

LEAN

写给所有新上任的管理者

升职必读

[英] 理查德·科赫 著
李焱 姜海洋 译



上海遠東出版社

这本书是写给刚刚上任的管理者的(不管是第一次还是第二十次)。作为一个管理者,就要担负起领导他人的责任。在此,“管理者”的含义比较宽泛:一家小公司的电话总机管理员、厨师长、警官、慈善团体的主要筹款人、工厂里的工头、商店经理、出版社的经营主管、某大型跨国公司法国分公司的总经理、内阁部长、电视制作人或英国石油公司的董事长,因而,也有人将其俗称为“老板”。每年都有数以百万计的人面临着新官上任的相同挑战。

尽管现在管理方面的书籍多如牛毛,但是关于新上任的管理者的论著却极为少见。你或许认为这是因为工作和组织的多样化意味着该领域内没有什么通行的规则,但是你错了。在这里相似点多于不同点:所有新上任的管理者都必须树立自己的威望;所有新上任的管理者都必须使顾客和上司感到满意;所有新上任的管理者都拥有可自由动用的资金,但却永远满足不了他们的需要;所有新上任的管理者手下都有一批人供其调遣,却永远不可能百分之百地控制他们(除非是在集

中营里)。他们如同处于一片未知的水域,既不知该怎样前进,又很容易被从未经历过的风浪所伤害。

因此,他们需要一本书来指导、帮助他们,而本书正是他们需要的。

新官上任,难题总是一大堆。你可以确信你手下至少会有一个人(我将称他们为“你直接领导的人”,“职员”或“队员”,而不用老式的称呼“属下”)认为你的职位本该属于他。他们也许真是对的。即使错了,他们对于该部门情况(比如困难、陷阱及其他难以捉摸的因素)的了解或许也比你清楚得多。他们会注视着你,寻找你无知或软弱的迹象,寻找能证明你不胜任的证据。

一开始你的上司会比别人对你更友善:他们要证明自己的选择是正确的。但现在,无法在一开始就取得出色业绩的领导者就得不到这样的宽容了。

你将不得不学习怎样让你的队伍工作得最好。你将不得不满足难以对付的顾客的要求和应付无处不在的竞争对手。最坏的是,你将不得不与最反复无常的自己,以及你的期待、希望、恐惧和自我怀疑作斗争。

而且你必须在激烈的战斗与危机中完成这一切,而不是在从容不迫的实验室里或在不可侵犯的象牙塔中。从第一天起,你的职员中就存在着敌对和背叛,正当你静静地努力做一些重要的事情的时候,便会有人出来打断、干扰和争辩。

“我想在一开始就把这件事挑明,”他们会这么说。或者,“我需要解释一下我的个人情况。”或(更含蓄地)“这就是我能帮你的,但你得当心……”而且无论他们当着你的面说了什么,你可以肯定会有人在咖啡机旁、酒吧间里、电话线上把一切说得更糟。

前任的疏忽和错误——人员或财产的流失,隐藏的同盟,

私下的妥协,与其他部门的疙瘩,投资的失败,松懈的标准以及久拖未决的难题——犹如一颗颗定时炸弹,会在你最没有思想准备的时候突然引爆。更为尴尬的是,当大家以期待的目光看着你,认为你的智慧将解决一切问题时,而你对眼前的这堆烂摊子却所知甚少,更不知该从何下手。

面对这一切,你到底应该怎样做?是雷厉风行,还是温和宽容?你是不是全身心地投入某一行动,即使这意味着要冒失败的风险?是应该从第一天起努力改变一切,还是任其自然,睁一只眼,闭一只眼?是对自己的意见或计划严格保密,还是大加宣扬,让所有人都知道?是应该根据事物的原理来分析问题和机会,等你拥有了所需的一切信息才作决定,还是靠直觉来判断事情的轻重缓急(即使这只是你个人的意见)?是加入职员中的某一主要派别,还是不偏不倚,冷眼旁观?是应尽力与大家达成一致,还是认准自己认为正确的事不放?

这些问题的答案无所谓对错。其正确与否取决于你、你的队伍、你的顾客、你的竞争对手、你的上司和公司的传统。这种多样性和模棱两可性也许能够解释为什么以前没人傻得会来写这样一本书。但是不要丧失信心。通过观察成功的和失败的新老板之间的不同,我们可以吸取一些教训。一些普遍的原则会提醒你要注意什么,只要你还有那么点智商和敏感度,就能在每种情况下找到正确的对策。

因此写一本帮助新上任的管理者的手册——就像一本关于你刚刚去过的国家的图解导游书,是可能的。了解这样一本书的局限和用法是很重要的。这本书不会为你指出可供遵循的简单规则而不管具体情况如何。这本书所做的是帮你分析正在发生的事,引发你思考自己应选择哪一条道路,针对每一条道路帮你寻找成功的机会,并激励你发挥你的领导才干。

这本书不会告诉你是否应该或何时去当剧院、艺术馆、公

园、饭店或赛马场的主管。但它会帮助你作出决定。而且一旦你作出了决定,它会告诉你怎样达到目的。它会指出每种选择的代价和存在的陷阱,以及何种办法的效益最佳,最让你称心。

本书的风格是轻松、愉快的,但别以为我的写作态度同样如此,其实我对你职责的重视并不亚于你自己。我会尽力使你获得更多的利益,当然,还有你的单位或公司及周围社会的利益。这本书是抱着怀疑(但不愤世嫉俗)的态度,并在经验的基础上写就的。工作对于你和你的队伍应该是有趣的,而且从某种意义来讲,你的工作应或大或小地促进人类目标的实现:提供基本的商品和服务;提高质量和运输的标准;创造剩余价值;满足基本需求或提供丰富多彩的选择。一个准备更充分、更出色的领导者,能帮助实现这些目标。



前言

1. 开始之前:家庭	1
新的工作与你的伴侣	1
组合式伴侣关系	2
总结	12
上任前测试	12
2. 开始之前:工作	15
悄悄地走一走	15
评价工作环境	16
准确估计竞争成功的程度及其原因	17
这些人是一支有效率的队伍吗?	18
考虑一下你和你的领导风格	19
需要进行多大的改变?	20
寻求你的基本盟友	22
决定你开始的行动	23
开始像一位新主管那样行事	24
制定你的 100 天计划	25
你做得怎么样?	25
上任前第二次测试	25

3. 第一个 10 天	31
你的员工	31
需要询问员工的一些问题	33
使命	34
队伍的竞争地位	36
如何显露自己是一个充满信心的人?	37
怎样对付挑剔的队员?	38
要放眼外界	41
通过行动来沟通	42
建立“同盟军”	42
与你的上司保持密切的关系	43
10 天以后的评估	44
10 天测试	44
 4. 主管与市场	 49
可是我没有顾客或客户	49
研究你的客户调查表	50
将队伍的精力集中于客户身上的几种实用办法	53
怎样对待上司?	55
上司有自己的习惯和“热键(Hot Buttons)”	57
不要忽视“超级上司”	59
准备接受测试	59
20 天测试	60
 5. 认识你自己	 64
技能测试	64

内向/外向测试	68
哈罗德·里维特[1—2—3]测试	75
30 天测试	82
6. 创建一支队伍	85
了解每个人	85
创建团队	92
40 天测试	93
7. 如何首战告捷	96
仔细挑选能取得成功的战场	97
有关扩大战场的不同意见	98
确保你在领导这次战斗	99
确保让整个集体获得荣誉	99
如何取得出人意料的成功?	99
如果陷入困境怎么办?	100
如果失败怎么办?	100
如何庆祝胜利?	101
接下来……	102
50 天测试	102
8. 提前发现问题	106
内部问题	107
部门间的矛盾	109
与顾客和委托人之间的麻烦	114
来自竞争对手的麻烦	116
哈哈,又是一个周末!	121

9. 以赢利为中心	125
如果你不是利润中心怎么办?	125
你是否确实以获利为中心?	129
你了解你的产品线的获利性吗?	130
你是否着眼于长期效应?	131
你的投资足够了吗?	132
是什么抑制了利润的增长?	133
你, 利润和队伍	133
70 天测试	134
10. 从失败中学习	136
挫折的价值	136
10 个最佳失误	138
集体讨论及思考	140
失败的外部原因	140
失去市场主动权	142
被对手击垮	143
态度冷淡或不友好的上司	145
反应迟钝的集体	146
80 天测试	147
11. 规划蓝图	149
时机已到!	149
你的计划应涵盖未来多长的时间?	150
年度计划	150

你打算如何实现年度计划?	152
90 天测试	157
12. 为成功再添砖加瓦	159
在你的强项上施展才华	159
反省迄今为止的经历	160
推知的力量	161
乐趣的力量	162
激情的力量	162
让你的集体成为激情的王国	163
100 天给你的鼓舞	164

开始之前:家庭

新的工作与你的伴侣

一份新的工作提供了一个很好的机会,使你能再次考虑你的家庭生活与工作的关系。新官上任,工作要求势必很高。家庭的支持,对你能否在新工作中取得成功是至关重要的,其重要性绝不亚于你在工作中遇到的任何其他问题。本章能帮你剖析你的家庭是给你支持还是给你制造障碍,并针对如何在开创新事业前巩固家庭基础提出了一些想法。

有些读者是单身,因而不必处理伴侣间的关系。如果你属于这一类读者,本章你可以略加浏览或干脆跳过去。其他的读者都应该认真地考虑自己与伴侣之间的关系。你读完本章以后,最好请你的伴侣也读一遍,这样他(她)就能明白你们之间的关系的类型,并意识到你的新工作对于这种关系的影响,于是你们就有了讨论的基础。

组合式伴侣关系

“组合式伴侣关系”摘自查尔斯·汉迪(Charles Handy)的一本名叫《无理性时代》的书(由 Arrow Books 出版),尤指书中的 155 页至 167 页。在这本有趣的书中,作者对“组合式婚姻”进行了探讨。作者的基本观点是两人之间的关系必须适应于一方或双方的工作要求。如果不能仔细考虑这一点,就会损害两人的关系并影响工作成绩。

我们每个人都有自己的个性特点,这就意味着我们都各有自己最自如的方式来对待伴侣和他(她)的工作。有时这种方式能够适应工作情况,但有时不能。如果是后者,可以通过一些方法来协调工作要求、家庭环境和双方行为,以使之适应。在许多情况下,如果磨合做得不好,不仅工作有可能失败,与伴侣的关系也会紧张,甚至可能就此走到尽头。一些开始从事新工作的人应该严肃对待这样的危险。好在如果你意识到这一点,还是有一些办法来缓解或消除这些可能出现的难题的。“组合式伴侣关系”的涵义是你应该在你们双方事业的不同阶段采取不同的行为方式,那样你就更有可能在事业和伴侣关系上都取得成功。

查尔斯·汉迪的四种个性和行为类型

汉迪的研究根据两个标准划分了四种个性或行为。两个标准是:

- 成就与权力(成功以及获取权力与影响力的需要),在这个标准上你可以是高或低。
- 帮助和抚养(帮助、支持和照顾他人的欲望),与此相对的是个人自由(做自己的事的欲望)。

汉迪创建了一种矩阵来代表这几种不同的类型：

取得成就 和权力的 需要	高	A 兼顾者	B 追逐名利者
	低	D 关心他人者	C 孤僻者
		帮助、支持和照顾他 人的需要	个人自由的需要

资料来源：节选自查尔斯·汉迪的《无理性时代》。

你属于哪一种类型？

类型 A：兼顾者，既有成就又有权力，但同时也乐于帮助和关心他人。类型 B：追逐名利者，是典型的雅皮士，野心勃勃，工作努力，很少也很不愿意帮助别人，强烈地渴望个人自由。类型 C：孤僻者，除了渴望个人自由，在其他方面得分都很低，没有雄心壮志，也不爱交际或关心他人。类型 D：关心他人者，对个人成就或权力不感兴趣，但愿意帮助别人。

也许无需个性测试，你就能为自己或伴侣在这个矩阵中定位。现在接着看下去并找出你和你的伴侣属于哪一类。

不考虑排列顺序（即不管你和你的伴侣谁前谁后），有十种可能的组合。它们是 AA, AB, AC, AD, BB, BC, BD, CC, CD, DD。让我们考虑一下其中一些组合方式，以及与你的新工作有关的潜在困难。

最常见的组合方式：BD 组合

我们假定你属于 B 型（追逐名利者），而你的伴侣属于 D 型（关心他人者）。在你看来，这是理想的组合，因为你的伴侣

能照顾家庭并在你所承受的工作要求达到顶峰时给你以支持。如果你的伴侣没有高要求的全职工作,BD组合在他(她)看来也是理想的。老式幸福夫妻的典型就是BD组合:丈夫赚钱,妻子管理家务并照看孩子。现在这种组合可能会倒过来。如果双方都觉得合适,这种组合显然是可行的。(如果你是B型而你的伴侣是D型,你也许想说你们已经没有问题,因此可以跳过本章了。当然如果你的伴侣永远满足于D的角色而你总拥有成功的、要求很高的工作,那你这样做也无可厚非。不过你最好还是暂停一下,考虑一下如果以上两个条件发生变化时你是否需要另一种组合。)

AA组合:两个兼顾者

让我们来看一下AA组合的情况。根据汉迪的调查,这是普遍程度仅次于BD的组合。双方都是A型,都具有心存大志、关心他人、善于合作的特点。双方往往拥有共同的朋友和活动。在紧张忙碌的生活中,双方都参与家务,做饭或照顾孩子(如有需要)。一般说来,双方都有较高的学历,吃饭时很可能讨论与工作或思想有关的话题(与BD组合不同,BD组合在吃饭时谈些重大事件或需要做的事情)。AA型组合是平等的伴侣关系:你们的朋友会觉得很难说出你们中间哪一个的控制权更大些。

如果你处在AA组合中,那么你们所面临的很可能是家庭生活和职业上的追求如何两全的问题。而当你们双方都由于工作而不得不到处出差,这个问题就会尤其尖锐。克里斯和安迪(妻子),我的两个最好的朋友,因为工作的缘故总是要世界各地到处走,他们有两个孩子(一个9岁,一个11岁),一只挑剔的狗,还有两幢需要照料房子。他们确实都参与管理家事,也拥有几乎相同的朋友。最近,克里斯不得不去墨西

哥度假,为的是能见到安迪,因为安迪要在墨西哥工作一个月,她把两个孩子也带到了那里。这似乎行得通,很大程度上是因为他们雇得起一个外国女佣,一个清洁工和一个园丁。但有时我还是不免为他们因此面临的种种压力而担心。

AA 组合:新工作可能带来的压力

如果你属于 AA 组合,又刚刚开始一份新工作,你就必须了解一下新工作对时间的占有以及出差是否比上一份工作要频繁。如果是这样,不管你是否意识到了这一点,你的伴侣都会因此承担过多的家务。此外,你还会失去许多与家人、朋友一起活动的机会(因为没时间)。

你也许能通过对危险保持敏感、避免超负荷工作和减少出差次数而将压力保持在可以接受的限度内。所有劲头十足、拼命工作的人都是清教徒道德陷阱的好猎物,因为清教徒是以所投入的时间和精力的正比来衡量成绩的。其实,只要把自己的工作安排得合理一些(或让助手来做这件事),并让部下多挑一些担子,即使把工作时间减去 30%,也能取得与原来相同,甚至更好的成绩。当然也有许多人永远做不到这一点。这需要有意识的意志力和自律,但这并不是让你更拼命地工作,相反,这是为了减轻你工作的强度。要重视产出而不是投入。分析你过去一周所做的事情,找出哪些工作原可以在不影响质量的前提下,交给别人去做。你会为最后的结果感到惊讶的。总之,只要你工作效率高,就不必为自己在生活上多享受了点而感到内疚。

同样的道理适用于出差。在通讯手段高度现代化(电话、传真、计算机网络、声音传输、电话会议、电视会议)的今天,实在是没必要再到处奔波了,那不仅使你身心疲惫,而且效率也十分低下。不要因为一向如此而执意不改。问一下是否确有

必要出差,即使确有必要,能否请别人代劳。看一下能否说服你要拜访的人来到你这儿来,除非你本人十分喜欢旅行(如果你喜欢,你很可能是 B 而不是 A)。你必须大幅度地减少出差次数,除非你确信如果减少旅行会降低工作效率。

运用“组合式关系”:由 AA 组合转变为 BD 组合?

采用上面这些明智的办法,也许你能够愉快地维持 AA 型关系。但是如果你获得了一份要求更高的新工作,与此同时(或随之而来),你的家庭情况也发生了变化(通常是孩子的出生或家庭的搬迁),或者是你的伴侣也找到了一份比以前要求高得多的工作,就有必要重新考虑 AA 型关系可否继续维持下去。或许你们的关系需要变为 BD 型,这就要求一方放弃自己的事业(在一段时间内)以便照顾家庭并支持对方的工作。要采取这种转变,双方必须都感到这种转变能使自己愉快,并充分认识到每一方所作的牺牲(因为不可避免地,从事严苛的全日性工作的一方会为自己无法更多地参与家庭活动而遗憾,而另一方则将因此而在事业上作出某些牺牲)。只要可能,暂时以持家为主的一方应该积极地为自己留一个以后重新拾起自己事业的机会,并找一份具有挑战性的非全日性工作,而不论其有无报酬。

双方工作要求都很高的 AA 型伴侣所能愉快接受的另一种选择是转变为 BB 型关系。让我们首先来重温一下这个名词。

BB 型关系:两个追求名利的人

一般,BB 型组合双方都渴望名利,迫切地希望在事业上进步,天生不爱关心、支持他人,并且特别向往独立。这种关系的特征是友好的(有时会不太友好)竞争、高收入、高消费以

及对家庭的有限贡献。如果没有孩子,维持 BB 型关系就容易得多。在现代的 BB 型关系中,夫妻双方的工作要求都很高,薪水也很高,每人都有各自的业余爱好。这里有个有趣的实例。罗宾是一位成功并有前途的公关经理,西蒙是一个同样成功的会计。他们每周都要工作 70 个小时以上,并且经常出差。当晚上两人在一起时总是出去吃饭,而在手头各有工作或看书时,则会叫人送饭来。他们各有各的朋友圈子和娱乐方式。在许多人看来他们的关系很低调,但也过得很美满。还有许多成功的 BB 型婚姻的例子,尽管他们中只有少数人有孩子。

BB 组合的成功很大程度上依赖于外界为其提供的服务,从而最大程度地减少了家务。BB 型夫妇即使有时间也不愿意做家务,更何况他们个个都忙得焦头烂额,于是他们周围出现了许多合同工人,这些人若在过去会被称为仆人。他们中有清洁工、保姆、做家务的女佣、园丁、司机、管家,包办伙食的人、室内设计师、看门人和私人助手。他们经常光顾饭店和旅馆,同时还拥有几张信用卡。当不得不在家吃饭时,他们会请人做饭,或实在不行,就以上好的方便食品充饥。可以想见,他们钱挣得多,花得也快。

BB 组合能很好地处理由于工作要求日益严格而产生的额外压力。由于这一组合中,原本双方待在一起的时间就少,家务活儿的要求也不高,那么这些倾向即使有所加强,也不会引起大的问题。然而也会有特殊情况,尤其当一方不是纯粹的 B 型而掺杂有很多 A 型特征(希望参与)。如果夫妻关系由此紧张,双方就必须重新审视彼此的工作要求,并根据以上对 AA 组合的建议,找出方法来限制一方或双方花在工作上的时间和出差的次数。