

从毛虫到蝴蝶

从被管理者到管理者的角色转变之路

耿在安摇著



机械工业出版社

蝴蝶之所以能够飞舞，是因为它经历了由内到外的深刻转变。对于管理者和那些关注自我发展、自我改造的被管理者而言，要想成长为一个成功的管理者，你所要做的不仅仅是把那些属于管理者的头衔和荣耀扣到自己头上，而是要经历内心的深刻转变，惟有如此，才能够像毛虫一般蜕去束缚在身上的硬壳，展翅飞翔。

已经有无数的教科书教导我们如何成为一个卓越的管理者，它们讲述了许多应付管理的各种技巧，无疑这些书中所说的都是重要的。然而，成为一个成功的管理者所应该具备的远不止这些。正如本书所述，管理是一个过程，是一个蜕变的过程，不仅仅是从被管理者蜕变为管理者，即使你已经是一个成功的管理者了，也要主动地蜕变——在这个复杂多变的社会里，相信你也能够看到，有多少成功的管理者再度沦为失败者！

图书在版编目 (CIP) 数据

从毛虫到蝴蝶：从被管理者到管理者的角色转变之路 鞠在安著 郇一北京：机械工业出版社，2007.11

ISBN 7-111-22111-1

I ①从... Ⅱ 鞠... Ⅲ ①管理学 Ⅳ ①从...

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 191617 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 版式设计：霍永明 责任校对：罗莉华

封面设计：王东全 饶薇 责任印制：杨超

印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

16 开 32 印张 800 字 插页：1 张 圆插页：1 张

1 册 1 册

定价：15.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68995199

封面防伪标均为盗版

转摇摇变

接过父亲手中的书包，我们从幼儿变成了学生。

接过老板手中的第一份工资，我们变成了自食其力的成人。

抱起襁褓中的婴孩，我们变成了父亲 辮亲。

角色在转变。

睡醒的毛虫用力挣扎着，
褪去裹在身外的硬蛹，
展开湿漉漉的翅膀，
飞向天空，
变成一只飞舞的蝴蝶。

事业的长途是一部向上的阶梯，
只有那些善于自我调整的人
才能够蜕变成功，
攀上一个个阶梯，
从一个被管理者成长为成功管理者。

谨以此书献给那些正在从被管理者向管理者转变的人士，
和那些渴望成长为成功管理者的人士。

愿所有的人都能成功地完成人生的角色转变！



前摇摇言

无疑这是一个变革的年代，信息化和商业化的浪潮正在席卷中国的每一个角落，不管愿意与否，每一个人都不得不接受商业社会的洗礼，古老的中国正在承受着两千多年以来最深刻、最彻底的一次改变。

生活于这个时代的人们，也不得不随之而变。经济在快速发展，人们的思想、行为也在变化：十年前人们的言行，与今天已经区别很大，而十年之后的，又将与今天的大相径庭。

处于激流之中的小舟，必须适应那多变的水势，才不至于翻船；生存于变化环境之中的人们，命运需要他们去迅速地调整自己。

然而，并不是每一个人都能够意识到这种改变的价值，或者，有很多人能够意识到这种改变的价值，却未必能够找到改变的方法，或者未必能够鼓起改变的勇气。

我遇到过许多商界的同仁，他们一方面在快速进步，另一方面却又在深刻的转变中感到困惑与迷失，感到难以把握自己。如果没有更为深刻的思考和内心的精神底蕴作为基底，那些外在的成就往往很快就会灰飞烟灭。

所以我决定写这样一本管理心理学的书，不敢说能够解决那些困扰人们已久的心理问题，但是我想，只要能够提供一些有启发性的文字，就已经达到了本书的写作目的。希望这些文字，对处于变革中的人们，能够有所借鉴。

一个人的内在心理与外在行为大体可以分为三个层面，最外层的是每一个人都可以看到的：处事艺术、人际交往艺术、语言与行为艺术；决定这三种外在行为的又是内心的两种素质：理性





与情感；而最深层次的，也就是能够对上面五个结构进行反省、监控和调整的，就是一个人的自知力。本书将从这三个层面、六个结构入手，来分析从被管理者向成功管理者转变的过程中，在每一个结构上人们是如何进行蜕变的。

在本书的写作过程中，与海日图书工作室的耿金才先生进行了多次讨论，得到了很多启发。此外，还要感谢在这个领域作了大量研究的管理学家和心理学家，借助于他们的大量研究成果，使得本书可以流畅地叙述自己的观点，在此深表感谢。

作译者

2008年5月于北京

目 录

前 言

第 I 篇 内心的矛盾

第 1 章 困惑 缘

本章从一个被管理者向管理者的角色转变的案例开始，引出了一个在被管理者和管理者身上普遍存在的问题，即自己的角色定位是什么，究竟如何界定自己的角色行为。

员 道格拉斯的困惑 缘

圆 不只是道格拉斯在困惑 缘

猿 蜕变之旅 苑

第 2 章 两种角色 缘

本章剖析了“角色”的深刻含义，并且对被管理者与管理者各自的角色行为进行对比，为分析从被管理者向成功管理者的角色转变进行了铺垫。

员 角色 缘

圆 角色的社会心理学分析 怨

猿 被管理者与管理者 猿

源 管理者的角色行为 愿

缘 由外到内的转变 苑





第 II 篇 摇敏于行

第 3 章 处事艺术 轶怨

从被管理者到管理者角色转变的过程中，所面临的第一个挑战就是工作对象的变化：被管理者所从事的多是专业性强的工作，而管理者所面临的是复杂性、全盘性工作。如果在这个过程中转变者不能及时调整自己的处事方法，就会疲于奔命却不见效果。本章将分析管理事项的特点，并提出转变者的应对办法。

员摇大国小鲜摇 轶怨

圆摇遵循规则摇 轶怨

猿摇创造规则摇 轶怨

源摇目标、计划与变化摇 轶怨

缘摇管理时间摇 轶怨

远摇善于分工摇 轶怨

苑摇集权与授权摇 轶怨

第 4 章 人际关系艺术 轶怨

中国传统的价值观强调人的忠实、可靠、敬业，这无疑是正确的。然而作为一名管理者仅仅有敬业、勤勉还是远远不够的。加拿大管理学家卢森斯的研究结果表明，处理人际关系的能力在成功管理中所占的比例达到 源豫。从被管理者向管理者的转变过程中，转变者要及时转变自己的观念，掌握处理人际关系的艺术。

员摇一个错觉摇 轶怨

圆摇人际关系的心理学摇 轶怨

猿摇管理者的人际技能摇 轶怨

源 人际关系中的陷阱 转 问题

缘 中国人的人际关系 转 规范

第5章 语言与行为艺术 转 规范

语言与行为艺术是一个人内心素质的外在表达。本章将分析管理者所应具备的语言与行为特征，同时对如何展现个人的语言魅力和行为影响力提供技巧。

员 豪梁之辩 转 问题

圆 说服自己 转 规范

猿 语言的技巧 转 规范

源 行为影响力 转 问题

第三篇 心灵

第6章 理性 转 问题

理性是一个人智慧的核心，是管理者思考问题的基础。关于理性，哲学家们有许多有争议的定义，然而无论怎样定义，它都含有这样一个意思，即一个人的主体思维与客观事物相符合、相一致的能力。在本章，我们将要分析理性是什么，管理者的理性是什么，如何提高自己的理性能力。

员 理性思考者 转 规范

圆 追问原因与培育理性 转 问题

猿 中国人的理性风格 转 问题

源 理性的错觉 转 问题





第7章 情感 转圈范

英国女作家简·奥斯汀的名著《理智与情感》揭示了人性中理智与情感的矛盾与冲突。人的内在精神无外乎可以分为两种，一种是理性，它是指人的精神的客观性、规则性的一面，而另外一种就是情感（或者叫情商）。美国心理学家的研究表明，并不是智商高的人业绩就一定高，一个人的智力因素对其事业成功的解释率只有不到 1/3，而其他的 2/3 都要归功于一个人的意志力、成就动机强度、人际关系处理能力、个人品德等，也就是属于个人感性范畴的内容。本章将要分析管理者的情感有何与众不同之处，如何培育自己的情商。

员 摇 七种智能摇 转圈范

圆 摇 情绪成熟摇 转圈范

猿 摇 情感的价值摇 转圈范

源 摇 应对压力摇 转圈范

第IV篇 三省吾身

第8章 自知力 转圈缘

“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中”，正所谓“人贵有自知之明”。我国古代的禅学讲述的就是一人反省自己的能力，而现代心理学中有一个术语，叫“元认知”。所谓“元”，是指根本的意思，“元认知”即对自己思考的“思考”，即省察自己。成功的管理者都是善于反省自己的人，惟有反省自己，才能够及时发现错误，调整自己的行为和心态。因此，自知力是最深层次的智慧。本章将要讲述从一般管理者向成功管理者转变的过程中，如何培养自己的自知力。

员 摇 镜子中的自己摇 转圈范

圆 摇 潜意识中的文化传统摇 转圈范

猿 摇 个人价值摇 转圈范

第 I 篇

内心的矛盾

如果还在等诗，
那是因为心儿还在徘徊；
如果还没有向往，
那是因为还在怀念往日的情怀。

第 1 章

困惑



- 道格拉斯的困惑
- 不只是道格拉斯在困惑
- 蜕变之旅



道格拉斯的困惑

员道格拉斯的困惑

在从被管理者向管理者转变的过程中，人们所要做的不仅仅是把那些属于管理者的头衔和荣耀扣在自己头上。从被管理者成长为管理者是一个蜕变的过程。蝴蝶之所以能够飞舞，在于它经历了深刻的转变。成长为一名管理者，每个人都必须从行为到思想、从外在到内心进行全面的、深刻的转变，惟有如此，才能够适应管理者的角色。而且，即使你已经是一个成功的管理者了，也要主动地蜕变——在这个快速变化的社会里，相信你也能看到，有多少成功的管理者再度沦为失败者！

——理查德·贝克哈德，《未来的管理者》

1995年11月的一天下午，骄阳似火，理查德·贝克哈德^①教授坐在麻省理工学院的办公室里准备第二天在一家医疗器械制造公司的内部培训会上的发言，电话铃突然响了。贝克哈德教授看了看表，感到有些奇怪，为了能够安心准备会议材料，他已经通知秘书在下午两点到三点之间不要安排任何人与他会面。

贝克哈德教授拿起电话，听筒里传来秘书熟悉的声音：“贝克哈德教授您好，很抱歉打扰您，门口有一位男士坚持一定要见您，他已经在这儿缠了有半个小时了，他自称是您的朋友。”

“他叫什么名字？”

“史密斯·道格拉斯。”

在记忆里并没有这个名字，贝克哈德教授犹豫了一下：“请他进来吧。”

门开了，走进来一个年轻人，穿着整齐的衬衫，打着领带，





然而头发却有些散乱，面容憔悴。

年轻人径直走到贝克哈德教授面前：“我知道见到我您一定十分惊讶，因为您并不认识我。在门口我与秘书小姐磨了半个小时，她才答应打电话试一下。请原谅我必须以这种方式见到您——我知道您很忙，不过如果不是以这种方式，您的秘书是不会安排像我这样的一个陌生人与您会面的。”

贝克哈德教授点点头：“请坐。”他示意年轻人坐下，然后问：“你有什么事情吗？”

“我需要您的帮助。”年轻人坦率地说，他略微平息了一下自己的情绪，然后开始讲述自己的故事：

“~~1980年~~1980年苑月我从麻省理工学院计算机专业毕业，然后受聘到~~宰滨增霖~~公司（美国一家著名的游戏软件生产商）设在纽约的分部工作。我的职务是一名软件工程师，负责游戏的三维动画的开发工作。两年之后，因为出色的表现，我被提拔为该分部的技术负责人，半年之后又被调到~~宰滨增霖~~设在拉斯维加斯的总部工作了三年，在那里我参加了著名的游戏软件《红色警戒》（~~砸穿粤警队~~）的开发工作，那一款游戏取得了很大的成功。”

贝克哈德教授点了点头：“我知道它，那是一款很好玩的游戏，我的孩子很喜欢它。”

年轻人脸上露出一丝自豪：“在此之后不久，公司决定提升我担任总公司技术部门的负责人。您知道，对于一个跨出校门只有五年的年轻人来说，那是一个多么难得的职位，然而那并不是我最终的目标。”

“~~1982年~~1982年缘月我从~~宰滨增霖~~公司辞职出来，创办了自己的公司，专门开发游戏软件的三维动画。开始的时候我的公司只有几个人，没过半年，凭着出色的技术，公司的业务量迅速增加，公司规模已经扩大到十几人了，然后我准备继续扩大规模，一切都是那么的顺利。”

说到这里，年轻人脸上的光彩突然不见了，又恢复了刚进门时的憔悴：

“出于工作的需要，我不再从事一线的技术工作，而是把编程与游戏设计交给其他技术人员去做。可是与此同时，从事这些工作时的快乐也都离开了我。我每天都要被琐碎的工作团团包围：我必须准备随时接听电话；不时有客户批评我的软件设计的有缺陷——即使做得再好，他们也不会满意的；更不要提那些财务报表、销售计划、没完没了的会议等原来从来没有遇到过的事情。这还不包括那些我没有听到、却能够感受到的员工们的抱怨。我感到应接不暇，不能集中精力去专注哪怕是一件小工作。”

听到这里贝克哈德教授点点头：“我能够感觉到你的处境。”

年轻人苦笑：“是的，我确实有太多的苦衷，我从来都是一个优秀的人，无论是自己还是同事都没有怀疑过这一点，但是我从来都没有想过自己会遇到这样的难题，要知道在以前的工作中，我是多么得心应手，但是在一个管理者的位置上，我感到似乎难以胜任。

我知道我的工作一定是出了问题，就像软件中 漏洞(漏洞)的存在使它不能正常运行一样。但是我不知道问题出在了哪里。”

.....

故事叙述到这里我们已经大致清楚了这个年轻人所遇到的困难是什么。实际上，正如许多管理学家所指出的一样，道格拉斯的困惑不过是许多被管理者在成长为管理者的过程中所遇到的最常见的一个问题：从被管理者到管理者的不成功的角色转换。

类似的例子我们可以举出无数。作为一种社会性动物，人总是在社会中扮演一定的社会角色。而由于事业的发展，我们经常需要从一个社会角色转变到另外一个社会角色中去，然而并不是每一个人都能够很快地适应新的社会角色，道格拉斯的困惑，只不过是那些有着相同经历的人群中极为普通的一例罢了。

在继续叙述道格拉斯的故事之前，让我们再举出两个真实的故事，它们就发生在我们身边。在阅读这些故事的时候，你也许会发现这些发生在别人身上的故事竟然与自己的遭遇如此地相像——不过，不用为此惊讶，每一个人在成长的过程中都会遇到





类似的问题，如果在以前你没有注意到它们，那只是因为你太习惯于被管理者们光辉与权威的外表所吸引，而忽视了在这光辉的外表之下曾经有过多少成长的艰辛。如果这些真实的故事确实引起你的共鸣，那也正是引用它们的目的所在，因为，我们的这一整本书都将为解决你心中的这一困惑而努力。

摇摇**费尔·哈蒙的自述：我做的这些难道还不够吗？**

（费尔·哈蒙：一家出版公司的编辑部经理）

我一向奉行的做人原则就是诚实、正直，那是父亲从小教导我的人生准则。多年以来，我一直克勤克俭、兢兢业业，无论是在与同事的交往、还是在与公司上级打交道的过程中，我都能够赢取他们的信任，所以当董事会决定从公司内部提拔一位新的编辑部经理的时候，同事们一致推举我，其实那也是总经理本人的意愿。就这样，我从一名普通的编辑成为一名管理者。为了配合我展开业务，公司还另外聘了一名副经理协助我的工作。

在经理的岗位上我依旧保持着自己的做事原则，工作也比以前更加努力，行使权力时我总是严以律己、宽以待人。只有一点，虽然跻身于公司的管理层，我却很少参加管理层的社交活动。说实话，我并不习惯于这些场合，那让我感到害羞和不自在。不过我想：只要能够出色地完成本职工作就足以证明自己的能力了。

半年之后的一天，总经理突然把我叫到他的办公室，然后他小心地关上门：

“昨天在公司酒会上怎么没看见你？”

我如实地告诉他并不习惯这种场合。他看了我一会儿，意味深长地说：“戴维每次都能参加这样的酒会，董事长对他的印象很好，已经不止一次地在我面前夸奖过他。”戴维即是我的副手。

我立刻明白了总经理的意思，不禁大吃一惊：“难道董事会有让他取代我的意思吗？”总经理没有正面回答我：“你应该比现在做得更多一些。”

从总经理办公室出来，我的情绪十分低落。回自己办公室的途中，我看到走廊里戴维和几个职员正在愉快地交谈。是的，戴维处理人际关系的能力显然要比我强得多，可是，我做的这些难道还不够吗？

摇摇吴教授的两难选择：是做系主任，还是做教授？

1994年春天的时候，吴教授满怀信心地接受了校长的任命，正式就职这所国内著名大学的心理学系的系主任。吴教授在美国取得博士学位，博士毕业之后回国成为一名大学教授，她的研究方向是在国际、国内都很热门的认知心理学专业，她在这个领域内也很有建树，每年都会在国内顶尖的学术期刊《心理学学报》上发表数篇文章，此外，和国外同行合作的研究论文在美国的同类期刊上也屡有发表。作为对培养自己的母系的回报，吴教授一心想把这所大学的心理学系发展起来，所以当校长提出这个任命的时候，她毫不犹豫地答应了。

然而事实却与希望相反。担任系主任之后，吴教授被迫把自己一半的精力从科学研究转向事务性管理，其研究工作因此被耽搁了不少。而且，她从小到大一直在书斋中度过，又在国外生活多年，对国内复杂的人际关系一窍不通。刚上任就和前系主任产生了争执。争执的起因是她想解雇系里一位看守实验室的冗余人员，而此人却正是前系主任的远房亲戚。她在和系里其他行政人员相处时也极不顺利。大学校园远非一片净土，复杂的人际关系让她头痛不已，似乎所有的人都在与她作对。

1995年，吴教授终于不堪重负，大病了一场。在病床上，她不禁对自己的管理能力产生了怀疑：“看来自己最擅长的是在实

