

新任主管
心态

新任主管
角色

新任主管
技能培养

新任主管
胜压力打造

新任主管
向上管理

新任主管
五维度沟通

新任主管
团队文化

新任主管
领导力修炼

新任主管
绩效考核与激励

SELF-PROMOTION OF NEWLY-APPOINTED MANAGER

新任主管 自我修炼

从业绩英雄到卓越管理者成功转型

陶 源◎著

让中层管理者成为企业的
核心竞争力



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

SELF-PROMOTION OF NEWLY-APPOINTED MANAGER

新任主管 自我修炼

从业绩英雄到卓越管理者成功转型

陶 源◎著

让中层管理者成为企业的
核心竞争力

新任主管
心态

新任主管
角色

新任主管
技能转型

新任主管
向上管理

新任主管
五维度沟通

新任主管
团队文化

新任主管
决策力

新任主管
目标管理

新任主管
绩效考核与激励

新任主管
领导力修炼

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

新任主管自我修炼：从业绩英雄到卓越管理者成功
转型 / 陶源著. -- 北京：人民邮电出版社，2018.1
ISBN 978-7-115-47355-4

I. ①新… II. ①陶… III. ①企业领导—领导方法
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第297259号

内 容 提 要

本书从新任主管心态、角色、技能转型、胜任力打造、向上管理、五维度沟通、团队文化、团队建设、目标管理、绩效考核与激励、领导力修炼等 8 个方面，详细阐述了刚走上管理岗位的新任主管如何在新商业时代打破固有的思维限制，更加高效地配合上级工作，充分激发员工潜能，打破组织内部信息及资源流通壁垒，以增强组织运转流畅性，为提升企业核心竞争力与价值创造力，提供了一条行之有效的实践路径。本书适合部门经理、部门主管、基层主管、督导、储备管理人员，以及对企业管理感兴趣的读者阅读。

-
- ◆ 著 陶 源
责任编辑 冯 欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：14 2018 年 1 月第 1 版
字数：194 千字 2018 年 1 月河北第 1 次印刷
-

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

自序

本书自2015年10月开始创作，历经七八次修改、增删，至今整整两年的时间。这本书凝结了我多年职业生涯的管理培训经验，以及两年来的创作心血。在沉淀两年之后，本书即将与广大读者见面，此刻我感慨良多！

作为一名长期致力于企业管理咨询服务的实践者，我在职业生涯中接触过许多中层管理领域的案例，积累了大量的素材。按理说，这本书创作起来应该并不困难，然而在创作的过程中，我对自己的书稿内容一直不甚满意，于是不断地修改、润色、推倒重来……历经反复！我总希望，这本书所涵盖的信息能够给企业中高层管理者带来一些切实有效的帮助。

下面我想简单介绍一下我的经历：我出身河南农村，既没有显赫的家世背景，也没有光鲜的学历文凭，但始终坚守“奋斗可以改变命运”的人生信条。大学毕业后踏入职场，被公司先后派到陕、宁、青、甘工作，由于勤奋好学，我很快得到了公司领导和同事们的认可。或许因为对事业有着更强烈的渴求，也或许因为自己内心那股天生的不安分，我毅然放弃了那份已经稳定而优厚的工作，开启自己的“北漂”生涯。至今犹记，从兰州到北京坐了整整24个小时的火车，第一次踏上北京土地的那一刻，心情既激动又兴奋，暗暗鼓励自己：“一定要加倍努力，因为这是实现你梦想的地方！”

然而，正如千千万万在北京打拼奋斗的青年一样，初到北京的境遇艰辛而窘迫：因为省钱，我租了一间相对便宜的地下室，空间仅能容下一张床，没有窗，没有阳光；为了按时赶到公司上班，时常因挤公交被售票员埋怨；为了尽快锻炼和提升自己，我买了一大堆与自己工作相关的书籍狂补，周



末放弃休息参加各类的行业聚会，向一些前辈师长学习经验……

有付出当然就会有回报。工作几年后，我的职业技能和实践经验都获得了极大提升，回报是业绩不断增长，生活也改善了许多。赚到了人生第一桶金后，我便在通州一个小区里开始自己的创业生涯。创业初期，业绩不好，我白天打电话联系客户，晚上跟同事在西大街天桥上卖拖鞋贴补生活，夜里就睡在公司的办公桌上。

北漂6年后我回到了郑州，继续做最喜欢的行业——企业培训。做企业培训是帮助企业盈利、造福社会的事情。在初期我就定下一个规矩，一定要为企业量身定制课程，拒绝一个课件走天下。方法一定要有效落地，拒绝空谈，因为我也是一个创业者，我深知每一个创业者的不易。

我的座右铭是“台上是个神，台下是个人”。在台上为了课程效果，点燃大家的积极性，可以适当激情澎湃。但是到了台下一定要脚踏实地做人，这样才能更好地辅导企业，自己才不会走偏。有人问我：“陶老师，你不仅要讲课还要辅导企业，辛苦吗？”说不累那是假话，但是服务企业、帮助企业成长是我的使命。客户称呼一声“陶老师”，我就要担起这样的责任！

经过几年的磨炼，我总结出了一套自己的核心课程，内容就是今天大家看到的这本书。这本书没有华丽的词语，也没有高大上的理论，更没有晦涩难懂的专业词语，只有我多年来创业及管理的经验，用最通俗的方式呈献给大家。如果你想看真实有效的技能，这本书不会让你失望。

能有今天的成绩，我特别感谢父母辛苦供我上学，让我的眼界和思想有了质的飞跃。真诚感谢我的第一任老板郭晓政先生，是您把我带到了北京，培养了我上台讲课的功底，还要感谢其他曾经培养过我的老板，我的成长得益于您提供的工作机会。感谢广大企业家对我的支持，感谢学员的认可，感谢兄弟企业的支持与鼓励。有你们的支持我才能走到今天。未来的路还有很远，希望我们携手并进，共创辉煌！在创作本书的过程中，许多同仁朋友给我提供不少了宝贵而中肯的建议，借此机会表达我最真诚的谢意。

陶源

前言

在市场竞争愈发激烈且残酷的背景下，在企业内部同时扮演着下属与领导者双重角色的主管，就显得尤为关键。主管是企业的中坚力量，作为下属，主管要及时高效地完成上级分配的任务，帮助上级制定出更为科学合理的决策；作为领导者，主管要充分激发员工的潜能，带领员工攻坚克难，创造辉煌业绩。

然而，很多主管尤其是那些刚走上管理岗位的新任主管缺乏足够的管理能力，导致部门效率低下，甚至使企业发展陷入困境。可大部分企业选拔人才时，并不将管理才能作为核心考核指标，学历、业绩、行业经验、技术水平、人际关系等因素，都可能使一名基层员工被提拔为主管。这就造成了很多新任主管无法胜任岗位职务与工作。在工作过程中，新任主管很容易出现以下几个方面的问题。

（1）曾经的好兄弟、好闺蜜不听指挥。在基层工作时，新任主管和其他团队员工协同配合，一起攻坚克难，共同完成了很多项目或多次在市场中击败竞争对手，在这个过程中，各团队员工结下了深厚的友谊。但晋升到管理层后，新任主管在指挥这些好兄弟、好闺蜜时，由于管理方法存在问题、后者没有认识到双方的角色转变或对企业的人事安排感到不满等原因，他们不配合新任主管开展工作，从而导致部门效率下滑，企业业绩严重受损。

（2）一个人撑起整个部门的业绩。部分新任主管刚上任时，急于赢得下属的认可，向上级证明自己的能力，从而大包大揽、事必躬亲，不但自



身承担着极大的工作压力、疲惫不堪，而且也无法充分激发下属的活力与创造力，从而给下属的职业生涯发展带来严重的负面影响。

(3) 自己着急上火，团队不温不火。一方面，由于新任主管在日常工作过程中和下属缺乏有效沟通，导致下属不了解部门的整体工作状况，没有认识到自身所扮演的角色在部门发展乃至企业发展过程中的重要价值；另一方面，新任主管缺乏有效的激励手段，无法充分激发员工的工作热情，从而出现新任主管疲惫不堪、团队缺乏工作积极性的不利局面。

(4) 不知道如何分解下属的工作目标。在管理实践过程中，虽然新任主管认识到了团队协作的重要性，但在为员工分配任务时，没有采取正确的方式对项目进行分解，造员工工工作能力与工作目标需求不匹配，项目经常延期或失败，在影响项目完成效率与质量的同时，也导致部门士气低落、人心涣散。

(5) 没有系统的管理方法，布置任务基本靠“吼”。由于没有经过专业而系统的培训，很多新任主管没有形成一套完善的管理方法，在为员工分配任务时，一味地以上级的身份命令员工，并对员工施压。在企业管理愈发强调人性化的当下，这种方式显然很难取得预期效果。

(6) 迫切想指导下属工作，又不知道从何下手。当新任主管发现团队员工在日常工作中遇到了问题时，虽然想及时给予帮助，但不知道自己应该以何种身份、什么方式对下属进行指导。有的新任主管担心指导员工工作会让下属认为自己是立威甚至耍官腔；有的新任主管害怕出错，破坏自己在团队中的形象；还有的新任主管担心指导方式出现问题，员工得不到锻炼，无法打造出具有强大战斗力的团队等。

(7) 原来的业务精英没有了往日风采。在新任主管上任后，因为沟通不畅，未能使团队员工认识到项目的重点，或因新任主管缺乏战略性思考与规划能力，导致无法充分发挥团队优秀人才的能力，使他们的业务量大幅度下滑，严重影响了部门乃至企业的业绩。

.....

事实上，很多新任主管也意识到自身出现了上述问题，但由于没有受过专业的培训与指导、管理经验不足等诸多方面的因素，仅凭自身的力量难以在短时间内解决这些问题。

有鉴于此，作为一个企业管理领域的研究者、观察者，我在深入思考、不断研究并搜集大量实践案例的基础上撰写了《新任主管的自我修炼：从业绩英雄到卓越管理者成功转型》一书，希望给刚走上管理岗位的新任主管们提供一点帮助与启示。

本书从新任主管的心态、角色、技能转型、胜任力打造、向上管理、五维度沟通、团队文化、团队建设、目标管理、绩效考核与激励、领导力修炼等8个方面，对新任主管工作过程中的方方面面进行了全方位、立体化的剖析，详细阐述了一名刚走上管理岗位的新任主管如何在新商业时代打破固有的思维限制，更加高效地配合上级工作，充分激发员工潜能，打破组织内部信息及资源流通壁垒，以增强组织运转流畅性，提升企业核心竞争力与价值创造力。为新任主管从一名基层员工蜕变为现代企业卓越管理者的转型升级，提供了一条行之有效的实践路径。

目 录

第1章 心态转型：突破自我设限，快速融入新岗位 /1

- 1 转变心态：快速适应新的工作岗位 /2
- 2 高效开局：突破“忙盲茫”的困境 /6
- 3 展现自信：赢得下属的尊重与认可 /12
- 4 自我认知：新任主管常见的五大认知误区 /14
- 5 提升自我格局，塑造“大将之才” /17
- 6 成功转型：新任主管如何融入新团队 /20

第2章 角色转型：实现从员工到主管的成长与蜕变 /25

- 1 角色认知：明确自己的工作职责 /26
- 2 找准定位：快速进入管理者角色 /30
- 3 承上启下：让上司放心、下属开心 /35
- 4 新任主管实现角色转型的三个阶段 /39
- 5 对事不对人：拒绝当“老好人” /42
- 6 从技术骨干到管理者的角色转型 /45

第3章 技能转型：从执行到管理，打造主管胜任力 /49

- 1 出色的新任主管应具备哪些技能 /50



- 2 有效授权，激发下属的工作潜能 /54
- 3 如何在团队中树立自己的权威 /57
- 4 把合适的人放在合适的位置 /60
- 5 主管如何与员工建立起信任关系 /64

第4章 向上管理：如何建立真正双赢的上下级关系 /71

- 1 向上管理：如何管理自己的上司 /72
- 2 五大步骤：获得上司的信任与支持 /75
- 3 向上沟通：与上司进行积极的沟通 /80
- 4 向上汇报：如何正确汇报工作内容 /84
- 5 向上说服：帮助上司制定科学的决策 /88

第5章 团队管理：打造一支有凝聚力的高效能团队 /95

- 1 塑造个人魅力，提升团队执行力 /96
- 2 巧妙处理与“刺头”员工的关系 /101
- 3 掌握批评艺术，让下属心悦诚服 /106
- 4 冲突管理：化解员工的抗拒心理 /108
- 5 新任主管如何对待员工的失误 /113
- 6 女性主管如何在下属中树立威望 /116

第6章 团队文化：增强团队软实力，提升核心竞争力 /119

- 1 文化建设：打造团队的核心竞争力 /120
- 2 以人为本：有效增强员工的归属感 /124
- 3 构建与企业管理相匹配的团队文化 /127
- 4 知识经济时代，打造新型价值体系 /131
- 5 如何将团队价值观根植到员工内心 /136

第7章 目标管理：基于目标驱动的团队执行力法则 /139

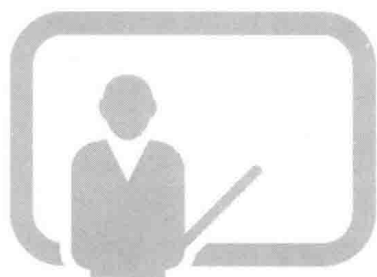
- 1 目标管理：卓有成效的管理法则 /140
- 2 量化管理：目标设定与计划分解 /142
- 3 目标执行：让绩效目标有效落地 /146
- 4 目标落地：制订合理的绩效规划 /149
- 5 让团队目标与个人目标保持一致 /154
- 6 制定绩效目标要遵循 SMART 原则 /157
- 7 绩效考核：完善 KPI 绩效考核体系 /163

第8章 绩效管理：激发员工潜能，创造团队最佳绩效 /167

- 1 绩效管理：实现团队与个人的共赢 /168
- 2 绩效文化：创造卓越绩效的根基 /171
- 3 绩效激励：留住团队的优秀人才 /174
- 4 授权激励：为下属搭建上升通道 /177

第9章 领导力修炼：卓越主管的领导技能培养与开发 /183

- 1 制定清晰明确的团队愿景与使命 /184
- 2 对上执行力、对下领导力 /189
- 3 把团队员工视为合作伙伴 /194
- 4 提升团队领导力的六大关键 /198
- 5 女性主管如何提升领导力 /204
- 6 如何培养卓越的服务领导力 /209



第1章

心态转型： 突破自我设限，快速融入新岗位



1 转变心态：快速适应新的工作岗位

新任主管是管理者，因此，对于新任主管来说，要将工作重心放到管理工作上。管理工作通常包含两个部分：一是管人，二是管事。在这两项工作中，新任主管要将工作重点放到管人方面。

在现实职场中存在这样一种现象：刚刚晋升的新任主管尚未适应角色及工作内容的转变，仍将精力放在其擅长的专业工作上，使管理工作开展得效果不佳。为了改变这种现象，新任主管要及时转变管理思维，尽快适应新的工作岗位，实现蜕变成长。

◆新任主管要端正心态

为了推动企业发展，很多企业都会在年初重新规划、调整发展战略，在所有的规划内容中，经理人团队的规划是重点，因为一支优秀的经理人团队能使战略规划得以有效落实，使其作用得以充分发挥。但是对于企业

来说，尤其是快速扩张的大型企业，优秀的经理人是可遇而不可得的。在这种形势下，新任主管或者经理就要整合自己的实际工作经验及能力，将适应新工作岗位的时间无限缩短，尽快成长为一名优秀的管理者。

俗话说“不想当将军的士兵不是好士兵”，每个职场人都要有远大的工作理想，普通员工要想晋身为经理，经理要想晋身为总经理……对于新任主管来说，他们在晋升的道路上已经成功地迈出了第一步，接下来，他们就要解决各种随之而来的问题。

例如，面对新的工作环境，如何迅速地打开局面？面对新的人事关系，如何取得团队员工的信任，与其建立友好的合作关系？如何给同事和下属留下良好的第一印象，树立起优秀管理者的形象？如何做好上任之后的第一项工作，为后续工作的开展打下良好的基础？

新任主管要想解决这些问题，首先要端正对“晋升”的认识。

在很多新任主管看来，晋升就意味着有了更多的权力，职场生涯或者人生进入了新的阶段，其他人需要向我投来艳羡、尊重、敬畏的目光，从此不再需要看人脸色行事，可以随意地发号施令，决定别人的去留等。

事实上，晋升固然可喜可贺，因为它是对你前段时间工作能力及工作成绩的肯定与奖励，喜悦、兴奋等情感的出现也是理所当然的。但是，如果过度兴奋，一味地强调自己所获取的权利，忘却自己的职责，就是在自掘坟墓了。

新任主管对待晋升的正确态度：走上了一个全新的工作岗位，有了一个学习新知识、获取新能力的机会；要承担起更多的处理人际管理、指导他人工作的责任；要努力工作，落实公司发展战略，推动公司更好地发展；要与更多的人建立友好的合作关系，帮助他人成长，同时锻炼自己，提升自己的能力，促进自己成长等。新任主管只有端正自己的态度，才能借助主管这个岗位获得更好的发展。



◆新任主管如何快速适应新岗位

很多新任主管在走上工作岗位之初都会感到迷惘,此时新任主管必须明确自己的定位,勇于面对各种冲突及紧张的人际关系,采取合适的方法化解这种冲突与紧张。当然,做好这些工作的前提是心理意识的转变。如果新任主管在走上管理岗位之后依然保持过去执行者的心态,将永远处于迷惘状态不可自拔。针对这一点,我们总结了新任主管快速适应新岗位的七个原则,如图 1-1 所示。

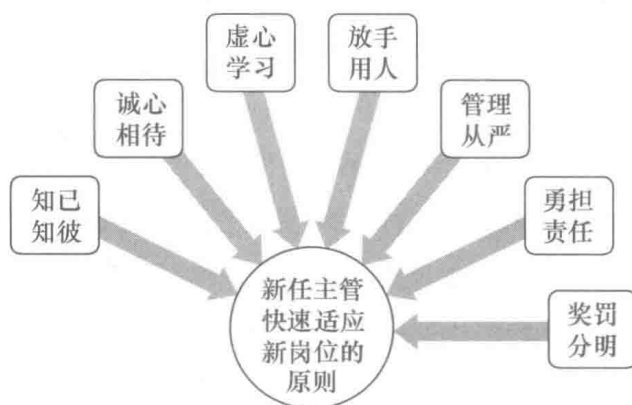


图 1-1 新任主管快速适应新岗位的原则

(1) 知己知彼:了解自己、了解对方(下属)

新任主管之所以获得领导青眼,得到提拔,一定有过人之处。因此,新任主管要清楚地认识到自己的过人之处,以此为基础建立起新任主管的自信。另外,新任主管不要妄自尊大,要认清自己的缺点与不足,通过不断的学习弥补不足,消除劣势。这一步对于新任主管来说异常重要。

新任主管首先要做好自我分析,在认清自己的优势与不足之后,要对所在部门的工作、员工、客户等进行调查分析,尤其要对员工与客户进行调查分析,做到知己知彼,以便更好地开展工作。

（2）诚心相待

人都是感情动物，真心换真情，新任主管在与部门员工相处的过程中，要真心以待，真正关心下属，在下属遇到困难时主动伸出援助之手。只有这样，才能获得下属的认可与信任，创建一个和谐的工作氛围。

（3）虚心学习

三人行必有我师，新任主管要端正心态，主动学习下属的优点与长处，在提升自己工作能力的同时与下属建立友好关系。

（4）放手用人

管理者最重要的能力就是知人善用，并且做到用人不疑、疑人不用。因此，新任主管要敢于授权，结合工作业务环境的变化，授予下属权利，在做好工作的同时，提升自己的调控能力，推动公司业务发展。

（5）管理从严

凭制度管理，依程序做事。新任主管要结合部门的实际情况建立科学、系统的制度，按照制度开展工作，保证管理的有序性及有效性。

（6）勇担责任

放手用人、管理从严是管理者爱护下属的表现，但员工在工作的过程中难免犯错，当员工犯错时，新任主管要勇于替他们承担责任，维护员工，获得员工的信任，在员工中建立威信，树立起影响力。

（7）奖罚分明

新任主管要做到奖罚分明，在员工取得进步时要给予口头上的表扬及物质上的奖励，当员工犯错时，要给予批评，督促其改正，但在批评时要讲究方法，不能伤害员工的自尊心。在惩罚员工的时候，方式尽量以批评教育为主，谨慎使用扣款处罚方式。

总之，普通员工被提拔为主管，不仅意味着升值、加薪，更意味着要承担更多的责任，做更多的工作。为了更好地适应新的工作岗位，新任主管要做好人的管理，获取员工的信任，与其建立友好关系，以便更好地开展工作。



2 高效开局：突破“忙盲茫”的困境

新任主管上任初期，很容易陷入“忙、盲、茫”的工作困境，具体表现为：

(1) “忙”：一天到晚都忙得焦头烂额，在部门工作中始终扮演着“救火队长”的角色，表面上似乎做了许多工作，然而团队整体效率低下；

(2) “盲”：做起事情来很盲目，分不清工作中的轻重缓急，与上司、下属之间缺乏有效的沟通，因而导致工作无法向前推进；

(3) “茫”：刚刚上任时，新主管往往对自己的职位和工作内容缺乏足够的了解，也缺乏明确的工作目标，导致整个团队都缺乏工作积极性，每天处于浑浑噩噩的工作状态。

那么，当新任主管出现以上这些问题时，应该如何克服呢？

◆高效开局：紧抓四项工作

高效开局的四项工作如图 1-2 所示。

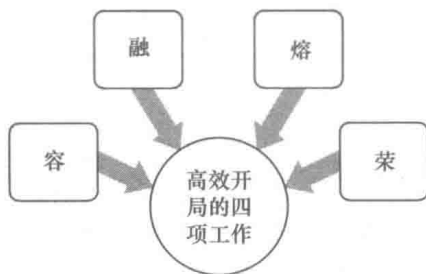


图 1-2 高效开局的四项工作

(1) 容：包容

作为管理者，新任主管首先要有一颗包容之心。人无完人，由于专业知识、工作经验、心理素质等诸多因素的影响，下属在工作过程中难免会出现各种问题，此时，新任主管应该以辩证的眼光及包容的心态对待下属，