

转变：犹如从毛虫到蝴蝶

毛虫的世界在头顶之上，蝴蝶的世界在翅膀之下

博瑞森 / 编著

十天进入 管理角色

—— 从优秀员工到部门主管

在世界级企业中，有72%的总裁是从主管干起的，
其中有28%的人从主管晋升到总裁仅用了不到10年的时间。

中国商业出版社

转变：犹如从毛虫到蝴蝶

毛虫的世界在头顶之上，蝴蝶的世界在翅膀之下

博瑞森 / 编著

十天进入 管理角色

——从优秀员工到部门主管

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

十天进入管理角色 / 博瑞森编著. —北京: 中国商业出版社, 2006. 5

ISBN 7-5044-5618-7

I. 十... II. 博... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030020 号

责任编辑 马一波

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京蓝华印刷厂印刷

*

787 × 960 毫米 16 开 15.5 印张 230 千字
2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷
定价: 32.80 元

* * * *

(如有印装问题可更换)
版权所有 翻版必究

前 言

没错，你就是主管了

如果有一天，你的上司握着你的手，语重心长地对你说：“我把这个部门交给你了，我相信你能干得很好。”

也就是说，你忽然被升职了，当上主管了，再也不是一名普通的下属了。就像许多专业技术人员在改变职务、当上主管之后可能会产生的失落感一样，你当然会非常高兴，然而，惶惑也会油然而生：你真的能胜任这个职务吗？老下属会有怎样的反应？你应付得了吗？主管的任务是什么？你有当主管的经验和本领吗？

不要再疑惑了，你肯定当得了主管，既然老板这么赏识你，那你一定有当主管的能力。你的职位也许是部门经理、财务总监、人事主任、后勤部长或销售业务经理；你所在的单位也许是国企、外企、私企、政府部门或社会组织；你的晋升也许是从同一部门一路奋斗提拔的，也许是从另一部门调任的，也许是来自另一个完全不同的机构。

但在本书里，上述一切区别都不再重要，重要的是，你就是我们所说的“主管”——即在任何机构里，拥有自己所辖的下属（下属或低一级管理者），同时向更高一级管理者（总经理、董事会或高层主管）负责，并通过贯彻、传达、计划和实施调动、指导和控制下属来完成整个组织目标的管理者。

下图就是对这种观点的一个形象表达：

十天进入管理角色

To be a manager in ten days



图 0-1 主管在机构中位置图

当然，我们还有一个更符合中国人表达方式的定义：在一个公司里，对一部分人来说（你的下属）你是老板，而对另一部分（你的老板）人来说你是打工仔（当然，是高级打工仔），那么，你的“学名”就是“主管”。在这种“汉堡包”式的结构里，你就是那块最有活力、最能体现整体组织特色的“牛肉饼”。

初任主管时，信心是最重要的，当你的信心增加时，你的能力也增强了。

从优秀员工到部门主管——一切都变了

管理者管理的对象有人、物、财、情报信息，管理者的基本目标就是要让这四项目资源产生最大的价值。什么是最大的价值呢？在大批量生产的时代，投入产出的极大化，提升效率是管理者追求的最大价值。因此如何进行工作细分、专业分工、建立标准化的生产线是管理者提升管理绩效的最佳方案。但是，如今管理者纷纷讲究下属工作内容的充实化，强调通过矩阵式的组织、专业团队组成专业合作及建立弹性化的生产线来提升企业绩效。

为什么会有这些改变呢？因为你的职位已经从优秀的员工变为了部门的主管，你必须适应这种环境的变化。

工作本质的变化

企业内的工作性质可分为三类：

◆事务性工作及专业性工作

事务性工作是指一些重复性、固定性的工作，如开发票、领料、出勤统计等；专业性的工作是指一些需要特殊专业技巧才能完成的工作，如产品设计开发、程序设计、品质检验等。

◆管理性工作

管理性工作是指各单位主管或部门主管所从事的工作，它要靠计划、组织、领导、控制、协调、激励等来完成。

◆策略性工作

策略性工作指企业为适应环境变化、赢得竞争优势、满足客户所采取的特殊手段从事的工作，它要从组织整体的视野来判断，做出对公司最有利的决定。

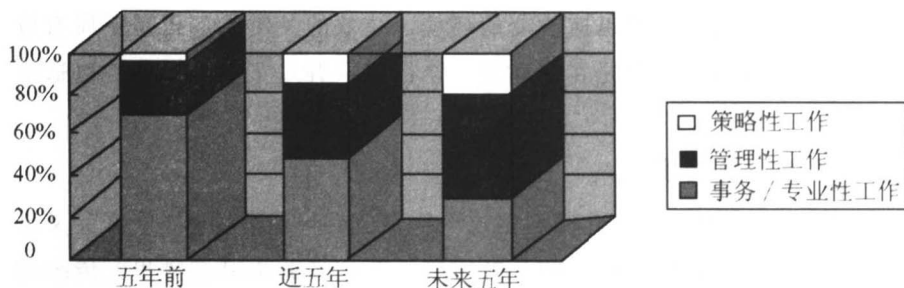


图 0-2 中层主管三类工作比重对比图

这三类工作随着时代的转变，在比例上已有了重大的改变。为什么会产生这些改变呢？

◆自动化、电脑化的影响

工厂自动化及电脑的广泛使用，把人们从单调、重复的作业性及事务性的工作中解放出来，下属有更多的时间从事思考的工作，也要求从事更有意义的工作，从而部门的工作深度、广度加深扩大，也导致管理

十天进入管理角色

To be a manager in ten days

者的管理性工作量更加扩大。

◆经营环境的改变

企业所处的市场更加成熟，新产品推陈出新，消费者需求多样化，竞争更加激烈，均导致策略性工作不再仅凭企业内的经营者独自决定，各部门的管理者都负有提供信息、策略建议或参与策略决定的任务。

因此，当今管理者，必须认清管理工作范围的扩大化，必须参与策略性的决策工作。

下属也在不断变化

作为一个优秀员工，你的下属也许只是你自己，即发挥自己的聪明才智，努力工作，实现自己的奋斗目标。而如今作为一个管理者，你面对的是一群受过更好教育、拥有更多技能及信息的下属，他们对工作具有更高的期望，下属们期望通过工作满足个人能力成长、人际成长以及自我实现的欲望。

面对这样的下属及迅速改变的环境，绩效的关键点不再是下属有效率地完成你的指令，而是在于建立一个团队，开发下属的潜能，以适应迅速改变的环境。

基本评价标准的变化

“工作”是什么？工作是对他人产生价值的一种活动。“价值”又是什么呢？价值是对他人产生的一种贡献。管理者的贡献在哪里？传统的管理理论把管理的贡献放在“效率”与“生产力”的提升上，如工作环境标准化，工作方法标准化，减少不同性质的工作等都是提升效率及生产力的方法。

效率及生产力对企业而言当然是重要的，特别是在高度成长期的大批量生产的时代，那时是卖方市场，只要你能生产出市场需求的产品，就能被广大的市场所吸纳，但是今日的社会已达成熟期，竞争激烈，客户需求不但多样化而且多变化，市场已从卖方市场转为买方市场，企业的胜负关键点已从效率转向“客户满意度的提升”及“竞争优势的赢

取”。因此，今日衡量管理者的贡献，自然要放在管理者对“客户满意度”及“竞争优势赢取”的贡献上。

在一些绩效卓越的企业已经看到适应环境变化的管理趋势，例如企业组织的扁平化，意味着管理者的管理范围扩大，肩负着更多决策任务；建立高绩效的团队以解决部门问题，意味着下属发挥团队的力量胜过管理者直接下达指令；以客户满意为起点的企业再造流程设计，说明企业回应客户的多样化需求及再创竞争优势。作为新主管，应该意识到这种变化，并积极地适应这种变化。

总之，从一位优秀员工到新任主管，工作环境变了，工作内容变了，工作对象变了，掌握的资源 and 承担的责任也变了，要想打开局面，尽快适应新环境，应首先做好自我转变，不仅在行为上，更要在理念上进入管理角色。

目 录

第 1 天:新官上任按兵不动

- 学会最新的管理理念..... 1
- 为新职铺路..... 5
- 确定自己当上主管的因素..... 7
- 老板、下属如何看待新主管..... 13
- “空降主管”先别急着做“正事”..... 16
- 了解自己的生存空间..... 17
- 在问题出现之前就要有所警觉..... 21
- 稳妥地走好刚上任时的第一步..... 25
- 从做主管那天起,工作八小时的日子就没有了..... 27

第 2 天:旧同僚变成新下属

- 新任主管如何解决旧问题..... 28
- 如何与旧同事相处..... 31
- 升职后如何管理老上级..... 33
- 评价前任的工作的三个要点..... 35
- 把管理当成一种服务..... 36

第 3 天:上司的任务就是你的任务

- 你受谁的直接领导..... 39

十天进入管理角色

To be a manager in ten days

- 管理层对主管有哪些期望.....41
- 正确领会上司的意图.....44
- 使上司的计划顺利实行.....45
- 如何与不同类型的上级合作.....47
- 抓住向上司请示工作的关键.....49
- 如何向上司汇报工作.....50

第4天:向上要资源,向下要效率

- 了解公司的蓝图.....53
- 确定本部门的目标是什么.....54
- 如何争取到核心人物的支持.....55
- 处理好领导与被领导的关系.....56
- 明确主管在沟通中的地位.....57
- 向上管理,向下负责.....59
- 在管理中抛开私人感情.....64
- 坚决打掉组织中的小集团.....66
- 组建你自己的团队.....68
- 委派工作前的准备.....70
- 有效委派工作的六个步骤.....71
- 让下属明确自己的角色与任务.....72
- 随时给下属提供信息反馈.....75
- 以一颗平常心对待创新.....77
- 有效地利用时间.....78

第5天:好下属是带出来的

- 如何接纳新下属.....82
- 怎样做好对下属的培训工作.....84
- 怎样制定科学的考核标准.....85

了解你的下属.....	88
如何发现下属专长.....	89
择优汰劣,人尽其才.....	91
帮助下属成功.....	92
为下属提供发展空间.....	94
给下属担当重任的机会.....	95
创建出鼓励及奖赏创造性的环境.....	96
鼓励下属坚持到底.....	100
第 6 天:不授权就累死你	
为什么不愿意放下权力.....	105
深刻理解集权、分权与授权.....	107
授权的八条准则.....	109
授权的十个要点.....	112
授权应注意的问题.....	115
授权的程序.....	115
授权也讲究时机.....	120
对被授权者的控制谋略.....	121
第 7 天:多些胡萝卜,少点大棒	
把握胡萝卜和大棒的使用分寸.....	125
下属对主管有哪些期望.....	128
不要崇尚权力.....	132
不要把下属当成傀儡.....	134
不要受制于下属.....	135
发现问题要及早处理.....	137
怎样纠正下属的不当行为.....	138
用沟通替代命令.....	141

十天进入管理角色

To be a manager in ten days

- 让下属觉得自己被尊重.....143
- 找下属谈心的艺术.....145
- 人最需要满足的五大需要.....150
- 什么最能激发下属的积极性.....152
- 使激励失败的十件事.....153
- 激励下属的十三条法则.....154

第8天:同僚间关系不难处

- 从组织机构图了解与同僚的关系.....156
- 用足球说职场:到位、越位与补位.....158
- 怎样处理好同级之间的关系.....159
- 与同僚相处的八项原则.....161
- 如何对上司和同事同时发挥领导统驭能力.....163
- 减少内耗,促进合作.....165
- 公私分明,竞争有度.....167
- 妥善处理与同级之间的矛盾.....168
- 避免争吵不等于放弃观点.....174
- 把握人与人之间的物理距离.....176
- 摒弃嫉妒心.....177

第9天:营造畅通的外部环境

- “圈子”决定你的竞争力.....180
- 巩固自己已有的地位.....181
- 营造畅通的人际关系.....182
- 新部门主管的人际策略.....187
- 重视第一句交谈.....193
- 说客套话必须把握分寸.....194

办公室 28 个经典赞美句子.....	195
职场人际关系自检五问.....	197
新部门主管的谈判入门.....	199
怎样与同行谈判.....	201
第 10 天:提升个人魅力,塑造领导形象	
人格魅力与执行能力的相互影响.....	202
对自己的领导形象定位.....	204
管理者的仪表魅力.....	209
不要在压力面前显得不堪重负.....	213
新主管如何应对挫折心理.....	217
人性魅力的五大要点.....	218
合理地保护自己的直接下属.....	220
做一个让人信赖与尊敬的上司.....	221
附录:优秀主管小测试.....	224

第 1 天

新官上任按兵不动

◇学会最新的管理理念

新型主管要持有经营者的自觉和意识

苹果电脑在 1976 年由史蒂文·乔布斯和史蒂芬·沃兹涅克二位创立于窄小的停车房内。事业刚开始的时候可能只是凭创业者的力量，但随着营业项目、客户、营业量及下属人数的逐渐增加，它才慢慢地发展成一个跨国性的大企业。

任何企业都是如此发展过来的。创业之初，只有少数人参与公司的经营，创业经营者对企业内的大小事务都了如指掌，他有能力和时间管理公司的一切；但等到业务扩张，下属人数增加后，经营者必将分身乏术，无暇亲自管理所有的事务。于是创业者会遴选一些懂得自己经营想法的人，代替自己管理一些特定的事务，创业经营者将自己部分的权力及责任分给这些人，由这些人代替他执行自己想要进行的工作。这些人视工作量的多少而带领另一些人完成工作，那么他们就成了主管。因此主管也可以说是创业经营者的“替身”，既然是替身，当然必须站在和创业经营者同样的立场来判断、处理部门的事务。

十天进入管理角色

To be a manager in ten days

创业经营者的立场是什么呢？经营者是从公司整体经营的角度去思考公司应该如何经营，例如，公司持续成长最重要的因素是什么；公司资源有限，投入的优先顺序是什么；如何提升竞争优势；如何满足我们的客户；……各个部门的主管都该共同配合以完成经营者的想法。所以身为经营者的“替身”，主管要持有“经营者的自觉和意识”。

新型主管的目标在于满足客户及提升竞争优势

管理就是有效地运用人力、物力、财力、情报等资源，通过计划、组织、领导、控制等功能的发挥以达到企业目标的过程。

1. 管理的对象

◆人力。下属的能力、态度；士气、下属间的冲突、下属的绩效评价等，要提升每个人的附加价值。

◆物力。生产设备、原材料、仪器工具、电脑、办公用品等，让这些物力提升你的品质与服务。

◆财力。预算、成本、投资回报率等。

◆情报。市场情报、竞争状况、经营报表等，你要防止信息被扭曲。

◆时间。各种进度时间表等，要在预定时间内完成工作。

◆客户。客户关系的建立及维持、客户满意度、客户意见等，你要让每位客户都受到全心全意的关心。

2. 使用的管理方法

各项规章制度、规定、办法、流程、标准化、作业手册、管理图表、PD-CA 循环等。

3. 管理的目标

销售金额、市场占有率、客户数目、生产力、呆账率、库存周转率、离职率等。

什么是正确的目标呢？如何知道这些目标是正确的呢？彼得·德鲁克曾说：“企业存在的目的不在企业本身，而在企业外部——也就是创造和满足社会大众的需求。”他这句话清楚地指出企业存在的立足点是能够

比竞争者更能满足客户。因此，主管要经常检查你订立的管理目标是否能提升客户满意度，是否能带给企业竞争优势。

新型主管必须是领导者

你可以管制下属的行为，但你无法管理下属的意愿。你可以督促下属行动，但你无法督促下属的热忱。一个企业的下属若不是主动的、创新的、热忱的，那么这个企业必然无法达到卓越。主动、创新、热忱是由领导而来的，不是由管理而来的。

管理与领导之间是有差别的，管理与领导主要的差别如下：

当今，企业处在竞争激烈、多变的经营环境下，仅靠主管的指示、督促、鞭策是无法战胜挑战的，惟有激励下属热情地参与承担责任，开发每个下属的潜能，使其主动想出好的办法，发挥团队的功能，协助下属排除部门间的隔阂，你才可能成功地带动你的下属赢得竞争。

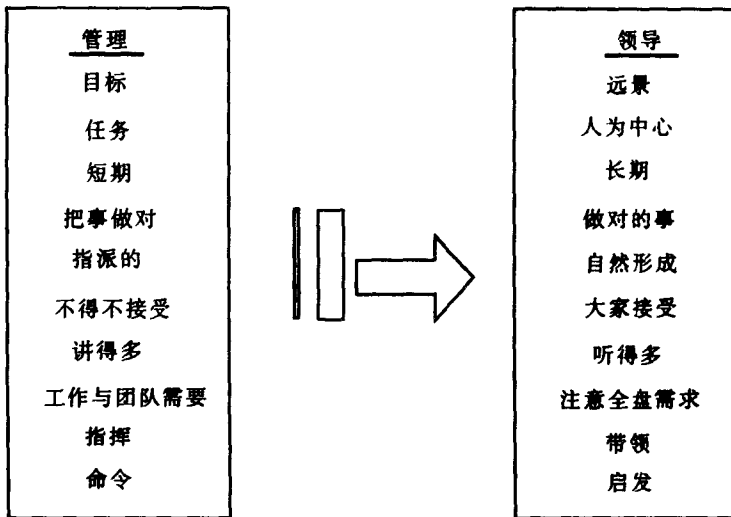


图 1-1 管理与领导差别对照图示

十天进入管理角色

To be a manager in ten days

新型主管必须主导革新

大部分人都畏惧改变，因为改变代表面对新的不确定性，它可能带给自己无法预期的伤害。主管也不喜欢主动改变，因为改变意味着目前的规章、方法、流程等有问题，并要承担改变后不确定性的风险。但是审视我们所处的环境，科技不断地进步，你必须懂得改变，适时地利用科技提升你的绩效；客户的需求也在不断地改变，你必须调整你的服务迎合客户的需求；国际化的脚步加速，竞争不仅来自国内，更来自国外，你必须加速改变以适应竞争；下属工作的动机也在改变，你也必须改变激励下属的方法。因此今日的主管，不但要适应改变，有时更要主动改变。

所以，新型主管必须主导革新，以适应这种不断变化的环境。

部门管理要满足多方面需求

部门经营者要满足的对象以及各个对象对部门的期望如下：

对象——期望；

经营者——业务及利润目标的实现、经营质量的提升；

下属——良好的工作环境、公正的评价、成长的机会；

客户——能确切满足客户的需求；

主管——自我肯定的价值、自我存在的价值。

所以，管理要满足多方面的需求，就会经常面临顾此失彼的矛盾情结，例如，经营者要求提高业绩目标，下属却觉得现在的目标已订得过高；经营者要求节约开支，下属却要求改善工作环境；你事事迁就下属的期望，必将失去自我存在的价值；你想要充分满足客户的需求又苦于其他部门无法配合等。但是你若能积累经验，彻悟一些共同性的管理原则，必能圆满地完成管理任务。