

It's Okay to Be the Boss

The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need
(Revised and Updated Edition)

你还在用 错误的方式 管人

一步一步教你做个**员工需要的管理者**

[美] 布鲁斯·塔尔根 (Bruce Tugan) ◎ 著

赵众一 刘爽 ◎ 译



机械工业出版社
China Machine Press

It's Okay to Be the Boss

The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager
Your Employees Need
(Revised and Updated Edition)

你还在用 错误的方式 管人

一步一步教你做个员工需要的管理者

[美] 布鲁斯·塔尔根 (Bruce Tugan) ○ 著
赵众一 刘爽 ○ 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

你还在用错误的方式管人：一步一步教你做个员工需要的管理者 / (美) 塔尔根 (Tulgan, B.) 著; 赵众一, 刘爽译. —北京: 机械工业出版社, 2016.5

书名原文: It's Okay to Be the Boss: The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need

ISBN 978-7-111-53739-7

I. 你… II. ①塔… ②赵… ③刘… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 100365 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-8642

Bruce Tulgan. It's Okay to Be the Boss: The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need, Revised and Updated Edition.

Copyright © 2007, 2014 by Bruce Tulgan.

Simplified Chinese translation rights arranged with Harper Business through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harper Business 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

你还在用错误的方式管人 一步一步教你做个员工需要的管理者

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978-7-111-53739-7

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

PREFACE

再版 序言

我写作此书的目的很明确：与随处可见的管理乏力问题做斗争。

直至今日，上述使命依然迫切而艰巨。

上述使命已经获得许多人的认同，即便如此，管理乏力问题蔓延依旧。

这本书能够再版的原因就是很多高层管理者已经认同上述使命，加入了与管理乏力的战斗，并四处求医问药。商业领袖告诉我，他们反复阅读这本著作，以提醒自己时刻保持警惕；检讨自己的管理实践；激发他们同自己或团队中的管理乏力做斗争；学习其中的工具、方法和技术，使自己更加强势和投入。很多商业领袖告诉我，他们为自己的每名下级管理者都买了这本书。

但是，“管理乏力”还没能像它的对立面“显微管理”那样流行。其实，相对管理乏力，显微管理在现实中更少见，危害性也更小。

多年以来，我一直专注于把当代管理思潮、传统管理智慧与“伪授权赋能”思想区分开。正是这些伪授权赋能思想导致了管理乏力。我竭尽全力鼓舞管理者走出“灭火队式管理”的恶性循环。正是这种“灭火队式管理”让管理乏力问题不可避免。

我每天都向中高层管理者传授本书中的最佳实践：

- 与每位下属建立结构性的、定期的、一对一的谈话制度，并形成习惯。
- 清清楚楚、直截了当地说出你的期望与要求。
- 用文字记录下属的绩效表现。
- 在小问题变成大问题前就解决掉它。
- 开除冥顽不化的低绩效员工。
- 奖励高绩效员工（记住，只有值得奖励时才奖励）。

我深知自己在对抗一个非常强大的浪潮。事实上，管理乏力依然是职场中最常见的皇帝的新装，大家都看到了，却又都不愿去谈。

自 1993 年开始，我们持续深入地进行了相关职场调查。结果显示，管理乏力顽固地存在于整个职场。在各级管理者中，绝大多数管理者都没能做到持续地与直接下属进行一对一的沟通，他们在这个事情上没有花足够多的时间，未能下属指明方向、提供指导；没有协助员工做好项目计划与资源规划，没能提供坦诚的反馈，没有帮助员工解决问题，没能定期纠正偏差。这种错误弥漫于组织的各个层面，充斥于各行各业。

本书第 1 版面世后，整个经济起起伏伏，但有一件事没有变化：管理乏力依旧耗费着各类组织的巨额财富。

- 出现本不必要出现的问题。
- 本来可以很容易解决的问题失控。
- 资源被挥霍，浪费掉。
- 错误地做事（不是难事，是日常基础工作）却毫无觉察。
- 低绩效员工滥竽充数，工资照领。
- 中等绩效的员工自认为是高绩效员工。

- 高绩效员工备感挫折，打算离职。
- 管理者做着本应授权给他人的事。

当今世界联系日益紧密，竞争日趋激烈，信息科技蓬勃发展，全球化浪潮汹涌。世界局势，包括地缘政治、环境、市场、政策、资源等诸多问题都在变得愈发复杂而不可预测。雇主比以往任何时候都更加关注生产率、质量、运营成本与组织弹性问题。相应地，为了更好、更快地完成工作，为了生存，为了成功，为了可以养家糊口，员工的压力也越来越大，而管理者则一如既往地夹在了两者的中间。

只要承担着监督、管理和领导职责，压力就一定比以往任何时候都大。但是，大多数管理者都还认同错误的授权赋能思想。他们依旧抱着“员工自己就能搞定”的幻想，依旧不告诉员工该做什么，该怎么做。即使绩效差距明显，他们依旧不敢区别对待员工。他们怕别人说他们“不公平”。大多数管理者依旧希望“被喜爱”，因此不敢用权，唯恐别人说他们不作为。大多数管理者依旧回避冲突，不想惩处员工，竭尽所能地避免与人事部门打交道，与此同时，管理者自己也在纳闷：我的下属怎么就这么缺乏责任感呢？！

大多数情况下，我们也很难责怪管理者。大多数管理者是因为工作出色但不具备管理潜质而被提拔到管理岗位上来的。他们大多没有经过有效的管理培训。于是，他们便很努力地自己去弥补；他们或尽力模仿，或不知不觉步入误区，或两者兼而有之。乏力的撒手掌柜因此产生。

不要误解。我知道管理者很忙，大多数管理者忙于平衡自己的管理职责与非管理职责。他们觉得自己根本没有足够的时间把两者同时做好。结果，他们往往会忽略自己的管理责任……然后，就出了大事。于是，管理者不得不忙于灭火，收拾残局，以让工作重新步入正常轨道。而当这一切

结束后，通常来讲，管理者进行管理的时间会变得更少，就此步入恶性循环。

谁需要弱势管理者？没人想要。

谁喜欢弱势管理者？南郭先生，低绩效的员工。他们滥竽充数，还想照拿工资。他们想躲在300人的乐队里，不想被发现。只有他们喜欢弱势管理者。

高绩效员工喜欢强势管理者。强势管理者能够帮助他们做得更多、更快、更好。

那么那些占绝大多数的绩效中游的员工呢？他们怎么想？他们中的大多数人忙于养家糊口。他们知道上级希望他们工作更长的时间，工作更加努力，工作方法更精巧，工作效率更高，工作做得更好。他们比其他两类员工更依赖他们的直接管理者以满足他们的基本需求，更渴望管理者在工作的重要环节给予自己指导和帮助。

在本书中我都竭力规劝管理者要承担起管理职责，做一个强势、自律、以工作为中心的管理者。规劝他们要让下属负起责任，帮助下属更加努力地工作以赚取自己的衣食与未来。

遵循本书的建议，你就会开始一步步地练习一些返璞归真的管理技巧。这些管理技巧是强势、参与式管理的必然要求。

不过，很不好意思，本书没有提供一套简易的解决方案。但是，此书确实提供了许多颇具难度的部分解决方案。我曾经通过研讨班把这些方案教授给数以万计的管理者。不像那些简易的解决方案，这些颇具难度的部分解决方案的最大好处是：在现实世界中真正管用。

好消息是，经过时间和实践的检验，各级管理者在管理方面回到本原、返璞归真后，管理效果就会变好。当各级管理者开始花时间每天与他们的员工进行单独沟通，提供指导，阐明期望，共同谋划，记录绩效，定期反馈后，生

产率、工作质量都会有所提升。只要各级管理者做这些管理的基本动作，事情就会变好：不必要发生的问题基本被杜绝了；即使问题发生了，也很可能被快速地消灭在萌芽状态；资源浪费减少；人事问题被快速高效解决；低效员工想离职；高效员工想留下来更努力地工作。大多数员工的士气、绩效得到提升。

记住……如果你是某个人的上级，你就拥有了影响这个人生活和事业的权力。他们的工作是他们所在家庭的饭碗，是他们追求梦想的重要渠道，是他们服务客户、实现组织承诺与使命的舞台。你是他们的领导，这种责任无比巨大，你绝不可以小看。

因此……你要成为一个什么样的领导？决定权就在你自己。

CONTENTS

目录

再版序言

01 | 第 1 章 随处可见的管理乏力 // 001

你还在用错误的方式管人：阻碍管理绩效提升的七大误区

02 | 第 2 章 养成每天管理的好习惯 // 033

每天，第一个要管的人就是你自己；第二个要管的人是除了你之外的其他所有人

03 | 第 3 章 学会像绩效辅导教练那样与员工交谈 // 045

谈、谈、谈，只谈工作；不要等问题出现了再辅导；让平凡人产出不平凡的绩效

04 | 第 4 章 每次一人 // 055

管理要因人而异：管理客户化的 6 个关键问题

05 | 第 5 章 让问责落地 // 075

问责不是口号：要把奖惩和员工绩效捆在一起

06 | 第6章 告诉员工做什么，怎么做 // 091

没有明确的期望，问责无从谈起；授权赋能的真谛：授权

07 | 第7章 一路追踪、把握绩效 // 107

知道就是力量；监控员工具体行为的五大途径；设计一个你能坚持做下去的简单流程

08 | 第8章 为之于未有，治之于未乱 // 125

一次解决一个小绩效问题；如果一路上持续、进取地解决绩效问题，解雇就很可能派不上用场

09 | 第9章 因材施教 // 143

真正的公平；真正的杠杆；慷慨、灵活；帮助员工获得所需

10 | 第10章 出发 // 163

准备工作；和你的领导谈谈；告诉自己的团队成员；开始管理……每天必谈，每次一人

致谢 // 187

01

第1章

随处可见的管理乏力

IT'S OKAY TO BE THE BOSS

THE STEP-BY-STEP GUIDE TO BECOMING THE
MANAGER YOUR EMPLOYEES NEED

某日，你到便利店购物。进门前，看到两个店员正在门口聊天。他们在那儿应该是有一段时间了，一个在给另一个点烟。进得门来，你发现柜台内的老兄正在单兵奋战，已忙得不可开交，根本就没有时间帮你找要买的东西。你只好自力更生，可当你终于找到商品应该所在的货架时，却发现那里根本就没有你要找的东西！没办法，你只好凑合买了一个替代品。结账的队伍总是那么长……结束漫长的等待，走出商店时，你心中一定暗骂这家店糟糕透顶的服务。同时，你心里也一定在想：“这个破商店，真的应该雇些好一点的员工啦。”

审视这个问题，我们很容易把雇员或企业作为批判的对象。但是问题的元凶——管理者，却藏在幕后，逃过了你的审判。店长的责任就在于关注店内所发生的一切，并确保商店各项工作能够持续、顺利开展。店长该如何实现上述目标？通过管理员工实现。他要告诉员工该做什么，该怎么做；要监控、评估、记录员工的表现；要快速解决遇到的问题；要找到并奖励绩效出众的员工。这就是管理。

管理是一项神圣的职责。如果你是领导，你的职责就是要让一切顺畅运行。每天，你必须确保每项工作都被高效完成。如果你是领导，员工一旦有什么需求，或一旦遇到什么问题，会首先把目光投向你。如果碰到困难，你就是他们的解决方法。如果你是领导，你就是员工的主心骨。

但有太多的管理者，无论是高层、中层还是基层，都做得还不够好。他们的管理时有时无。他们没有明确每项工作、每个关键节点对员工的期望和要求，没有持续跟踪员工绩效，没有纠正员工错误，员工成功后，也没有给予褒扬与奖励。他们或害怕，或不想，或根本就不知道该怎么做。他们缺乏对员工的日常引导、指导与领导，缺乏对员工的持续反馈和源源不断的支持，这种情况普遍存在于整个职场，遍布组织的所有层级，存在于所有行业，其严重程度绝对超乎你的想象。这就是我说的“管理乏力”，是“显微管理”的反义词。

任何一个服务差的案例，就像我开篇提到的那个便利店的例子，都能在其中找到管理乏力的问题。其实，何止服务差，工作场所中出现的任何问题都和管理乏力有关。例如，遇到自然灾害（如飓风）政府官员反应不足的问题；信用卡公司（或者其他可信赖的公司）成千（成百万）用户的个人数据周期性地丢失或被盗的问题；新闻工作者造假、作者剽窃却逃脱惩处；坏账；金融危机；明星企业丧心病狂；飞机失踪；大多数的医疗事故；养老金赤字；航班延误……上述事件是谁的责任？不管是谁，这个人都有上级。这个上级都在履职，都应该受到谴责。为什么？因为他

们没有确保手下做好工作。

管理乏力每天都消耗着组织的财富。管理乏力剥夺了员工享受工作的机会，阻碍了员工的成功，让员工的报偿减少。它导致管理者必须加倍付出，做次优选择，并为此遭受折磨。管理乏力还会损害组织与供应商、交易对手以及顾客之间的关系。它以不同方式给社会带来额外成本。与“显微管理”一样，“管理乏力”还不是一个常用词，但我相信它会成为常用词，因为在它面前，显微管理所带来的危害相形见绌，可以讲，和管理乏力相比，显微管理简直就是小题大做。

熟视无睹的管理乏力

回首1993年，我刚刚步入职场。自那时起，我着手开展X一代（出生于1965~1977年的人，我也属于X一代）的工作态度调研。此后，越来越多的公司邀请我在其公司的会议上演讲，培训他们的管理人员，研究他们的做法，面试他们的高管，组织他们的员工进行焦点小组座谈。一开始，我只关注代际问题。我的做法是，来到某家公司，和青年员工座谈，然后和公司的中层、高层分享，研讨他们公司青年员工的所思所想。我了解到的问题大同小异，基本上就是，“贵单位的青年员工感觉他们从管理者那里得到的指导不够。他们希望得到更多的培训。他们希望得到更多的支持和引导。他们需要更多的辅导和反馈。”显然，X一代那时已经明明白白地告诉我：他们的公司管理乏力！但那时，

我真的没有意识到。

十有八九，老员工会讲：“孩子，欢迎你。我们每个人都希望有人和我们手挽手并肩前行，但是，没人会为你那么做。我工作至今，职业生涯的每一步都像是一个不会游泳的人掉进了水里，要么沉下去淹死，要么挣扎着学会游泳。如果没有人告诉你该做什么，那么你就自己悟，然后付诸实施。之后呢，就等头儿关注到你。没人理也许是好事，因为只有等你把事情搞砸了，头儿才会跳出来理你。随着时间的流逝，资历的增加，组织的阳光自然会照到你。如今也没什么不同，这些 X 一代还需要经历我们所经历过的一切。交学费，爬梯子。”这些有经验的老员工其实也是在告诉我，管理乏力已成常态。

管理乏力的现象虽显而易见，我却一直视而不见，直到多年后才开始关注到这一问题。20 世纪 90 年代，从科技股疯涨到网络股飙升；再到 21 世纪初，互联网泡沫破灭；最后到 2008 年金融危机，X 一代的思维模式一直都在持续扩散、扩散、扩散。这种思维模式不只传给了 X 一代的下一代——Y 一代，而且传给了他们的下下一代——Z 一代。在 2008 年后经济缓慢复苏的漫长日子里，最初由后现代青年表现出来的打破常规的工作态度，已经成为员工观念的主流。其实，后婴儿潮一代在职场观念更替中成为急先锋，这只是一种历史的意外，大背景是，传统的强调等级的长期雇用关系正在让位于短期交易关系。在 21 世纪初，如果没有得到雇主可靠的长期承诺，各年龄段的雇员都已不再会安静、顺从地在一个“要么沉底，要么学会游泳”的环境中工作。

员工从组织那里得到的“长期照顾自己”的承诺越少，他们期望从直线管理者那里得到的短期收益就越多。因为职场压力越来越大，所以，员工的“保养”需求就越来越强。

从 20 世纪 90 年代中期开始，我就身处一线，进行职场驱动力研究。我的时间主要用于培训数以万计的管理者。从级别上看，这些管理者覆盖了从 CEO 到班组长的全部管理层级；涉足几乎所有你能想到的行业，零售、保健、研究、金融、航天、软件、制造、政府，甚至非营利组织。这些管理者的成功振奋吾心，他们的失败令我心碎，他们的挑战就是我的挑战。

我为很多组织做过咨询，我可以很负责任地讲，只要管理人员不做撒手掌柜，高度参与，同时承担起管理的权责，大多数问题都可以避免，即使发生也会被很快解决。符合上述特征的管理者会说：“太好了，我做领导了。我们要尽自己最大努力做到最好。我要成为一名优秀的管理人员！”但不幸的是，高度参与、百分百投入的管理者十分稀缺。坦白地讲，大多数管理者流于平庸，很多人努力想做得更好一点，有些人甚至都不想努力。大多数管理者是撒手掌柜，除非迫不得已，否则绝不去管。

为什么会这样呢？

管人越来越难

管人一直很难。管理者一直被夹在雇主和雇员之间，尽力去调和两者相互矛盾的需求和期望。大多数管理者，就像普通人一

样，会想尽办法避免矛盾。旧式职场中盛行的一种错误观念是，为了拥有稳定的工作，就必须尽本分，一步一步往上爬。旧式职场留下的遗产之一就是撒手掌柜型的领导任由手下沉浮。在过去的等级制（金字塔式的组织架构）下，下属理所当然地接受其管理者和雇主的权威。在撒手掌柜模式下，下属更倾向于自己弄清楚我要干什么，然后就去干，这当然会犯很多错误。但浪费和低效没有关系，因为，总有挽回的余地。可是，现在不行了。

现如今，管人的难度大大增加。当今世界高度互联，全球化，竞争异常激烈，知识驱动特征明显。市场杂乱混沌，资源需求很难预测，雇主必须时刻配合变化。为了生存下去，雇主必须足够简约精益，必须足够灵活。人人都必须足够进取才能照顾好自己和家人。雇员对“组织最终会照顾自己”的信任越来越少，因此也不会再用即期的牺牲换取未来的回报。他们更有可能公开反对雇主所宣称的使命，反对雇主的政策和决定，更有可能对雇用环境和薪酬政策表示质疑。这些变化导致的一个结果就是，相较以往，雇员变得更不听话了，他们对雇主的规章，对工头的指令不再俯首帖耳。

传统的权威来源也正在被新的权威来源所取代。有些权威来源在消减，例如，资历、年纪和固有经验。因为管理层级被缩减，组织架构扁平化；越来越多员工的领导是项目经理，而不是员工在组织架构图上的管理者，临时汇报关系增多了。有些权威来源在增强，但同时更具交易性，例如，资源控制权，收入决定权，工作环境控制权等。一方面，雇员指望他的直接管理者能够