

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 & 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。

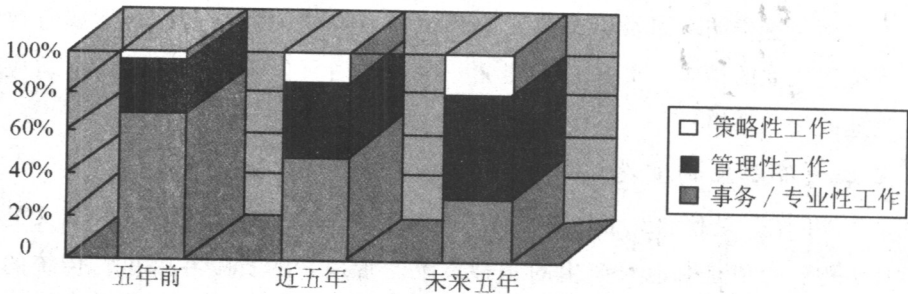


图 0-2 中层主管三类工作比重对比图

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、营业额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 10 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。

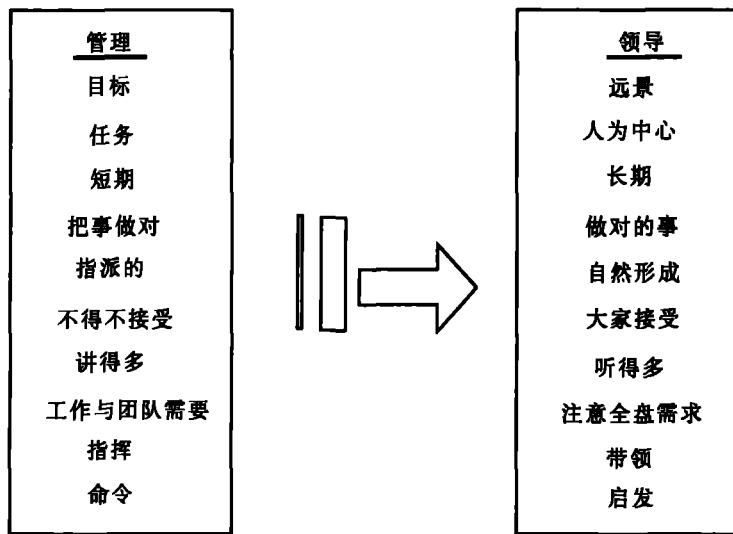


图 1-1 管理与领导差别对照图示

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。