



实现从优秀员工
向团队管理者的成功转型

第一次 当主管

吴东

著

1+1>2

TEAM MANAGER

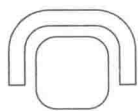


帮助零管理基础的你解决各种管理难题

独创高效业绩不再是你的职责，
“带出 $1+1>2$ 的团队”才是！



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



实现从优秀员工
向团队管理者的成功转型

第一次 当主管

吴东

著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

第一次当主管 / 吴东著. -- 北京 : 北京联合出版公司, 2018.9

ISBN 978-7-5596-2286-0

I. ①第… II. ①吴… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第130953号

第一次当主管

作 者: 吴 东

选题统筹: 慢半拍·何勇斌

产品经理: 慢半拍·周家丞

责任编辑: 咎亚会 夏应鹏

封面设计: 异一设计

版式设计: 红杉林

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

北京时捷印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数200千字 710毫米×1000毫米 1/16 15.5印张

2018年9月第1版 2018年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-2286-0

定价: 45.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: 010-84369312 010-84369315 010-64243832

| 序 |

一位从来没有带过团队的朋友向我询问，该如何带团队、做主管。这位朋友的主管刚刚升职，离任前向公司上层建议，由我的这位朋友担任原来团队的主管。我的这位朋友从来没有带过团队，但觉得现在这个机会难得，想争取一下，又不知道怎样去带团队。他不知道接任主管的职位对他意味着什么，是将走向成功还是失败？到底做成什么样子才算是合格的主管？自己的工作会不会得到团队成员的认可和上司的器重？特别是，曾经的同事变成了团队成员，他们对自己有什么期待？自己到底应该如何去激励他们？

这位朋友遇到的这种情况，解答起来还是比较容易的，毕竟他现在的上司就是原来的主管，管理的团队成员也多是原来的同事。对于那些刚加入一个新公司，即将管理一群新面孔的人来说，以上问题可能就会显得更加复杂。

我不认为当好主管会非常容易，不认同李鸿章教训儿子时所讲的“你连当官都不会，还能做什么”的观点。实际上，当一名合格的主管是需要很多技术的：

一名合格的主管会积极发挥“领头羊”的作用，先有优秀的自己再有优秀的团队，以优秀的自我管理赢得团队成员的信任；

一名合格的主管会用坚定的信念、真实的情感感召团队成员，凝聚力量，

一起为梦想奋斗；

一名合格的主管会表现出优秀的执行力，用不断实现的小成就，积累起大成就；

一名合格的主管懂得用制度管人，用完善的规章制度和公平、公正的原则，保障团队正常运行；

一名合格的主管懂得制约、平衡团队的利益，分享成功的经验以激发团队成员的干劲；

一名合格的主管深谙授权之道，懂得如何激发团队成员的力量与智慧来完成工作；

一名合格的主管懂得用“能者上、庸者下、劣者汰”的原则，来保证团队的精干、高效；

.....

对于我的这位朋友而言，从他接受上司的任命、走上主管岗位的那一刻起，他就需要接受自己从优秀员工到主管的转变，不仅是工作方式上的，还包括意识上的；懂得如何把自己重新放入团队；懂得进行目标的分解、执行和监督落实；懂得确立一套机制，跳出凭个人喜好管人用人的“怪圈”；懂得放权的艺术；懂得激励团队的工作热情；懂得如何挥动手中的大棒和胡萝卜，并且不断精进自己的管理技术，如此才能在管理团队时更加得心应手。

希望他能尽快适应主管岗位的工作，早日成为一名优秀的主管！

目 录

第一章 从优秀员工到主管的工作方式和意识转变

- 先有优秀的自己，再有优秀的团队 / 2
- 时刻克制自己的坏情绪 / 5
- 作为“领头羊”，你要有绝对优秀的自我管理能力 / 8
- 选择合适的人，为团队创造效益 / 11
- 与每一个员工保持沟通 / 14
- 轻易许诺，一个你会经常犯却也最应该避免的错误 / 17
- 对浪费时间的“垃圾”工作说“No” / 20
- 坦诚面对自己的过失和错误，并承担责任 / 23

第二章 把自己放入团队

- 用坚定的信念点燃周围人的激情 / 26
- 用清晰、明确的“群体目标”团结员工，并与员工一起奋斗 / 29
- 为团队创造“跳一跳”就能实现的梦想 / 32
- 说到做到，让员工信任你 / 35
- 如果员工认为自己可以，就不要帮他们作任何决定 / 38
- 收好你的热情，不要急于向员工给出你的建议 / 41
- 付出真实的情感，维系与员工的紧密关系 / 44
- 不向员工推销你的想法，要引导员工说出他的办法 / 46
- 指出员工的错误之前，先让错误晾一会儿 / 50

第一次当主管

必要时，你要力排众议，树立你的权威 / 53

做他人不敢做的事情 / 56

教会员工如何言简意赅地向你作汇报 / 59

第三章 目标：分解、执行和落实

把大目标分解成小目标，从做好一个个小目标开始 / 64

作一个迅速简单的决断，行不通了再回头修改 / 67

不要在刚刚开始时，就在不太重要的事情上浪费时间 / 72

不浪费时间浪费在还没有成为问题的事情上 / 74

先认真真地做好当下的事情 / 77

任何时候，都要主动找方法解决问题 / 79

有些东西拖得越久，越难完成 / 82

与其超负荷运转而疲累不堪，不如重新寻找新的解决办法 / 85

再急的事情，也要慢慢做才能做好 / 88

会议是世界上最可恨的“打扰” / 91

开始、暂停、继续、暂停——“打岔”会谋杀你的高效率 / 94

开个公差，然后重新集中注意力 / 97

第四章 用制度管人而不是人管人

给团队确立一个机制，让团队管理制度化 / 102

不能说成功了就是主管的功劳，失败了就是员工执行力不行 / 105

金无足赤，人无完人，不对员工吹毛求疵 / 107

集体犯错也是错，有错绝对不放过 / 110

考核员工不能太重人情，做到公平、公正 / 114

制度定了却不严格执行，最害人 / 117

“因岗设人”还是“因人设岗” / 120

试用期，帮你留下你真正需要的人 / 123

第五章 放权的艺术

- 自己先变成“行家里手”，才能带好团队 / 128
- 谈论员工感兴趣的事情，让员工对你不设防 / 130
- 让员工肯听从你的指令，对你心悦诚服 / 132
- 与员工保持适当的距离，树立并维护主管的权威 / 135
- 不把员工的抱怨当儿戏，要听出“弦外之音” / 138
- 懂得向员工放权，给员工做事的机会 / 141
- 与其辛苦地依赖自己的力量，不如借助员工的力量来完成 / 144
- 收大权放小权，挖出员工潜力 / 147
- 既向员工授权，也进行适当的约束和监督 / 150
- 只下达 80% 的指令，剩下的事情任员工自由发挥 / 154
- 话不说完，让员工去独立思考 / 157

第六章 激励团队的工作热情

- 尊重员工，是回报率最高的感情投资 / 160
- 将你的热忱和经验，融入与员工的谈话中 / 164
- “唤醒”员工的“沉睡”潜能 / 168
- 做一个好听众，鼓励员工说说他们自己 / 171
- 使用对方的语言沟通，与对方取得更多共识 / 174
- 称赞员工哪怕最微小的进步，并称赞每个进步 / 178
- 学会道歉，让你的管理如鱼得水 / 181
- 对员工的不信任，才是最大的开销 / 184
- 沟通是双向的，你得说员工听得懂的话 / 187
- 适当地给员工制造些压力 / 190
- 引入外部竞争，让员工自己行动起来 / 193
- 巧用“增减效应”，激发员工干劲 / 196

让员工知道、理解你的规划，用利益吸引他们的关注 / 200

第七章 挥动手中的大棒和胡萝卜

调动起员工的热情，发挥他们所有的聪明才智 / 204

用比自己牛的人，你才能更牛 / 207

赞美是激励员工最有效的“武器” / 210

巧用荣誉，调动员工的工作热情 / 213

既要敢于批评，也要善于安抚 / 217

想留住人才，就要帮助他们实现个人成长 / 221

重新审视“工作狂” / 224

在员工开始做事的时候，就告诉他“只有一次机会” / 228

保持团队的新陈代谢，让能者上、庸者下、劣者汰 / 231

及时止损：用小“惩罚”博取大“利益” / 234

剔除最差的 10% / 237

第一章

从优秀员工到主管的工作方式和意识转变

先有优秀的自己，再有优秀的团队

如果第一次当主管的你不能做到“优秀”，怎么能让人相信，你会培养优秀的员工呢？只有你首先是足够优秀的，才有可能培养出足够优秀的员工。要求别人做到的，你就要先做到。

现代管理研究表明，主管的榜样示范作用，会对员工形成实实在在的影响。它不仅表现在日常工作中，也表现在思维模式、行为习惯、表达方式、体态特征上。甚至一些不好的方面，也会对员工造成影响。

所以，如果你表现出一副宽以待己、严以待人的态度，制定严格的规章制度约束员工，要求员工去认真遵守，自己却十分放纵，享受各种“特权”的好处，势必将造成严重的负面影响——极大地伤害员工的感情，让员工对你丧失信心，致使团队走向失败。如果你没有能力管好自己，还是不要去担任主管、管理团队了。

曾担任三洋公司董事长、总经理的井植薰认为，如果主管认为规则只是为员工制定的话，那就大错特错了。规则是对包括各级经理、公司总裁、董事长等在内的所有人都有效力的，所有人都必须遵守。如果你因为自己是主管，具体的事情有员工去做，就觉得违反规则也无关紧要，是绝对不行的。

所谓“上行下效”，就是说上面有什么样的榜样，下面就会有什么样的仿效者，这会影响弱小的团队走向壮大，或裹挟一个前景大好的团队走向失败。

井植薰以身作则、身先士卒，在全体员工面前起了模范表率作用，让全体员工都不只满足于做好本职工作，而是注重个人提升，成为别人的榜样，从而形成广泛的影响。每个人都在为成为“优秀的人”而努力，最终才成就了“三洋”这个品牌。

所以，一个团队想要成功，就必须有一个像井植薰这样严于律己的主管。他们是自己最严格的监督者，无论什么要求都先从自己做起。

这种自律最能感染员工，能让主管树立威信，这也就是井植薰所谓的“欲善人先善己”的精髓所在。

作为主管，你所表现出的敬业精神，不仅能塑造、提升自己，还能感染员工。你率先示范，积极上进，你的员工就会受你影响，表现出巨大的热情和精神力量，带动整个团队变得积极向上。

从这个意义上说，主管的榜样作用更像是一种无声的命令，能辐射出强大的感染力和影响力。

心理学上有个名词叫作“同化效应”，是说一个团队在稳定的工作环境中相处久了，就会出现和谐的局面——主管和员工会在行为、思维方式上，表现出惊人的相似性。

可见，身为主管的你的行为方式、性格特点、人生观、世界观等，确实会对员工造成深刻影响。

这就决定了你必须首先变得足够优秀，然后利用这种优秀的基因，来影响、同化你的员工，使他们形成一个有机的整体。

时刻克制自己的坏情绪

第一次当主管的你一定要注意时刻克制自己的坏情绪，即使是面对看起来非常糟糕的境况，也要做到努力克制。俞敏洪用自己的一段经历，告诉你控制坏情绪的好处。

十几年前，新东方高层曾发生过一次争议。在这次争议中，俞敏洪不得不让出董事长的位置，将公司的日常事务交给董事会管理。当时有很多人觉得，俞敏洪此后一定会丧失斗志，缺乏重新爬起来的勇气。

俞敏洪却是安安稳稳地教了两年书，态度和善地讲课，客气地跟同事讲话，最后欣然接受了不堪忍受各种高压、琐事的董事会的邀请，重新担任新东方的董事长。俞敏洪用他淡然、稳重的表现，赢得了人们的信任。

当然，并不是所有人都能像俞敏洪那样宠辱不惊。很多人在情绪激动、亢奋的时候，会不自觉地加快说话的语速，直接暴露出自己内心的真

实想法。

然而，要想做一个好主管，你先要学会如何克制自己的情绪，即使与人意见分歧时，也不涨红着脸大声地争辩，否则只会把局面搞乱，没有任何好结果。

记住，一个你认为有魅力的主管的样子，是非常有必要的：他可能是谈吐文雅严谨、言语入情入理、说理娓娓道来的，给人一种富有涵养的感觉。而他的反面可能就是不顾员工自尊、谈吐粗鲁无礼的，致使其与员工之间充满了矛盾和隔阂。

曾有一位负责管理印度尼西亚海洋石油钻井平台的美国经理，某一天，他看到了一个员工的糟糕表现，立即怒气冲冲地嚷道：“你这个混账东西，赶紧搭下一班船滚回家去吧！”

这样的粗鲁态度和言辞，对这个员工的自尊心造成了伤害。他被激怒了，二话不说，抄起一把斧子就朝着经理冲了过去，吓得经理立刻逃到工棚里。他紧追不舍，结果被工棚里的其他工友大力劝阻，才避免了一场恶性事件。

很显然，这场冲突是因为经理没能控制住自己的情绪。对于主管来说，面对糟糕状况隐忍不发、含而不露，是一种非常重要的品格。这样的主管，在任何时候都不会表现出“慌张”“愤怒”“紧张”“犹豫”等情绪。他们的超然心态和优雅气度会为他的人格添彩，让他显得更有魅力，赢得员工的尊重。

哈佛大学心理学博士、情商之父丹尼尔·戈尔曼认为，决定人命运的

不是智商，而是情商。也就是说，情商（包括稳定的心理、坚忍不拔的意志和健康的心态等）会促使你走向成功。

如果你有能力却怀才不遇，你缺少的可能是机遇；如果你既有能力也有机遇却仍不成功，那你缺少的便是情商了。它让你不懂得如何与人共事、与人沟通，也不能影响别人，也就没有什么魅力可言了。

所以，事情越复杂，就越能检验第一次当主管的你的应对能力。如果你经受各种因素的干扰仍能作出正确的决定，就说明你真正成为了一名优秀主管，也就意味着你能用你的人格魅力去影响你的员工了。

作为“领头羊”，你要有绝对优秀的自我管理能力

有一次，松下电器要招聘一批基层管理人员，经过一番面试，选出了10名佼佼者。总裁松下幸之助看过名单后，发现面试时给他留下深刻印象且成绩特别出色的、一个叫福田三郎的年轻人，并没有出现在名单里。

于是，松下立即叫人复查考试情况，发现福田三郎的综合成绩其实名列第二，只是因为电脑故障落选了，松下立即要求给他补发录用通知书。

第二天，有人向松下报告，说福田三郎因没有被录取，跳楼自杀了，录取通知书送到时已经死了。

听到这个消息，松下沉默了好久，一位助手自言自语道：“多可惜，这么一位有才华的年轻人，我们没有录取到他。”可松下却摇了摇头，说：“幸亏我们没有录用他，意志如此不坚强的人是干不成大事的。”

可见，在生活中也善于自我管理的人，才具有成长为优秀主管的资本