

<<提高管理的速度>>

图书基本信息

书名：<<提高管理的速度>>

13位ISBN编号：9787544504430

10位ISBN编号：7544504433

出版时间：2007-6

出版时间：长春出版社

作者：凯文·霍尔

页数：213

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>

<<提高管理的速度>>

前言

对本书内容作贡献的人有很多，特别是我在全球一体化公司的几位主要同仁：托尼·普茨、菲尔·斯托克布里奇、詹妮特·戴维斯、蒂姆·米歇尔、约翰·布兰德、罗德·法尔南、T.H.昂、马丁·奥康纳、丹尼斯·莫尔顿，以及由莎伦·奈特、凯文·尼兰德和卡罗琳·布莱尔领导的核心支持团队。

他们让我懂得了，管理比你自已更有聪明才智的人，是一件不可能的事。

感谢公司的客户和参与我们培训计划的人，你们的想法和你们的故事令本书大为增色。在你们的不断促动下，我们的思路才能更加完善，打造出愈发实用的管理工具。

还要感谢我的出版商尼古拉斯·布瑞雷和他的下属们。

12年来我一直把出书挂在嘴边，却不知道当你真正着手把脑子里的东西变成一部成形的作品时，整个过程中需要那么多的技巧。

这一切都是出版社的各位教会我的。

真是听着容易做起来难啊！

<<提高管理的速度>>

内容概要

作者凯文·霍尔，曾为来自全球40多个国家、200多个世界顶尖公司的3500多名员工提供咨询、培训服务。

本书集其丰富从业经验之大成，着重在以下四个方面提供运用“化简式”手段来提高管理的速度：合作——在业务分支遍布各地的大公司里，无论是组织团队协作还是开会，都成了一件难事。

然而，很多公司还是把团队方法奉为解决任何问题的不二法门。

这样一来，就会拖延整个团队的决策和工作进度，使之与该团队中最无激情或是能力最差的成员的进度相当。

沟通——一个经理人每天平均要接到57封电子邮件，而其中55%都是无用的。

这就需要经理人学会如何跳出繁杂信息的汪洋大海，把精力集中在少量重要的信息上，即集中在那些提升工作效率所必需的信息上。

控制——在结构相对简单的传统型公司里，管理层严密控权是企业取得成功的一大要素。

而在结构复杂的全球化大企业里，学会向分布各地的管理机构适当放权，则是防止拖沓、节约成本、减少不满的良方。

社群意识——在今天的全球化组织里，我们要和来自不同地域的陌生人搭伙工作，除了都使用公司提供的e-mail之外，大家彼此没有任何共同点。

领导团队取得成功的责任一如既往地压在经理人的肩上。

在这种情况下，他们常常会觉得别扭、感到局势难以掌控。

因此，有必要为培养员工的团体归属感提供足够的时间和空间。

<<提高管理的速度>>

作者简介

凯文·霍尔，全球一体化咨询公司的创始人兼CEO。

该公司特别致力于综合性全球大企业的管理技巧咨询，在英国和美国加州都设有分支。

凯文·霍尔本人曾为世界上多家顶尖公司提供过咨询服务，其中包括微软公司、可口可乐公司、葛兰素史克、沃达丰等业界巨头。

凯文·霍尔在线性管理、生产运作、人力资源管理、员工培训、企业战略和营销策划等方面，都具备丰富的实践经验，这主要来自于他在玛氏（Mars）公司期间的工作经历：当时，他以法国的斯特拉斯堡为基地，负责对不同文化、不同地域的员工进行培训和教育工作，从符拉迪沃斯托克到爱尔兰，处处留下了他的脚印。

现在，他领导着自己的跨文化远程咨询团队，经常出现在各种国际性会议的讲坛上。

<<提高管理的速度>>

书籍目录

致谢导言颠覆传统管理技术四个C光有知识不够，关键是怎样去做第一部分 合作：老办法失灵了第1章 揭开“意大利面”的奥秘什么时候不需要团队“星形”小组和“意大利面”式团队简单的加法能够困死“意大利面”式团队技术方面的阻碍提高协作速度“星形”小组的提速“意大利面”式团队的提速本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第2章 惊人的反差：糟糕的会议与有用的会间休息打造你乐于参加的会议抛开“星形”小组议题，重点关注“意大利面”式团队议题“星形”小组议题的优化管理方式怎样把会开得更好本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第二部分 缺乏交流；你一定是在开玩笑！

第3章 太多事情你不必理会多任务系统：同时搞砸好几项工作控制交流规划随机交流盯得太死是一宗“罪”本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第4章 全球时间，尽在掌握体恤下情尽量排除时区带来的干扰这里永远是“当地”时间胸怀全局，合理调度工作间接力运动，而不是划艇运动争回你的家庭时间和休息时间同甘共苦本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第三部分 控制：是把脉而不是卡脖子第5章 打破命令链条中央集权的缺陷：运转迟滞、成本高昂、不受欢迎寻求适当的平衡本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第6章 期望更多，“领导”更少摒弃微观管理鼓励下属的自我管理学会适可而止多提问题，少出答案本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第四部分 培育社群意识；超越地域和文化差异第7章 持续离心力与培育社群意识的要素社群意识提高合作速度培育社群意识需要花费成本在复杂组织中培育社群意识把握要点，培育社群意识培育社群意识要量力而行在当地团队中培育社群意识在公司层面上培育社群意识“居家办公”带来的新问题人文尺度上的组织设计本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用第8章 别动我的文化价值观！

行为方式一律，而非价值观一律不同国度间文化差异在工作中的表现跨文化训练的作用在组织设计上追求速度、简捷和包容陆本章观念对三种人群的应用本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度？

本章内容的实践应用后记速度测试

<<提高管理的速度>>

章节摘录

第1章 揭开“意大利面”的奥秘 作为一个复杂组织的成员，要有能力与来自不同地方、身负不同责任、具有不同文化背景、服务于不同的公司、处于不同时区的同事们合作。

这种合作关系，还会扩展到组织以外，将供应商、承包商、顾问、客户甚至竞争对手都包含在内。无论是与周围同事的长期、面对面的合作，还是与从未谋面的陌生人通过网络进行暂时性的虚拟协作，我们都会无一例外地使用那件一贯的法宝：团队协作作战。

在这一章里，我们将给您分析一下，这种对团队方式根深蒂固的喜好，如何成了今日组织中最大的束缚、浪费和迟滞之源。

团队工作大量不必要的合作、沟通事务，把我们缠住不得分身，从而影响了每个人的自主责任心。我主张，应当有选择地运用团队协作这门“重炮”，而在其他大多数情况下，只选择一些更快捷、更简单也更令人舒畅的合作方式即可。

组建团队只不过是合作的一种方式。

它本身并没有好坏之分——不过，当你手下的人分散在全球不同时区的好几处地方，具有不同的文化背景，而你们彼此又很少能够面对面地相处时，它便是一种昂贵、缓慢而复杂的管理工具。

实际上，复杂组织中的绝大多数工作，并不需要以团队的形式来完成——这真是一个再好不过的消息了。

在这里，我要提出一个更简单的替代工具，那就是“星形”小组的合作方式。

至于什么时候适合采用团队形式、什么时候适合采用“星形”小组，怎样将两者结合起来运用，怎样在这两种工作方式下加快产出速度，我将在下文中详细讲述。

采取简单的组织方式，可以把我们从合作的束缚下解放出来，而在确实需要合作的时候，依然能够享受到它所带来的好处。

还能把宝贵的“王牌团队”资源用到恰当的地方去。

通过为各种任务目标选择适合它们的最佳工作方式，我们还能简化员工之间见面、交流的方式——这些也是挤占我们宝贵时间、影响我们工作速度的罪魁祸首，我会在后面几章中再次提到它们。

什么时候不需要团队 领导者和团队成员，特别是那些工作效率高的职员，在工作中容易感到束手束脚：因为在提倡集体精神的团队环境下，强调的是共同参与、步调一致，他们就得经常停下来，等待那些效率较低的成员。

整个工作进度往往是比照着团队中那个积极性最低、技术最差的成员的速度来划定的。

当我还是个年轻经理人的时候，团队的重要性就被强制性地烙印在我的脑海里：我所受的培训和得到的信息反馈都是团队建设技能方面的，我读的书是关于团队建设的，甚至当人们评价我的个人品格时，都拿我是否具有团队精神来说事儿。

团队精神已经成了我们那一代经理人心中不变的信条——我那时根本没意识到，除此之外还会存在什么别的选择。

不过，我那时经常感到郁闷，因为我不得不放慢脚步，等待其他人赶上我的进度；而且照我看来，我们团队里的一些人，对完成任务目标根本没有任何价值，可我还不得不出于团队精神的要求，去和他们并肩协作；在团队中，我所接收的很大一部分信息输入都是我并不需要的。

步入培训业以后，我设计出了一套相对高效的团队建设课程和一些较为复杂的工具，用于管理团队工作中不可避免的迟滞现象和人事问题。

随着我自己的公司组织越来越复杂，我开始把这些管理方法应用于分散在各地、拥有不同文化背景的团队中去。

我发现自己干得一天比一天累。

一方面要协调各个团队之间的文化差异，让它们齐步前进，另一方面还要统合管理日渐复杂的业务目标。

我越来越频繁地奔波在各地之间，牺牲了睡眠，牺牲了和家人共处的时间，牺牲了个人的爱好。

针对各种形式的团队，我设计出了多种培训方案，包括远程团队、虚拟团队、跨文化团队、矩阵

<<提高管理的速度>>

式团队等等，并把这些方案卖给世界各大公司。

我与来自全球各地的富于才干的经理人进行了不下数百场谈话，在这个过程中，我逐渐突破了自己二十多年来在团队问题上的旧观念，开始认识到：真正的智慧，在于了解什么时候不需要团队。

我发现，每当我指出这一点时，大多数经理人的第一反应都是难以接受，可是当他们认识到确实存在某种行之有效的简单方法时，他们就会顿时显得如释重负。

我们都被灌输了这样一种信念：团队协作能够集思广益，比单兵作战要快得多，能够取得1+1>2的效果。

是的，在有些情况下确实如此。

在最理想的团队里面，大家配合默契，关系良好，相互激励，干劲十足，因此能够迅速完成工作任务，比分头去干要快捷许多。

当被问到自己最成功的一次团队经验时，大约有40%的人回答说，自己参与过这种“超级棒的团队”。

这样的团队总能成功地达成预定的目标。

然而，令大家念念不忘的，却是它留在人们心目中的感觉——那种朝气蓬勃的劲头、那种乐趣、团队成员之间那种融洽的关系。

另一方面，并非所有的团队都是成功的。

你是否参加过存在人际关系问题的团队或是责任分工不明确的团队？

你有没有过无奈的感觉，因为你们为了迁就能力最差的成员只能放慢整体速度？

当我们向经理们问起，他们有没有参与过这种老牛破车式的团队时，超过90%的人都点头称是，并且回忆起了当时的具体情况。

当他们说起那些往事的时候，能够清楚地看出，他们脸上的表情立刻变得无精打采了。

有些时候，一个团队的功能会因人事纠纷或工作方式不当而遭到削弱。

然而更大的问题是，在根本不需要组建团队的情况下，错误地使用了这种工具。

.....

<<提高管理的速度>>

编辑推荐

《细节管理宝典：提高管理的速度》作者凯文·霍尔曾为微软、沃达丰、诺基亚等全球数百家顶尖公司提供过咨询服务，在此过程中，他发现，许多有才能的管理者把80%以上的工作时间用于合作、沟通和控制等方面，而这些时间里又有50%以上是被浪费掉了。针对这一问题，《细节管理宝典：提高管理的速度》领先一步，为广大经理人提供了一系列经过实战检验的操作方法，帮助他们把公司运作得更快捷、更轻松自如，同时也提升了相关人员的满意程度。它就如同一剂清热祛火的良药，确实行之有效。

<<提高管理的速度>>

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>