

活得精彩

Transform Like a Butterfly
The Rising Journey of New Managers



蝶变

新经理炼成记 陈毅歆 翟志新 > 著

活得好

活下来



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

新经理炼成记

陈毅歆 翟志新 > 著



蝶变



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目（C I P）数据

蝶变：新经理炼成记 / 陈毅歆，翟志新著. —北京：当代世界出版社，
2018.7

ISBN 978-7-5090-1408-0

I . ①蝶… II . ①陈… ②翟… III . ①企业领导学
IV . ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 146469 号

蝶变：新经理炼成记

作 者： 陈毅歆 翟志新
出版发行： 当代世界出版社
地 址： 北京市复兴路 4 号（100860）
网 址： <http://www.worldpress.org.cn>
编务电话： （010）83908456
发行电话： （010）83908409
 （010）83908377
 （010）83908423（邮购）
 （010）83908410（传真）
经 销： 全国新华书店
印 刷： 北京宝丰印刷有限公司
开 本： 710mm×1000mm 1/16
印 张： 16.75
字 数： 250 千字
版 次： 2018 年 8 月第 1 版
印 次： 2018 年 8 月第 1 次印刷
书 号： ISBN 978-7-5090-1408-0
定 价： 45.00 元



陈毅歆

一位接地气且兼具艺术修养的企业管理实践专家，数年的企业管理经验及十余载的咨询行业经历为其管理理论研究打下了坚实的基础。他提出“策略先于技能，实践重于理论”及“高度独立自主下的高度合作”的课程开发核心思想，至今已成功研发出数门与其相关的课程。

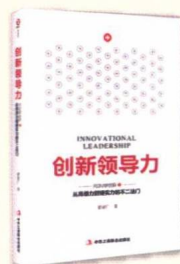


翟志新

多年企业高管经历铸就了他总是能显而易见地找到理论与实践相融合的平衡点，在其参与和指导下，睿邻的第一门自主研发版权课程“新任经理管理魔方®”于五年前成功推向市场，并日渐影响越来越多的新经理。他期望通过自身的实践分享，更好地帮助人们解决管理问题，进而创造更好地绩效。



相 / 关 / 阅 / 读



关注智读汇书友公众号，好书不断，福利连连



1. 好书周周送
2. 精选推荐书单
3. 精彩内容抢先读
4. 获赠作者签名本
5. 其他意外惊喜

连接更多书与书、书与人、人与人

责任编辑：孙 真

项目统筹：智读汇

总 策 划：柏宏军

特约编辑：付 裕

装帧设计：胡文琦

本书在全国各大新华书店、书城，
及京东、当当、亚马逊、淘宝天猫
等网络书店有售。

出版咨询：13816981508

新浪微博：@智读汇

网站：www.zduhui.com



智读汇

连接更多书与书，书与人，人与人。

自序

“少年强则中国强”，这句话放在当今可以变成“管理者强则中国强”。

当今的时代正面临着百年未有的大变局，以中国为代表的新兴经济体从政治、经济、军事、文化多方位向传统发达国家发起挑战，世界从未如此丰富多彩。中国梦的实现，中国的文化自信绝不能少了管理者的贡献。

如今，无数中国企业加快了追赶西方的步伐，有些已经齐头并进，甚至有的在尝试弯道超车。由此带来的组织内外部的剧烈变化，其复杂性、不确定性远胜国外的企业。

身处当代中国的新经理们再也不可能像过去那样有足够的试错机会，稳稳当当地适应管理者角色；再也不能像过去那样通过复制老一辈的管理经验，解决早已变化了的管理命题；再也不能像过去那样仅仅把自己定义为高层决策的执行者。

时代以及中国的巨变赋予了我们管理者新的使命与责任。我们有责任为推动社会经济发展贡献力量；我们有责任成就身边的人，帮助他们实现自我价值；我们有责任传播正能量，以身作则，为社会文明发展添砖加瓦！

时代以及中国的巨变对我们管理者提出了新的要求。

一个成熟的管理者，首先应该是一个高度独立自主的人，是一个有使命感责

任感的人，是一个有高度利他动机的人。

一个成熟的管理者，应该充分了解他所处的环境。改造环境的前提是融入环境，了解环境。要想实现组织价值从而实现社会价值，就要对组织环境敏感；要想服务用户，就要对商业环境敏感；要想成就他人，就要对人际环境敏感。

一个成熟的管理者，还要有能力把自己的热情和掌握的大量信息转化成最终的行动和结果。这就要求管理者能够处处以双赢甚至多赢为立足点，以系统全局为路径，以结果为导向进行思考与行动。

一个成熟的管理者，更要以开放的心态求知、求真、求新、勇于实践，善于自省。

理想丰满，现实骨感。本书作者是“新任经理管理魔方[®]”培训课程的共同研发者，在过往的实践中，我们看到了太多的管理者，他们视“把事情搞定”为标准；视“完成 KPI”为目的；视“让上司满意”为准则，没能践行自己管理者角色的使命与责任。

我们越是坚信我们对管理者的认知，就越是对当下新经理人在成长中缺乏正确的学习与训练的现状倍感焦虑。从 2013 年我们开始关注新经理人在中国企业的培养现状开始，直到现在，绝大部分的企业还是在按照“角色职责 + 技能组合”的模式培养新经理。

这一模式里传递的内容本身没有问题，但缺失了拼图的重要部分：管理者在学习把事情做正确的技能前，如何选择做正确的事的策略能力和从实践中学习的能力。这种模式培养的新经理，在面对完全不同的管理处境时，极有可能会乱用技能，他们试图在沙漠里游泳，在雪山骑马，非但不能解决问题，还会严重打击新经理对学习实践的信心，从而影响对管理者角色的正确认知。

2015 年初，本着“策略先于技能，实践重于理论”的指导原则，在极具洞察力的“接班、稳定、发展”三阶段论基础上，“新任经理管理魔方 1.0[®]”课程终于面世，填补了国内新经理培养的策略课程空白。

后来我们基于此做了大量研究、分析，又把这个阶段论分别向基础理论和场景应用两端大幅度延伸。到 2.0 版时，拍摄了专业的教学录像，优化了实战工具，开发了管理处境的测评，开发了促进实践转化的课后一对一辅导，这一切我们花了两年时间来完成。

如今，我们出版这本书，开发在线产品，课程增加三天两夜训练营版、一天精华版，开发并实践了新任经理 180 天辅导项目，这些都必将大大丰富我们服务客户企业和新任经理本人的方式。让所有的新经理都能够找到最适合自己的学习产品和服务，是我们不懈的追求。

写这本书之时，睿邻也开始思考更优化的新经理培养模式，我们发现学员中很多已经上任了一年甚至两年的新经理，他们在学习后都抱怨说，“这个课应该早点上，这样就不会犯那么多策略性错误，走那么多弯路了。”但现实是大部分企业不得不凑齐一批新经理才能开展正规系统的学习，否则成本、时间、精力的投入代价太大。

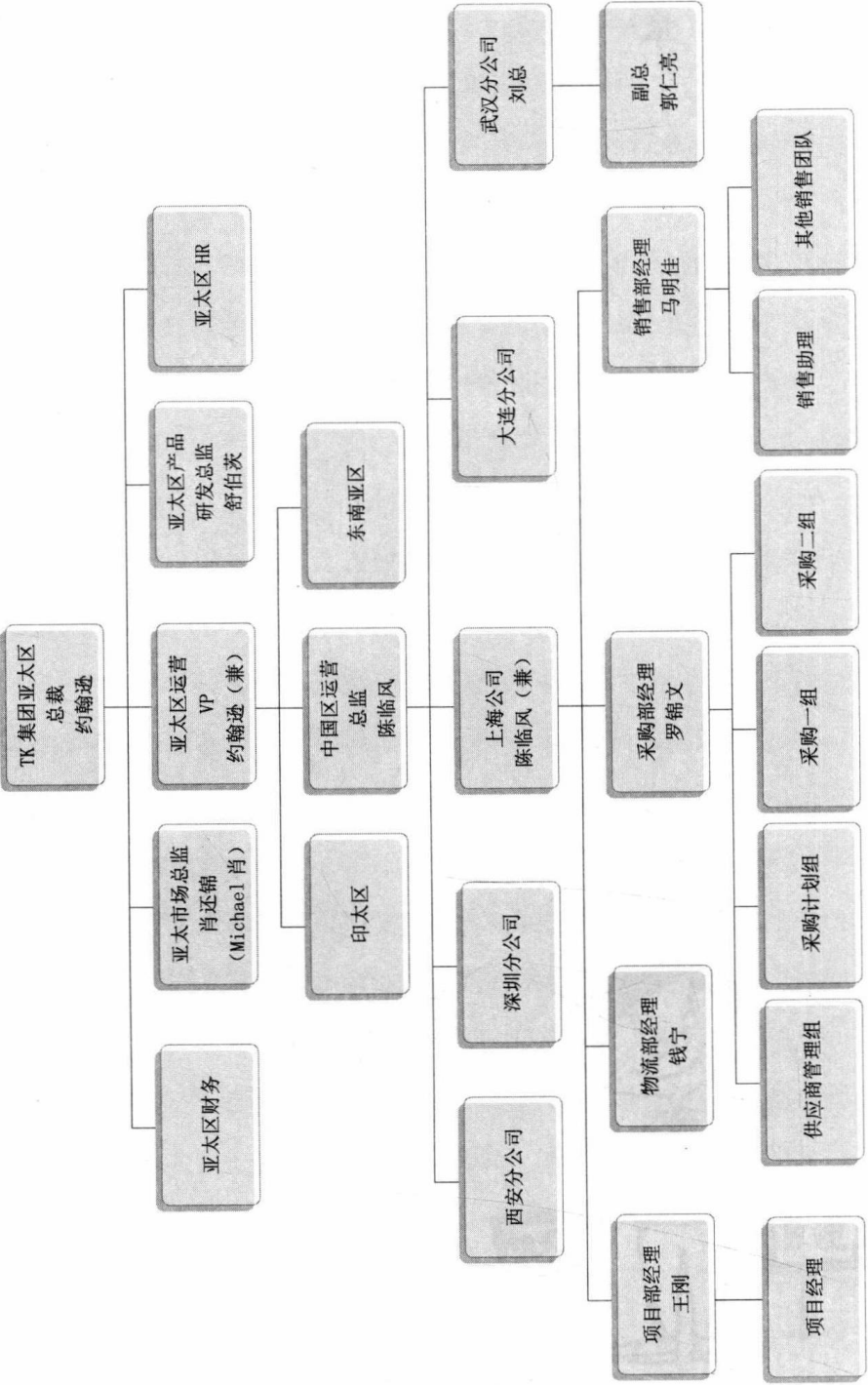
企业在选拔、培养与发展新经理的过程中遇到的所有的痛就是我们产品研发与服务的努力方向：如何让所有新经理都能在上任后尽早用最个性化的有效方式，以最低的成本，将最迫切需要的策略能力和管理技能训练出来，从而最快地提高他们的管理者成熟度，以最短的时间带来最大化的管理成果。

过去的五年，我们帮助了 200 多家企业发展他们的新任经理，帮助了 5000 多位新经理成长。未来的五年、十年，我们期待帮助更多企业、更多新经理成长。我们期望着他们能够承载起中国企业的崛起，从而助力中国梦的实现，为中华民族的伟大复兴贡献力量！对此我们深信不疑！

2018 年 6 月 30 日

陈毅歆 翟志新

TK 公司组织架构图

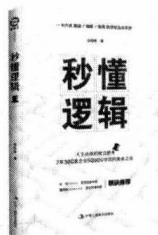




《解密 HRBP 发展与体系构建》姊妹篇，更多实战案例、工具与方案，传统 HR 向 HRBP 转型的必备工具书。



央视百家讲坛大咖鲍鹏山、韩田鹿、郦波联袂推荐，已使成千上万企业家学员受益！



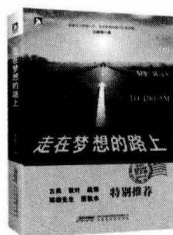
从逻辑的起点，到形式逻辑的三大基本规律和基本推理，再到 19 种逻辑谬误等概念浅近直白地呈现出来。



本书通过演说智慧、销讲智慧、导师智慧、领袖智慧帮助企业家提高演讲水平，更好地“为自己代言”。



本书是一位阿米巴经营顾问的感悟，一本中国企业阿米巴经营落地教材，一把指导打开阿米巴经营的金钥匙。



以小说生动细腻的笔触 + 专业的职业生涯指导，写就一部毕业十年最感人职场与爱情的双丰收励志小说！

更多好书
>>



智读汇淘宝店



智读汇微店

——关于“书课联盟伴你成长”的温馨提示——

我们倡导学以致用、知行合一，特别推出互联网时代学习与成长群。所有“智读汇·名师书苑”的精品图书背后，都有老师精品课程值得关注。

欢迎关注、加入我们为每一本书量身定制的书友社群（微信客服：zhiduhui9），通过从图书到微课分享到线下课程与入企辅导等全方位、立体化的尊贵服务，助您突破阅读、卓越成长！

书 好书是俊杰之士的心血，智读汇为您精选上品好书。

课 首创图书售后服务，关注公众号、加入读者社群即可收听 / 收看作者精彩微课，还有线上读书活动，聆听作者与书友互动分享。

社群 圣贤曰：“物以类聚，人以群分。”这是购买、阅读同一本书的书友专享社群。以书会友，无限可能。

欢迎咨询作者课程，希望到课堂现场聆听作者精彩分享请与我们联系，我们共同分享阅读、学习与成长的乐趣！咨询电话：13816981508

——好书是俊杰之士的心血，智读汇为您奉上 20 堂写作课——



关注“书课联盟”公众号，
“在线课堂”中免费试听。

——智读汇系列精品图书诚征优质书稿——

智读汇全媒体出版中心是以“内容+”为核心理念的教育图书出版平台，与出版社及社会各界强强联手，整合一流的内容资源，多年来在业内享有良好的信誉和口碑。是《培训》杂志理事单位，及众多培训机构、讲师平台、商会和行业协会图书出版支持单位。

向致力于为中国企业发展奉献智慧，提供培训与咨询的培训师、咨询师，优秀的创业型企业、企业家和社会各界名流诚征优质书稿和全媒体出版计划，同时承接讲师课程价值塑造及企业品牌形象的音像光盘、微电影、电视讲座、创业史纪录片等。

出版咨询：13816981508（兼微信）

| 目录 | CONTENTS |

自序 1

第一章 新任风暴 1

缺货烦恼 2

团队内没有一个省心的 6

经理会议的糟糕体验 11

第二章 作茧自缚 17

作茧自缚之意气用事 18

作茧自缚之短视 22

放下“小我”，遵从内心 27

第三章 坚韧当责 35

舆论的力量 36

救火队长 40

团建意外的收获 45

第四章 千里求助 51

变被动为主动 52

策略先于技能，实践重于理论 56

环境敏锐度 61

第五章 循环借力 69

黎明前的黑暗 70

阶段目标与需求探究 74

两点间有时曲线更短 78

第六章 破茧而出 87

在实践中打补丁 88

初战告捷，矛盾转移 94

逆水行舟，不进则退 101

第七章 趁热打铁 107

陈临风的视角 108

团队治理既要武将也要文官 113

新系统的启发 118

第八章 幸福烦恼 123

聚焦流程改善 124

逐渐清晰的新阶段、新目标	129
投“目标”的石，问“需求”的路	134
第九章 形势分析	143
马明佳的麻烦	144
亲临现场	149
陈临风管理风格的局限	153
第十章 三驾马车	159
能力培养	160
用户至上	167
团队文化	172
第十一章 不求完美	179
不完美的梁波和张长盛	180
不完美的陈临风和郭仁亮	185
不完美的罗锦文	189
第十二章 不忘初心	193
物流部门违规	194
被触动了的梁波	197
降成本项目是手段不是目的	201



第十三章 蝶 207

软硬兼施，进展突破 208

化茧成蝶 213

幸福来得太突然 218

第十四章 变 225

泰极否来 226

陈临风的失落 231

各奔前程 235

尾声 再出发 239

后记 249

第一章 新任风暴

