

WILEY

90%以上的管理难题，都集中在这27个挑战之上
不要开无意义的会议，不要始终在“救火”，不要恶性循环

管理者^的 27个挑战

THE 27 CHALLENGES MANAGE FACE:

STEP-BY-STEP
TO (NEARLY) A
MANAGEMENT

[美] 布鲁斯·塔尔干 (Bruce Tulgan) 著
水炎 等译



中国工信出版集团



电子工业出版社
ELECTRONICS INDUSTRY PRESS
http://www.eipress.com.cn

管理者^的 27个挑战

THE 27 CHALLENGES MANAGERS FACE

STEP-BY-STEP SOLUTIONS
TO (NEARLY) ALL OF YOUR
MANAGEMENT PROBLEMS

[美] 布鲁斯·塔尔干 (Bruce Tugan) 著
水炎 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内容简介

无论从事什么行业,管理者都会遇到一些相同的问题——27个反复出现的挑战:担心失去明星员工,如何激励懒散的员工,如何应对态度有问题的员工,员工之间相处不融洽该怎么办,等等。书中会针对每一个挑战进行解析,你会看到最高效的管理者如何利用管理的基本原则主动地解决所面临的问题。对于如何改变糟糕的态度,如何减少摩擦和冲突,如何留住业绩非常好的员工,甚至对于如何应对个人的职业枯竭问题,作者在书中都提供了明确的方法。这本书对于各层级的管理者来说都是不可或缺的资源。

The 27 Challenges Managers Face: Step-by-Step Solutions to (Nearly) All of Your Management Problems, 9781118725597, Bruce Tulgan

Copyright © 2014 by Bruce Tulgan All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。未加贴Wiley提供的防伪标贴者,禁止销售,否则视为盗版。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-0567

图书在版编目(CIP)数据

管理者的27个挑战 / (美)布鲁斯·塔尔干(Bruce Tulgan)著;水炎等译. — 北京:电子工业出版社, 2016.9

书名原文: The 27 Challenges Managers Face: Step-by-Step Solutions to (Nearly) All of Your Management Problems

ISBN 978-7-121-29032-9

I. ①管… II. ①布… ②水… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第128718号

责任编辑: 杨 雯

印刷: 三河市兴达印务有限公司

装订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 264千字

版 次: 2016年9月第1版

印 次: 2016年9月第1次印刷

定 价: 39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

目 录

第 1 章 你需要的只是基本原则 / 1

第 2 章 新任管理者的挑战 / 27

管理挑战1：当从同事成为领导时 / 35

管理挑战2：当空降到团队中担任领导时 / 39

管理挑战3：当集结全新的团队时 / 44

管理挑战4：当有新成员加入你的团队时 / 48

第 3 章 训练自我管理的挑战 / 53

管理挑战5：当员工在时间管理上遇到困难时 / 58

管理挑战6：当员工在人际沟通上需要帮助时 / 66

管理挑战7：当需要员工更有条理时 / 72

管理挑战8：当需要员工提升解决问题的能力时 / 75

第4章 管理业绩的挑战 / 83

管理挑战9: 当需要员工提高生产率时 / 92

管理挑战10: 当需要员工提高工作质量时 / 97

管理挑战11: 当需要员工付出额外努力时 / 101

管理挑战12: 当需要员工从事富有创造力的工作时 / 104

管理挑战13: 当员工比你懂得多时 / 107

第5章 管理态度的挑战 / 111

管理挑战14: 当需要员工改变态度时 / 118

管理挑战15: 当团队成员之间存在冲突时 / 129

管理挑战16: 当员工出现个人问题时 / 132

第6章 管理超级明星员工的挑战 / 137

管理挑战17: 当需要超级明星员工保持投入时 / 146

管理挑战18: 当非常想留住超级明星员工时 / 150

管理挑战19: 当注定将失去超级明星员工时 / 157

管理挑战20: 当你想把超级明星员工提拔为新任主管时 / 162

第7章 在不可控的情况下进行管理的挑战 / 167

管理挑战21: 在不断改变和充满不确定性的环境中进行管理 / 171

管理挑战22: 在资源有限的情况下进行管理 / 175

管理挑战23: 通过相互依赖进行管理 / 180

管理挑战24: 绕过后勤障碍进行管理 / 187

管理挑战25: 跨语言和文化进行管理 / 190

第 8 章 更新管理的挑战 / 195

管理挑战26：当需要重建与散漫的员工之间的管理关系时 / 197

管理挑战27：当需要恢复做一位坚定而尽责的管理者的决心时
/ 203

后 记 / 210

致 谢 / 212

译者后记 / 216

第 1 章

你需要的只是基本原则

你走进会议室，参加团队的周例会，听取例行的最新情况汇报。有些人准备充分，有些人则不然。有些人提供的信息不足，而有些人提供了太多的信息。有些人在下面开小会，有些人会耍耍花招。预计一个小时的会议拖成了两个小时。

有时你在想：“为什么要开这些团队会议？”毕竟，团队中的每个人几乎天天见面，而且公司有开门政策。如果出现问题，你会根据需要通报给其他人。你每天还会和团队成员交谈或通电子邮件。

然而会议如常召开。很快问题显现出来，非常重要的Q项目出了偏差，比计划落后了。怎么会这样？除了每周的例会，你还定期与每个人逐项核对。

搞不清发生了什么。也许具体事项的修改没有被充分转达，也许阻力来自资源限制、技术故障或人为失误。一定有人犯了错，无论是内部的还是外部的。应该有人对此负责吗？莱德先生以前出现过失误。

2 管理者的27个挑战

Q项目有很多活动部件。现在，必须进行彻底的改变，这需要其他部门、团队的相应人员进行返工，他们会很不高兴。

时间、资源、精力和金钱都被浪费了，肯定会有指责、抱怨，还要进行解释。自从最近团队失去了最有价值的成员白金女士之后，一切都变得困难起来。她的替代者青铜女士目前还没有完全熟悉情况。

你马上行动起来，开始救火。你跟团队成员一对一地面谈，你知道在遇到困难的时候可以指望他们。你把一些责任接管过来，包括请求其他部门、团队的相应人员重做他们的部件。你们为此进行了一些快速讨论和长时间的辛苦工作。危机终于被应付过去，Q项目回归了正轨。

当你弄清楚发生了什么问题时，可能需要进行一些非常棘手的谈话，会产生一些后果，有些人会丢掉饭碗。即使这次莱德先生没有什么过错，你认为也是时候和他谈一谈他忽好忽坏的表现了。

当你终于让一切回归正轨时，你发现你的其他工作被耽误了，你的员工也是如此。好在事情基本上恢复了正常。

你几乎每天和团队中的每个人都有接触。他们知道你的门始终是敞开的。如果出了什么状况，你会根据需要通报给其他人。你每天都和团队成员交谈或通电子邮件。无论如何，在下次周例会的时候，你会见到每一个人。



每位经理都会告诉你：救火是工作的一部分。很难打破这种循环，因为当出现紧急问题时，我们必须去解决它。事情总会出错——火灾总会发生。如果你是经理，你就要负责带头去救火。每个人都要拎着水桶，协助救火。但这往往是既费力又费时的工作。当扑灭火的时候，你本该完成的其他工作

都已滞后了。

许多管理者问过自己这样的问题：当有那么多的火需要扑灭时，我怎么能取得真正的进步？

我认为，他们应该提出的问题是：有多少经常发生的火灾可以提前避免或减少影响的？

答案是大部分火灾。

如何避免或减少它们的影响？我的答案：通过一贯实践基本原则。那意味着不断与你所管理的每一个人进行高质量、一对一的对话。高质量意味着高度结构化、高度实质性，持续、定期、经常性、有计划、有清晰执行重点、针对具体个人的双向对话。它们不是在出现问题时进行的所谓“关键对话”，而是在情况进展得很顺利或不太顺利，以及平平常常时进行的定期检查。这个观点来自我20年对职场管理关系的深入研究。令人吃惊的是，很多管理者认为自己已经这样做了，但其实他们并没有。

看一看前文中描述的Q项目经理。乍看起来，他似乎很好地实践了管理基本原则：定期召开团队会议，几乎每天与员工进行联络，执行开门政策，不断通过电子邮件和电话进行沟通。

这就是让问题变得如此复杂的原因：经理在遵循正确的步骤——采取正确的动作。除此之外，他还能做什么？如果在Q项目土崩瓦解之前问他，他会说：“一切进展得不错。”

这个故事中的经理与各行各业、各种规模的组织中各个层级的绝大多数经理很相似。那位经理与他的直接汇报人进行了大量沟通，只是质量不够高。不仅如此，大量的沟通还使他产生了虚假的安全感。

事实上，如果这位经理与大多数经理大同小异，那么他的沟通很可能是即

4 管理者的27个挑战

兴的、漫不经心的表面文章。我把这叫作“自动驾驶的管理”。

绝大多数经理多多少少以自动驾驶的方式进行着管理，直到事情出了差错——而差错总会出现的。这时沟通变得激烈而紧急，有时甚至变得准确而有效。当有问题需要解决时，无论大小，经理们总是全力投入，这就是我所说的“救火”。

大多数管理者这样想：“一切进展顺利。只是我们有很多火要去扑灭，这使我们很难按照行之有效的惯例去做事。每当你开始例行公事时，用不了多久就会出现另一场大火。”他们没有意识到自己已经陷入了恶性循环：

自动驾驶的管理→虚假的安全感→小问题慢慢滋生壮大→问题不可避免地爆发→经理（和其他人）启动了救火模式→事情恢复正常→又回到自动驾驶的管理。

怎样打破这个循环？

通过研究数千个案例，我得出了一个简单的解决方法，但它并不容易实施。因为在管理中，管理者总是会忽略管理的基本原则。

我们的研究显示只有非常少的管理者（大约十分之一）执行了这些基本原则。大多管理者没有这样做。绝大多数管理者只是走了走过场。我称之为“管理不足综合征”。

针对“管理不足综合征”我写过很多文章，“管理不足综合征”指的是领导者、管理者和主管们普遍没有始终如一地执行好管理的基本原则。多年以来我的研究重点便是搞明白为什么会发生这种情况。为什么管理者不能始终如一地执行好管理的基本原则？

情况是这样的：大多数管理者在尝试，并进行了很多沟通。从表面上看，他们好像在实践管理的基本原则。但大多数时候，他们的管理沟通严重缺乏结构化和实质性。因此他们就好像在做假动作，产生不了什么效果。而且他们没有意识到这个问题。

实践管理的基本原则需要纪律与严密性。和你的下属保持高度结构化、内容充实的一对一对话并非易事。然而这些都是基本要求。如果做不到这些，你所谓的管理都是毫无意义的。

如果你是某人的经理，你便要负责他们的生计和职业、他们提升价值的能力，以及他们赚钱的能力——这是人们赖以谋生的手段。他们工作赚钱，养活自己和家人。你是他们的老板，这是非常重大的责任。你至少应该能实践那些基本原则。

如果你觉得基本原则不管用，那么几乎可以肯定你没有做对。你所需要的就是基本原则。管理的基础比大多数人以为的更复杂、更困难。

管理不足综合征：回顾

从1993年开始，我实施深入的职场研究。回想当年，我是一个沮丧的年轻律师，正在调查X一代（出生于1965—1977年）的工作态度。这促使我完成了我的第一本书《管理X一代》（*Managing Generation X*）。不久之后我的职业变成了从事职场研究、咨询和管理培训。从那时起，我便拥有了研究职场动力学的最佳视角。我花了大量时间与各个层级的管理者（从CEO到一线主管）面谈，做咨询和培训。这些成千上万的管理者涉及你能想到的各行各业——零售、医疗、研究、金融、航空、软件、制造、公共部门、非营利性

6 管理者的27个挑战

组织，等等。

我的公司自成立以来便致力于实施深入的职场研究（不间断的调查、问卷、战略民调、焦点团体座谈、访谈和文献综述）。多年以来，我们的研究不断将我们拉回到“管理不足综合征”上。

为什么？

因为管理不足始终存在，就躲藏在我们的眼皮底下。它往往是许多职场出现问题的地方，非常猖獗，让你付出巨大代价。治疗管理不足的方法很简单，但很难治愈。治疗的药物效力强大，因此当病情好转时，你便会松懈下来。但是一旦停止服药，你便会再次发病。

我们的研究发现管理不足是反复出现的问题：大量一致的数据显示十分之九的管理者没有根据基本原则，充分地进行长期的一对一对话。

管理不足会造成不可估量的损失，使管理者失去无数机会。管理者从事的任务、项目和承担的职责有多少可以或应该授权给其他人？其实只有当管理者的管理足够细致时，授权才是恰当的。因为没有监管到位，有多少业绩明星因为与经理的关系不睦而离职，有多少业绩差强人意的员工浑水摸鱼？有多少人本可以干得更多更好，如果他们能够得到经理更多的支持与引导？有多少问题本可以被避免或者至少被减少？

解决之道：让管理者意识到他们的管理不足，并开始实践管理的基本原则。

令我（和我的客户）感到非常激动的是回归基本原则的管理产生了巨大的积极影响。我看到回归基本原则——学习并实践非常复杂的基本管理艺术，显著改善了各行各业、各种规模的组织中各个层级的经理与领导者的效率和最终成果。在最近20年中，我向成百上千的领导者、经理和主管传授极

其困难的基本管理艺术，不只是新任经理或中层经理，还包括数千名CEO、CFO、CIO、COO、四星上将、其他高级执行官，甚至包括几位国家首脑。

你的管理绝没有好到不需要练习基本原则的程度。

在过去20年中我们问过许多非管理者这个问题：“你认为你与经理关系中的哪点改善能有助于你更好地完成工作？”这是一个开放式的问题，没有备选项。这么多年来最常见的回答（超过60%）就是“沟通”。一般来说，他们会回答“更多的沟通”或“更好的沟通”。

我们也问了许多经理类似的问题：“对于与直接汇报人的关系，你希望做出什么改善？”压倒性的回答再一次是“沟通”（超过60%）——“更多的沟通”或“更好的沟通”。

对此我总是感到吃惊，因为沟通在大多数职场中非常多。如今的大多数职场有太多的电子邮件、会议、检查、跟进、联络和闲扯。然而大多数沟通漫不经心，缺乏实质内容，因此达不到应有的效果。这就是人们渴望更多、更好的沟通的原因。

好消息是基本原则能够解决这个问题。不断进行高度结构化、高度实质性的、一对一的对话真的能够创造奇迹。当经理们始终如一地实践这项技术时，员工便能得到他们需要的指引、反馈、调解和辅导。伴随而来的商业结果是，员工的业绩和士气得到提升，高效员工不再心猿意马，低效员工的产出增加了，其他可测量的重要商业结果也得到了改善。不仅如此，经理们用于救火的时间稳步减少。

问题在于，这样做并不容易。

想要回归基本原则，开始实践基本管理艺术的经理需要克服的第一个障碍是做出转变。从过去的沟通方式转变为经常进行高度结构化、高度实质性、一

8 管理者的27个挑战

对一的对话无疑是一个巨大的变化。经理们需要从个人和职业两方面为此做好准备，然后和同事、上司沟通这件事，告知直接汇报人并开始实施。

第二个障碍是，这样做很费时，尤其是一开始。回归基本原则通常需要预先投入大量额外的时间。如果你以前没有这样做，那么你不得不在救火的同时投入大量时间预防未来的火灾。在一段时间里你不得不付出双倍的时间，直到所有以前遗留下来的大火全部被扑灭。这时你开始找回了自己的时间。不过这需要花费一段时间，因此你必须咬牙坚持下去。

第三个障碍是，走在恶性循环的前面。在研究中，经理们认为坚持实践管理基本原则的最大障碍是他们没有足够的时间。常常有其他重要事项，总会有比和直接汇报人进行一对一、结构化的对话更紧急的事情。另外，还有那么多的会议。经理们说，他们总归能在这些会议上和他们的直接汇报人进行交流，而且他们定期保持联络，检查工作并通过电子邮件、电话和短信进行沟通。更不用提偶尔出现的紧急情况——也许是不可避免的紧急情况，每个人都会参与进来，其他事情会被搁置一边。

我花了大量时间对许许多多的组织进行过深入研究，因此我可以告诉你：越是相信自己没有时间采取恰当管理措施的经理，越会比其他经理在管理上花费更多的时间。几乎无一例外。

真正的问题在于他们如何使用自己花和管理上的时间。这些经理几乎总是在救火上消耗过多时间，常常在解决本可以避免的问题，以及本可以在较早的时候轻松解决掉的问题。而且这些经理几乎总是在随意、缺乏实质性的沟通上花费大量时间，参加了太多毫无成效的会议。

在这里我会带给你一个好消息：当经理们把他们的管理时间用对地方时——在情况进展顺利，出岔子或不好不坏之前，在过程中的每一步，那么严

密性与纪律便会收到效果。如果经理们始终如一地坚持高度结构化、高度实质性的一对一对话，那么一切都会变得越来越好。他们会找回他们的时间。

对大多数管理者来说，最困难的部分依然是坚持不懈地实践基本原则，即使在出现紧急情况的时候。我们的研究显示最好的经理最有可能因为危机，哪怕是较小的危机，而放下自己的事情。当然，如今的经理们总是在压力下进行管理。

为什么管人非常难

管理人一直都是一件难事。如今比以前更困难，而且还在越变越难。

为什么？

让我们从全球化和技术说起。对每个人来说，改变都在加速发生——从宏观层面到微观层面。在如今知识驱动、高度互联、高度竞争的全球市场中，万事万物都是复杂的，都在快速地变化着。以前需要几周时间完成的工作现在很快就完成了。以前因为地理原因而不可能建立起来的关系现在被视作理所当然。几乎瞬时之间就能进行通信和旅行。

但是在某些全新的方面，我们是脆弱的。一个技术故障便会减慢你几天或几周的工作，甚至彻底停摆，不只是你自己机器上的故障会造成这种结果，而且你不知道什么地方以某种方式与你的机器相连接的机器发生故障也会如此。如今世界另一边发生的地震（真实的或比喻性质的）会以某种你无法想象的方式对你产生影响，包括以前根本不存在的方式。更不用提你的客户、供应商、承包商、合作伙伴、同行及其他部门和工作团队中的合作伙伴了。

10 管理者的27个挑战

每个人都承受着更大的压力。如今公司的规则变得越来越精简而灵活，需要利用严格控制的资源获得更高的生产率和质量，还要不断追求创新、改进技术，以免落伍。在雇主与雇员的关系发生了深刻变化之后，公司要像管理固定资产一样管理人才。经过几十年不断的裁员、重组和企业再造，没人再奢望获得应有的赏识或在企业中得到提拔。

工作的安全性早已不复存在。默认的长期层级式雇佣关系已经被新的职业道路所取代，它的基础是具有各种范围和持续期的短期交易性雇佣关系。

永远不要忘记，大多数员工之所以工作是因为他们不得不这样做。他们通过工作来养活自己和家人。以前，大多数员工追求某种过渡期和较长期的保障，但如今很少有人打算和某一个雇主建立长期的雇佣关系，他们不会把某位雇主视作长期职业保障的主要来源，更不用说长期的经济保障了。

问题在于长期享有既定退休金的承诺（明示的或暗示的）如今也不足以让员工好好表现。员工不愿意服从命令，不愿意努力工作，不愿意把他们最好的时光拿来交换模糊的承诺——承诺他们未来5年或10年能够获得什么。谁知道5年或10年后他们会在哪儿？有太多的不确定性。

如今的员工想知道：“你希望我今天、明天、这一周、这个月和今年干什么？你今天、明天、这一周、这个月和今年会给我什么回报？”

如今的管理者总面临着失去好员工的危险。员工来来去去，到处流动。这些因素不利于工作关系的持续性。有时最稳定的员工就是最难管理的员工。每个员工都是一个特例。

管理他人已经成为了持续不断的谈判（有时每天都会进行这样的谈判）。真是难伺候！

与此同时，大多数管理者，被要求用更少的资源完成更多的任务。他们

的非管理任务和责任更多了，管理负担更重了，管理范围也更大了，常常包括在不同地点工作的员工，或按照不同日程安排进行工作的员工，并且越来越依赖其他工作团队和部门的人。随着许多资源和过程的一体化，几乎每个人工作中的互相依赖性都在增加。我们在任何时候都需要依赖其他很多人。

同时，涉及的每一个人都是有血有肉有情感的人类，这是非常重要的考虑因素。

许多因素超出了管理者的控制能力。这可能让人觉得我们的问题已经超出了基本原则，我们的情况太复杂，挑战太大。大多数管理者认为基本原则已经不够用了，或者他们根本没有时间实践这些基本原则。

大多数管理者如何使用他们的大部分管理时间

让我们再来看一看本章开头提到的Q项目经理。如果你私下里和这样一位经理聊天（就像我在研究中一直所做的），问他如何管理这个项目，他会说出以下这样一番话：

听着，我花了大量时间和我的直接汇报人进行沟通，更别提各种头头脑脑，还有其他部门和团队中的相应人员。看一看Q项目，我每天除了必须参加的众多其他会议之外，还定期召开会议，每天和每个下属联系。我执行开门政策，如果出了什么问题，我们会根据需要互相通报。此外，我们整天都会进行交谈或通电子邮件。在项目崩溃前，一切都进展得很顺利。

确实，这就是在访谈和研讨班上管理者对我们所说的，他们的说法具有惊人的一致性。大多数管理者把他们的大部分管理时间用在了4项非常耗时的