

上司难懂，下属难缠？化“敌”为友全攻略！【AMT战略执行系列】

新经理 过九关



当经理意味着你自由自在的日子到头了，你不再只是做好本职工作就可以了，从此你将对别人承担责任，你将背负别人的过错。而那些
人，可能很笨，可能根本不打算跟你合作，也不愿意听命于你。

冯颂阳 / 著

为新任经理**指点**职场迷津，**更为**80后新生代经理**保驾护航！**



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

新经理 过九关

冯颂阳 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

新经理过九关/冯颂阳著. —北京:北京大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-301-14747-4

I. 新… II. 冯… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193750 号

本书中文简体字版由北京湛庐文化传播有限公司授权北京大学出版社在世界各国和地区独家出版发行。

书 名: 新经理过九关

著作责任者: 冯颂阳 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-14747-4/F · 2089

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 230 千字

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

自序



我为什么要写这本书

如果问这样一个问题，目前我们周围或现实生活中，不合格的管理者有多少，你觉得答案是30%还是50%？

如果说是66%，似乎也不算夸张。从我们平时接触的情况看，有三分之二的管理者不称职，并不是不可接受的结论。

不知道这个答案之下，蕴含的是多少生产效率的流失、资源的浪费、员工的不满，甚至精神痛苦。

在管理培训的课堂上，我们常说，管理不是习得性技能。它不像骑自行车——一个普通人，只要天天骑，坚持一段时间，就能完全胜任。

管理不是。

管理时间的长短，和技能的高低没有正相关。

研究显示，大量的管理者，尤其是一些自以为很有经验的老手，在管理职位上做着一些自以为正确的事，结果对组织、对员工都造成伤害，甚至是持续的伤害。

管理必须靠学习，没有足够的科学的间接经验，绝大多数人都无法成为好的管理者。

美国人比我们更清楚这一点。哈佛大学的琳达·希尔跟踪研究了美国的19个新经理，他们当中的16个在升职的时候，都接受了7~10天的强化培训，其中大部分内容是为新经理特别定制的。

我们呢？





管理有什么用？管理者呢？

要学管理，当然要先看管理能做什么，是不是你想做的，值不值得你去学。

2

管理，从组织（企业、公司）的角度来说，可以改善流程、降低成本、增加产出，从而促进社会财富的增加，提高所有社会成员的福利。

从个体的角度来说，管理应该能改善每个员工（下属）的技能和心态，让每个人都变得更加有效率、有能力，在社会上有更强的生存能力，并且生活得更幸福。

老板付薪水给管理者，也是希望他能让下属的工作表现变得更好，当然，也给老板创造更多的利润。

简言之，管理者能塑造人。

所以很多外资企业有一句口号：“上司要为下属的发展负责，上司有责任促使下属提升和进步。”

曾跟一个朋友聊到管理者的责任。她是熟读老子的，喜欢讲无为而治，所以对管理者的作用不以为然。她认为管理者应该给下属自由，大家都是成年人，管理者没有理由干涉员工，应该让员工自行发展。

我忽然想起她很欣赏的电视剧《士兵突击》，就问她：“《士兵突击》中的许三多，他碰到好的管理者了吗？”

她一听就笑了：“是，他的每一个成长阶段都碰到了很好的管理者。”

“这些管理者帮助他成长了吗？如果没有他们，许三多是不是就不能成长？”

她笑答：“是。”

《士兵突击》里的史今，是管理者的楷模——他把一堆烂泥变成了钢铁战士。

好的管理者能提高人们的眼界，将人们的工作绩效提高到更高的标

准，能超越通常的极限去塑造人们的个性。

——彼得·德鲁克

这就是管理的终极之善。

奥格·曼狄诺在《世界上最伟大的一堂课》中说：“当年我投身商场时，看到很多管理人员对自己肩负的重大责任浑然不觉，甚至轻率地应付过去，这真让我吓坏了。他们不知道人生可是操控在他们自己手里的。”

很多时候我们的确看到很多人，对管理者的职责毫无所知，对自己身上的巨大责任和影响力毫无觉察，欠缺基本的管理概念，带着全然错误的认知，就昂然走上管理岗位，真的让人扼腕叹息。

盖洛普的研究显示：经理们——而非薪酬、福利、补贴或者某个有魅力的公司的 CEO——是创造良好工作环境的关键人物。

经理决定员工的工作环境，并时刻影响这种环境。是的，就是经理，决定员工在公司待多久，效率有多高。

同样，也是经理们，极大地影响着员工的未来发展，对员工的职业生涯有决定性的影响。

我有一个相识多年的女友，性格比较散漫自由，一直没能成为一个职业化的工作者。她在外企、民企频繁转换工作，一直徘徊在低级的职位，并且从未能在任何一家公司比较稳定地工作过。

我判断她的性格是导致这种局面的主要原因，可我却无法说服她。

其实，知道问题严重的只有她的上司，可是很不幸，她也在不少著名的外企工作过，却从来没有哪位上司愿意把她的问题直接告诉她。

最近她工作的一家美资公司又对她亮起了红灯。巧合的是，她这位上司跟我很熟，我们在一起的时候，很自然地聊到了这个女友的状况。

这位上司非常清楚地告诉我：“只有一个高度自律的人才是一个职业化的人，才是让人感觉可靠的人。她的问题在于她永远认为事情没有那么 serious（严重），不必约束自己，已经到了公司不能容忍的程度。”





但是，在她俩进行面谈的时候，这位上司是怎么跟我这位女友谈的呢？我女友得到的说法是：公司内部有政治斗争，她此次被要求离职，是政治斗争的牺牲品，不是她的表现不好，至少，这不是主要原因。

我明白这位上司，她是出自善意。可是，面对这样的反馈，我真的无语了。

我明白了为什么美国人说，管理需要的不仅仅是技能，还需要坦率、诚实和勇气。

管理很难学，很难教，只能自己去实践、探索、体会。

然而，良好的管理意识必须在一开始就形成，等到自己的管理模式已经定型，改起来就非常困难了。

我看到过很多很聪明也很善良的人，可就是无法胜任管理职位。早期教育的欠缺，没有人生的楷模，令他们只能摸着石头过河。凭常识和感觉行事的结果，是养成了管理痼疾。约翰·科特发现，在公司里，总有很多“聪明又努力的老手拼命想做一些自认为对的事……其引发组织崩溃的情况远比财务数字更戏剧化”。

管理，需要尽早学习。

孔子把学习者分成四类：“生而知之者”、“学而知之者”、“困而学之者”和“困而不学者”——这里的“困”是指窘迫、局促、为难。

生而知之者的代表人物就是成吉思汗。天纵英明的人，当然不用看书——他不是就号称一字不识么？只是，这样的人，就我们目力所及，实在是凤毛麟角。

困而不学者，就是自己做得很差，还认为没问题，也无意改善现状的人。这样的人也不用学，书给了他们，实在是浪费社会资源。

如果你自认为不是第一种，也不愿意成为第四种，那么这本书对你一定有用。

这本书写给什么人看？

什么样的人能成为好的管理者？



喜欢跟人打交道的人，喜欢帮助别人成长的人，喜欢影响和改变别人的人。

成为好的管理者是个艰辛的旅程，充满挣扎、挫折和沮丧，自身的蜕变，人格的突破，每每让人喘不过气来。超越自我，从来不是一个轻松的过程。

如果谁不想做优秀经理，我完全可以理解，因为这个过程太辛苦了。

如果你愿意成为杰出的、一流的管理者，希望这本书能提供给你切实的帮助。如果你不在乎自己做得怎么样，请不必在此浪费时间。

这本书里有什么？

这本书有下列内容：

- 新经理的心路历程——帮助新经理适应升职之后的早期焦虑；
- 刚上任的时候，怎么应对下属的挑衅；
- 对员工的日常管理，怎样处理不服管的、不投入的下属；
- 维持跟上司的良好关系，培养人脉；
- 新经理的自我激励和自我提升。

我们知道，不同行业的销售行为大相径庭，但是管理行为相差无几。不管你是在哪个行业、哪种企业，这本书尝试描述的问题是共通的。

我必须承认，严格来说，这本书不能说是我“写”的，太多源自各个大师、各个研究者的名言和论点，其他培训师的心得和体验，各种培训书籍、资料、故事和案例，这么多年浸淫其中，我已经无法一一指明出处。

这本书里，彼得·德鲁克和约翰·科特两位当代杰出的管理大师将告诉我们与上司相处合作之道；大卫·麦克莱兰德的《权力是最大的动力器》清楚地告诉我们，是什么造就了优秀的经理；还有威廉·安肯三世的《猴子管理法》，这篇《哈佛商业评论》历年来重印率名列前茅的文章，绝不是徒有虚名的。



如果你喜欢传统文化，你会在这本书里看到《孙子兵法》、《论语》、《道德经》，甚至易经和八卦。我们总是一再地为中国传统的哲学惊讶，西方实证研究的很多东西，中国人在几千年前，都已经分析得明白透彻。

这本书里有很多实例、案例和故事，你可以看到很多在你之前的经理人的经历和悲欢，它们也会启发你，给你感悟。

如何使用本书？

看这本书的时候，你不必从头看到尾，你只需要寻找你感兴趣的主题/问题，并从中寻找对你有用的内容。

不过请留意，有些相关的问题的应对之道会分布在本书不同的部分，我们尽量给你提示，以便你利用不同章节的内容来完整地解决问题。

如果你已经准备好了，我们就上路吧。



新经理的心路历程

升职之后想什么？

恭喜你升职了！

此时此刻，如果你感觉兴奋、喜悦，感觉自己非常有力量，天经地义，这也是应该的。毕竟，这是你努力的结果，你的能力和付出得到了回报，你有权尽情享受你的自豪和满足、荣耀和快乐。

假如，你的想法是：从此，我开始有权力了；从此，我的人生进入新的阶段，别人看我的眼光将充满敬畏；从现在开始，我将有自己的办公室，有自己的秘书；我将可以对很多人颐指气使、发号施令，我再也不用忍受别人的脸色，相反，我可以肆无忌惮地让别人来忍受我的脸色，因为我已经不再是听命于人的小不点儿，未来我还将变得更加伟大……很抱歉，我们会为你感到忧虑，因为你已经开始自掘坟墓。

如果你想的是：从此你将有机会学习很多全新的东西；你将在处理人际关系、指导别人方面承担全新的责任；你将有更多的机会、更大的平台去帮助公司发展业绩，跟更多的人合作，去驱动更多的人成长；你将借助这些机会努力锻炼自己，提升自己，同时跟自己的公司、自己的团队一起成长……那么，恭喜你，你的立足点对了。

不知道你是否想到，未来将有很多困难，在升职的短暂兴奋后，你将会感到失落、焦虑、无所适从：你正在从业务高手、明星级员工变成管理领域一无所知、毫无经验的生手。如果你能预料到巨大的落差，感到沮丧，那么，你会对你即将面临的一切适应得更好。





你需要准备应对人际关系的巨变，你需要学习用完全不同的眼光去审视你的下属，你要培养、把握全新的人际关系。过渡的过程未必顺畅，你要知道，这一切的一切，会让你前所未有的紧张。

在升职之后，你可能不断地质疑自己：“我是不是不适合做这份工作？管人对我来说是不是太难了？”你将不断地面临新的挑战，如上司多变的要求，下属的抗拒，其他部门的不配合……你会挣扎、沮丧、失望、痛苦、自我怀疑。如果你发现自己变得焦躁、易怒，并且失眠，你不要觉得太意外。

古人云：“天下事或激或逼而成者居其半。”上任第一年，是你个人技能迅速发展的时期，也是你深刻的自我反省期。能力是逼出来的，不是练出来的。你就准备好，带着眩晕成长吧。

当经理意味着什么？

当经理意味着你自由自在的日子到头了，你不再只是做好本职工作就可以了，从此你将在别人承担责任，你将背负别人的过错。而那些可能很笨，可能根本不打算跟你合作，也不愿意听命于你。当经理意味着：你将开始一段“牧猫”的艰辛之旅。

当经理绝不意味着你可以任性妄为、随心所欲。当然，你确实拥有权力，你可以批准给自己买笔记本电脑，或者对下属说：“这件事我说了算。”但你最好能证明这种做法会产生经济效益，并且符合公司原则。

不错，当经理有一些小小的特权，有时你可以按自己的偏好来处理问题，这种感觉的确让人愉快。但是，我强烈建议你：忘记这一点吧，忘记它，你现在需要的是自律：情绪自控、温文尔雅和刻苦奉献。当你把管理岗位的一切都应付自如的时候，你自然可以开始享受一点特权，在此之前，你需要的是，谦卑一点，低调一点——别让升迁你的人担忧。

你的薪水增加了，可是，你老板看你的眼光也不同了。没有哪个老板会白送钱给你，他在等着你证明自己能创造更多。



当你成为一个经理，就如同你从一个首席小提琴手变成乐队指挥。你本来是团队中的明星，表现最优秀的一员，现在你需要变成其他人的教练，你要辅导、推动、激励他人达到公司的业绩。随着你的掌控能力的提升，你会让你的员工越来越成熟和善于自我管理。最终，你要成为所有人的幕后支持者。

管理工作到底是什么样的？

管理是非常严谨有序的吗？管理者的工作是十分清晰而有条理的吗？

很多人对管理者如此想象：“职业管理者都生存于工业喧嚣之外，远离那些污秽、嘈杂且不可理喻的产品和人群。他穿着时髦，配有能干聪慧的秘书。办公室也与其他专业人员一样：干净，安宁，色彩柔和。他以冷静、条理清晰、不冲动、富有决断力的方式计划、治理和控制着大型企业的运转。……制定各种规章制度对下属雇员进行控制和激励，并运用各种规章制度对具体情况进行处理……”

有经验的管理者，看了这段话会哑然失笑。

全球著名的管理大师亨利·明茨伯格，在一次著名的实地研究中，跟踪了五位总经理，为期一周。他发现，这五位总经理，半数以上的活动持续都不超过9分钟；活动持续超过1小时的，仅占有所有活动的10%。

有人观察了美国56位工长，发现他们在每天8小时的工作时间里，平均从事了583项活动，每项活动的平均时间是48秒钟。

结论清晰而简明：管理者的工作强度极大，其活动特征是短暂、多样化和非连续性。

既然如此，很多新经理对自己面临的工作状态感觉吃惊甚至心力交瘁，就不足为奇了。

上任第一年经历什么？

很多新人都有自己的升职做了诸多准备，但是真正身临其境的时候，



仍然会感觉很难适应：情况跟自己想象的大不一样。

琳达·希尔的《上任第一年》中详细描绘了新经理的第一年，在不同时间段的成长经历和心灵感悟。下面结合其中的时间划分，来简要介绍一下新经理的心路历程。

- 第一天当经理的感受——进入遭遇期。

晋升总是依据业绩，而不是能力，因此，总有业务精英、技术高手晋升为管理者时欠缺最基本的管理技能。即使公司提供转型的培训，本人也得到上司的很多叮咛，但上任伊始，很多新经理还是陷于尴尬、无助甚至震惊：

我的第一天……我放下东西，开始收拾我的桌子，整理文件，实际上我什么事也没做。我最初几个小时感觉有些厌烦。我真的无事可做。……我想，我怎样才能看起来很忙的样子呢？我开始擦桌子，摆上更多的文件。我知道我应该很忙，可我就是不知道该怎么去做……

那个时候，还有不少经理人不确定自己的权力是否真的有效：

坐在为全地区总经理设置的豪华办公室里，我觉得自己就像个骗子。我甚至不知道我的秘书是不是会按照我的要求去做事。

我记得我刚做培训经理的时候也有类似的感觉，周围的环境完全陌生，有人拿了一份报销单让我签字，我几乎有点诧异：我签的字真的有用吗？😊

经理人只有看到自己的命令被执行、自己的要求得到别人的尊重、自己的签字产生效力，才会从无法把握的空洞无力感中摆脱出来。

- 上任一个月内：权力和自由？恰恰相反。

一个实干派的女业务高手，接受了较高层次的管理培训之后，走上了管理岗位。对她的任命，没有任何人有异议。上任三个星期后，她用如此戏剧化的语言评价新职位给她的感受：



成为一个经理并不代表着成为上司，倒是更像成为一个人质。在这个公司里有许多恐怖分子想要绑架我。我以前很喜欢自己的工作，其他人也听我的。现在，我还是我自己，但是却没有听我的了，他们对我的工作也变得漠不关心。

很多新经理都希望升职之后得到更多的权力和自由，但却发现自己得到的是义务、责任和对别人更多的依赖。尤其是作为业务精英升职的人，他们享受惯了作为业务精英的自由，对升职后遇到的各种限制会感觉特别不适应。

● 一至三个月——遭遇期。

新经理的压力都非常大，一部分压力来自于突然发现自己无知——业务领域的高手，突然变成了管理领域的初学者。

一个经理说：“我以为我满腹经纶，结果发现自己不过略知一二。”

比较有讽刺意味的是，恰恰因为新经理们之前表现良好，是高度自我驱动的人，他们几乎不了解自己以前的经理如何处理表现不良的下属，亲身经历更加没有。大部分新经理直到选择管理生涯之前，都没有留意过他们的经理是怎么管人的。所以，他们特别无知。

新经理的另一部分压力来自他们感觉无法满足上司和下属的要求。

一个经理说：“他们希望什么事都能像变戏法似的那么快，才不在乎你是否需要时间慢慢了解销售代表，了解他们的性格，了解哪些人支持你。而你自己只是刚进入角色，刚了解所有的客户。前两个月的工作真的让人有挫败感，我承受着很多压力，这有什么问题，那有什么问题，这真是让人筋疲力尽。”

还有一种压力是，他们感觉到了自己对下属的依赖。

他们发现自己必须依靠别人的工作来对上司交差，而“要让人们做他们该做的事情竟然这么难”！

在最初的几个月，依赖感是新经理觉得最难以控制的，甚至是威胁性的。他们逐渐开始意识到下属并不是那么积极或者并不那么有能力。



这种依赖感和失控感将伴随新经理相当长一段时间，一直到他学会应对并重建信心为止。

升职前三个月，是交织着如何处理转型压力、被迫放弃固守的观点和习惯，提心吊胆地尝试新的思维方式和行为模式的阶段。

由于感觉无助、压力和紧张，新经理们不自觉地会比较不耐烦，所以，基本上是不由自主地采用“大棒政策”来对待下属。虽然他们可能根本没有意识到他们的确是在用胁迫的方式来对员工施加影响。他们要过好几个月才能意识到这一点。

- 三至六个月——磨合期之一。

上任三个月时，大部分新经理都已经适应了管理工作的不确定性，也认识到管理工作带来的依赖性跟权力一样多。这段时间他们往往像一个消防员，很少考虑如何预防问题。

很多新经理都感到，保持跟下属的合适距离很有难度，下属一方面希望经理别插手自己的工作，另一方面又希望经理随时可以提供支持和帮助。

对于一个忙碌的新经理来说，给下属的时间永远不够。

意料之中的是，由于新经理们一直在努力取悦和满足下属，他们经常忘记了自己的管理职责和自己对公司的责任。

我想可能在上任的第四或者第五个月，也可能是在前三个月，每当有销售代表带着问题进来，我就特别想获得他们的信任。每当他们有问题找到我，我就马不停蹄、尽心尽力地解决它，我想这样他们就会喜欢我。

新经理一开始都容易对下属过度保护，以换取下属对自己的好印象或者忠诚度。

在下属与客户或者其他部门产生矛盾的时候，新经理会偏袒自己的下属。这种做法迟早会导致冲突。

在经历了一些冲突之后，新经理们开始被迫反省自己，最后不得不



承认：自己的利益不同于下属的利益。而且也不得不承认：下属有时候是自私的或目光短浅的。

那时候他们开始苏醒了，明白自己不能一味地按照下属的需要去工作。另一件事的发生会加快他们的苏醒过程，那就是绩效评估。

绩效评估，意味着按公司标准和要求对下属进行评价和排序，所有的个人情感都要被抛在一边。

这对很多人来说，都是让人难以忘却的一课。如果他们不得不严厉训斥甚至解雇下属，那更是一件重大事件。这项工作带来的感觉上的转化是惊人的：

不久前我还跟他们一起奋战，每天泡在一起，现在，考核的时间到了，突然之间我成了威胁他们生存的人。这对人真是一种考验，这迫使我走出友谊，去思考如何看待这个结果。可以说他们的工作（他们的职业生涯）就掌握在我手中，他们内心有一种恐惧感。

- 六至九个月——磨合期之二。

到了这个阶段，新经理已经适应了自己的角色，他们非常清楚自己跟下属的地位不同，他们开始更注重维护公司的利益和上司的利益，也开始放手使用权力，比如开始有胆量使用大笔的预算。

他们很惊讶地发现每个员工都是如此不同。有些经理试图把自己作为标准去要求下属，“穿衣服应该是这样的……你应该这么说话……”他们很快就发现员工非常不满。

有些新经理在一开始觉得，用不同的方法对待员工有违公平原则，当经理六个月以后，几乎所有的经理都得出了这一结论：必须用不同的方法和态度来对待下属。“公平并不代表什么都一样”，但是要真的做到这一点却很难。

每一个人都有自己的个性和特点，你必须因人而异地选择适当的方法与他进行交流。



很多新经理不无惊诧地发现要建立下属对自己的信任多么难。

我知道我是个好人，我希望他们能马上意识到这一点，接受我。但这必须靠争取才能赢得。下属们都是很谨慎的，所以作为一位新经理，你得赢得他们的尊重。

14

有时候他们也会感觉到下属怀疑自己的判断力，“他们不太肯定我的决定是否有足够的依据，尽管他们真的没有针对我做什么，可他们确实在怀疑我的能力”。这近乎是一种侮辱。

九个月的时候，新经理已经知道自己应该努力展示自己的专业能力，而不是通过给下属承诺来建立下属跟自己的友好关系。也有人通过展示自己的慷慨成功地赢得了下属。一个下属这么评价他的新上司：“她一开始就表现出乐于助人。她付出了这么多，我怀疑她花了自己的钱，这非常让人受用。她花钱买到了忠诚，而这种忠诚在今后的日子里，能带给她一些东西。”

太多的经理在一开始采取了自认为的参与式管理，升职半年以后，他们开始发现，其实那根本不是参与式管理。

我在第一次给下属开会的时候，我就告诉他们我对他们的要求，并让他们提出对我的要求。我以为那就是参与式管理，但事实上并不是，他们发言的机会很少，大部分时候是我在提要求。现在，我花更多的时间去听，这样我才可能立刻得到下属对于我的决定的反馈意见。

新经理也发现，当员工有机会对公司的决定表达自己的意见时，他们会更加乐意完成交给他们的任务。不少经理甚至意识到，让下属发泄他们的不满，即使什么问题都没有解决，也能帮助下属更好地投入之后的工作。

同时，对批评和惩罚员工会带来风险，他们也看得更清楚了。他们懂得“对下属行为的反应一定要在他们能接受的范围内”。

六个月以后，新经理们达成了一项共识：人员管理就是交流。有的