<<平衡与变通>>

图书基本信息

书名：<<平衡与变通>>

13位ISBN编号：9787208082984

10位ISBN编号：7208082987

出版时间：2009-1

出版时间：上海人民出版社

作者：彼得·S.潘迪

页数：208

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>

<<平衡与变通>>

内容概要

作为客户导向企业成功的核心策略，六西格玛管理法已经被引入到很多世界知名的大企业中。而在企业管理中，领导无疑是最重要的环节之一。

如何做一名21世纪顶尖的领导者？

如何处理求变与稳定、确定与质疑、速度与精细、团队合作与独立性这类看似矛盾的问题呢？

在六西格玛基本原理的基础上，针对企业领导必须处理的七大悖论，彼得·潘迪为我们提出了“平衡与变通”的领导准则，并提出了多项卓越领导者必备的修炼。

<<平衡与变通>>

作者简介

彼得·潘迪，世界管理学权威，著名变革管理机构毕威特管理咨询公司总裁；曾主导许多巨头公司，如思科、通用汽车、喜达屋酒店、英国石油公司和阿迪达斯等的领导力改革，并取得巨大成功；曾与人合著管理学畅销书《六西格玛管理法》、《六西格玛团队施展手册》，以及《什么是六西格玛？》。

<<平衡与变通>>

书籍目录

导论：21世纪领导者的新标准第一章 什么是六西格玛领导？

六西格玛领导的定义 领导方式的角力 谋求平衡：聪明领导 和与或 胜任力与意识 领导愿景第二章 变革与稳定 投资组合管理 忙人 变革多少 过犹不及 规划投资组合 实施变革 稳定之美第三章 确定与怀疑 一贯正确的领导者 用事实和数据进行领导 挑战假设 向科学博士求教！

火灾计划第四章 速度与审慎 对速度的错误观念 速度修炼 界定和解释速度 由败至胜 日常速度（精益领导）第五章 团队合作与独立作业 什么是成功领导？

领导的团队合作愿景 构建领导团队合作 行动点 高瞻远瞩 拿出解决方案！

第六章 短期、中期与长期 平衡时间范围 惯常嫌疑犯 短期努力 选择合适的变革战略 中期项目 压缩或延长时间期限 长期愿景和行动第七章 顾客第一与顾客最后 顾客流失 无知顾客法则 顾客的顾客的顾客 询问、解释、检验 发现中间立场 关注（忽略）顾客第八章 说服与吩咐 下属需要什么？

众人划桨 分担责任 成果=质量×接受度 达成共识和强制接受第九章 使六西格玛领导成为现实 实践六西格玛领导的积极力量与限制力量 谁该吃药？

采用六西格玛领导 在组织中发展六西格玛领导 努力争取达到新标准后记：六西格玛领导故事 背景 所有系统都有效率吗？

门锁事业部揭秘 检验假设 萨姆采取首要措施 聪明领导在环球锁业得到了回报致谢

<<平衡与变通>>

章节摘录

第一章 什么是六西格玛领导？

六西格玛领导的定义 六西格玛领导难以定义但理解起来很简单，虽然全面掌握六西格玛领导具有挑战性，但却易于应用在领导者的日常工作中。

六西格玛领导是关于构成领导方式的实践原则，我们大部分人都会认可这些原则构成的领导方式优于我们惯常所做的做法。

它是我所称作的“新标准”，但构成六西格玛领导的要素很可能少有争议。

我们将探讨的概念可以恰当地说成是“应用性常识”，既不令人吃惊也不让人感到费解，只不过是成为较好领导者的一些明智而实用的指导原则。

此为所说的简单和容易所在。

六西格玛领导又不是绝对的，也没有一套界定好的步骤。

不存在什么公式，我无法给出如此这般你就能成为一位六西格玛领导者的锦囊妙计。

因为少有硬性规定，所以六西格玛领导者的界定起初可能显得有点不好把握。

此为困难和挑战所在。

但千万别灰心！

因为不做严密的定义并不意味着六西格玛领导是过于情感化的，或徒劳地使你成为甘地、亚伯拉罕·林肯或达斯·维德（Darth Vader）这样的传奇式领导者。

六西格玛领导的核心是关于如何有效地帮助你取得事业成功的实用技能，而不是关注超凡魅力或杰出才智一类的特质（这通常与生俱来或生而无缘，我们中的大部分人是没有的）。

这些技能几乎任何人都可以运用，帮助你发展而不是放弃现有的优势和天赋。

六西格玛领导的本质可以用两个词来概括：“平衡”和“变通”。

正是稳定性（平衡）和响应性（变通）赋予了六西格玛领导以效力。

它反对那些只青睐一种特定领导“风格”的人或那些即使在领导方法失效时也要以“这就是我的做派！”

来辩解的人（对于诸如“嘿，一个真正的领导者永远都不是弃权者！”

的说法，我请你不要急着去判断。

记住，变通并不意味着“像风标一样随风摆动”）。

贯穿全书，我们都将看到缺乏平衡和变通的领导怎样导致糟糕的决策、误导的行动，以及每年上百万（如果不是数十亿的话）美元浪费的。

我们也将看到缺乏平衡和变通的领导怎样造成下属对领导能力的怀疑以及在达成顾客和股东最大利益上业务活动协调的失败。

在积极的方面，我们也将了解到，理解平衡和变通怎样能使你成为明显更好的领导者，以及怎样帮助你在整个组织中培养更强的领导能力。

那么，再回到定义六西格玛领导这个大问题上。

这里，给出六西格玛领导的定义是个起点。

随着本书中探讨有效甚或是卓越领导者是什么、为什么要成为以及怎样成为有效或卓越的领导者的继续，六西格玛领导的概念将进一步得到发展。

六西格玛领导是可以用来为组织创造巨大成功和可持续成果的一套原则。

其基本理念是，卓越的领导才能是融合平衡和变通以推动目标和绩效的巧妙而可习得的技能组合。

这一起点概念仍需要添加更多的细节。

首先，让我们来看一下围绕某些基本领导方式的争斗。

领导方式的角力 在过去的二十多年里，我有幸（有时也很沮丧）花了大量时间研究领导者和管理者的行为及影响。

在我合作过的每个企业里，每个部门和职能，总部或是分支机构，从资深经理到小时工，都呈现出相同的模式。

随着时间的推移，我发现这就像一场宏大的争斗，一场领导方式对立力量间的角力。

<<平衡与变通>>

这虽不是那么泾渭分明，但审视这场争斗将有助于领会六西格玛领导的实质。

领导方式的角力如图1.1所示。

其中，左边是大部分人都认为是正确工作方式的领导行为的例子。

如我所贴的标签，这些行为是好习惯，不是很有争议。

例如，很少有人说“基于事实进行决策”是个坏主意。

关心顾客、团队工作或一次就把事情做好也都不会特别引发大的争论。

如果让人们选择哪些更好，那么每个人都会说是“好习惯”。

图1.1的右边是一些拖累领导者的行为。

这些“邪恶力量”即坏习惯出于便利、迫于压力、有时是由于懒惰或只是想把事情了结以便解决下一个问题而为之。

当然，与“好习惯”那边相比，大多数人同意这些领导行为是较差的选择。

好坏力量哪方面更强呢？

意见几乎是一致的：“坏习惯！”

”领导者们基本上都承认，知道应该做的与完成职责时的实际做法不一致。

当然，我们都常常更容易看到上司和同事的错误，即“坏习惯”。

副总裁抱怨CEO，作业工人抱怨他们的主管。

这一部门负责人抱怨其他部门负责人。

但是，坦诚的时候，我与之谈话的大部分领导者都承认坏习惯也普遍存在于自己身上。

这真的很糟糕吗？

这的确可能言过其实，人们有时会刻薄地对待自己。

毕竟，企业每天都会完成重大的工作，取得引人注目的成功。

产品和服务按部就班地送往顾客那里，也许不如我们希望的那样顺畅，但也不太糟糕。

敬业而勤奋的人们，热爱工作、顾客和企业，始终作着巨大的努力。

但是，人们轻而易举地承认坏习惯盛行应该令人警惕。

即使在你以正确的方式进行领导的地方或时候，也容易受到那些“邪恶力量”的伤害。

我们将在本书中看到很多坏习惯神出鬼没的事例，以及一些显示好习惯力量的例子。

福特汽车公司的故事就生动地说明了领导者在好坏习惯角力中失败的后果。

在20世纪80年代，福特公司成功地开展了主题为“质量是第一工作”的营销努力。

这个口号有其内部解释。

对福特内部的人来说，“第一工作”意味着一个新车型的第一台产品。

换句话说，成功和质量不只是被赋予了优先权，实际上是责任分担，“不要指望车间里的人们去修正你在设计、加工和采购等方面造成的问题。”

这一时期，福特使用了六西格玛式的方法进行新车金牛座的构思、设计和营销，这成了一个传奇式的成功故事。

它制造精良，具有深受驾车者喜爱的特征：它尺寸合适，外观别致，销售场面火爆。

你可能会认为，有了第一工作的成功经验和相关信息，福特公司会将同样的方法运用到其他一连串产品上，从而步入平稳向上的轨道。

然而，事情走向了反面。

像几年后福特的人对我说的那样，金牛座自身沦为了领导/管理旧习惯的牺牲品。

在随后的车型年中，在每辆车上节约每一枚硬币常常成为第一工作，引人注目的特征和可信赖的质量都急剧下滑。

对于我访谈的金牛座团队成员来说，接下来的故事非但根本谈不上成功，而且是相当惨痛的失败。

到1999年，当福特发起“顾客驱动的六西格玛”努力时，在汽车基本质量上它已经降到所有主要汽车制造商中的最低等级。

20世纪80年代早期学到的有关聪明领导的经验没能作为新标准被接受，而是被老习惯淹没了。

顺便说一下，福特公司在这里只是一个代表性的事例。

如果观察过去许多“辉煌”企业失败的原因，你会发现一个共同点，那就是这些企业通常从未真正地

<<平衡与变通>>

拥抱改进的技能和习惯或者使之成为所根本期望的领导要素。

谋求平衡：聪明领导 既然人们都承认好习惯是更好的工作方式，那为什么它不能盛行呢？为什么成功组织的改进努力（或许包括六西格玛在内）总是趋于停顿而最终以某种程度上的而不是本质的改进所替代？

检视这些问题将使我们既能看到对六西格玛领导的需要，又能观其本质。

就像我喜欢角力这个比喻一样，现实中对所谓的好习惯的推介有些言过其实，而坏习惯又被不现实地贬低了。

我将仍然把它们称作“好”与“坏”，但实际情况是较为复杂的。

这很像学校里表现好的小孩不停地提醒你遵守纪律，到头来你就充耳不闻了。

尽管成为六西格玛领导者意味着要更加主动、更好地使用事实、更紧密地关注顾客等，而若告诉你一直往左边的“好习惯”方向努力将会令人烦恼，也是错误的。

要成为六西格玛领导者，你必须经常而持续地采用好习惯。

这是根本的，因此，在这一点上我也许像那个烦人的小孩一样不时地加以强调。

可是，总是推进“好习惯”似乎与那些用来描述六西格玛领导的主题——平衡和变通——背道而驰。

在图1.2中，用天平取代图1.1中的角力绳，把“好习惯”和“坏习惯”重新组织成一套更合理的均衡的“聪明习惯”。

这个图形描绘了六西格玛领导的真正本质：在正确的时间选择正确的方法以保持合理平衡的能力，以及避免向天平的任何一边增加太多砝码的能力。

当人们讨论如何把六西格玛融入组织文化时，这将是一个关键目标（不管人们认识到了与否）：使“更好的平衡”成为领导者的准则，然后运用谋求平衡的能力去推动持续有效的绩效、变革和创新。

既然“好习惯”（天平左边）通常是分量不足的技能组合，那么，让我们看看如福特和大多数其他企业所遭遇的，这些“好习惯”如此长期没能充分地加以应用而不能实现充分平衡的原因。

1.好习惯一般需要做更多的工作。

这可能是最显而易见的解释。

收集事实和数据、花时间界定和重新评估优先次序，不得不与其他部门的那些陌生人打交道，所有这些活动，在时间紧任务重的情况下，都能确切地描述为一种痛苦，当然难以坚持下去（然而，当你考虑第二项解释时，这个“更多工作”的方程式常常是一个错误的计算）。

2.没有认识到代价。

如果你的狗咬坏了一件贵重物品，第二天你为这事训斥了它，那么，你一定知道狗不太可能会把惩罚与坏习惯联系起来。

在企业中，坏习惯的后果，如刻板的决策、突击的解决方案、误解顾客等，常常完全不会与坏习惯本身联系起来。

例如，那些单纯为降低成本而砍掉金牛座汽车某些特色的人们可能永远都不需对销量下降负责。

领导是否理解这些决策和销量下降间的联系甚至都是不清楚的。

因此，坏习惯在继续。

3.存在技能缺口。

只是因为人们认识到角力图左边常常是较好的一边并不意味着就知道怎样做好它。

例如，设定正确的优先次序或理解顾客意见的能力不是与生俱来的。

例如，六西格玛“绿带”培训就传授了培养好多这些好习惯的方法，表明为什么技能提升帮助了企业在成本和收入方面实现重大突破。

不过，下面的情况将提示你为什么这本书对领导者非常重要：大多数从六西格玛中学习了这些技能的人都似乎说他们的领导“还是不得要领”。

并且，在许多公司，有力的证据表明他们确实没有（在本章后面关于胜任力的内容中将会详加讨论）。

4.不能平衡和变通。

实践聪明领导就不得不接受矛盾存在的事实。

但我看到很多情况：人们（包括领导者）要求或似乎需要绝对的答案。

<<平衡与变通>>

在“好习惯”与“坏习惯”之间的选择不是绝对的，而是一种平衡，你必须学会在它们之间移动以取得最佳效果。

随后，我们将更进一步研究这个基本概念。

上述几点帮助说明了为什么如此多的公司在尝试采用和维持“精明管理”时失败了。

迷失的关键因素始终是领导。

然而，不是“承诺”或“支持”，而是领导者实际上改变他们自己的行为方式和技能，尽自己的本分以改进组织运行的平衡。

如此行为除非成为公认的卓越领导标准，否则，羁绊成功的绳索将继续存在。

六西格玛领导试图也希望能为你的组织割断这条绳索。

.....

<<平衡与变通>>

媒体关注与评论

变革领导力大师六西格玛领导学法典之作，21世纪成功经理人的必备修炼。

六西格玛管理法是企业获得竞争优势和经营成功的金钥匙。

——杰克·韦尔奇

本书提出了很多极其有益的观念，让我们发现企业中对各层级优秀领导者

日益增长的需求。

——波音公司总裁、首席执行官 詹姆斯·迈克纳尼

<<平衡与变通>>

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>