



冯颂阳/著

站直了， 主管

有料的主管，无人不服
有情的主管，无人不爱
有种的主管，无人不敬

限量版靠谱主管招募中：
捧得出玫瑰，
扛得住钢枪，
做得了小弟，
当得好“家长”。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

站直了， 主管

冯颂阳/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

站直了, 主管 / 冯颂阳著. —北京: 北京大学出版社, 2013.3
ISBN 978-7-301-21704-7

I. ①站… II. ①冯… III. ①企业管理 IV. ①F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第294630号

书 名: 站直了, 主管

著作责任者: 冯颂阳 著

策 划 编 辑: 张 可

责 任 编 辑: 王艳利

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21704-7/F · 3440

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: tbcbooks@vip.163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.25 印张 184 千字

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 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, 翻版必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

再版序

拾遗补缺：授权与弃权

接到出版社编辑的电话，说《新经理过九关》要再版，因为初版已经3年了。一时间，我竟恍惚了：“3年？有这么快，3年就过了？”

3年中，关于这本书，有多少温馨的点点滴滴呢？

回顾一下读者的反馈吧！

当当网可敬的读者们，给出的评价是：“言之有物。”“很不错，适合新生代经理们。”“值得一看，适合初级经理。”“挺实用的，很有指导意义。”……有一位读者说：“读这本书的时候，回想自己的工作经历，很多问题都有答案了。一句话不多，一句话不少，句句都很给力。Good book!”

在卓越网，读者说：“这本书写得非常实际、准确。”“对职场人员的心态表述得比较精确，你可以领略到各个职员阶段的心态。”……甚至有人说：“很清晰、很实用，建议新上任的经理买一本放在办公室随时翻阅。”

我也知道有很多公司，从中国电信到摩托罗拉、从做运动装的美资公司到时尚产品连锁店、从浙江的休闲食品厂家到四川的食品经

销商，都有人告诉我：“我们人力资源部（或培训部）买了这本书到处发！”“你这本书我们新经理人手一本！”

一位做培训的朋友，听说这本书要再版，跟我说：“我每次讲领导力课程都会推荐你这本书，我至少帮你卖了 500 本。你应该给我分成！”西安有一个做服装的女老板，据说是听了我的课之后，到了西安最大的书店，把这本书一扫而空。不久前，某个大型民企的 hr 总监，很可爱地给我打电话说：“我把卓越网的这本书都买完了！”

非常感谢这么多人给了这么多的反馈！但是，第一版书中也有一些不足，我希望能做一点补充。这里，我们先来看一封读者来信。

冯老师：

您好，很抱歉再次打扰您！

我遇到一些管理上难解决的问题，希望得到您的帮助。

我是学校一个学生组织的小头目，管理着组织中各岗位共 21 名助理。此前，研读了一些管理学书籍后觉得做“头目”应该放权，于是我在处理上级安排的任务时，更多的是将工作全权下放，只需要下面的人给我结果。

同时，因为职务的关系，学校每个月给予我 120 元的补助。在工作中，我都采用“完全授权”的做法，还拿这 120 元的补助，因此觉得自己受之有愧。于是，每月的补助金我都分文不留地全部上交给了管账的助理。

我一直沉浸在自己的“伟大”中不能自拔，直到几日前与下属一名助理（同时也是我的朋友）聊天，我才了解到现在组织中的人对我的看法如下：

1. 毫无作为，从不做事。
2. 做作、炫富。

知道这些情况的那天，我一晚上都没睡着。一直在想，我到底为什么在做这些，我错在哪里？

这封信提醒了我，关于放任和授权的区别，不但我疏忽了，很多管理书也疏忽了，至少没有讲得很透彻。

管理者的授权，是要在进行了充分的团队建设之后，才谈得上的。大致说来，需要进行如下事项：

- 引导团队成员表达真实的个性，引导他们相互适应、相互融合。
- 锤炼每一个团队成员的技能和热情（对每个成员进行生涯规划或个人发展计划指导、态度塑造、技能辅导等，并提出有吸引力的工作目标或口号来激发热情）。
- 塑造团队合作模式（设计成员间的分工、合作模式，最大限度发挥个体优势）。
- 营造团队氛围（建立分享习惯，使每个人都能以建设性的态度处理冲突，等等）。
- 打造团队风格（让团队成员习惯于积极主动、追求卓越、相互支持等）。

简言之，只有打造出了“高效自我管理团队”，团队成员能成熟地自行处理日常事务，管理者才可以完全授权。这跟“不作为”、“接手时员工什么样，接手后还是什么样”，有云泥之别。

工作中确实有许多管理者，以授权为名，实际上却没有履行管理的职责，对员工、对团队、对公司业绩都没有产生影响。They make little difference，仅仅是做了一个传声筒，简单地分配工作而已。

如果你什么都没做，你怎么能称自己是管理者，又凭什么拿那份身为管理者的工资？

管理者的价值或管理者存在的意义，在于你造成了什么改变、下属因你而产生了什么不同、你对公司做出了什么贡献。无所作为、放任自流，本质上是对管理责任的轻慢，是弃权，也是失职。

在第一版中，我曾讲到管理者不能只是旁观打分，而必须介入员工的行为，并影响和改变员工的表现。但是，对管理者的不作为这种情况，在第一版书中没有机会点透。在此，算是拾遗补缺。

这次再版，按出版社编辑的建议，书名改为《站直了，主管》。

为什么这么改呢？现在的主管们，尤其是年轻的主管，压力太大了。希望这本书能够帮他们疏解压力、释放不适，轻松挺直自己的脊背。

站直，有时候是很简单的。正如阿里巴巴的邓康明师兄常说的：或许就那么一句话、一个例子，只点那么一下，就豁然开朗了。

最后，再次感谢认可这本书的每一个人，感谢你们的关注、你们的兴趣和你们付出的时间！没有你们，这本书什么都不是。

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%？若说是 66%，似乎也不算夸张。从我们平时接触的情况看，有 2/3 的管理者不称职，并非不可接受的结论。不知道在这个答案之下，蕴含的是多少生产效率的流失、资源的浪费、员工的不满，甚至是精神上的痛苦。

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，就能完全应对自如。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、对员工都造成了伤害，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 个新任经理，他们中的 16 个在升职时，都接受了 7~10 天的

强化培训，其大部分内容是为新任经理特别定制的。

管理有什么用

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。

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，管理可以改善每个员工（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，当然也能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，许三多是不是就不可能成长？”我问道。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，我们的确看到许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，真让人扼腕叹息。

盖洛普的研究显示：管理者——而非薪酬、福利、补贴或某个有魅力的公司的CEO——是创造良好工作环境的关键人物。管理者决定员工的工作环境，并时刻影响着这一环境。是的，就是管理者决定着员工在公司待多久、效率有多高。同样，也是管理者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朋友，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，一直处在较低的职位，也未能在任何一家公司比较稳定地工作。据我判断，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，知道问题严重性的只有她的上司。可很不幸，她虽在不少著名的外企工作过，却从没有哪位上司愿意把她的问题直接告诉她。

她最近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朋友的状况。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严重，所以不必约束自己，这已经到了公司不能容忍的程度。”但是，在他们进行面谈的时候，这位上司又是怎么跟我这位朋友谈的呢？我朋友得到的说法是：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。

我知道这位上司是出于善意。可是，面对这样的反馈，我真的无语了。我也终于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，也很难教，只能自己去实践、探索和体会。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定型，改起来就非常困难了。我看到过许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是成吉思汗。天纵英明的人，当然不用看书——他不是号称一字不识么？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，充满了挣扎、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。如果谁说自己不想做优秀的管理者，我完全可以理解，因为这个过程太辛苦了！

但是，你若想成为杰出的、一流的管理者，希望这本书能提供给你切实的帮助。要是你并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：

- 主管的心路历程——帮助主管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。
- 主管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，但是不同行业的管理行为相差无几。不管你在哪个行业、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，太多源于各个大师、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，我已无法一一指明出处。在这本书里，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的相处合作之道；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，绝非徒有虚名。如果喜欢传统文化，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。我们总是一次次为中国传统的哲学思想感到惊讶，西方实证研究的很多东西，中国人在几千年前就已经分析得十分明白透彻了。

这本书里有很多案例和故事，你可以从中看到在你之前的管理者的经历和悲欢。它们也会启发你，让你有所感悟。

如何使用本书

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

不过请留意！有些相关问题的应对之道会分布在书中不同的部分，我们会尽量给你提示，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！

引 言

主管的心路历程

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了。

如果你想的是：从此，你将有机会学习许多全新的东西；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，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。

不知道你是否想过，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、毫无经验的新手。如果你能预料到这一巨大的落差，并感到沮丧，你会对自己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自己的下属，你需要培养、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，你可能会不断质疑自己：“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！

当主管意味着什么

当主管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。当主管意味着：你将开始一段“牧猫”的艰辛之旅。

当主管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，当主管有一些小小的特权，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。当你对管理岗位的一切都应对自如的时候，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，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。

当你成为一个主管，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、激励他人达成公司的业绩。随着你掌控能力的提升，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5位总经理，为期一周。他发现，这5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，很多主管对自己面临的工作状态感到吃惊甚至心力交瘁，就不足为奇了。

上任第一年经历什么

很多新人都为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》中详细描绘了新任经理的第一年，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，来简要介绍一下新任管理者的心路历程。

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。即使公司提供了转型的相关培训，本人也得到了上司的许多叮咛，但上任伊始，很多主管还是会陷入尴尬、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。……我怎样才能看起来很忙的样子呢？于是，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办……

此时，还有不少经理人不确定自己的权力是否真的有效：

坐在为区域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。

记得我刚做培训经理的时候，也有过类似的感觉。周围的环境完全陌生，有人拿了一份报销单让我签字，我甚至有点怀疑：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时，才会从没有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，但是没有人听我的了，他们对我的工作也变得漠不关心。

很多新任管理者都希望升职之后能得到更多的权力和自由，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。

新任管理者的压力都非常大，一部分压力来自突然发现了自己的无知——从业务领域的高手突然变成管理领域的初学者。一位经理说：“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，恰恰因为新任管理者之前大都表现良好，是高度自我驱动的人，所以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，更加没有亲身经历。大部分人直到选择管理生涯之前，都没有留意过自己的经理是怎么管人的。所以，他们在管理方面常常会感觉自己特别无知。

另一部分压力，来自他们感觉自己无法满足上司和下属的要求。一位经理说：“他们只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，而你才刚进入角色，刚了解所有的客户。前两个月的工作真的让人