

第一章

新官上任三把火

万事开头难，新主管必须在上任伊始，给周围人留下美好的印象，并用热情感染上司、同僚、下属，燃起新官上任的三把熊熊之火。



升职，对每个人来说，都是件美事，但是，由于你初入官场，不懂游戏规则，好事往往就变成了一种心理负担，甚至成为一件坏事。当各种各样的问题劈头盖脸地冲着你这个刚刚升职的菜鸟主管纷至沓来之时，此时的你可能万语千言、千言万语归结为一句话：怎么办？怎么办？我该怎么办？

主管，既是管理者，又是被管理者。主管要与上司、下属、同事、客户打交道，还负责委派工作、上下沟通、团队协调管理……所有这些事情你都有把握吗？

好的开端等于成功的一半，你必须给自己的上司和下属留下美好的印象，那就是卓越的工作能力和良好的人际关系。万事开头难，你所接手的绝非是一座诗情画意的玫瑰花园，你要有迎接挑战的心理准备，使自己成为一个“破冰”能手。

俗话说，新官上任三把火。怎样才能让这三把火烧旺起来？怎样让这熊熊大火持续下去？挑剔的老板正拭目以待，等着你打开新局面；其他部门的头头脑脑们正冷眼旁观；如果恰好你又是名“空降”主管，你的新部下更是各怀心思，不甘心被领导的他们正等着看你的笑话！

对新主管来讲，“成功是成功之母”。失败对一个新人而言，不论这个新人是刚涉职场的菜鸟新员工，还是初涉官场的菜鸟主管，失败的阴影都会给人们留下难以磨灭的印象。更可怕的是，第一印象不佳往往是致命的。作为一名新主管，你一定要为自己规划一个好的开始。这第一把火，先要把自己点燃起来。

第一把火还只是点燃了主管自己一个人，要保证这把火够大、够旺，足以鼓舞自己的部下，温暖自己的部下。新主管所能采取的最好办法就是：把这把火引燃起来，让自己的这把火炬变成一个部门的熊熊火堆。

这第二把火，是要点燃自己的部下。

你点燃了自己、引燃了部下，前面两把火正在熊熊燃烧。身为主管的你，有没有想过，除了你和你的部下，还有两个群落正期待你的出现。他们正热情地期盼你的光与热也能照亮他们。他们就是你的同级与你的领导。主管居于中间层，上有领导，下有部下，中间有同僚。所以，作为新主管的你，努力发挥自己光与热、温暖激励部下的同时，还要想法点起第三把火，照亮你的同事与领导，让他们知道你的存在，并肯定你的存在。

此时此刻，鲁莽只能换来困境！狂妄只能带来反抗！现在开始让你的三把大火熊熊燃烧吧！



第一把火，点燃自己

不要因为你现在是主管，就可以沾沾自喜。如果不思进取，最终的结果便是被人替代，这便是竞争的残酷。所以，这第一把火，先要把自己点燃。

距雅典不远有一座古希腊的圣城叫德尔斐，这里是传说中的太阳神阿波罗的驻地，但现在这座古城最有名的却是哲人塔列斯刻在太阳神殿外的一句传世名言：“人啊，认识你自己！”这句名言受到现今希腊人的推崇，是因为他们清楚地明白，神话是用来传颂的，而奇迹则是要靠自己来创造。

人最大的敌人是自己，只要能战胜自己的缺点，就能够战胜整个世界；人生最好的朋友也是自己，只要懂得发现自己的潜质，就能提高自己的才能。一个人完善自我的过程，也就是一个不断地反省、学习、提高自身的过程。如果一个人放弃了自我提高与完善，而固步自封，他最终会流于平庸。

人生如此，职场中更是如此。现代社会，无论是从事哪种职业，都是逆水行舟，不进则退，因为发展的速度太快了，你必须要时刻保持进取的状态。

不要因为你现在是主管，就可以沾沾自喜。如果不思进取，最终的

结果便是被人替代，这便是竞争的残酷。所以，这第一把火，先要把自己点燃起来。

、新主管的良好开端

“好的开始等于成功的一半”，但对新主管来讲，由于存在“新人效应”，所以常常是“成功是成功之母”。失败对一个新人而言，不论这个新人是刚涉职场的菜鸟新员工，还是初涉官场的菜鸟主管，失败的阴影都会给人们留下难以磨灭的印象。更可怕的是，第一印象不佳往往是致命的。所以，作为一名新主管，你一定要为自己规划一个好的开始。这是你在头 10 天必须要完成的功课。

1. 新主管的麻烦与问题

新官上任，到了一个陌生的环境，你可能会遇到以下几种麻烦：

新下级的对抗、猜忌情绪。

上级的考验和不信任。

自己的权责范围不太清楚，一头雾水，理不清头绪，不知从哪里开始做起。

对新环境的不适，完全陌生的人际关系。

给你的权力没有兑现，可以利用的资源太少。

要应对这些困难，没有别的好办法，你要学会自己铺路，自己主动去解决问题。坐在那，想静观其变，那是老鸟级的主管才有的资格。你是个新手，你必须要主动出击，否则就是坐以待毙。公司上上下下的眼睛都盯着你，你能坐得住吗？

所谓为自己的新职铺路，实际上就是逐渐营造一个有利于展开工作的小气候或者小环境。如果在有所行动之前忽略了这些事情，往往会碰

一鼻子灰。作为新主管，要深刻理解组织的背景，要知道任何一个人事变动、任何一项改革措施或者活动，背后大多交织着千丝万缕的利害关系，书呆子的直率和刚直不阿往往会给自己带来伤害。一些老鸟级的主管也坦言：“做任何事情往往都不是从‘正事’开始的。”

爬行动物中，有一种小蜥蜴，它能随着环境的改变而以最快的速度改变自己的体色，迅速与周围的环境保持协调，以躲避天敌的猎杀，同时开展自己的捕猎活动。动物学家还曾做过一项实验：把 100 只蚱蜢放到一个没有任何背景色、纯白色的空房间里，然后放进两三只鸡。结果，很快这 100 只蚱蜢一只不留，全成了鸡的点心。专家们又把 100 只蚱蜢放进一间有绿色背景的房间，同时放进更多数量的鸡。结果果然不出专家们的所料，这次虽然鸡的数量增加了，但因为绿色背景的保护，蚱蜢损失不到 30 只。

要想尽早进入工作角色，新主管到任后，就应该尽快熟悉周围的工作环境，尤其是部门情况等。一般来讲，如果可能，最好了解一下前任主管的情况，以及前任主管离任的原因。这样有利于你未来工作的开展，扬长避短，以免重蹈前任的覆辙。如果你是一名从外部引进的新主管，那么你就应该迅速了解公司的历史、主要业务、发展规划、规章制度、部门情况等等。以下是一名新主管应该了解的信息：

◎了解组织内的各种关系

包括组织关系、合作关系、人际关系、对立关系、非正式组织、派系等等。

◎利用新人效应

适当露面让人家知道和了解自己，实际上这背后就是要给大家“承认”你的机会。我们都知道，很多政治家上台后都要做“政治秀”，往往就是为了博得人民的承认。

◎多方关照

很多情况下，对方支持你的行动，就是因为你跟他打过“招呼”、“吹过风”这些事情的处理非常微妙。

◎获取关键人物的支持

比如上司、元老、领袖性员工等，谦虚谨慎处理这些关系，他们的一句话往往顶上你 10 天的努力，有时甚至能获得“尚方宝剑”。

新官上任三把火，每一个新主管都希望有一番作为，或使现状得以质的改善。但急于求成往往会欲速不达，保持事务的稳定和持续运转应该非常重要。以下的问题，提醒你特别注意：

影响部门全局的问题。

部门内典型的问题。

部门的薄弱环节。

影响部门长远利益的问题。

痼疾性、根源性的问题。

上述这五方面问题，一旦触及则是风险巨大，因此特别提醒你注意，让你做到心中有数。当然风险与收益是成正比的，如果你能解决其中某项，那肯定是特别出色的，特别能出成绩的。但从整体来看，要解决这些问题将是一项长期的工作，因为这些问题的产生，也是一个长期积累的过程，所谓“冰冻三尺非一日之寒”。对于新主管而言，建议还是先稳住阵脚，先不要急着去捅这些马蜂窝。除非你有十足的把握，否则最好还是暂缓动手，不要鲁莽行动，以免“蜂蜜没吃着，自己倒被蜜蜂蜇死”。

2. 新主管容易犯的六大错误及其对策

被提升为主管当然是件令人兴奋的事，想想看，昨天还是一名普通员工，今天就有了一个头衔，能不令人开心？如何快速完成角色转换，是每个新主管都要面临的问题。事实上，每位新任主管都可能犯一些错误。人人都可能犯错，重要的是要把这些错误降低到最低限度，并且不让它们影响到工作的进行或者使员工们疏远。为了避免错误，知道其他新任主管曾经在哪里摔倒过，将对你有所帮助。这里是许多主管常犯的错误：

◎试图立即使用权威

新官上任，总想给部下来个当头棒喝，让他们明白：部门里谁是老大，谁说了算。一些新主管发号施令，要求别人服从，而不考虑员工们有什么想法和感受。这些主管没有领导的概念，他们谋求对他人的支配权。他们不是在领导而是变成了“老板”。很明显，这样做的后果其实是告诉部门里的每一个人：新主管不仅心虚、肤浅而且蛮横，是那种小人一得志，便不知自己几两几斤的人物。这样的人，是不值得信赖的。

这类新主管首先要学会的是做事之前，先学会做人。无论是谁，尊重他人也就是尊重自己。谦虚谨慎、虚心好学、不耻下问不仅仅是做学问的道理，也是做人的道理，对一名刚上路的新主管而言，更是一个领导素质的问题。所以新主管上任之初，一定要保持好的心态。要低姿态进入，你不是上帝，也不是救世主，一个部门还不至于要依赖一人之力来拯救。升职，也只是给了你一个更加充分展示自己能力的空间，而不是来让你作威作福的。这是任何一名新主管都必须牢记的。

◎试图自己控制每一件事

为了表明自己的地位，有些新主管上任伊始，事无大小，不分巨细，所有的事情都得要下属请示自己，都得自己说了算，不允许其他任何人

做决策。如果自己的部下在执行任务过程中遇到问题，这些主管就会立即把工作接过来，自己来处理。好像这样才能显示出他的能力似的。

小王刚被提升为部门的主管。因为原来就是本部门的业务骨干，所以上任伊始，小王就开始全面审核本部门的工作，有什么问题，都必须要先通过他，才能做出最后的决定。结果部门大大小小的事，都得请示汇报，等他的裁决。一次，外省区的一个客户进行投诉。原来是件很普通的事，当时负责的员工完全有能力自己解决掉。结果，为了不违背他的规矩，没人敢及时处理这件事，都等着他最后拍板。最后，弄得这名客户大为光火，直接就投诉到总公司。结果可想而知，不仅公司信誉受损，小王的领导能力也受到高层的置疑。

所有的事都想一把抓，其实这只能说明这样一个问题，新主管还没有完全认识到自己位置的变化，还把自己当成了以前的普通员工，当成了执行者。作为主管，首要的一点就是，自己扮演的不再是简单的执行者角色，而是一个决策者的身份。决策者的任务是懂得如何分权与授权，让部下去执行，而不是自己替部下去执行。优秀的主管，并不是亲力亲为，而是确保计划有人去做，并能做好。不懂授权，大权独揽，在别人的眼中，只能是个权力欲极强的主管。这样的主管，想要得到大家的认可，难以上青天。

◎试图改变部门中的每件事

有些新主管到任，为了显示自己的魄力，或是为了形成自己的特色，打上自己的工作烙印，不管三七二十一，上来就实行大刀阔斧的整改措施，力图把整个部门都大清洗一遍。这样做的结果往往是适得其反，弄得天怒人怨，人心涣散。不仅“威”没立起来，自己的位置反而不保，在大家的痛骂声中，灰溜溜走人。在没有深入调查研究的情况下，就想改变部门的方方面面，这纯粹是自取灭亡。在没有一个很好的实施计划前，就轻率地进行全盘整改，实在不是一个明智的选择。

新主管必须牢记，在做出重大的调整前，先要做好铺垫工作，先从

小处着手，逐步深入。一顿饭是吃不成胖子的，饭需要一口口吃，事要一件件做。老百姓说，“心急吃不了热豆腐”。匆匆忙忙下手，只能说明你不配当主管。好的主管不应该是个鲁莽行事的人。

◎偏袒旧朋故友

偏袒以前老朋友或是死党，这种毛病通常出现在本部门被提拔上来的新主管身上。一般来讲，“空降主管”，不曾在原来的部门待过，与大家都不熟，所以不太会出现偏袒谁的问题。人是有感情的动物，都愿意对自己喜欢的人好一点，这点无可厚非。但是作为一个管理者，如果总是让情感控制自己，让自己的喜恶来左右自己，这就不见得是件好事。偏袒很快会在那些不属于老朋友群体的员工中间引起怨恨。本来机会就有限，部门里好不容易有了次提拔的机会，结果被你占去了，有些人早就耿耿于怀了。结果你不仅不想去安慰这些人，全力来稳定军心、获取民心，相反却趾高气扬，与旧友呼朋引类、拉帮结派，对以前自己不顺眼的同事，则摆足官架子，甚至还可能给别人小鞋穿穿。遇到这样的新主管，谁不头痛？这样的新主管，其结果也是不言而喻的。

当了新主管，就应该让所有的员工都知道，晋升、加薪和重要任务的安排都是基于每个人的长处，而不是你认识谁。在利益面前，你对每个部下都是公正的，你的奖励原则是奖励那些应当受到奖励的人，是惟才是举，而不是惟亲是举。

◎试图表现出“我还是原来的我”

许多从本部门提拔上来的新主管，为了获得大家的支持，安慰那些失落者的心，都曾试图在老同事面前，表现出“我还是原来的我”的样子。想通过这样的方式，告诉大家：自己的升职，并不会影响和大家之间的情谊，自己还和从前一样。可惜这种方法，总是不大成功，大家仍旧会心存芥蒂。

“我升职后，以前的同事全变了，我怎么都找不到自己的位置了。”

在一家广告公司任企划部经理的小李一脸苦恼地说：“两个星期前，公司宣布新的人事命令，我被提升为企划部经理。平日里与我有说有笑的同事变得都不爱开玩笑了，除了每天例行公事的寒暄问候以外，总是有意无意地对我避而远之。真不知道该怎么办……。”

这种事情很常见，每个人的想法都不同。在有些人看来，你获得提升，仿佛就是踩着他的肩膀上去的，他心里自然不痛快。如果你坦诚相待，他会以为你软弱可欺，缺乏主管能力；你以心换心，他会说你虚伪。当然，这类人属于那种不识抬举之辈的小人，对其他人，你还是应该用你的真情去换取朋友、同事的信任和好感，才能稳稳地坐好主管交椅。

作为主管，应该对于部门内的员工们采取一种新的态度。新的态度并不意味着新主管就必须很冷傲，和大家完全不是一个圈子内的人，他是另一个更高阶层的人。新主管需要和部下保持一定的距离，但这种距离不是遥不可及的，而是一种能够在所有的部下面前保证公平、公正的距离。这种距离或是这种态度能够确保自己成为一名有效的主管。

新主管可以召集所有下属开一次会，指出由于角色的变化，他的处事方式将与从前有所不同。开诚布公地谈谈这一变动，将有助于大家做出适当的调整。新主管要想扮演好新角色，就不该再介入是非长短的闲聊，因为你现在的任务是支持团队中的每一个成员；应该以一个能看到日常工作中管理决策影响的主管身份，而不是普通雇员的身份，把与群体相处及工作的经验带到主管级会议上去交流；不应该将新角色扮演得过火，与过去的同事做出没有必要的疏远；不要因为当了主管打官腔，摆出一副高明的姿态，这样不仅会使就地提拔的好处丧失殆尽，还会使你与员工之间造成隔膜与不解。

◎惟上是从，只关注领导意志

有些被提拔上来的、或是“空降”来的新主管，对提拔任用他的上层领导感恩戴德，满门心思都是知遇之恩，当涌泉相报，一定要努力完成领导的各项吩咐。有这种忠心是值得鼓励的，领导们当然喜欢这样的

主管。问题是任何事物不能过度，一旦过度，就可能导致相反的结果出现。所谓物极必反就是这个道理。

有的新主管只会密切注意高级管理层的要求，他们满脑子想的都是领导的需要和要求，对自己部门的利益却不闻不问，忽视了部门内员工们的需要。尤其是当不涉及自己的利益，而只与部门其他员工的福利相关时，则更不是他议事日程表上的事项。在部下的眼中，这类主管完全是公司的奴才，是只顾自己不管手下人死活的走狗帮凶。

犯这类错误的新主管，通常也是没有准确地给自己定位。他没有认识到：作为主管，他不仅是管理者，同时也是被管理者，他是高级管理层和员工之间的缓冲地带。他具有双重的身份角色：一方面主管需要对公司整体利益负责，尽可能维护公司的全局利益；另一方面，他要尽可能为员工争取利益的最大化，最大可能地满足员工的需求。这意味着他们要扮演两方面的角色，不能只关注领导的意志，而全然不顾员工的利益。

以上这些都有可能成为致命的错误，但只要新主管能意识到这些问题的存在，然后再加以改变是完全可以做到的。

二、新主管开局五件事

新主管面对新的工作环境、新的下属和新的制度，难免有点不知所措；在试用期间，更要有所表现，否则又是饭碗不保。因而迅速打开局面，是每个新主管的当务之急。以下是新主管们上任时一般必做的五件事：

1. 认清自己的职权，明确自己的职责

一条狗在向一只猫抱怨：“为什么我每晚必须要睡在外面，还得忍饥受冻，替主人看家护院。而你成天睡大觉，却吃鱼吃肉，还能睡沙发？”

猫反唇相讥：“为什么？那是因为你太吵了。来了个人就狂叫，搅得

人不得安宁。你看我什么时候叫唤过？老弟，沉默是金，你懂不懂？再说了，你只见我白天睡大觉，你知不知道我晚上加班逮耗子有多辛苦？”

狗听了，心里当然不服气，心想你能做的我也能做。于是，狗见了人不再叫，见了老鼠倒是积极追捕，不达目的誓不罢休。

一天深夜，来了一帮贼。狗很远就听见了动静，可他怕惊扰主人的美梦，于是保持沉默。结果可想而知，主人家被盗一空。狗的下场是被主人痛打一顿，撵出家门，成了一条丧家之犬。主人说：“我养你，是让你看家护院，不是让你逮耗子玩的。”

新主管必须要明确自己的权责范围，避免误踩地雷。每个职位都有该职位的权限，新官上任就要认清在甄选、惩罚、解雇、训练、调薪和升迁下属等方面的影响力。新主管，要完全清楚自己要做什么，知道自己所处的位置，明白自己的工作岗位的明确要求，了解自己的职责特点。当然，这些职责的特点会因部门的不同，而各不相同。但有一点是共同的，那就是作为新主管，你必须清楚自己的职位特征和该职位对从业人员的素质要求。

2. 认识自己的部下，获取他们的支持

上司的工作主要是由部下来完成的，要妥善分派工作给各部下，新主管便要先了解各人的工作内容、工作能力、办事方法、性格特征、工作动力、其优点和缺点等。部下的工作特性不能单从以往的工作表现评估报告中找出来，上司应以正面的态度与各部下深入交谈，找出他们个人的特质，并找出他们间的相互关系。

从前，有一只老鼠、一只小鸟和一根香肠住在一起，它们分工合作，和睦相处。小鸟每天飞到森林里去衔柴火；老鼠担水、生火、布置饭桌；香肠负责做饭。

一天，小鸟在森林里遇到了一个朋友。朋友嘲笑小鸟是一个可怜的傻瓜，说它辛辛苦苦在外面干活，而老鼠与香肠却待在家里干轻松的活。

小鸟受了挑拨，于是第二天不再到森林里去了，并且不顾两位伙伴

的劝说，坚持要交换一下工作，家务事轮着来干。最后，大家用抽签的方式决定了这样的分工：香肠去背柴，老鼠做饭，小鸟去担水。

于是，香肠出发去了森林。小鸟生起火，老鼠架好锅子。结果香肠在路上被一只饥饿的狗给吃了。老鼠把菜做好了，但当老鼠去盛菜时，热气一冲，它一子就掉进了锅里，被活活烫死。小鸟来到厨房想把饭菜端到桌子上去，可它没有看到厨师。就在这时，灶里的火掉到柴枝上，柴枝马上燃了起来。小鸟急忙去担水，但匆忙间又把木桶掉到井里去了，它也跟着一起掉了下去。

新主管正确认识自己的部下，了解自己部下的能力，才能更好地发挥他们各自的潜力。此外要部下听命于你，新主管还要获得他们的信任。在上班的初期，一方面要表现出精力充沛、正直、诚实、有自信心、具有智慧和与工作有关的知识等领导特质，同时又要表现出体恤部下，与部下建立互相信任的关系，接纳部下意见和注重他们的感受。关心部下可以从认识他们的工作、环境、福利和工作满足感开始，处处表现出友善和容易亲近，并帮助部下解决工作上的难题。

3. 先做好旧有工作，推陈出新应慎行

新官上任，首先要做好自己的工作，才考虑推出改革。上任之初，除非有十足把握，否则不应改变沿用的办事方式，而应以旧有的方法把自己的工作做好。须知旧有的办事方式被采用，必定有它的原因，不适合自己办事风格的方式，却可能是最适合下属和公司文化的方式。在未做好旧有的工作时，便不断推出改革，只会给他人不务正业的感觉。在对原有工作有深入认识，并能掌握工作表现后，才逐步改变工作的方式，便能带给下属进取的观后感。

一名刚上任没多久的新主管，一反平日为人谦和的姿态，开始端出“老板”的架子，对部门员工挑毛病、拣骨头，好像总有看不顺眼的地方，一双眼睛还不时在办公室里逡巡，惟恐部属没事情做。为了显示他这个主管“雷厉风行”的威风，上任第二周就实施“变革”，小到规定员

工去厕所的时间，大到业绩目标考核，一样不落，统统重来。大家手上的工作做不完，还要花时间去适应他的新作风，结果新官上任三把火，就烧得民怨四起。

对于菜鸟主管而言，上任后还没有度过适应期，便急于变革实在有些不妥，人都有念旧的感情，任何对旧主管、旧做法的批评都会引起反弹，所以一开始就要学会接纳，然后再慢慢去改变。接纳不代表完全接受，接纳是为了了解原来的文化和做法的价值，去伪存真。真正需要变革的地方，也要运用技巧，温和渐进才不会遭人反感。所以，变革有时候像跳水，溅起的水花愈小愈好。

4. 联系其他的部门，建立起良好关系

要把工作做好，便要懂得运用公司内的人际网络。公司内很多沟通都是由非正式渠道来进行的，简单的事情一个电话便能解决，复杂的则可在午餐中讨论。若由正式渠道来进行，便要经过十天八天来安排冗长的会议；或是经过正式的内部文件来往，需要的时间就更长了。因此人际网络建立得好，办起事来便会事半功倍。公司的架构图虽然开出各部门及同事间的工作关系，但不能表达人际关系，因此上班初期便要到各部门拜访，认识每一个工作伙伴，聆听他们对过往工作的评价，建立良好的工作关系。

有这样一个小测验：在一个寒冷的冬天，大人要求两个小孩子把各自身上穿的厚重的外套脱下来，但不能用手。一开始，这两个孩子面面相觑，不知道该怎么做。忽然有个孩子开窍了，他走上前，帮助另一个孩子脱下外套，于是另一个孩子也明白了。他们成功完成了测试：没用自己的手，却脱下自己的外套。

新主管要明白，一个好汉三个帮，有时自己办不到的事，在别人眼里可能就是小菜一碟。因此与其他部门建立起良好的合作伙伴关系，往往会起到意想不到的效果。我为人人，人人为我。

5. 拟订工作计划书，稳步推进各事项

面对新环境、新岗位，有些人不能立即进入角色，还有一些人会觉得工作不知从哪入手，所以在新主管上任之前要做的，就是拟订一份工作计划书，作为上任后展开工作的行动纲领。建议包括以下内容：

工作程序和每天的主要工作内容：它可以使新同事和上级感到你是一个计划性强、条理清晰的人。

拟订了解公司业务、制度、人员等各个方面情况的程序和时间表：这是一项重要的工作，必须作为上任后的首要工作来做，时间要短，计划性要强，必须在规定时间内完成。

描述自己的管理思路以及将要采取的管理措施：这部分要体现出你的特长和优势，随着对环境的逐步熟悉，不断调整和完善。

做好应对各种未知问题的措施和思想准备：因为孤立、对立、不适应、不理解等各种情况都有可能存在。

对自己新工作的未来发展目标提出设想：最终也许可能不会实现，但理想的目标可以为你提供进取的动力，激发你的工作热情。

作为主管，管理是其主要的工作内容，有些业务部门的主管自己是业务方面的专家，但是管理意识不强，上任后只顾自己埋头实干，疏于部门的协调管理和监督。因此提醒新任主管在计划中要强化管理，突出全局性。