

The
New Manager's
Survival Manual, 2nd ed

新任
经理

(第2版)

知识读本

○ (美) 克莱·卡尔 著
姚晓明 译
吴 忌



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The New Manager's Survival Manual, 2nd ed

新任 经理 知识读本

(第2版)

(美) 克莱·卡尔 著

姚晓明 吴 忌 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Clay Carr: The New Manager's Survival Manual, 2nd ed.

Copyright © 1995 by Clay Carr

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3279

图书在版编目(CIP)数据

新任经理知识读本: 第2版 / (美) 卡尔 (Carr, C.) 著; 姚晓明, 吴忌译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 9

书名原文: The New Manager's Survival Manual, 2nd ed.

ISBN 7-121-01174-3

I. 新… II. ①卡… ②姚… ③吴… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 042868 号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.25 字数: 235 千字

印 次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前言

假如你是一名新经理人，抑或你即将成为一名经理人，抑或你有这样的想法并时刻为即将到来的机会做着准备，那么本书就是专门为你而写的，为你理解并有效执行基层经理的职责提供了最基本的指导。

本书将：

- 告诉你要想成为一名成功的基层经理，你必须做什么。^①
- 告诉你如何通过第一阶段管理的练习来完成基层经理的任务。在某些书里，第一阶段管理也被称为“监督”（Supervision）。
- 帮助你正确理解自我管理团队的重要性，以及它如何改变管理工作。
- 向你解释第二阶段管理是什么，如何认识并实现这一更高水平的管理。此外，还解释了第二阶段管理的必要性，即使在自我管理团队中也同样如此。
- 带你走上成功管理之路。那是充满快乐之路，不但员工积极向上，上司赏识你，而且你对组织来说也很有价值，未来还有进一步提升的潜力。

每本书都不是万能的，无法告诉你所有需要了解的事情。

但本书将把你引向正确的方向，帮助你学习有用的技能。原因在于，它为你的工作提供了全方位的实践技巧，使你拥有面对问题时可以从容应对的基本技能。

本书将为你进行组织监督以及制定管理开发计划做好准备，使你能够更快地

^① 你可能还不太熟悉“基层经理”的说法。该岗位的负责人常常被称为“基层主管”，或者干脆称为“主管”。“主管”首先是一名经理人，因此我们将其称为经理人。

从正规培训中学到更多的东西。由于本书没有涉及具体的管理方法，因此，无论你采用何种管理方式，它都是适用的。

另外需要特别指出的是，新经理人是一个双关语。它可以指那些刚刚升任为经理的人，也是本书的关注对象；同时，也可以指 20 世纪 90 年代后期的经理人，他们的管理方式完全不同于传统经理人。通常，这些经理人喜欢授权给员工，并在此基础上完成组织的任务。本书专门为这些经理人而定制，如果你属于其中的一员，它将教会你如何在这种环境下获得成功，同时贡献自身的最大价值。

在本书中，统一使用了男性人称代词。当然，还有其它办法可以解决不定代词（他或她）的问题。但是，我认为，由于本书的很多内容都属于对话，因此用斜体来区分或者交替使用不同的性别代词将会导致混乱。事实上，你将发现，书中出现的女性经理和男性经理人数差不多，他们不论级别高低，在书中都有发言权。我希望，这将成为本书的一大亮点。

目 录

引子	1
----------	---

第1章

成功管理：定义、方法及成效 /3

管理就是管理	4
成功管理：第一阶段	5
成功的经理如何做	8
成功管理：第二阶段	9
小结	10
技能最大化模型	11
拓展量表及 ASAP	11
结束语	17

第2章

优秀的员工 /19

何谓优秀员工	19
知道做适合的事情	21
知道如何把工作做好	22
拥有做好工作的工具	23

知道工作何时才算做得好	24
受到激励而把工作做好	25
为自己的工作承担责任	26
最终的回报	27
小结	28
技能最大化模型	28

第3章

培养优秀的员工 /30

一次简短的对话	30
---------------	----

第4章

规划 /35

什么是有效规划	35
为什么有效规划很重要	36
如何进行有效的规划	37
培养责任心	43
小结	46

第5章

选拔 /50

什么是有效选拔	50
为什么有效选拔很重要	51
如何进行有效选拔	51
以良好的声誉吸引优秀员工	59
小结	60

第6章

指导 /64

什么是有效指导	64
有效指导为什么重要	65
如何进行有效指导	66
小结	74

第7章

纠正 /78

什么是有效纠正	78
为什么有效纠正很重要	80
如何进行有效纠正	80
小结	88

第8章

激励 /92

什么是有效激励	92
为什么有效激励很重要	93
如何进行有效激励	94

小结	104
----	-----

第9章

授权 /109

什么是有效授权	109
为什么成功授权很重要	110
如何进行有效授权	111
通过授权解决问题	120
小结	122

第10章

支持 /127

什么是有效支持	127
为什么有效支持很重要	129
如何进行有效支持	131
小结	139

第11章

沟通（上篇）/143

什么是有效沟通	143
为什么有效沟通很重要	144
如何进行有效的沟通	147

第12章

沟通（下篇）/154

讨论摘要	154
小结	164

技能最大化模型	167
---------------	-----

第 13 章

创建优秀的团队 /171

自我管理的快速介绍	171
自我管理团队的优势	174
如何创建优秀的团队	176
小结	180

第 14 章

发展优秀的团队 /185

正确的使命、技术及其重要性	186
约束的含义	188
为什么团队需要凝聚力	190
自主权的真正含义	192
团队需要解决问题的能力	193
均衡对团队成熟的重要性	195
衡量团队成功的标准	196
扩展后的技能最大化模型	198

第 15 章

优秀团队的实践 /199

来自实践者的声音	199
项目团队与持续团队	200
多技能团队与多职能团队之间的 区别	202
不同层次的自我管理团队	205
团队领导的选择	207

为何创造性如此之难	210
小结	212

第 16 章

何谓有效的第二阶段管理 /215

第二阶段管理	215
影响力、政治及第二阶段 管理	217
如何建立影响力	220
如何认识并解决棘手的问题	221
技术、人际关系和综合技能	223
为什么综合技能如此重要	225
小结	227

第 17 章

授权组织里的第二阶段管理 /232

谈话开始	233
管理团队	233
第二阶段管理的更多内容	235
管理高层和团队之间的缓冲	236
基于使命和目标的管理	238
建立并维持信任	241
保持对变化的持续关注	244
最后的惊喜	245
最终的技能最大化模型	246

推荐读物

你自己的管理大学理学 /247

引子

“嗨！新来的部门经理，今天感觉如何呀？”汤姆微笑着问查克·韦尔登，同时往椅子上一躺，整个身体几乎要完全陷入其中。

“我觉得，他看上去有些颓废。”珍妮说道。看得出，她真的很关心。

“珍妮，难道没有人告诉过你，尽量多说点令人愉快的事情吗？”埃德瓦多坐在桌子旁边的第四个位置上，他是目前资格最老、经验最丰富的主管。“不过，查克看上去确实有些疲惫不堪。”

查克皱了皱眉头，说道：“好啦，汤姆，你就别拿我取笑了，我现在真的很有挫败感。今天早上，伊林诺打电话过来说她生病了，贝弗和罗杰两人又开始不说话。同样是在今天早上，我们失去了四项新的任务，就在昨天，每个人对此还充满了期待。有时候，我真觉得自己失去了控制。”

“我明白你的意思。”汤姆说道，“我刚才花了将近一个小时的时间与罗吉争论他的绩效评估问题。但遗憾的是，我没办法让他承认，他所做的只是很普通的工作。还有更激烈的争论，我打算给每个人‘中等以上’的评级，并且让这种评级过程持续开展下去。事实上，我认识的一些人早在几年前就已经开始这样做了。”他看上去很了解埃德瓦多。

“你还得继续学习。接下来，你需要做的事情是，把与人事政策相关的手册收藏起来。我和我的员工达成了一个默契：我不会与他们激战，他们也不会跟我争吵。事实上，我已经有很长时间没有听到员工发泄不满或者因无法获得均等就业机会而产生抱怨，我甚至都记不清那是什么样子了。”



“哦，我明白了。”珍妮非常赞赏埃德瓦多与其员工之间的关系。“在我们为了执行自己的想法而可能获罪于员工，从而给其造成坏印象的同时，你却能够让自
己的员工远离这种伤害，这真让人感到羡慕。昨天晚上，为了重新准备翡翠山
(Emerald Hill) 项目，我一直在这里待到了 8 点。今天晚上，我可能还得在这里
待到很晚，因为有员工把他的工作甩手扔给了我。”

汤姆点了点头，表示赞同。“刚开始的时候，你不可能让自己的员工独立去做
任何事情。事实上，如果没有人站在旁边，告诉他们应该做什么，他们就不知道
要做什么。有时候，我认为他们其实应该叫我‘警官’才对。”

查克皱了皱眉头，用手摸着自己的下巴说道：“你不应该再帮助他们了！如果
那就是管理的全部含义，那么，我为自己承担了这样的工作而感到难过。难道就
没有其他的办法可以成为一名基层经理，同时还能让工作开展得很好吗？”

第1章

成功管理：定义、方法及成效

优秀经理	
• 达成目标 • 培养优秀的员工 • 在组织中构建影响力	

- 通过本章的学习，你将了解到以下有用的信息：
- 经理的工作内容是什么(经理的两项基本职能)；
 - 成功经理如何执行这些职能(第一阶段管理和第二阶段管理)；
 - 成功管理的成效。

成功的经理知道如何把工作分配给自己的员工来完成，这也是其获得成功的原因所在。

这样的章名似乎在暗示我们：本章的内容将会很复杂，可能牵涉许多方面的问题。事实上，情况并非如此。本章每项内容都可以用几个简短的句子来概括说明。如果你是一名经理，你要做的工作就是：

1. 确保团队中的每位成员按时、足额、高质量地完成各自承担的工作；
2. 想办法让你的上司置身麻烦之外，同时避免在工作组上花费太多的时间。

上述工作需要分两个阶段来完成。

在第一阶段管理过程中，你的任务是培养优秀员工。

尽自己所能地培养优秀员工，这是作为一名经理人成功的关键。

当你圆满完成第一阶段管理任务时，就可以进入第二阶段管理了。在这个阶段，你需要做的事情是：

1. 加强对其他经理人和重要人物的影响；
2. 有足够的时间和技能来承担上司安排的具体项目；
3. 作为自我管理团队的负责人，必须采取切实有效的行动。

当第一阶段管理和第二阶段管理都已经顺利完成时，你就可以坐享以下成果：

1. 拥有一个技巧娴熟、信心爆棚的工作组；
2. 在上司的工作组中，你属于成功者之列；
3. 对于组织而言，你的价值不可估量；
4. 你的潜力还可以进一步挖掘。

总而言之，完成团队任务的最佳方式，同时也是实现团队、上司、组织以及自身利益最大化的方式。

这一切听起来似乎太过完美，以致令人难以相信？然而，它确实是真的！接着往下读，你很快就会找到答案。

管理就是管理

如果你从一开始就很认真地阅读，并一直坚持读到这里，那么你或许已经意识到：经理所肩负的任务与主管极为相似！如果是这样，那么恭喜你，因为你已经成功迈入管理的门槛了。

监督就是管理，同时，所有的管理都需要监督。当你成为一名主管时，你也

就成为了一名经理。此时的你，已经在不知不觉中越过了一道表面上看不见但却十分关键的界线。这条界线就是

当你还是一名员工时（无论是门卫，还是律师），你只需要为自己的行为负责。然而，当你成为一名经理时，你就需要为其他人的工作负责。

从现在开始，只有其他人——也就是工作组中的成员，在你的安排下，完成了各自承担的任务，你才有可能获得成功。工作组可能由 6 名装卸工人组成，也可能由 6 名国际银行的副主席组成。这两者之间并没有显著的区别。作为经理，你的首要职责就是，确保分配给每位员工的工作都能够按时、按量、按质地完成。

如果你是一名新上任的经理，那意味着，你将开始承担一种新的工作岗位，即“基层主管”。这是该岗位的通俗叫法，但是，你不要因此而忘了自己已经是一名真正的经理这个事实。在本书的其余部分，凡是提到该岗位时，一概以“基层经理”来命名之。其目的在于向你强调，你已经越过该界线，进入到了管理阶段。^①

成功管理：第一阶段

从传统意义上来讲，基层经理的基本职责就是负责监督其他人，促使其完成规定的任务。这个定义有什么内涵呢？对比两位表现迥异的经理（其中一位表现尚可，另一位则表现得差强人意），由此，我们来看看，是否能从中获得某些启示。

乔治在某印刷厂的装订车间做了 4 年的基层经理。他是厂里最努力的员工之一，经常起早贪黑、早到晚走。由于很多员工不具备所需的技能，他经常需要亲自完成某些复杂的工作。以至于到了后来，即使是那

^① 我的一位朋友（当时正担任基层经理职务），曾经在我的邀请下阅读了本书的概要。当他读到这里的时候，情不自禁地在空白处写道：“作为一名主管，不应与基层经理划上等号，而应被视为是管理团队的核心。”他的观点没错，但是，你完全可以做到鱼和熊掌兼得。

些完全不必自己亲手操办的工作，他也要经常插手帮忙，向当事员工演示那些难以操作的步骤。然而，事后乔治总是向该员工解释说，他并不期望他学会做这些工作。因此，该员工也不会因为乔治替自己操刀而感到不好意思。

乔治相信，自己应该了解每一名员工，为此他经常停下手中的工作与他们聊天。他试图弄清楚：在他们的个人生活中，什么是重要的事情，而且时常会问他们与之相关的问题。但是，他又无法与他们接触得太过亲密，因为他常常不得不训斥他们没把工作做好。事实上，他总是向妻子抱怨说，自己不得不浪费很多的时间来训斥员工，以便督促他们完成工作。

鉴于乔治所承担的职责的重要性，以及他的员工并不像期望中的那样优秀，乔治每天早晨都得向自己的上司汇报本部门前一天的任务完成情况。而他的上司每天总要来这里一两趟，目的只是了解一下工作的进展情况，同时看看乔治是否需要帮助。

苏珊是装订车间的另一名基层经理，任职时间与乔治差不多，但她的管理风格却与乔治有着明显的差异。她是一个很安静的人，通常不会和自己的员工聊天，而且坚持让他们称呼自己为“埃弗斯太太”。如果员工的工作进度落后于预定计划，她偶尔也会插手过来帮忙，但是，她还是坚持：他们必须通过自己的努力来完成工作。她会让某个员工反复不断地做同一件工作，直到完全正确为止，而不是自己亲自动手来替他完成工作。

苏珊经常离开自己的办公区域，去找其他部门的经理讨论问题，而不是把时间花在检查员工的工作上，以确保他们正确无误地完成指定任务。乔治认为，苏珊的成功纯属侥幸。为此，他感到很生气，但同时也很好奇：为什么苏珊手下的员工总是比自己的员工更加能干、可靠，究

竟原因何在。而且，苏珊的团队常常享受其他部门给予的优厚待遇，这也让乔治感到很生气。

另一方面，苏珊的上司在她或她的员工身上并没有花费太多时间。事实上，大部分时间，都是苏珊自己迫不得已才去见上司。而且，苏珊的上司经常给她安排具体的项目任务，让其负责。乔治认为很不公平，因为苏珊总是受到奖励，而她却根本没有花足够的时间来管理自己的员工。

两位经理都不是完美无瑕的，但是，你已经有答案了吗？他们俩谁更优秀？当然是苏珊。你很奇怪吗？事实就是，她比乔治更好地履行了经理应当肩负的两项基本职能（工作的内容）。

1. 苏珊能够确保自己的工作组按时、按量地完成上级分派的任务，而且完成质量有保障。或许，你和乔治一样，都不太赞同苏珊的做法，但是她手下的员工的确都在很卖力地工作。
2. 从某种程度上说，苏珊能够让自己的上司置身烦恼之外，使其不用花太多的时间来处理部门内部的各种问题。那就是为什么苏珊的上司很少进行干预的原因，他根本就不必密切关注苏珊的行踪。

为了更好地了解乔治和苏珊，我们用批判的眼光来审视两人在处理事情方面所具有的不同风格。

乔治投入了很多的时间，甚至是起早贪黑地工作。他不得不额外投入大量的时间，因为他必须亲自完成很多具体环节上的工作。乔治没有通过其他人来完成工作，相反，他代替自己的员工来完成工作。这种行事风格，使其没有足够的时间再去完成自己本该承担的工作。更糟糕的是，这种做法无形中妨碍了每个员工学习相关的工作流程，并承担相应的责任。（当乔治向员工指出，自己并不期望他们能够完成高难度的工作时，他事实上已经强化了这种做法。）

苏珊与员工交流的事情很不一样。她除了偶尔会插手帮助他们以外，自己几乎不会独自承担有难度的（经常性的、最具挑战性的）工作。相反，她坚持每个



员工都要独自承担分配给自己的全部工作，甚至是最难完成的工作。当某个员工犯了错误时，她会让其重新做一遍。这样，该员工就学会了如何正确地去操作。结果是，苏珊再也不必投入额外的时间来亲自完成这些工作了。

当然，乔治也有其自身的优势，例如他渴望了解每个员工，而苏珊由于缺乏与团队成员的交流，因而在一定程度上限制了她的发展。但是，与员工交朋友并不是两人工作中的必要部分。事实上，从来没有谁因此而成为优秀的主管，也从来没有谁因此而失去主管之职。

乔治也常常因为自己的员工没能很好地完成任务而训斥他们。在本书的后面章节中，你将会了解到：被迫对自己的员工进行反复的指导，这实际上是暗藏某些问题的信号。它不是管理过程中的正常现象。

你可以说，乔治之所以不成功，主要是因为其上司在他和他的员工身上倾注了太多的时间。然而，要不是手下的经理们需要自己的支持，上司们是不会为此而浪费太多时间的。事实上，他们也不希望占用自己的时间来监督本属于下属职权范围内的工作。他们几乎从来不用“帮助”表现出色的经理。

成功的经理如何做

在第2章里，我们将对优秀员工进行定义。在第3章中我们会进一步说明为了培养优秀员工，经理们都必须做哪些事情。不过，只要你看苏珊工作组的简要介绍，你就会对“优秀员工应该是什么样子”有一个初步的印象。

首先，他们能够独自承担手中的工作，即便是高难度的工作，也同样如此。其次，他们是可靠的、值得信赖的。事实上，就算没有人监督，他们也会自觉完成手中的工作。这些听起来都不错，不过在第2章中，你会看到这只是冰山一角而已。

眼下，需要我们牢记的一点是：如果你想出色地完成工作，就必须培养优秀员工，同时打造出一支成功的团队来。你不能凡事都亲自操办，而应该通过有效

的管理来督促他人完成工作；同时，你也不能让他们随心所欲，不加以管束。你可以选择从最好的员工入手，然后不断地培养他们，使其逐渐成长为优秀员工。

很多书关注的重点都是经理的日常活动——他们每天都在做什么。本书也同样如此。它详细阐述了规划、选拔、指导、纠正、激励、授权和支持这些基本的管理活动，所有这些活动都是培养优秀员工的必经之路。然而，你要记住：人们关心的总是业绩。

人们很关心你在第一阶段管理中的业绩，即如何成功地履行自己的职责。很少有人会关心你在培养优秀员工上所付出的努力。换句话说，你可以选择在第一阶段管理上少花些时间，只要把工作做好即可。

成功管理：第二阶段

然而，仅仅第一阶段管理做得好还不够。让我们再回过头来看苏珊。因为她的工作组很成功，所以她有时间去做其他的事情。她可以在其他经理人以及她必须依靠的人面前建立自己的影响力。这正是她享受“优惠待遇”的原因。此外，她还有时间承担上司安排给自己的具体项目。由于这种种原因，苏珊的上司和其他相关的人都一致认为，她有进一步提升的潜力。

事实上，这正是管理的另一个层次——第二阶段管理，即经理人为了对其他经理和自己的上司施以影响而做的所有事情。就像苏珊那样，与其他经理人通力合作，同时承担上司安排的具体项目。

对此，你的第一反应可能是：那只是在自我服务（Self-serving）而已，即仅仅是为了实现自己个人的职业目标而奋斗。这确实有助于你实现自己的职业目标，但并不是你这么做的惟一原因。事实上，它甚至不是主要的原因。

尽管本书的第16章和第17章将对第二阶段管理做进一步的说明，但是在这里，我还是想说明：

1. 为了获得成功，所有的工作组都得依靠其他的团队。举例说明，当我们负