



Diary for Inexperienced Team Leader



K组长的管理日记



(韩) 文在承 著 徐倩影 译

只有在内心痛哭三次，才能成为真正的领导者！

初任管理者用心书写的奋斗成长史



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

014042106

F279.312
07

Diary for Inexperienced Team Leader

初级

领导力系列

K组长的管理日记

(韩) 文在承 著 徐倩影 译

图书馆

F279.312
07



北航

C1731161



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

出版者的话

“初级领导力系列”适合任职 1~3 年的初级管理者，以及即将被提升为管理者的普通员工阅读。该系列精选国外一些知名企业或有优秀管理能力的初级管理者、知名管理大师的原创作品，力图从多个视角展现初任管理者所遭遇的困惑，同时更重要的是，与广大国内读者分享他们的管理心得和方法。

鉴于初级管理者的领导力尚不成熟，需通过大量实践不断提升，故该系列封面采用土黄色，即大地的颜色。管理者在此阶段要打好基础，并学习大地厚德载物的精神，就像植物在泥土中生根发芽一样。

希望本套丛书的出版能够给读者带来有益的启发和帮助，也希望广大读者能给我们提供宝贵的意见，帮助我们更好地完成这一工作。如果您也有自己的故事，欢迎与我们联系。

序言

从成为领导者的瞬间起， 一切都不同了

相信很多人都不会忘记第一次拿到驾照时的激动、兴奋。想象着迎着凉爽的风开车行驶在宽阔的高速公路上，如同电影中的画面一般。然而一旦真的握住方向盘时，才会领悟到现实中的世界和想象中的是截然不同的。汽车移动的瞬间，满满的信心立刻消失得无影无踪，那种“风驰电掣”的速度使恐惧感急袭而来。拐弯时，不知如何控制方向盘。换道时，更是手足无措。如果后面有汽车鸣笛，全身都会变得僵硬，脊梁骨直冒冷汗。停车时，反复前进后退，经常会超过 10 分钟，最终还是不得不放弃，寻求旁人的帮助。

任何人都会有新手时期。只有拥有了那些不成熟、反复犯错的经历，自信才会一点儿一点儿慢慢积累起来，到了一定时候，开车就会自然而然地得心应手。新手时期意味着失误不断。然而如果能够努力练习，克服失误

的出现，避免犯同样的错误，总有一天会达到高手的境界。犯错本身就是学习的过程。

优秀的领导者也有新手时期。他们也犯过许多错误，经历过很多次失败。他们也是普通人，也会失误，也会后悔；有时，也会很脆弱，也会意气用事。不成熟的经历和苦恼随着时间推移被慢慢积累下来。因此就算经常犯错，也没有必要气馁，更没有必要过分自责。因为今天的失败和错误会成就明天更优秀的自己，一年之后，我们将会感叹自己的成长。

然而，就算经验丰富，也不意味着就能成为优秀的领导者。昨天还只是努力完成自己工作的小职员，从今天起却要担负起管理的职责，这种身份的转变实属不易。

在初冬的一天，我被晋升为中层管理人员。虽然对这一刻期盼已久，但事情来的突然，也让我深感惶恐、不知所措。上任第一天，我什么也没有做。虽然《管理手册》上明确指出了一些规则和方向，告诉管理者应该怎样做，但是在日常工作中应该如何具体运用，我还是毫无头绪。

于是，我开始写日记，准确地说，用来记录和回忆当天所发生的事情。在日记中记录自己作为管理者哪些事情做得好、哪些事情做得不好，以及怎样做才会做得更好。我想以此来督促自己尽最大努力做好每一天，并确保一天比一天做得出色。

一开始非常糟糕，不管做什么事情都漏洞百出，充满了挫败感，一天之中几乎没有做好一件事情。我感到自己的领导资质就如同大型仓库中飘

目录

出版者的话

序言 从成为领导者的瞬间起，一切都不同了

颤抖：成为领导者的瞬间 / 1

要担负起整个团队 / 2

变成领导之后的那些不同 / 5

清了又清，数不清的琐事还是如暴雪般砸下来 / 9

提前一小时到岗 / 13

专家与管理者之间平衡的学问 / 16

领导者不是超人 / 20

春天：满怀热情，立即出发 / 24

产生积极的影响 / 25

公司的目标、我的目标和组员的目标 / 29

连决定会议时间都不是容易的事 / 32

所谓员工培养 / 34

获得组员情感上的认可是首要之事 / 37

我是榜样吗 / 40

第一次面谈 / 42

高处不胜寒 / 46

开会，开会，没完没了的会议 / 47

升职之际与级别逆转的悲哀 / 51

组员的合意也是必需的 / 54

受欢迎的后辈与做事高效的后辈 / 57

“呆若木鸡”的教训 / 59

不要让任何组员因为我而离开 / 62

只做我游刃有余的事吗 / 66

忍耐是管理者的必修课 / 69

清洗水池与捡废纸的领导者 / 73

夏天：燃烧的欲望与一触即发的矛盾 / 74

好领导的资格 / 75

先听完组员的话再作判断也不迟 / 79

公司会餐很重要吗 / 82

组员是管理者最好的镜子 / 84

只用眼睛看便可略知一二 / 89

哪有不忙的人 / 92	92
只要我说“OK”，上司就不会说“NO” / 96	96
人活在赞扬声中 I / 99	99
人活在赞扬声中 II / 102	102
利落的后辈和慢吞吞的后辈 / 103	103
我忙得没时间照顾后辈 / 106	106
我是狂躁症患者 / 109	109
第一次做绩效评估时的紧张 / 111	111
组员们都认为我是工作狂 / 114	114
组员们说“不行”，我要怎么办 / 118	118
部长一通电话就解决的事 / 120	120
昨天是昨天，今天是今天 / 123	123
缺乏积极性的后辈，该怎么办 / 126	126
秋天：收获的季节，渐渐走上正轨 / 129	129
关系的核心在于信赖 / 130	130
小组的天气随着我的心情在变换 / 134	134
领导甚至要关心组员的私生活吗 / 138	138
即时激励大奖应该给谁 / 141	141
和后辈之间该如何掌握分寸 / 144	144

我的判断也不可能总是正确的 /	147
不作决定被议论，作了决定又被说专横 /	150
就算是天大的荣耀，不喜欢就果断停止 /	154
给问路后辈的开导 /	156
后辈的空缺所带来的不便 /	159
摆脱萎靡不振，寻找只属于自己的方法 /	161
女人，银河系最难理解的生命体 /	164
组员的要求以及上司的期待 /	167
感谢同龄郭代理的关照 /	170
今天发生的两件事情 /	172
想找出评价领导时打出最低分数的人 /	175
冬天：成熟，为了更好的明天准备 /	178
三面镜子的映射 /	179
给新员工三个月时间 /	183
感觉不到自己工作价值的后辈 /	187
我不喜欢背后议论别人 /	191
有我在就不方便 /	194
孤独的万兽之王 /	197
到点就下班的后辈 /	201

虽说胳膊肘往里拐 / 203

明年该做些什么才能赚到钱 / 206

我也想给所有员工 S / 208

时间越长，下决定就越难 / 212

回首过去的一年，展望未来的一年 / 214

结语 只有当了领导，才能体会领导的辛酸



成为领导者的瞬间

机会悄无声息而来，成为管理者的瞬间也是如此。

暂时的喜悦过后，领导新手开始在繁忙的工作中思考“什么是领导”。



要担负起整个团队

温暖如春的天气已持续了几日。

阳光透过 10 平方米的 TFT（特别工作小组）办公室南侧的落地窗洒进来，如丝绸般柔和。新员工蜷缩着坐在墙角处的椅子上，晒着暖暖的阳光，睡眼蒙眬。这时，一个后辈走进来，说部长找我。于是，我走进办公室一侧的候客室，五张留有岁月斑驳痕迹的旧沙发映入眼帘。门口的桌子上并排放着分别装有咖啡和绿茶的一次性杯子，饮水机里还剩约半桶水。

“明年你来负责管理教育组。”部长一上来就对我这样说。

听到此话，我目瞪口呆。虽然正值年末，关于人事调动的事情传得沸沸扬扬，但是并没有关于我的传闻。再加上，我虽然有经验，可进入公司还不到一年，所以根本就没有想到会升职。现在我竟要被提升为组长？

我在原来的公司有三年管理课题组的经验。那时，我经受着“必须要拿出成果”的巨大压力，至今还记忆犹新。身居高位就要负责任。可领导者不仅要对自己的工作负责，还要对团队的成果负责。虽然部长对小组管理提出了这样那样的建议，但是我的耳朵嗡嗡作响，一句话也没听进去。

拉开百叶窗，我凝神望着窗外。从被厚玻璃隔断噪声的五层办公室中向外望去，这个城市好像上演着一场无声电影，画面安静地移动着。我的

视线固定在按照信号灯井然有序移动的车辆上，但没有焦点。我陷入了苦闷。成为公司的一个领导，我心中虽然洋溢着激动与喜悦之情，但是“我能做好吗”这种茫然的恐慌感在头脑中却怎么也挥之不去。随着时间的流逝，几个一同进入公司的同事已经成了领导，说实话，我也很期待升职。但是当梦想真的成了现实，我却感觉很恐慌，脑袋像缠绕在一起的线团一样复杂。

我站在课程开发室旁边资料室的书柜前面。《科长晋级教育》《新上任组长教育》《目标管理教育》《评估管理》《指导技能》《组长成果管理》《建立高成果的组织》《高级沟通技能课程》《管理基础课程》……那期间需要我亲自开发或运营的与领导力有关的教育课程教材和资料，整齐地排列在书柜正中央。旁边是《以原则为中心的领导力》《管理问题》《感性领导力》《仆人式领导》《小组心理培训》《流水线管理》《伟人的足迹》《CEO 希丁克》《LET》《WOW 项目》等与提高领导力和小组成果有关的书，塞满了整整五个书柜。

任职期间，我将一边接受教育，一边接受上级对我不断提出的要求。在这一过程中，我还会体验到为什么我们公司的领导很难将所学的东西付诸实践。首次担任管理者肯定会有很多失误，也会做出一些轻率的举动，有时会给后辈带来伤害，有时自己也会受到伤害。而这些经历会使我做得更好，更熟练。我将亲身体会领导者所经历的各种状况，我相信我会更加成熟。这一切都将成为我迈向优秀管理者行列过程中进行磨炼的宝贵机会。

认真负责地对待每一次小任务，接受大任务时就会减少失误，完成得更加出色。

我经常自我安慰，没有人一开始就会做得很好，慢慢就会好起来的。也并不是所有领导者一开始都会做得很出色。他们刚开始时也会像我一样茫然、恐慌，也会有很多失误，有时也会犯一些不该犯的错误。

无论何时，部长都是我坚强的后盾。每当身处逆境时，我都是在部长的指导和帮助下克服一切困难的。有优秀的良师做后盾，还有什么好担心的？一想到这儿，我就觉得很踏实。最终，我还是决定担负起上级所赋予我的职责。此时，我心潮澎湃，热血沸腾。



变成领导之后的那些不同

新年假期结束后的第一天，窗外吹着刺骨的寒风，办公室里却温暖如春。我一边喝着咖啡，一边查看这个月的工作计划，然后整理了一些要审核的资料。咖啡的香气沁人心脾。寒风拍打着窗户，发出巨大的响声，但是办公室里却很安静。

过了一会儿，组员们陆续来上班。我招着手，打招呼。

“你好！”尚日微笑着回应了我。

但是，接着进来的两个女职员表情很微妙，她们嘀嘀咕咕地说着什么，然后坐到了自己的位置上。其中一名女职员总是用眼瞟我，但一和我对视，就立刻转过脸去，假装自己在忙。上周五，我换了位置。部长的桌子就在前面，而我的位置则朝向组员。因此，我能把他们的一举一动都看得清清楚楚。每天面对着组员，看着他们的一举一动，我感觉非常别扭。收拾好东西后第一次坐到这里的时候，我既难为情又尴尬。早上和我打过招呼的女职员们也好像因为我的到来而感到不自然。

走廊里一阵乱哄哄的声音，组员们一窝蜂地涌了进来。

“啊，你好啊。现在连位置都换了，看起来和我们好疏远哪。”姜旭扯着他的大嗓门，半开玩笑似的说着。

“什么啊，一点都没变，你别瞎说。”我一边附和着，一边假装朝他挥动拳头。

组员们都笑了，虽然是一句玩笑话，但我心里却产生了微妙的变化，有一种和他们疏远的预感。

“管理者”这个词本身就会使人们产生距离感。管理者和被管理者之间有一道看不见摸不着的墙。与其说是管理者，我更愿意成为和他们一起工作的人。事实上，我和他们做着相同的工作，只是发挥的作用不同而已。

成为中层管理人员，还是有一些变化的：调换了位置，得到了《管理手册》，也办理了法人信用卡，开始参加管理者会议，也具有了审批权力。第一次审批组员们拟订的电子文件时，我的心情很微妙。曾经每天提交审批文件的我，现在要审核后辈们的报告书，确认后还要向部长进行汇报。作为中层管理者，这是理所当然要履行的职责，但是不知为什么，我却感觉很难为情。第一次对电子材料进行审批时，我的手一直在发抖。这种状态持续了很长时间。

在众多变化中，最伤神的还是后辈们的目光。昨天还和我开玩笑、打打闹闹的后辈们，在我升职为中层管理者之后，好像刻意和我保持了一定距离。不知从什么时候开始，后辈们变得对我恭恭敬敬，有些组员在我一走近时就会立刻变得很拘谨。这些变化都让我感到很恐慌。

虽然有些事情最终会传到我的耳朵里，但是和以前不一样，组员不再什么事情都告诉我，他们会隐藏一部分事实。因为他们把我划分为“管理

者”，在一定程度上保持了戒心。我在成为管理者之前，和他们属于同一类，因此我们可以一起揭露管理者的“恶行”，而现在我却成为了他们要保密的对象。他们担心向我说了之后，我会向其他管理者打小报告，影响他们在管理者心中的形象。在关系亲密的同事看来，他们也会沦为时刻关注同事动态的“奸细”。因此，他们在我面前要注意自己的言行。我宁愿认为一切都没有改变，可事实上那只是我自己的错觉。这真的让人心寒。虽然还是经常和他们一起开玩笑、打打闹闹，却无法消除我们之间的距离感。

仔细想想，管理人员经常会不考虑员工的感受而作出决策。对于这样的行为，我也很不满。所谓管理者的这群人到底知不知道员工在想些什么，有哪些烦恼和苦衷。就连与员工同呼吸共命运的初级管理者也垒起了一道无形的墙，与员工渐行渐远。管理者职位越高，和员工的关系就越疏远，关于员工的信息知道的就会越少，因此他们的言行或决策如果不切实际，也是意料之中的。

因此如果想要发挥好领导才能，就要走近员工。与其等待他们走向我们，不如我们先迈出第一步去靠近他们。不管借用什么形式，在工作过程中要经常接近员工，倾听他们的心声。职位高的管理者应率先打破阻隔在管理层和员工之间的无形之墙。有时心里可能也会不情愿，就算如此也要去做，因为那也是领导者的工作。

升职之后，有一点我很喜欢。以前对我（当然肯定不是只针对我）很