

<<真实的管理时刻>>

图书基本信息

书名：<<真实的管理时刻>>

13位ISBN编号：9787506053259

10位ISBN编号：750605325X

出版时间：2012-10

出版时间：东方出版社

作者：（美）伯达科恩，（美）弗利兹 著，戴建平 译

页数：169

字数：175000

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>

<<真实的管理时刻>>

前言

绩效问题总是让管理者左右为难。

“我是该实话告诉他我是怎么看待他的成绩，还是该避免伤害他，抑或说一些打消他积极性的话呢？”事实上，无论怎样做都存在着很大的风险。

一方面，不谈论绩效问题的结果往往是员工不求上进；另一方面，与员工针锋相对又容易引起他们情绪的抵触。

最近与一位要好的朋友聊天时，朋友告诉我她正在竭力为一家名列《财富》杂志排行榜前50名的大公司建立一种融合的企业文化，因为这家公司收购了一家与其规模相当的公司。

她不断向我讲述两家公司表现出来的具有破坏性的内在动力：他们有一种叫做“公开反馈”的惯例，喜欢如实告诉别人对彼此绩效的看法，但是他们似乎很少要求别人解释，而是找出证据，然后表达他们的“真相”。

如果你有什么异议，他们会指责你不想面对事实。

多少年来，我们一直在努力建立一种相互尊重和融洽的企业文化，但是他们常常把这个看成是相互“讨好”，因为他们担心会有不理想的工作绩效出现。

如今，许多公司都想建立一种以价值为基础的企业文化。

他们认为像正直和诚实之类的价值不仅可以使公司避免一些麻烦，而且对建立创新高效的企业文化很重要，但经验表明这些努力是不能成功的。

我希望上述“文化融合”问题中的两家公司都能将他们自己看成“以价值为基础”，也许他们会指问彼此的价值是什么。

让他们对各自的文化和价值观进行讨论，也许会使情况更糟，而不是更好。

事实上双方都会陷入一个既简单又深刻的问题：我们如何才能将真相以一种有效的方式告诉对方？这就涉及到更多基本的管理方面的挑战，上至董事会下至基层车间。

看着无数机构为这一核心问题奋斗了这么长的时间，我相信管理关键时刻(Managerial Moment of Truth, MMOT)是一种文雅的方法，并且有着十分重要的意义，因为它：
· 承认当前实际情况；
· 考察人们对“这种情况是如何形成”的看法；
· 为需要改变的地方创建一套计划；
· 能建立一套反馈系统以跟踪该计划的进展情况。

从表面上看，这些条件似乎很简单，但是如果坚持贯彻它们，其收益绝不能小看。

正如上面故事中讲的那样，要想就“什么是当前的实际情况”达成一致并不是一件小事。

在任何纷争中，各方都很容易将自己看到的事实当作真相，并且从来不去怀疑是否有其他能证明该真相的证据存在，也从来不去怀疑同一证据是否有其他合理的解释。

要想很好地实行每一步，真心诚意地求教别人很重要，而不能仅仅把你对某些事情绝对的看法强加给别人。

人们不想就“当前的实际情况”达成共识，原因包括当前的情况中存在一些使人们尴尬、愤怒和担忧的方面，所以承认当前实际情况需要人们敢于面对感情上的冲突。

<<真实的管理时刻>>

内容概要

真相在任何情况下都是一个复杂的话题。

有人会直

接问：什么是真相？我们怎么知道？我们真的在谈论真相 或观点吗？告诉别人真相不会有风险吗？他会接受吗？告诉人们真相会伤害他们吗？

这就是在你还没有学习MMOT前，布鲁斯·伯达科恩编著的《真实的管理时刻(彼得·圣吉作序推荐的管理行为模式)》想让你弄清楚本书所讲的领域是什么原因。

“真相”在《真实的管理时刻(彼得·圣吉作序推荐的管理行为模式)》中是什么意思呢？我们怎样才能发现

真相并与之交流，进而按照这些积极、高效、实际和有益的方法付诸行动呢？答案就在本书之中。

<<真实的管理时刻>>

作者简介

<<真实的管理时刻>>

书籍目录

序

做一个MMOT真相的体验者吧

前言

MMOT——说出管理中的真相

引入管理关键时刻

——对企业内部管理技能的总体了解

第一章 基本方法：掌握管理中讲真话的基本形式

——什么是MMOT以及它的作用

真正的关键时刻

(一)第一步：承认事实

(二)第二步：分析情况是如何出现的

(三)第三步：创建行动计划

(四)第四步：创建反馈系统

(五)不仅仅是行为上的改变

第二章 如何认识和改变绩效模式

——两种绩效模式：不稳定模式和高级模式

一、问题的解决

(一)完成工作的时间有限

(二)人们不可能改变，即便可以，也要花费太长的时间

(三)根据目前的条件，我只能尽量按时完成工作

二、真实而持久的改变

(一)应对冲突

(二)“天要塌下来了”类型管理者

(三)情感冲突

(四)过去的经验

三、整体策略

四、顾问关系

五、绩效模式

第三章 案例分析：MMOT在团队中的应用

——在处理误期等常见情况时，特蕾丝使用了MMOT

(一)第一步：承认事实

(二)第二步：分析情况是如何出现的

(三)第三步：创建行动计划

(四)第三步(续)

(五)第四步：创建反馈系统

第四章 培养具体技能

——掌握MMOT所需的关键技能

一、对整体结果的期望

二、结构张力的原理

有关张力解决系统的一个术语

三、能导致MMOT的情况

(一)第一步技能：承认事实

(二)第二步：跟踪思路，详尽地叙述

(三)第三步：创建一个计划

(四)第四步：反馈系统

<<真实的管理时刻>>

四、MMOT的结构

第五章 积极的关键时刻

——肯定优秀是建立高效企业的基本

一、动机

二、公开承认优秀工作的作用

三、程序

(一)第一步：承认事实

(二)第二步：分析情况是如何出现的

(三)第三步：创建行动计划

(四)第四步：创建反馈系统

第六章 案例分析：在一个多功能团队中工作

——辛迪需要比尔实现他的承诺

第七章 提问的艺术：探索事实

——不同的问题产生的效果是不一样的。

四种特别有用的提问方式

一、信息型问题

二、澄清型问题

三、暗示型问题

(一)第一步：暗示什么

(二)第二步：提暗示型问题

四、矛盾型问题

第八章 案例分析：屡教不改

——特里必须处理大卫的顽疾

(一)第一步：承认事实

(二)第二步：分析大卫的管理思路

(三)第三步：创建一个计划

(四)第四步：创建一个反馈系统

第九章 团队内的真相

——团队是企业中最重要的一个单位。

在创造突出的

绩效过程中，真相是一个关键因素

一、团队内的MMOT

二、团队如何运用MMOT

三、高层管理团队与MMOT

四、为了成功面对现实

美国伍德马克的故事

五、讲真话的团队

第十章 不相匹配情况的处理

——人事安排是管理工作中最艰难但又最重要的工作

一、业绩优秀与态度差的不相匹配

(一)抓住公司把柄

(二)针对“坏小孩”的MMOT

(三)承认事实

(四)需要相匹配的因素

(五)混合情况

二、当四大因素不明确时

<<真实的管理时刻>>

第十一章 战略联盟中MMOT的应用

——真相可以改变现代企业中最重要战略联盟关系

一、应用实例

二、战略联盟的挑战

第十二章 经验之谈

——一整套实用有效的经验

一、时间选择

二、直截了当

三、当你处理的事实不准确时

四、掷球手、接球手和管理者

五、核心能力和企业学习

六、闪电式MMOT

七、及时性和火烧台

八、限期

九、服从和统一(融合)

十、真诚地把设计和策略问题反映到决策者手里

十一、做自己的MMOT

后序

致谢

<<真实的管理时刻>>

章节摘录

版权页： 2.设想 在你追问这件事的过程中，你慢慢地会发现该员工做出的一些设想。是些什么设想？

这些设想正确吗？

人们往往会根据他们的设想而不是事实采取行动。

如果你能知道当初该员工的设想是什么，那么你就掌握了如何改变他的主要力量。

人们的设想往往是不正确的，如果不正确，那么可以让该员工下次看待事实时要细心点；如果他的设想在一般情况下正确，而在这种情况下不正确，那么你应该提醒他在研究事实时要多加细心，不要依赖过去的理念和经验。

设想是我们没去确认而认为某事是正确的。

有时我们的设想有用，我们不需要再去检验。

但在大多数情况下，人们不能提高绩效的关键因素就在于他们的设想。

一个国际制造公司的销售经理就曾经遇到过这种情况。

他在该公司里干了30多年，在这30多年里，他销售的产品、他带领的销售团队和销售管理的性质都已改变，唯一没有改变的是他对自己角色的定位。

帮他获得一次又一次胜利的方法已不再有用，他的团队成员不敢告诉他现实情况，他变得越来越沮丧和低效。

然而有一天，他终于发现了他对自己工作和团队看法不对的地方，并且及时地改正过来。

他一直认为自己应该施压使员工完成一定的任务量，而事实上，他越施压，员工们就越反抗。

他多年的工作经验对于员工来说很有价值，但是他们对他的管理风格避之不及，哪有心思去领会他的智慧。

他认为员工们不想知道他的经验，所以他必须强制把它灌输给他们。

事实上，他们想向他学习，但却羞于说出口。

当他意识到了他的设想之后，他就能在现实中检验出他的团队是否想学习他的经验。

事实恰恰是--他们想。

他对自己的职位抱有另一种设想，他认为自己是一群未加管教的年轻销售员的监督者。

在他对自己过去的想法重新审视之后，发现销售员们年轻，但不是不拘管教，只是缺乏经验，监督并不能使他们变得更好，他们真正需要的是一个导师，而事实上他在这方面再合适不过了。

一旦他知道了自己的设想是与事实相矛盾的，他改变了对自己工作的理解，并且变成了团队的导师。

在员工们的思考过程中，他们都有什么设想？

这些设想正确吗？

我们怎么知道这些设想？

我们是否把事实当成了一般情况处理，或者说我们是否研究了事实中的具体情况？

许多人对这点不做特别的区分，他们将实际情况与个人概念、过去经验、个人偏好、印象等混为一谈。

在我们对待设想时，事实是检验设想是否正确的试金石。

当人们对实际情况不了解时，他们就做出各种设想。

和理论、推断、推测一样，设想也是在人们不知道真实情况时给人一种逻辑感。

既然我们的思考过程在这么大程度上受到我们事先的设想的影响，那么我们就非常有必要用事实来检验他们了。

事实往往不是显而易见的，有时我们需要不断追查存在的因素，分析各种关系，越过现象看本质。

这是我们变得更高效、更有创造性和更灵活的基本原则之一。

<<真实的管理时刻>>

后记

人要回到旧的习惯很容易，而要学着走一条新的道路却很难。

我们对一件事的初衷往往很好，但另一方面我们又为其他事情所累。

我们新年初决心虽然很忠恳，而且计划完好，但到了2月份这种决心就变成了头脑中的回忆了。

人们常常说要改变一个人的习惯很难，那么要改变一个组织的习惯就更难了。

新事物瞬息万变来得快走也走得快，我们个人的座右铭也是一个追着另一个跑，新的理论或理念也是轮番上台：“追求卓越”、“质量”、“业务流程重组”、“六西格玛”、“平衡计分卡”等等，一个接一个。

新的理论或理念带来了新的术语，赶走了旧的术语，每一次人们在心理暗想这一次改变该会持续下去吧，但是它还是偷偷地溜走了。

然而改变本身并不像它看上去那么神秘，它也不是总会溜走的，发自内心的改变是可以长久并定型的。

只要看看因特网、计算机化、文字处理、电子邮件、黑莓系列产品、数字录像机和远程会议等，我们就可以理解改变是多么的容易让人接受，多么迅速地融入到我们的生活中。

在刚过去的20年里，发生的改变已对我们的商务活动、产品、服务、营销、谈判等方式形成了巨大的革命。

我们每一个人都清楚，我们现在所处的世界比历史任何一个阶段改变得都快，但是只有极少数的企业真正地理解和适应了这种全球化潮流。

各企业都重复着传统和普遍惯例，这是企业的一个大优点，但是如果一个企业一直都这样，那么这也是企业一个致命的弱点。

理解时代并在需要时使自己适应它，已成为一个企业必要的的能力，这往往意味着改变一定是在我们还没准备好以前就发生了的。

我们的思维方式或指导思想是我们理解事实将会怎样改变以及决定我们该怎样做的关键因素之一。

我们常常只看到眼前的世界，还以为外面的世界跟这也差不多，这是人之常情。

但幸运的是我们同时还能超越感官的限制，知道外面的世界更大。

个体与整体的相互作用是企业的精髓，事实上我们不是单独地工作，尽管人们常常感到孤独，这种想法常使人们把自己看成是企业里相互竞争的个体之一，而不是把自己看成是形成比单个个体简单相加更强大的统一整体的不可或缺的关键元素之一。

如果我们相互之间不能直接如实地讲真话，那么企业将会分裂成单独的部分，以至于连管理者也不得不为自己和自己的团队多多着想。

这就会形成一个怪圈，圈内的人会不自觉地琢磨该不该讲真话或哪些真话该讲哪些真话不该讲。

MMOT提供的讲真话的方法是提高绩效的一种直接手段，但是从更大的意义上讲，它播下了可以改变现代企业前景的种子。

一个能做到对当前事实真正理解的企业，必须有能力和做到整个企业都讲真话。

一个能迅速且准确地捕捉事实的企业是一个具有明显竞争优势的企业，而判断当前形势及其变化的关键与讲真话是密不可分的。

<<真实的管理时刻>>

编辑推荐

<<真实的管理时刻>>

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>