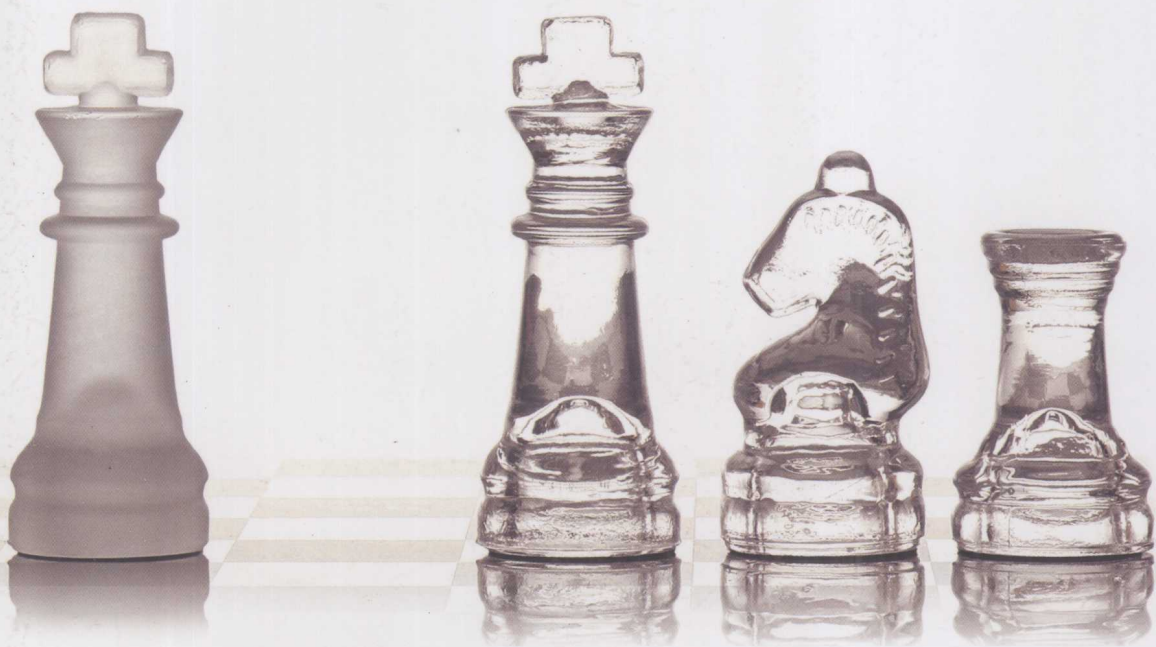


作者被世界培训与发展基金会
评选为“年度最佳咨询顾问”



The Accidental Manager

[美] 加里·托普奇克◎著



新经理人必读书

不小心做了经理

或许你刚欣喜若狂地当上了经理，却感到尚不具备足够的管理经验和技能。
或许你对经理这个职位没多少兴趣，只是为了获得更高的薪水半推半就地接受了任命。
无论如何，你是一个需要充电的新经理人，本书正是为你而写！



不小心做了经理



The Accidental Manager

[美] 加里·托普奇克◎著
胡晓卫 冯斌◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

不小心做了经理 / (美)托普奇克著; 胡晓卫, 冯斌译. —北京: 中信出版社, 2009.3
书名原文: The Accidental Manager: Get the Skills You Need to Excel in Your New Career
ISBN 978-7-5086-1401-4

I. 不… II. ①托… ②胡… ③冯… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193236 号

The Accidental Manager: Get the Skills You Need to Excel in Your New Career by Gary S. Topchik
Copyright © 2004 by SilverStar Enterprises
Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.
Simplified Chinese translation copyright © 2009 China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED.

不小心做了经理

BUXIAOXIN ZUOLE JINGLI

著 者: [美] 加里·托普奇克

译 者: 胡晓卫 冯 斌

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 11.5 字 数: 121 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版 印 次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-6334

书 号: ISBN 978-7-5086-1401-4/F · 1510

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

The Accidental Manager

致谢

对于我在银星公司（SilverStar Enterprises）的同事们以及其他许多帮助并激励我创作本书的同仁们，我想在此致以最诚挚的谢意。同时，我还要感谢在过去的岁月里我在咨询、经理人培训以及研讨会上邂逅的其他朋友，他们与我分享了各自在新经理人的职位上经历的故事，正是这些鲜活的事例构成了本书坚实的实践基础。

特别要感谢兰·布鲁姆，他将我的事业与人生引领到一个新的高度，激励我将自己的言语、信念以及经历付诸笔端。除此之外，所有那些邀请我发表演讲、允许我谈论其新经理人的真实处境的企业，都让我感激不尽。

感谢我的编辑阿德里安娜·希基，她对我的写作给予了莫大的支持、宽容与鼓励。还要感谢罗伯塔·加西亚，是她鼓励我坚持下去，直到本书付梓。最后，谢谢我的孩子们、SJ以及格什，他们的天真无邪让我觉得生活更有意义，在本书创作过程中他们的调皮可爱是对我最大的安慰。

The Accidental Manager

导读

意外型经理人

和你一样，每天都有很多人被提拔到管理层中来，尽管他们并未作好充分的准备——甚至并不愿意成为经理人。无论你的初衷是为了继续留在公司里，还是为了赚取更多的薪水，你毕竟半推半就地接受了这个任命。你只不过是按部就班地做着该做的事情，却总有一些不同寻常的“好事”降临到你头上——这正是你得到提拔的原因。不过，通常情况下你对于管理别人并没有多少兴趣。更糟糕的是，你或许对于如何管理别人根本理不清头绪。你是一个十足的“意外型经理人”。如果让你选择的话，你或许情愿继续待在原来的岗位上，而不是成为管理者。毕竟，若干年以前，当别人问你长大后想要做什么时，你以及其他那些“意外型经理人”，压根就没想过要回答“我想当经理”！

本书想要告诉你的是：不想管理别人并不妨碍你成为一个好经理。对管理职位的渴望并不是成为好经理的必要条件，这一点因人而异。无论如何，如果你已经下定决心在新的岗位上好好干下去，本书将助你一臂之力，帮助你扮演好管理者的角色，干出一番事业来。一旦你意识到在新的

岗位上积极进取比消极怠工更有意义且回报丰厚，本书将为你提供成为一个优秀的经理人需要用到的所有工具。

过去的 15 年中，在我为来自不同领域的各类企业举办管理培训研讨会、担任咨询顾问的过程中，本书的创作思路逐渐得以酝酿、成形。在此期间，我结识了很多位“意外型经理人”。

如果你已经克服了对经理人职位的抵触情绪，就能在本书中找到大量关于如何进行有效管理的实践范例。只有当你真的决定把管理工作做好的时候，你才能摘掉“意外型经理人”的帽子，成长为一位出色的经理人。本书所列举的事例与个案分析，都源自我在工作中遇到的真实范例。在任何国家、任何领域都存在“意外型经理人”，这是一个普遍现象。我发现，在世界各地的各个行业、部门中，都有这样的“意外型经理人”，我还与他们共事过。

本书由 8 个章节和一个附录组成。第一章提供了一则个案分析，讲述了一位工程师由于工作表现非常出色而晋升到管理层中，薪水也得到稳步增长。但这位工程师很快就意识到，要胜任新的职位需要掌握很多技能，而他从来没有接受过这方面的培训，以前这些东西也压根吸引不了他的注意力。这一章探讨了这位工程师，以及其他很多处在类似境况中的人，为什么会成为“意外型经理人”，以及他们面临的困境。

第二章着重介绍了 10 种失败的经理人类型，并提供了避免重蹈他们覆辙的建议。这些经理人不但工作很失败，还对所属团队其他成员的成功，及其所在的部门、企业产生了消极的影响。我把他们称为“最糟糕的经理人”（All-Time Worst Manager）。

第三章侧重于阐释如何扮演好你的管理者角色，即便你是稀里糊涂地晋升到这个职位的。在这一章节中，你将了解到“管理”（managing）、“领导”（leading）以及“执行”（doing）的差别在哪里。但凡成功的、聪明的经理人，他们很早就认识到，管理中最大的难点就是“有为”（the doing），成功的关键在于把“管理”和“领导”贯彻到每一天的工作实践

中——我把这一过程称为“有所不为”(do nothing)。一旦你掌握了“有所不为”的要义，并且能够熟练地运用它，你就可以退回到原点，做好你想做或需要去做的事情，哪怕是开创自己的事业。学会了这个方法，你就能始终处于自己所在行业的科技最前沿（没有学会授权的经理人是很难做到这一点的），或者腾出更多的时间和精力承接新的任务。你甚至有可能成长为非常出色的管理者，因为你再也不会感觉自己是个“意外型经理人”了。此外，第三章还将告诉你很多新经理人的管理技巧，以及如何在新的岗位上享受工作的乐趣。

第四章的核心是培育你的团队成员，让他们学会独立完成任务，以及团队协作。如果你能达成这个目标，就可以腾出时间做你自己的事情，以及你真正喜欢做的事情。如果你能准确地把握团队中每一个成员的成功要素，就能使自己以及企业获得最大的成功。要想成为一位出色的经理人，带领其他人走向成功是非常重要的。同时这也排在新经理人“黄金技能”的第一位，是“意外型经理人”要想取得成功，必须掌握的关键技能。

第五章、第六章和第七章分别阐释了成功的管理者与领导者不可不知的其他三个“黄金技能”。第五章的重点是“积极倾听”，它能增强你与团队成员沟通的有效性，使团队更加信赖你。第六章包括如何给予积极的、建设性的反馈，以及如何从别人那里获取有建设性的反馈。第七章着重讨论了如何为每一个团队成员营造最好的工作氛围，发挥每个人的最大潜能。等你能将所有这些“黄金技能”运用得炉火纯青时，就可以在管理与领导团队成员时游刃有余了。

第八章指出了失败的经理人对企业造成的消极影响，指导企业如何帮助经理人取得成功。在这一章中，我们将重新回顾第一章中那位工程师的例子，看看我们的主角安迪·麦卡多后来的发展如何。

我写作本书有三个主要目的。第一，帮助你以及其他所有的“意外型经理人”认识到，即使你感觉自己像个“意外型经理人”，并且是带着这样的思维方式去工作的，也没什么大不了。第二，让你对自己的管理水平

更有自信，进而改变你对于“管理”一词的内涵的错误认识。第三，基于自己多年来在不同领域的各种咨询实践，我发现，阻碍企业表现出色的一个重要因素一直被人们忽略，那就是：很多经理人——无论是否为“意外型经理人”，压根就没想过要把管理工作做好。所有的企业都应该认识到这一点，并且对症下药，否则贻害无穷。

正如前面所说的，本书的主旨是告诉读者如何扮演好“意外型经理人”的角色，即便你的初衷并非成为一名经理人。何不将从天而降的这块“馅饼”转变成你和企业的一个好机会呢？

你将从本书中学到：

- 导致你不愿走上管理岗位的障碍因素有哪些；
- 要想管理好别人，需要具备哪些特定的技能，需要做些什么；
- 怎样才能既不放弃你对从事具体工作的热情，又能把管理工作做好；
- 如何呵护表现出色的团队成员；
- 应该避免哪些不好的管理行为，怎样成为员工眼中的出色的经理人；
- 怎样帮助你的团队成员不断成长，而不是总在替他们“救火”；
- 如何衡量每一个团队成员的业绩表现；
- 通过有效的沟通与积极的倾听，使团队成员充分信任你、忠实于你；
- 怎样对员工进行培训与授权，使他们能够独立作业，并学会团队协作；
- 如何识别表现糟糕的团队成员；
- “管理”、“领导”与“执行”的差别在哪里，怎样把工作重心放在“领导”和“管理”上，做到“有所为，有所不为”；
- 采用不同的方法，营造能激发员工工作热情的良好氛围；
- 如何使团队成员的工作走上正轨，尽可能多地解决妨碍员工工作绩效的问题；
- 怎样享受跻身公司管理层的乐趣，即便这个机会是你从未期待过的；
- 如何给予团队成员积极的反馈，适时奖励他们。

建议：在阅读本书的过程中，不要奢望里面提到的每一个策略、技巧或要点都适合你，要有选择性地尝试。对你来说，明白这一点比什么都重要！

The Accidental Manager

致 谢 V

导 读 VII

第一章 你不小心做了经理吗? 1

我想告诉所有那些“意外型经理人”的是：你对于新岗位的所有想法和反应都是正常的，你有权利这么想、这么做！认识到并承认自己不适应管理工作、在工作中找不到任何乐趣，这一点本身就值得尊敬。请尊重自己的感觉和想法。最糟糕的莫过于一边在心里排斥它，一边又扮演起管理者的角色，这种“心口不一”可以说是致命的。

第二章 最糟糕的经理人类型 13

当一个人走上管理或领导岗位，却无法胜任这项工作，他一定可以被归入“最糟糕的经理人”列表中。这十种类型的经理人最糟糕的行径莫过于打击下属的士气，对企业与部门的生产力或收益产生消极的影响。任何一位经理人，无论是否是“意外型经理人”，都应对此保持警醒。

第三章 成功的关键：“有所不为” 33

怎样才能避免成为十种最糟糕的经理人中的一种，把管理工作做好呢？理解“有所不为”的好处，掌握“有所不为”的方法，审视自己的每一项工作，把更多的时间和精力放在管理与领导工作上，无须事无巨细亲历亲为。这正是最出色的经理人追求的目标，成功管理的本质是，激发团队成员的工作意愿，大家同心协力地完成尽可能多的任务。在这一过程中，所有人都会有收获。

第四章 黄金技能——拓展下属的工作能力 47

打造成功的经理人的第一条“黄金技能”就是使其他人得到成长。这也就意味着通过考察每一个团队成员的行为表现，清楚地判别、描绘和界定他们各自的工作能力，继而为他们提供相应的资源，支持、指导、监督他们的工作，并提供反馈信息。对于每一个员工而言，从任何一个层级的绩效表现开始起步都是有可能的。针对员工不同的绩效表现，成功的经理人会采取不同的行动。

第五章 黄金技能——积极倾听员工的心声 69

打造成功的经理人的第二条“黄金技能”就是积极倾听。积极倾听不仅是指听清楚对方想要表达的意思（这对绝大多数人来说是容易做到的），而且要让对方知道你在倾听（这可是个难题）。在发言的时候，我们也需要留意自己的肢体语言，因为我们的任何反应及表现都会影响到倾听者的态度。对于一位经理人来说，成为一名出色的倾听者的主要目的是，帮助团队成员更好地成长。当你的下属员工感觉到，并相信你在认真地倾听他们的想法时，这将极大地帮助他们改善绩效表现，从而可以承担更多的工作，这样经理人就能把更多的时间与精力放在管理与领导工作上。

第六章 黄金技能——给予并接受反馈 97

打造成功的经理人的第三条“黄金技能”是正确地提供并接受反馈。经理人应该避免提供无声的、消极的反馈。当给予某个团队成员积极的反馈时，应该做到及时、准确、保持前后一致，并描述该团队成员的行为或表现对于企业经营发挥了哪些重要的作用。对于团队成员提出的反馈意见，经理人应首先判别对方提出的是哪种类型的反馈意见，然后作出相应的回应。

第七章 黄金技能——营造激励氛围 127

打造成功的经理人的第三条“黄金技能”是营造激励氛围。最成功的经理人会找到团队成员的需求所在，继而试着去满足这些需求。创造一种能激励员工的氛围有赖于企业及经理人的共同努力，企业所要做的是提供激励的基础；企业及其经理人所要共同完成的，是提供良好的管理、奖励、互动机会，以及平等对待所有员工的工作实践；经理人的任务在于，树立每一名员工的自信心。态度积极、能营造乐观氛围的经理人，更有可能创造一种激励氛围。

第八章 打造成功的管理者 157

如何打造成功的管理者？企业在这一过程中又应该发挥什么作用呢？首先，企业应该拥有一种双轨制度，并提升管理岗位的价值；其次，对潜在的管理者进行评估，对成功的管理者表示认可并给予奖励；最后，企业不应该想当然地认为，某个员工的专业技术过硬，就能成为一个好的管理者，而应该在把员工提升到管理岗位上之前，先让他们拥有必要的管理技能，并且在新经理人就职的头几个月，严格要求他们把管理与领导工作放在首位。

附录A 管理水平自测表 165

第一章

The Accidental Manager

你不小心做了经理人吗？

我想告诉所有那些“意外型经理人”的是：你对于新岗位的所有想法和反应都是正常的，你有权利这么想、这么做！认识到并承认自己不适应管理工作、在工作中找不到任何乐趣，这一点本身就值得尊敬。请尊重自己的感觉和想法。最糟糕的莫过于一边在心里排斥它，一边又扮演起管理者的角色，这种“心口不一”可以说是致命的。

邂逅安迪·麦卡多

我想向大家介绍一位朋友，安迪·麦卡多。他是一个很棒的小伙子，聪明、精力充沛、工作勤奋，深受管理层青睐，几乎所有人都很喜欢他。安迪七年前毕业于密歇根大学工程专业，之后分别在西雅图的两家公司工作，期间获得了稳步的晋升，收入也逐年提高。

安迪非常喜欢自己的工作，尤其对于自己手头正在运作的项目倾注了极大的热情。他正在一个软件开发小组里工作，致力于设计一种新型的空中交通安全管制软件。这种软件能使管制中心对于潜在的突发状况反应更迅速。安迪喜欢自己所在的团队成员间那种“协同作战”的友情。该团队被赋予了极大的自治权利来开发这个项目，项目经理对于大家提出的建议和意见也大多表示认可。

安迪两年前结婚了，他和妻子丽莎刚刚有了一对双胞胎。丽莎以前是一家时尚杂志的编辑，自从孩子出世，就辞职成为全职太太。安迪和丽莎都是速度滑冰的爱好者，正是速度滑冰成就了他们的姻缘。在大学校队里，安迪是速度滑冰项目的冠军选手，差一点儿就加入了国家奥林匹克速度滑冰队。

参加工作以后，安迪从来没有请过一天的假。他认为自己只有在工作的時候才能培养技能，为自己的未来发展奠定基础。

6个月之后

我想向大家重新介绍一下安迪·麦卡多。他像变了个人似的，让人几乎认不出来。有的时候他看起来与其他人相处得很好，乐观向上，就像6个月前那样，但在其他的日子——这样的日子越来越多了，他喜怒无

常、孤僻内向，还经常乱发脾气。他的团队成员开始躲开他，因为他们根本不知道可以期待他做些什么。仅仅6个月之前，安迪还是一名工作出色的优秀员工，而现在他的工作可以说是一塌糊涂。

安迪在这家制造公司连续工作了三年时间，经常被授予“杰出工作表现”奖。上周他接受了一次季度工作表现评估，评估内容是“有待提高的领域”，结果他在“领导力”、“企业承诺”、“与其他员工的协作能力”以及“培训员工的意愿”方面的得分非常糟糕。

在最近几个月里，丽莎也注意到，安迪在家里的表现与以前判若两人。每天早上起床去上班的时候他都一副没睡醒的样子，还经常在工作了几个小时后“逃”回家（用他自己的话说）。即便安迪待在家里的时间变长了，跟孩子相处的时间却越来越少。他开始错过速度滑冰训练，这在前是绝对不可能发生的。丽莎对于安迪的这些变化非常担心，她试着跟丈夫谈心，让他说说究竟发生了什么事。她已经作好了最坏的打算，可是每当她问他到底怎么了时，他都只是回答说工作上的变化让他不堪忍受。

变化

就在两个月前，安迪所在部门的副总裁贾尼丝·斯泰尔斯让他到自己的办公室来一趟，说她有一个好消息要宣布。安迪赴约后，贾尼丝非常热情地对他表示祝贺，安迪立刻意识到发生了什么事情，因为贾尼丝是一个严肃的人，很少有强烈的感情流露。果不其然，贾尼丝告诉安迪，他一直以来工作表现都非常出色，是团队中公认的知识最渊博的人，因此他所有的同事都非常喜欢他、尊重他。她说，他的直接领导本·克莱因跳槽去了另一家公司，下个周末就会离开。然后，她公布了这个“好消息”：“你被提升到了本的职位上。你将成为新的项目经理，同时将获得20%的加薪。恭喜你！”

安迪笑了笑，感谢贾尼丝对他的信任，表示他将接受这个挑战。但当他走出她的办公室时，却感到非常不安。他开始质疑自己刚刚答应的事

情。他知道什么是“管理”吗？他真的想成为一名经理人吗？经理们不都是把公司的目标放在第一位，而把自己的工作热情排在第二吗？团队里的那些家伙们会不会糊弄经理人？在那些人眼中，一个人想当经理人的目的就是逃避繁重的工作。要做经理人，他的资历够吗？他将要管理的很多员工都比自己年长。他是否掌握了足够的管理不同工作的技能，是否能给需要向他汇报工作的人提供指导？

当安迪走出贾尼丝的办公室后，他所有的想法和反应，正是大多数“意外型经理人”都会出现的典型的反应。“意外型经理人”经常会陷入这种“心口不一”的状态：他们觉得自己必须接受这个管理职位，因为他们是最适合的人选，并且高层的管理者对他们寄予了厚望。然而，另一方面，他们打从心底里不想从事管理工作，不想“管理别人”。给他们这种两难心理添油加醋的是，升职毕竟能带来可观的加薪和一些特权。

因此，安迪对于升职的反应，可以说在情理之中，也代表了成千上万处于同样境地的人的自然反应。UCLA的管理部门发起的一项调查结果显示，基于与安迪类似的原因，超过80%得到升职的员工其实更希望拒绝被提升。他们希望自己能在现有的岗位上获得成长并得到适度的奖励，而不是借此走上管理岗位。

安迪的近况如何？

去年4月，安迪被提升到管理职位上，他认为公司对自己给予了厚望。而作为一对双胞胎的父亲，他也迫切需要随之而来的加薪。然而，这次升职并不尽如人意。安迪讨厌承担新的工作职责，也不知道应该如何管理和领导自己的团队。他的管理工作漏洞百出，自相矛盾。有时他对团队的工作管理得细致入微，手把手地指导员工应该怎样工作。而当“后院起火”时，他又躲起来逃避责任。以前的工作带给他的快乐已经成为过眼云烟，他失去了自我，失去了与团队成员齐心协力共渡难关的力量。他不知

道该怎样做好日常的管理工作。公司给了他一个管理职位，却没有给他提供必要的培训、支持与指导。

上个月，安迪辞职了。他承受不了管理工作带来的压力。他迫切地希望重新回到过去的工作岗位上。因为具有专业背景、卓越的技能以及坚强的意志，他在另一家公司找到了一份非管理性质的工作。安迪又恢复了往日的风采！

我想告诉所有那些“意外型经理人”的是：你对于新岗位的所有想法和反应都是正常的，你有权利这么想、这么做！认识到并承认自己不适应管理工作、在工作中找不到任何乐趣，这一点本身就值得尊敬。请尊重自己的感觉和想法。最糟糕的莫过于一边在心里排斥它，一边又扮演起管理者的角色，这种“心口不一”可以说是致命的。

当你发现自己正在扮演，或即将成为一名“意外型经理人”时，你主要有三种选择：

选择一：顺应自己的真实意愿，拒绝升职的机会或管理职位，继续留在原来的岗位上。如果“上头的人”给你施压，强迫你接受新的任命，你大可离开这个部门或这家公司。这是一个“鱼死网破”的选择，但它是可行的，不过很少有“意外型经理人”作出这样的选择。

选择二：在对管理工作不那么诚惶诚恐的情况下，接受新的任命。你可以试着不让管理职责影响到你真正感兴趣的具体工作。同时，你可以把时间浪费在“哀悼”自己命运的不幸上。不推荐大家作出这种选择，因为它对你的员工和企业都是有害的，最终也会使你自已不堪重负。你将变得痛苦、无助，在潜意识里，你始终只是一个“意外型经理人”。

选择三：学会成长为一名出色的经理人，即便最初你只是一个“意外型经理人”。只要掌握并实践本书提供的关键策略和技能，你就能实现这一转变。你会开始喜欢这个“从天而降”的工作机会，它将激发你有更好的工作表现。这个选择是我们重点推荐的。