是人们内心的某种意识，它可以发挥人的主观能动性，使人热血沸腾，激情无限，也可以让人萎靡不振。良心没有客观的衡量指标，所以这一阶段管理的随意性和差异性很大。制度管是管理的中级阶段，人们靠责任心工作，重物质而轻精神。这一阶段的最大特点是：越订越细的各项规章制度和绩效考核标准固化了工作流程的各个过程，逼迫人们必须担负起自己的责任，循章行事，物化了活生生的人，限制人主观能动性的发挥，而且，任何规章制度都是根据过去和别人的经验制订出来的，这种滞后性决定了它无法适应不断发展变化的社会和市场的现实和未来，特别是面对突发事件，制度有时甚至是解决问题的阻力。人都不愿意多承担责任的特性往往演变成对抗制度的最佳策略就是“严格地按制度办事”。文化管是管理的高级阶段，在认识到制度管理的致命弱点后，人们开始探求一种更高层次的管理模式，于是文化管理应运而生。文化管理既重过程也重结果，既强调物质也注重精神，爱心让人把整个团队利益和自己的个人利益融为一体，充分调动起每一个人的主观能动性，“要我干”转变为“我要干”，大家齐心协力、携手并进地朝着共同的目标奋进。上司要根据团队的特点，决定自己的管理模式，用爱心凝聚起自己的部属，用共同的利益激发起团队全体成员的积极性，大家唇齿相依，休戚与共。这样，你的团队就可以无坚不摧，无往而不胜。

《上司的哲学》

内容概要

《上司的哲学:赢得部属忠诚信赖的秘诀》是一本关于企业管理方面的培训用书，书中的主旨是帮管理者学会赢得部属忠诚信赖的秘诀，全书具体包括了：优秀的上司从了解部属开始、让部属看到实现愿景的过程、将位置留给有能力的人、大胆启用具有潜力的新人、正确处理部属之间的矛盾冲突等内容。

《上司的哲学》

作者简介

周永利，1956年生，大学教授，资深思维拓展训练专家，1993年起享受政府特殊津贴专家。兼任中国日语教学研究会理事、山东日本学会理事，担任鲁洲生物科技有限公司（新加坡）、保龄宝生物科技有限公司、济南电视台商务频道、山东多姿多彩文化传播公司等多家企业顾问，曾历任多家跨国公司大区经理、副总经理、常务副总经理等职，受聘于多家咨询、营销公司，从事思维拓展与人力资源管理培训。

《上司的哲学》

书籍目录

1 选才哲学强将选精兵超越自我，全面客观识才走出第一印象怪圈，用发展的眼光看人制定合适的门槛，需要的便是最好的灵活机变，没有唯一的选人标准2 用人哲学强将用精兵优秀的上司从了解部属开始扬长避短，用人不求十全十美让部属将才能发挥到极致根据部属的特点组成互补团队合理搭配，遵循互补原理用心培养部属，把培训当作一种投资3 留人哲学强将养精兵言行如一，做一个令部属信任的好上司让部属看到实现愿景的过程为部属提供事业发展空间营造家一样的温馨环境4 晋升哲学强将携精兵将位置留给有能力的人让出色的部属得到提拔大胆启用具有潜力的新人制定有效的晋升制度5 协调哲学强将聚精兵对待部属要做到“一碗水端平”善于倾听，有效解决部属的抱怨谨慎对待办公室里的谣言正确处理部属之间的矛盾冲突善于控制情绪，顾及部属情感6 激励哲学强将励精兵只有深入了解才能有效激励合理的薪酬是激励部属的高效武器信任是最好的激励让部属参与管理是最大的信任激励方式要物质、精神共存7 授权哲学强将信精兵事不必躬亲，权不必死抱抓大放小，让有能力者有权力授权要有策略授权既要讲责权，也要讲方法授权要有技巧8 统筹哲学强将统精兵抓住大事，注意细节分清轻重缓急缩小与部属的距离制定好工作计划和实施方案有效地分配工作9 经营哲学强将率精兵全面而准确地把握市场信息把握占领市场的最佳时机策划出最优营销方案及时调整的价格策略经营人心就是经营财富10 决策哲学强将是决策者正确决策是团队的命脉没有调查就没有发言权让策划为决策指路培养迅速找到关键问题的能力11 执行哲学强将是执行者战胜拖延，提高效率使团队保持最佳的工作状态灵活执行既定决策处理好策略与执行的关系12 应变哲学强将是应变者在危机来临前处理危机权衡利弊，进退有序善于思考，提高警惕要有开拓进取的精神13 竞争哲学强将是进取者要敢于直面竞争苦练内功，变中求胜根据自身实力确定竞争方向与竞争对手实现双赢14 形象哲学强将是榜样塑造良好的形象好形象源于高素质提升自己办事的品质切忌“自我感觉良好”

只有当自己的部属是一流人才并组成一个优秀的团队时，上司才能真正称得上一流的上司，因此，对任何一名身处在管理岗位的上司来说，挑选或者招募部属便成了他们工作中的重要组成部分。那么，怎样才能招募、挑选到合适的人才呢？这就要求上司要走出自我，全面客观识才。春秋时期的淳于髡便是这样的一个人。春秋战国时期，天下纷争，群雄逐鹿，百家争鸣，人才辈出。齐国大臣淳于髡，身材矮小，滑稽多辩，却很有智慧，又善于识别人才。齐威王招揽贤才，任他为大夫。他曾“一鸣惊人”的隐语进谏齐王戒淫乐和长夜之饮，亲理政事，振作图强。他还曾与邹忌论政，支持其改革。楚攻齐，他求援于赵，使楚王主动撤退。后至魏游说，魏王欲任为卿相，他辞谢而去。齐宣王执政后，为了巩固其政权，加强统治，期望得到大为其出力，因此，就让淳于髡为其推荐。结果，淳于髡接受任务后，在一天之内就向齐宣王推荐了七个贤士。对此，齐宣王十分不理解，就问淳于髡说：“我听说人才十分难得，一百个人中选择一个贤士就是相当多的了；百年之中，出现一个圣人就是很难的了，你怎么竟在一天之内就可以向我推荐七个贤士呢？看来贤士太多了。”淳于髡对齐宣王说，你这种说法不完全正确。因为，同类的鸟儿总是聚集在一起的；同类的野兽也是一道行走的。比如要采到柴胡、桔梗这些草药，你若是到洼地去找，那是一辈子也找不到的，可是如果到泰山北面去找呢，那就可以车载而归。天下的东西都是同类相聚的，人也是如此。我淳于髡总算是一个贤士吧，你让我去挑选贤士，正像到河边汲水、用火石取火一样容易。我还准备再给大王推举一批贤士哩。何止这七个人。齐宣王听后非常高兴。淳于髡之所以能够在一日之内向齐宣王推举七个贤士，关键在于他善识人才。他通过平常与各方贤士的接触交往，了解掌握了他们的贤德才能，所以一旦需要，便能一日荐七贤。从上述的故事中，我们可以看到，人才是客观存在的，能否发现他们，合理使用他们，并充分发挥他们的聪明才智，关键在于上司是否能发现人才，爱惜人才，尊重人才，是否认识到人才在事业中的地位和作用，并且是否能走出自我，全面客观地认识人才。因此，上司在招募、挑选人才时，一定要做到以下几点：

- 1 全面客观 知人识才比较困难，有时甚至会出现失误。上司的主观偏见有时自己能察觉到，有时则察觉不到，所以要有意识地努力排除自己的主观偏见。评价人才一定要全面地审视，不能只看一时一事，不能以偏概全。一些上司过分地依赖经验去发现人才、选拔人才。他们听不进别人的意见，接受不了新生事物，而且视野狭窄，很难发现人才、朋友。新人就更难被他们看中选用。有一些上司形成了思维定势，认为原来好的现在一定好，原来差的现在一定差，原来犯过错误的一定不能再受重用。一些上司的思维僵化保守，而自己却意识不到。
- 2 排除固有印象 固有印象是在未见到对象时就形成的一种不易改变的印象。有的上司认为女性不可能担当重任，这就形成了他对女性的固有印象。在他头脑里一旦形成了女性不如男性能干的偏见，就很难改变。除了对性别的固有印象，还有对年龄的固有印象。比如认为年轻人不稳重，嘴上没毛，办事不牢；认为年纪大的人思想保守等等。其实年轻人不一定不稳重，他们很多人是很老练的；年纪大的人也不一定思想保守，很多人思想是很前卫的。有时，地域造成的固有印象也是很明显的。另外，还有的上司认为性格内向的就一定老实听话，就一定深思熟虑，认为性格外向的就风风火火，好惹乱子，难以管理等等。其实这都是偏见。固有印象的要害是先入为主，主观为主。要克服固有印象就要让事实说话，让实践证明你的印象、观念是否正确。克服刻板印象的另一方法是少听汇报，多看其人其事；少看档案资料，多看实际成果。
- 3 善辩“长”、“短” 某些上司注意到人才的某一长处后，容易忽略其缺点和不足，以至于把对象的一切都美化了；相反，发现了对象的某一劣势，就忽略其他优势和长处，以至于把对象的一切都弱化了、丑化了。这对人才的识别和选拔都会带来了消极影响。例如：高层上司发现一个年轻的科技人员专业基础知识扎实，很有一股钻劲拼劲，开发出了新产品，很快提拔他当了中层上司。但遗憾的是这位年轻人工作得很吃力，成绩也不怎么样，原因何在呢？这个年轻人技术上有一套，但搞管理不行，协调人际关系方面也没有优势。那位上司只看到他技术过硬这一亮点，就认为一好百好。人总是有所长有所短，有优点也有缺点，上司不能只见其长不见其短，更不能只见其短不见其长。

《上司的哲学》

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:www.tushu111.com