



The Young Professional's Guide to Managing

初级

领导力系列

30岁前成为明星管理者



[美] 艾伦·麦克丹尼尔(Aaron McDaniel) 著 吴春雷 译

读懂成功年轻管理者应具备的25个特质

掌握明星管理的10个技能

成为一名无坚不摧的优秀管理者



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

The Young Professional's Guide to Managing

初级

领导力系列

30岁前成为明星管理者

[美] 艾伦·麦克丹尼尔(Aaron McDaniel) 著 吴春雷 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

30 岁前成为明星管理者 / (美) 麦克丹尼尔 (McDaniel, A.) 著; 吴春雷译. —北京: 中国电力出版社, 2015.3

(初级领导力系列)

书 名 原 文 : the young professional's guide to managing:building,guiding and motivating your team to achieve awesome results

ISBN 978-7-5123-7126-2

I . ① 3… II . ①麦… ②吴… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 014614 号

The Young Professional's Guide to Managing ©2013 Aaron McDaniel. Original English language edition published by The Career Press,220West Parkway,Unit12,Pompton Plains,NJ07444 USA.All rights reserved

京权图字: 01-2014-2317

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 王睿佳

责任校对: 朱丽芳

责任印制: 邹树群

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 3 月第 1 版·2015 年 3 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·14 印张·150 千字

定价: 36.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

出版者的话

“初级领导力系列”适合任职 1~3 年的初级管理者，以及即将被提升为管理者的普通员工阅读。该系列精选国外一些知名企业或有优秀管理能力的初级管理者、知名管理大师的原创作品，力图从多个视角展现初任管理者所遭遇的困惑，同时更重要的是，与广大国内读者分享他们的管理心得和方法。

鉴于初级管理者的领导力尚不成熟，需通过大量实践不断提升，故该系列封面采用土黄色，即大地的颜色。管理者在此阶段要打好基础，并学习大地厚德载物的精神，就像植物在泥土中生根发芽一样。

希望本套丛书的出版能够给读者带来有益的启发和帮助，也希望广大读者能给我们提供宝贵的意见，帮助我们更好地完成这一工作。如果您也有自己的故事，欢迎与我们联系。

献给我职业生涯中遇到的所有管理者，他们以自己的管理风格有效地展示了应如何高效地领导一个团队。本书特别献给两位卓越的管理者，他们出色地诠释了卓越的领导者对成功职业生涯的重要性。

一位是约翰·布林，无论周遭环境如何，他都能取得最佳成果，因此，他可称得上是一位保持高绩效的典范。他具有不可思议的能力，能够消除障碍、建立适宜的流程以促进成功。他建立了一支高绩效团队，教导我如何权衡相互竞争的工作事项。他最善于说“谢谢”，以此表现对员工的真诚。基于他为我所做的一切，我也要向他道一声“谢谢”。

另一位是迈克·曹纳。就激发员工在自由地释放激情的同时保持非凡的成就这一点而言，无人能出其右。他锻炼、鼓励、真正关心自己手下的员工；他提供了如何打造一支相互信任、组织良好的王者团队的示范。感谢他始终如一的支持，感谢他愿意为我这样的“全能选手”承担风险。



致谢

感谢扎克·罗马诺。他的支持和指导一直伴随着我。期待在未来的日子里能与他继续合作。感谢 Waterside 制作团队的其他人员，他们保证了本书的各项出版工作有条不紊地进行。

感谢 Career 出版社，与他们合作是件奇妙的事情。他们专业素养高，组织良好，行事灵活（特别是在写作的过程中给了我许多通融），感谢他们对我的支持。感谢迈克尔·派伊和亚当·施瓦茨，他们总是能够突发奇想，找到最好的方法组织书的结构，并确定相应内容。感谢劳瑞·凯利-派伊，他事事都安排得有条不紊，使我能清楚地了解该如何宣传自己的书籍。克尔斯滕·达利是最好的责任编辑，除了做事有耐心、灵活，他还让我舒缓心情，使我坚信自己必定会完成一部出色的作品。感谢卡拉·库佩尔，他逐字校稿，是我见到的最好的编辑；他事无巨细，辛苦工作，使我的想法能够以清晰、流畅的文字表述出来。他很擅于给我一些小小的提示，促使我不断前行。感谢来自 12E Designs 工作室的杰夫·皮亚斯基和霍华德·格罗斯曼，我非常喜欢他们剪影封面的设计主题。在那些根据封面来评判图书优劣的人看来，这本书是相关主题图书中最好的一本。最后，但也同样

重要的是，我要感谢吉娜·塔鲁西，他是一位出色的编辑部主任，能将所有事情都处理得井井有条。在他的帮助下，我们才推出了这样一部好作品。感谢所有人！

感谢纽曼通信公司（Newman Communications）的汉娜·奥尔巴赫和埃莉斯·波格丹，她们二位能力非凡。感谢她们对推广我的书付出的辛劳。我觉得似乎每天她们都会跟我通话，告诉我应如何措辞。感谢二位的创意、敬业和出色的服务。

感谢詹姆斯·库泽斯，是他启迪、鼓舞了我。非常感谢他对本项目及本人的信任。他的话在很多方面引起了我的共鸣。如果他仔细考虑每天所写的东西就会发现，他在《领导力》（The Leadership Challenge）及其他著作中陈述的事实依然有重要的借鉴意义，这表明他工作的重要性及他对其他人产生的影响。我希望千禧一代人能听从他明智的建议。

感谢露丝·布兰登，他是我心目中理想的读者。他一页一页地梳理我的随笔并帮助我润色字句及修正语法错误。感谢他做了大量的工作，能得到他的帮助，我深感荣幸！

感谢凯·米利，他的配图使我的想法更容易被读者所理解。

感谢保罗·本杰明，他用镜头拍摄了最佳光线下的本人照片。经过他的妙手处理，照片上的我看起来非常不错。

感谢我的写作导师亚历山德拉·莱维特，他不时地鼓励、安慰我，不时给我一些想法和建议，为我这样的新手清除了写作道路上的诸多障碍。

感谢 AT&T 公司^❶领导力开发项目（Leadership Development Program）的工作人员，特别要感谢琼·玛索拉和利兹莱恩·汉尼格，他们对我的职业生涯产生了积极的影响。该项目给了我做管理者的机会，除此之外，他们的支持和教导在我的职业发展过程中发挥了重要的作用。感谢他们！

感谢我曾遇到的所有上司。包括蒂芙尼·霍尔·奥伦，其年仅 20 岁时就表现出了惊人的领导和管理能力，为我提供了一个令人难以置信的高效领导力的例子（当时我 16 岁，正为一个儿童夏令营工作）。还有我实习时的几位管理者，他们是玛西·鲍尔曼、乔恩·科茨、阿尔弗雷德·牟及我在 AT&T 任职期间的多位上司，包括布兰卡·柯林斯、罗宾·李·莫雷诺、赛西里·萨斯·鲁泽尔、丹尼斯·坎宁安、梅丽尔·格雷厄姆、约翰·布林、布赖恩·奎因和迈克·曹纳。他们每个人都以自己的独特方式使我明白了许多高效管理的道理。感谢所有人！

感谢我的朋友和家人。感谢他们在本书的写作过程中对我始终如一的支持。有的人提供的帮助貌似微小但至关重要，如丹尼·达登指导我如何以简练的语言表达自己的想法，从而将字数缩减到了适宜的程度。感谢我的双亲多恩和杰里，以及我的兄弟马克，还有利昂娜一直以来的支持。一生有他们相伴，感觉真好！

❶ AT&T(American Telephone & Telegraph), 美国电话电报公司，是一家美国电信公司，创建于 1877 年，总部位于得克萨斯州圣安东尼奥。——译者



推荐序

你是组织里最重要的管理者

阅读《管理新手指南》一书的手稿后，我想起不久前在一次专业协会会议上参加小组讨论会时的情景。当时与会的另一位小组成员是肯·布兰佳，他出版过很多商业书籍，包括《一分钟经理人》(The One-Minute Manager)。在回答一位会员观众的提问时，我说：“我不知道你所说的过去 25 年里一直未变的东西是什么，但……”话未讲完，肯插话了，他大声叫道：“不变的是基本原理！”

肯的插话既幽默又精辟。他提醒我们，随着时间的推移，有些东西即使有变化，变化也不会很大，而且，我们必须了解它们基本原理。即使领导和管理的背景发生了急剧的变化，也有一些领导和管理的原理依然保持稳定。

艾伦·麦克丹尼尔在本书中教给我们的当然也是一些基本原理。我猜测，25 年后若重读本书，你会发现作者所讲的内容已经经受住了时间的考验。他的建议正是管理中应当遵循的基本原理。

根据巴里·波斯纳和我 30 年来对领导力的研究，我认为艾伦在本书中

有三个令人信服地发现值得称道。这些都是基本原理，它们对理解管理者的高尚品德和权力行使至关重要。

第一大基本原理就是“你发挥着重要的作用”。这是最根本的一条原理。作为一名管理者和领导者，你所做的一切都要以这一条为依据。在你能够领导其他人之前你必须相信，自己会对其他人产生积极的影响。巴里和我三十多年来一直在搜集领导者和管理者案例，这些领导者和管理者来自各种组织，有公共部门的，也有私人部门的；有政府组织，也有非政府组织；有高科技企业，也有科技水平低的企业；有大企业，也有小企业；有学校，也有专业服务组织。这些领导者和管理者有年轻的，也有年事已高的，有女性，也有男性，而且他们来自不同的种族。我们的研究覆盖了全球各地所有可以想象到的职业和副业。

我们搜集的不只是个人的轶事。仅过去三年里，我们就考察了来自 74 个国家的 100 多万名领导者的评价结果。这是大量的数据点。在考察不同地区、不同管理者的各种事迹后，我们可以毫不犹豫地说，地球上每一个组织里最重要的领导者是直接管理下属的人，而不是首席执行官或者其他最高管理者（除非你碰巧是他们的直接下属）。对你的去留、你对组织愿景和价值观的认可、你的道德决策和行动、你对待客户的方式方法、你的工作能力及你的职业发展方向等最有影响的领导者就是你最直接的管理者。而且，如果你现在是一名管理者，那么，对你的直接下属而言，你是他们最重要的领导者。

因此，你的问题不是“我是否发挥了重要作用”，而是“我想发挥何等重要作用”，你必须花时间思考和回答这个问题。作为一名管理者，你有特别的机会对团队所有人的日常生活和长期成功产生积极和持久的影响。

领导力源于你及你对自己的信任。只有当其他人也信任你时，你的领导才能持久。除非得到下属的信任，否则，所有的课程、书籍、博客和网络上提供的诀窍和技能都无济于事。

第二大基本原理就是“信誉是领导力的基础”。三十多年来，我们向世界各地的许多人询问这些问题：他们心目中的领导者是什么样的，他们尊敬什么样的领导者，他们愿意遵循哪类领导者的指导。结果，我们得出了“信誉是领导力的基础”这一结论。事实证明，领导者——记住这里指的是组织中的直接管理者——的可信度决定了人们是否愿意付出时间、才华、精力、经验、智慧、创造力并提供支持。只有值得信赖的领导者才会得到下属的付出，只有下属愿意付出才能建设和打造卓越的组织 and 团体。

领导体现的是渴望领导的人和选择遵从领导的人之间的一种关系，没有一方就不会有另一方。不理解这种关系的基本动态变化，领导战略、战术、技能和实践就都只是空谈。最重要的是，人们愿意相信他们的管理者。他们希望你值得信任，有远见卓识，能够带领他们前进；希望你富有激情，热衷于所从事的工作，而且具备管理他们的必要知识和技能。

人们如果不只是因为你是他们的管理者才愿意遵从你的指导，那么，还可能是因为他们认为你值得信赖。为了取信于人，你必须做到一言九鼎。这

意味着，你必须十分清楚自己的信念，每天能将它们付诸实践。言行一致是展现真诚和可信度的一种方式，这样做会证明你相信自己所选择的道路，并且正集中精力、满怀信心地前进。

我想要分享的第三个基本原理来自于我从多年体会中得出的最重要的教训——“你不能单枪匹马地做所有工作”。没有其他人的支持和帮助，任何领导者或管理者都不可能出色地完成任何事情。要想巩固和维持管理者和直接下属之间、管理者依赖的所有其他人之间关系，卓越的管理者就要热衷于做对其他人最有利、而不是对管理者有利的事情。

说到这一点，我回想起 30 年前第一次请管理者们谈谈个人最佳领导经验时的情形。我们拜访的一位管理者是比尔·福莱那根，时任阿姆达尔公司（Amdahl Corporation）制造部门的副总。我们请他谈谈自己认为最棒的领导经验，他答道：“我没法说。”我们都非常错愕，大声地问他为什么。比尔回答道：“因为最棒的领导经验不是由我个人判定的，而是我们大家判定的，我个人说了不算，要由大家决定。”今天，我们也得到了同样的答复。最出色的领导者，也是艾伦在本书中描述的管理高手们，他们内心深处都知道，需要下属积极地努力和付出。他们知道，自己的工作就是日复一日地为下属提供服务和支持。事实上，因为这一原理如此根本，我们还根据它开发了一词测试法，依据这一方法来确定某人是否有可能成为一名领导者和管理者。这就是“我们”一词测试法。测试时，我们要求测试者讲述他自己认为最佳的领导经验，我们不仅会听他讲述的内容，而且还会统计他说“我”的次数及

“我们”的次数。说“我们”比说“我”次数多的人更有可能成为卓越的领导者。

管理不只涉及管理者，它还体现出管理者和他的团队成员间的关系。模范管理者深知，自己要想成就非凡的事业，就必须关注下属的需求和愿望。你可以用自己的经历验证这一点。只要想一想你所钦佩的、激发你发挥最大潜能、使你取得了意想不到的成就的管理者就可以了。我们敢打赌，这个人必定相信你、能倾听你的心声、能对你提出富有挑战性的要求、能够挖掘你的潜力、能与你共进退、能够鼓励你。他正是我们后来讲述的故事中出现的
那类管理者。

你也可能成为这样的管理者，因为这是你的愿望。

詹姆斯·库泽斯，畅销书《领导力》的著者之一，圣塔克拉拉大学列维商学院高管发展中心主任。



现在，你是上司了： 成为一名管理者究竟意味着什么

我：你得继续上班。

吉姆：可是，头儿，现在已是晚上十点半了，我从早上七点开始就一直在工作。我们今晚又不是要弄出结果来。我累了，也想回去看看我的家人。

我：抱歉，你得一直工作，直到客户让你回家你才能离开。这次新产品上市，我们得集中精力服务尽可能多的客户，有一个算一个，每一个都很重要。

我的员工给我打电话，恳求我批准他回家。当天晚上完不了工，而且无论他待到多晚，第二天都得接着干。他只是想回家陪陪刚出生不久的孩子。他每天工作 15 个小时，已经连着干了 7 天了，按理说我应该答应他，但我最终还是铁着心肠拒绝了他，因为我别无选择。

要管理一个安装和调试刚推出的 AT&T 的 U 型电视服务的新技术团队，就得过这样的生活。我当时正管理着一个 30 人的团队，他们都是新聘请的

技术人员。那是我第一次当经理，对管理一窍不通，完全是个“门外汉”。

我不喜欢强迫员工，让他们工作到很晚，但这是当时流行的管理模式。就我个人而言，我巴不得让员工早点儿回家，这样他们才有足够的休息时间，第二天才能精神饱满地上班。但我没有这样的好运气。即使你是上司，你上头还有上司，你要对他负责。不幸的是，即使是与员工成为朋友，也不会有什么实质性的改变。

这次产品安装调试时，我的上司发布指令，如果没有完成安装或者客户没有要求离开，任何人都不得离开客户的房间。现在，我的公司已经极大地改进了安装过程和客户体验，但在当时，我们才刚刚起步，不得不对无尽的新挑战。这些工作通常都需要花 10 小时以上的时间。为了满足客户的期望，我不得不推动每一位成员突破极限，但我并不喜欢这么做。

那天半夜，当吉姆重新回到车库时，我走过去跟他聊了一会。当我向他的卡车走去时，我还在想，我该如何跟他说这件事情呢？我也不知道。过去我没有经历过这样的事情，所以没有经验可以借鉴。吉姆已经为我工作了几个星期，正因为如此，我的反应才显得更加重要。我们正处在建立工作关系的阶段，我不想破坏它。

我没有跟他说“忍忍吧”之类的话，也没有满头大汗地向他道歉，而是选择了一种更直接的方式：我向他解释了为什么当天晚上让他一直工作的原因。我向他保证，我并没有找借口滥用员工，我还向他解释了 AT&T 如何在季度末力争向一定数量的客户提供服务，而且向他说明我们从事的都是关键环节的工作。我理解他想回家见家人的愿望，并告诉他，我很感

谢他的努力工作，而且承诺下周给他一天的休息时间。我没有告诉他当晚我还得继续工作，准备出一份报告。我集中地谈了谈他对团队的贡献并肯定了他工作的重要性，这样做可以确保他知道我对他所做的一切都心知肚明。

尽管一开始我并不知道自己的做法会产生何种效果，但后来我发现自己的做法鼓励了吉姆，他之后的工作质量一直很高。而且，无论何时出现紧急状况，需要安排员工坚持到最后一分钟时，他总是乐于接受任务。

正是这次经历让我意识到了重视员工的重要性，认识到重视员工可以使团队支持你的工作，而且他们也会努力工作，而你则会因此得到回报。



在成为一名管理者之前要知道的 5 件事情

(1) 公正地对待每一个人，但不能以相同的方式对待所有人，还要根据具体情况改变方式方法。没有任何指南会告诉你正确的答案。作为一名高效的管理者，要在综合考虑过去的经验、经过验证的原则和直觉的基础上制定根本性的决策。

(2) 管理者不只是一要告诉下属去做什么。我曾经认为管理简单有趣，但后来才知道管理并非易事。

(3) 管理者不仅要对自己、自己的行为和结果负责，而且要对团队成员及其行为和结果负责。许多时候，管理者要对无法完全控制的责任负责。

(4) 你的员工可能完不成工作，但如果你亲自上阵倒有可能完成工作。不过，你的工作不是去做他们的工作，相反，你要训练他们，使他们更善于做自己的工作，同时引导他们实现团队目标。

(5) 贡献最大的个人不一定会成为最好的管理者。关于管理的一个严重误解就是，擅长做某项工作的人会擅长管理做该项工作的团队，因为最出色的工程师一定擅长管理工程师。

当你在不断变化的环境中奋力前行时，掌握事业的主动权并且确立自己的管理风格是取得成功的最佳途径。阅读本书是将你的管理能力提高到新层次的重要一步。



为什么要阅读本书

做一名好员工，不等于就能做一名成功的管理者。管理者和员工有很大的不同。你必须培养完全不同的技能组合，不仅要对你自己的行为 and 结果负责，而且要对你工作的所有人的行为和结果负责。

本书将为你提供一些重要的见解，你如果自己摸索，恐怕得花费好些年的时光。从向管理角色过渡和高效地组织会议，再到使他人获得最佳成果和管理不同年龄段的员工，相关的洞见你都可以在本书里查阅到。

最重要的是，本书是由年轻有为的专业人士写就的。有关高效管理的图书很多，但没有一本是由年轻管理者写给年轻管理者的。大多数管理书籍是为年纪稍大些的管理者而写的，对千禧一代和经验缺乏的管理者不太