



近二十年专业辅导经验倾囊相授

从“管理自我”到“管理他人”

你要完成承担管理责任、推动执行、辅导他人三大跨越



北森人才管理研究院◎著

关键跨越

新 | 手 | 篇

从业务高手到优秀主管



机械工业出版社
China Machine Press

还在督促自己每天进步一点吗？

还在坚持每天阅读的习惯吗？

还在为找不到自己喜欢的书籍烦恼吗？

那～

你愿意与我成为书友吗？

国内外当下流行书籍

各图书销量排行榜书籍

大量工具书籍

使我们受益终生的书籍

.....

海量电子版、纸质版书籍及音频课程

还有贴心的“学习管家”服务哦！

微

信

:

shuyou022



关键跨越（新手篇）：从业务高手到优秀主管

北森人才管理研究院 著

ISBN: 978-7-111-67021-6

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[推荐序三](#)

[前言](#)

[第一部分新手管理者的关键跨越](#)

[第1章 新手管理者会遇到的9个管理难题](#)

[新手管理者的9个管理难题](#)

[通过管理历练，完成管理跨越](#)

[小结](#)

[第2章 新手管理者为何难以完成管理跨越](#)

[成功跨越的障碍](#)

[小结](#)

[第3章 成功跨越：在行动中改变](#)

[发展原则：从自身优势出发，先行动起来](#)

[APPLE发展策略](#)

[小结](#)

[新手管理者关键跨越自评表](#)

[第二部分 关键跨越一：承担管理责任](#)

[第4章 信任的基石：承担管理责任](#)

[承担管理责任一：表率垂范](#)

[承担管理责任二：为结果负责](#)

[承担管理责任三：组织意识](#)

[对新手管理者的建议](#)

[小结](#)

[第5章 新手管理者易走进的误区](#)

[误区一：管理者得比下属更专业vs. 管理者可以不懂专业](#)

[误区二：管理者得让下属满意vs. 管理者得让上级满意](#)

[误区三：管理者得与下属保持距离vs. 管理者得与下属打成一片](#)

[对新手管理者的发展建议](#)

[小结](#)

[第6章 真诚是最好的套路](#)

[真诚坦率](#)

[展现真我](#)

[小结](#)

[制订你的发展计划](#)

第三部分 关键跨越二：推动执行

第7章 新手管理者的执行力2.0

打造团队执行力

升级路上的六个误区

小结

第8章 做该做的事，把“猴子”还给下属

忍住，让员工先思考

打破四种“超人心态”

小结

第9章 要事第一：目标取舍的智慧和勇气

优先投入更重要的事

建立长期思维

小结

第10章 人事匹配：让对的人去做对的事

根据意愿能力四象限分配工作任务

让员工能听懂和愿意做

小结

第11章 过程管理：把握尺度

管理是抓与放的平衡

获得反馈比步步紧盯更有效

小结

第12章 VUCA时代需要敏捷执行

以终为始

保持计划的弹性

小结

第13章 复盘让管理实现闭环

别用行动上的勤奋掩盖思想上的懒惰

让复盘成为管理的日常

专项复盘带来持续改善

小结

制订你的发展计划

第四部分 关键跨越三：辅导他人

第14章 辅导他人，亟待提升

辅导员工的关键四步

新手管理者在辅导上容易陷入的三个误区

小结

第15章 辅导的开始：如何投入时间

不给自己找借口
赢回自己的时间
坚持做重要的事
按照二八原则分配辅导精力
小结

第16章 明确目标，促进绩效达成
辅导目标要促进绩效提升
和员工达成共识
辅导目标要可评估、可实现
小结

第17章 信任、激发与赋能
打开员工的心防
给员工加满能量
赋能员工
小结

第18章 跟进与评价
把辅导当成一个项目来管理
保持耐心，让子弹飞一会儿
正确的批评与表扬
小结

制订你的发展计划

第五部分 成为管理者

第19章 管理者发展的全景图：五个阶段的关键跨越
管理自我
管理他人
管理管理者
管理职能/事业部
管理企业
补充能力和角色
关键跨越
小结

第20章 一生的修炼，更好的自己
至暗时刻
好的开始，是成功的一半
管理的馈赠
结语

推荐序一

新手管理者的角色转变

一种本质性的“关键跨越”

企业间的竞争归根结底是人才的竞争。随着外部商业环境的不确定性成为常态、人口红利消失，企业人才“外获”的压力不断增大，这让更多的企业越来越关注人才的“内生性”。优秀的内部人才不仅能够成为企业最强有力的发展动力，降低人才获取成本，还能够将融合了企业基因的技术和经验加以巩固与发展，为企业创造更多的附加值。

一线管理者作为企业前端带队作战的排头兵，发挥着执行、落实企业各项具体任务并达成目标的至关重要的作用，是企业需要重点关注和培养的群体。他们根据企业的战略决策，带领着一线作战部队，通过共同努力，把企业的要求和目标转化成一场场“战役”的胜利。简单来讲就是“顶层指明方向，一线创造战果”。

一位员工被任命为一线管理者，意味着他必须迎接职业生涯中真正的挑战。这时，企业对这些新手管理者的要求就不再仅仅是成为技术能手、业务专家，而更多的是希望他们能够“两手都要抓，两手都要硬”：既善于做好业务，又能够带好队伍。两条管理逻辑兼容并蓄。因此，虽然看起来从一线员工晋升为一线管理者，只是管理幅度和职级上的变化，但这种转变的实质是一种本质性的角色升级，也是一种本质性的“关键跨越”。以前能把工作做好的优秀员工，在真正升级为一线管理者后，需要在保持原有高绩效工作状态的同时，尽快适应他们职业生涯中第一个具有“完整管理者能力结构”的全新角色。这一过程是艰难的，也是极具挑战的。

对于如何快速转换角色，从优秀员工顺利过渡为一名优秀的管理者，新手管理者或许可以在北森人才管理研究院出版的《关键跨越（新手篇）：从业务高手到优秀主管》这本书中找到答案。

第一，本书的选题非常聚焦、具体，对于从卓越员工成长为优秀的一线管理者的培养和发展过程，进行了深入的剖析，并提供了非常具有现实意义的研究指引和非常实用的方法论。

第二，书中的内容不仅是经验的提炼，还融合了北森人才管理研究院将近20年的关于卓越管理者能力模型、能力结构内涵的深度研究，也嵌入了北森人才管理研究院针对企业各层级扎实的管理能力研究。

第三，书中呈现了大量一线管理者成长和发展的鲜活案例，生动地再现了一名新手管理者经常面对的管理情景，并提供了逻辑清晰、切合实际的解决方案。这些内容能够帮助新手管理者快速进入新角色，把握好管理学方法论的精髓，并抓住具体管理工作的关键要点和关键场景中“如何做好”（know how）的诀窍，从而有序地顺利完成新手管理者的角色转换。

战略的力量在于方向感的把握和对路径的规划，而一线管理者的力量则在于将战略落地和实现，二者相辅相成，缺一不可。愿更多的读者可以从本书中汲取稳步前行的力量，面对关键的职业转换期，充满希望并一往无前！

周禹

中国人民大学商学院组织与人力资本战略教学杰出教授，博士生导师

推荐序二

从技术专家到管理者的关键跨越

在从事技术类工作4年后，我第一次以团队管理者的角色带领技术团队，当时感觉新鲜而又充满挑战。时至今日，我已经工作了18年，对管理者的能力发展有了更多的体验。管理工作不仅是一门科学，也是一门艺术。在职业发展过程中，我的管理技能在挑战中不断提高，对“管理”的认识也在变化中不断成熟。在从初级管理者到成熟管理者的成长过程中，我经历了很多的挑战、失败，我也在纷至沓来的打击中总结、努力、成长。

在刚晋升为团队管理者时，我面对的最大困难，是对自己的角色定位和职责定位。在成为团队管理者之前，我是一个狂热的技术爱好者，喜欢钻研开源代码、算法，往往为调试一段代码而忘我地工作到深夜。在我的潜意识里，我认为自己能够成为团队的管理者，主要原因是我的技术过硬，能够从团队里脱颖而出。在成为团队的管理者后，我依然把在技术水平上有更高的突破当作自己最重要的事。因此，我尽可能地在团队工作里挑战最难搞的技术，从而建立自己的技术壁垒，并以此在团队中树立起管理者的（技术）威信。这一做法让我在最开始的一个季度感觉良好，我工作更加努力了，对技术的钻研也更加深刻了。然而，半年之后，我发现自己的工作开始不断地被团队成员甚至其他部门的同事打断，大量的面试、会议、沟通、协调工作占用了我很多时间，我能够投入到技术上的时间越来越少，这给团队的产出带来了很大影响。

现在来看当时的情境，当时我遇到挑战，主要是由于自己的角色定位和职责定位出现了偏差。虽然我当时已经是一个管理者，但是我却把自己当作团队主要的产出贡献者、技术专家，而没有把自己当作撬动团队整体产出的杠杆、发挥团队整体力量的教练。我的做法使团队的攻坚、主要产出都主要依赖自己，没能促使团队其他成员展现他们的价值，没能激发他们的工作积极性。在随后一段时间里，我堕入了“管理的黑暗”，团队在我的带领下，士气开始低落，有些同事甚至因此离开。这样的情境促使我反思，到底自己哪方面没有做好，需要做哪些调整。

后来，我在短暂的“跌跌撞撞”中完成了新手管理者心理上的角色转变，也渐渐掌握了成为一名新手管理者的关键要素，那就是承担好管理责任，并且对团队成员做好辅导工作，推动整个团队共同完成工作目标。因此，我获得了一段时间的“职场”红利，因为我带的团队氛围好、战斗力强、产出高，我很快便获得了晋升，开始作为部门经理带领一个研发部门，我所负责部门的员工增加到20人。当然，所有的美好背后都很快就会出现挑战。这不禁让我想起一句话：每个人都是晋升到自己不胜任的岗位上。

在晋升为部门经理后，我延续了在之前团队的管理者角色定位，沿用了在过去岗位上的管理风格和管理技术，重视团队成员的能力培养，让团队成员负责重要、关键的事。但是很快我就发现部门工作的结果不够好，一些重要项目没有如期交付。当对这些项目进行复盘时，我发现很多团队的成员反映存在“某某团队不配合、不支持”的情况。经过反思，我发现部门间的协作是团队的弱项，这严重影响了工作的结果。团队间的协作难以进行，既有“冷”的不配合，也有“热”的冲突。这往往是对团队间的合作、冲突管理不善所致。因此，我再次调整了自己管理工作的重点，在协同增效方面下了很多功夫，最终跨部门沟通的问题得以有效解决。

在这个挑战被解决后，我自然又享受了一段时间的“红利”，我们团队表现出更多的善意和更强的合作意愿与冲突管理能力，那些前期遇到阻碍的项目也开始顺利推进。然而，挑战是不会停止的，新的问题又出现了：团队所完成项目的结果受到公司的挑战，没有如预期贡献应有的价值。这又是什么导致的呢？经过深入的分析，我发现这些项目本身的价值、方案是有问题的，技术团队虽然在持续产出结果，但是这些结果本身的方向就是错的。怎么办呢？把责任丢给项目经理、产品经理吗？这样做并不能解决问题。后来，我发现一个有效的解决办法：作为部门的负责人，我要站在项目、产品的角度，从业务需求本身看问题。这是一个更大的挑战，因为技术负责人没有产品设计、项目管理和业务理解的背景，没有对应的经验和知识，难以做出有效的判断。要解决这个问题，我只能把自己的短板补上，不一定要自己具备产品设计、项目管理和业务理解的能力，但是要具备能够和产品经理、项目经理以及业务人员对话的能力。我需要在早期就参与到业务人员对产品设计逻辑的讨论中，去理解业务人员提出的需求的价值（或要解决的问题），并能够与产品经理沟通对应的产品方案是不是有效满足了客户的需求。

这个过程是个跨界的过程，从技术跨越到产品设计、业务运营。既要挑战自己的意愿，也要挑战自己的能力。有意愿跨界是基础，经过艰苦的努力和尝试，我总是能够在跨界的能力上进行量的积累，持续积累量变而至质变。

管理者之路是很有挑战性的，没有一个绝对正确的路径，这就需要我们在职业历程里不停地反思遇到的挑战，找到应对的方法，经过自己的学习、实践，一步步提升自己的管理能力和认知。《关键跨越（新手篇）：从业务高手到优秀主管》这本书根据北森人才管理研究院多年来对众多管理者的管理动作的调研，把初任管理者经常遇到的问题、挑战进行了归纳和总结，并提出了行之有效的解决办法。如果早些看到本书，我想自己的管理历程能够走得更顺利、更快一些。

方正柱

贝壳找房效率工程中心前总经理

推荐序三

管理理念的转变和文化的传递是新手管理者的重要挑战

基层管理者肩负着带团队、高效贯彻执行企业战略，并为企业创造高绩效的重要责任，他们是一群最接近“战场”的先行军，他们的个人能力和工作成果决定了企业的最终绩效，在企业中起着至关重要的作用。

成为新手管理者是一个人从员工到管理者最重要的跨越，也是其职业生涯甚至人生中最重要里程碑之一。在这个过程中，员工在管理意识和视角上都将经历前所未有的跨级式转变，这也是整个管理序列中最难跨越的一个阶段，因为之后管理层级的跨越都只是程度上的加强，而不再发生质的改变。从领导力教练的视角看，新手管理者需要关注的要点是：工作理念、信念以及对工作的视角和对人的视角方面的转变。

对于一线员工而言，他们作为个人贡献者，主要的工作目标是做好自己的本职工作，完成自己的KPI。通常一线员工升职为新手管理者的主要原因是绩效优秀，他们成为新手管理者后，往往容易进入一个怪圈，那就是他们会变得比以前更加努力，将自己擅长的工作做得更好，还容易为了确保团队的绩效而一个人承担所有KPI。这些做法不仅让他们自己身心俱疲，还让整个团队的成员都有挫败感。当新手管理者承担的工作量达到极限时，很有可能整个团队的绩效都会崩盘。这些新手管理者失败的原因是，他们忽略了管理者的第一职责其实并不是让自己做得更好，而是花更多时间让团队的整体效能得到提升。

因此，新手管理者要同时关注管理理念的调整以及企业文化体现这两个关键点。

从微观视角看，新手管理者在任职新的管理岗位后，需要将自己的工作目标从仅仅做好自己的工作，转变为帮助团队成员成长和发展，并完成团队目标。管理者需要为团队设定明确的发展目标，形成工作计划和培养发展计划，并定期进行反馈和激励。这些管理技能是在学校学习时无法获得的，是一种通过实践才能掌握的技能。

从宏观视角看，新手管理者需要关注的另一个转变是，加深对企业文化整体内容和业务战略的理解。以前作为员工，对企业文化的理解是一个被影响的过程，但当员工成为管理者以后，他们就要承担影响他人的责任。管理者需要加深对企业文化的理解，并在自身的行为和语言中有所体现，他们需要以身作则，用行动传递企业文化，从而潜移默化地影响团队成员的行为。

除此之外，专业管理技能的提升也是新手管理者的必修课，他们需要特别关注团队建设和辅导等方面技能的提升，不仅要学会方法，还要能够根据不同的管理场景和管理对象随时调整自己的管理方法。新手管理者在组建自己的团队时非常容易走入的误区是，认为自己喜欢的员工比较容易被带动，并使团队产生高绩效。这种做法有严重不足之处，那就是团队的构成会因为新手管理者的喜好而变得单一，能力短板将会非常明显。因此，新手管理者需要有更清晰的自我认知，了解自身的优势和短板，并知道如何通过团队成员的力量取长补短，要学会超越自己的喜好和情绪，包容和接纳不同类型的员工，理性地思考什么才是对团队最好的选择，这是管理者创造更高绩效的坚实基础。

在企业人才培养体系中，有两个非常重要的培养项目是建议CEO亲自参与的：一个项目是新员工入职培训；另一个项目就是新手管理者的第一堂管理课，因为新手管理者是企业发展最坚实的后备力量。在课堂上，CEO除了传授重要的管理技能外，更关注对企业经营理念和思想的传递，并为企业文化的传递打好坚实的基础，因为再好的企业也不能确保规章制度涵盖了所有业务场景。在实际工作中，对工作尺度和标准的把握，很多还有赖于理念和文化的宣传贯彻。CEO如果可以在这样的场合直接对话基层管理者，将理念和想法传递到执行层面，减少企业精神和思想的过滤环节，就能更好地确保公司高层的精神和终端落地的一致性，从而更高效地促进企业战略目标落地。

当前，培养和选拔中高层管理者是很多企业培训项目的重点，而很少有企业将培养的重点放在新手管理者身上。企业管理者的一个核心问题就是，很多管理者在新手阶段没有完成角色转换，他们对企业管理理念没有清晰的理解，这些人走到中层和高层时就会难以提升，那时候企业可能会因为他们的管理失误而付出惨重的代价。《关键跨越（新手篇）：从业务高手到优秀主管》这本书融合了北森人才管理研究院十多年来在管理者人才标准构建、评估与发展等方面的研究和积累，能够在企业管理能力提升的知识传递上起到非常重要的作用。

书中用科学、体系化的方法论和大量的实践案例，将新手管理者可能遇到的工作挑战描绘得生动而真切，同时也给出了逻辑清晰、切实可行的解决方案，这能够给众多处于迷茫期的新手管理者一个非常清晰的工作指引，帮助他们更快地找到作为一个管理者的职业生涯的新方向！

曹柏瑞

中国大陆首位MCC大师级教练

前言

在过往十几年的咨询经历中，我们与企业合作最多的一类项目，就是帮助企业选拔和培养管理人员。在开展这项工作之前，我们通常要先梳理管理人员的人才标准。有趣的是，尽管大家基本公认管理是通用类的工作，在不同行业或性质的企业中管理者做的事都类似，也有大量的研究和实践归纳了对管理人员的要求，但企业往往还是想建立一个自己专属的管理人员标准。

这其中有以下两个原因。

第一，界定清晰的人才标准确实太重要了。我们观察到，管理者遇到的很多问题都是因为对管理角色缺乏足够认知，不知道应该怎么做。只有明确要求，让管理者认识到自身与发展目标存在的差距，才能使他们在正确的方向上努力和成长。

第二，市面上通用的领导力要求，大多像“十全大补汤”，不是没有区分管理层级，就是缺乏发展顺序的指引。管理者想要发展，参照完这样的要求后会发现自己周身都是问题，不知从何入手。管理者需要一个更有针对性且更为聚焦的目标，并且最好有清晰的发展指引。

这也正是我们写作本书的原因。我们每年为70多家企业建立不同层级的人才标准，组织400多场面向管理人员的人才盘点会。基于这些项目实践和领导力研究，我们总结了不同层级管理者最关键的能力要求，并将其称为“关键跨越”。完成关键跨越，具备了相应能力的管理者，就基本能胜任相应层级的管理工作了。

本书重点介绍的是从“管理自我”到“管理他人”的关键跨越，也是刚开始做管理工作的新手管理者需要具备的关键能力。我们希望本书可以帮助新手管理者：第一，聚焦发展目标；第二，简化发展路径；第三，找到切实可行的工作方法。

在本书的第一部分，你可以初步认识新手管理者的三个关键跨越，以及完成关键跨越的难点，分析自己具备的优势和存在的短板，并了解整体的发展原则和发展策略。

在本书的第二至第四部分，你会了解到三个关键跨越——承担责任、推动执行和辅导他人的具体内容，以及相应的发展建议。

在本书的第五部分，你可以了解从“管理自我”一直到“管理企业”的所有关键跨越的全貌，并了解在整个管理职业生涯中你可能会经历的“至暗时刻”，以及会收获的管理馈赠。

我们建议你按照顺序阅读本书，这样你会对新手管理者的角色转型有一个系统的认识。但是，如果你想快速阅读本书，也可以通过章节标题、章后小结和正文中的黑体字，挑选感兴趣的部分重点阅读。

第一部分的最后附有新手管理者关键跨越自评表，你可以根据自己目前的情况给自己打分。另外，第二至第四部分的最后都附有关键跨越的发展计划表，你可以参考书中的发展建议，为自己制订一个切实可行的能力提升计划。

本书为北森人才管理研究院“管理者关键跨越”系列图书的第一本，其中第一、二部分由沈歆执笔，第三部分由王媛华执笔，第四部分由刘虎执笔，第五部分由周丹执笔。本书的出版要感谢机械工业出版社华章公司的编辑张竞余、宋学文、刘新艳，也要感谢王丹君、余婧、李茜提出宝贵的修改建议。

受经验和时间所限，本书难免有疏漏之处，也请各位读者不吝批评指正。

第一部分 新手管理者的关键跨越

第1章 新手管理者会遇到的9个管理难题

无论身处哪一行业，管理者在上任之初，可能都会遇到一些相似的问题。管理者只有通过逐步摸索，才能形成自己的管理方法。

新手管理者最有可能遇到哪些问题呢？

新手管理者的9个管理难题

从同事变为管理者，接受和适应“管理者”的身份

当你被提拔后，你首先要面对的难题是如何管理过去的同事。无论是你还是他们，接受和适应你作为管理者的身份，都需要一个磨合的过程。

过去的同事里，可能有人对你不服气，或者认为自己更适合做领导。他们会有很多方法与你作对和表达对你的不满，甚至可能直接提出调岗或者离职。你会尝试努力“征服”这些下属，但在试图管理他们时，你仍会感觉到很大的压力，尤其是当他们比你年长、比你资深，或者有很好的群众基础时，你可能会有些退缩，甚至不敢管理。或者，你会跟他们较劲，希望让这些下属认识到，无论他们接受与否，你都是他们的领导。但不管你选择了“正面刚”还是退让回避，你可能都会因为有人不认可自己，而感到挫败和难受。

即便是管理原本与自己关系很好的同事也会遇到挑战，这时你会苦恼于如何在必要的时候端起“领导”的架子。你既不想跟大家的关系变得生分，也不希望他们真的不把你当领导。但当他们真的不再像过去一样，中午吃饭的时候不再邀请你了，还有了一些把你排除在外的聊天群，或者休假出游会特意瞒着你时，你又会感到非常失落。

从同事变为管理者，无论是面对原本喜欢你的同事还是讨厌你的同事，当你在管理他们感到无所适从、拿捏不好分寸时，都意味着你还没适应“管理者”的角色，这也是你刚做管理者时要面对的第一个管理难题。

空降团队做管理者，被团队接纳和认可

与团队破冰是空降管理者首先要面临的难题，因为团队时刻都在审视和判断你是否有资格做他们的领导。你不仅要设法给团队留下良好的第一印象，还要表明你的态度，让团队了解你将给他们带来什么，以及你将如何管理大家。此时，你其实还没弄明白应该如何管理，根本没有什么想法。

即便有了良好的开端，给团队留下了很好的第一印象，你也需要在工作中用实力证明自己，兑现你对团队的承诺。你与下属的谈话、开会、安排工作、处理问题等任一行动都像是在考试，直到你完全征服团队为止。

一开始你很可能因为与其他人言行习惯不同而显得格格不入，如果这时你还比较强势，只是一味地让团队来适应自己，而很少去了解团队，就很容易引起团队的反感。这也意味着，你需要投入更多的心力和时间与团队磨合。这是你要面对的第二个管理难题。

给团队成员分配合理的任务，提出合理的要求

管理者要求过高，会让整个团队充满挫败感；管理者很平和，又会让员工过于舒适，得不到发展。

合理的标准是：常规工作，员工基本能百分之百完成；富有挑战性的工作，员工大约有七成把握能完成，或者大约有七成员工能百分之百达成目标，剩下三成员工能超越目标或无法达成目标。

对于新手管理者而言，困难的是如何正确判断和掌握“合理”的程度。你一开始只能基于自己的经验去判断，但这样你很快就会发现你的情况对员工不适用。你通常会在栽了一些跟头后才认识到：你完成一份报告大概用2小时，一些员工却可能需要3天；在遇到客户方面的挑战时，你会被激发出斗志去努力征服客户，一些员工却可能会备受打击而想要逃避。同时，员工的状态与能力是在变化和发展的，给员工安排之前有过类似经验的任务，他们仍然可能会完成得不好，而让员工去做没有太多经验的工作，他们需要经过多少锻炼才能胜任，就更难判断了。

了解每一个下属，并结合他们不同的情况安排不同的工作，不是件容易的事，这是你要面对的第三个管理难题。

让员工承担更多或更有挑战性的工作，付出额外的努力

当任务繁忙或存在挑战的时候，把任务分配下去，对于新手管理者是一个挑战。如果团队已经在加班加点，或者团队里有人休假，人手不够，此时让你多给团队布置一项任务，你可能都会感到自己是在为难下属，担心额外的任务会成为压垮员工的最后一根稻草。尤其是当员工表现得很不情愿时，即使勉强把任务分配了下去，你可能也会

不好意思对下属提要求，或者把任务要求交代得很含糊。还有的时候，你可能干脆就选择自己干，而不想让团队“雪上加霜”。

如果你不考虑员工的感受，你固然可以毫无心理负担地把任务分配给员工，但你未必能让员工从内心真正接受任务。有的下属会跟你讨价还价，讲述现实的各种困难，需要你提供各种资源的支持，甚至最后又把皮球踢回给你；有的下属会消极抵抗，表面上不置可否，却迟迟不行动或简单敷衍了事；还有的下属则真的会因为这一两项困难任务而被“压垮”，不仅不能完成任务，还会因受挫而选择逃避或放弃。

怎么把任务分配下去，还要让下属愿意接受并做好工作，这是新手管理者要面对的第四个管理难题。

让员工理解和认同管理者的要求，真正承担起责任

员工不是机器，他们有自己的想法、习惯和偏好。作为新手管理者，你会发现让员工“听话”是个难点。很可能在你下令之前，有人就已经开始行动了，但同时也有人迟迟没有反应。更多时候，下属的行动会与你原本的想法南辕北辙，或者即使大方向一致，但细节和结果总不尽如人意。因此，你会感到自己需要把每一个细节都沟通到位，并在员工执行时盯紧每一个环节，一旦有一点没有注意到，就有可能偏离轨道，出现问题。

管理者的这种状况，很像一些驾校的教练指挥学员开车。大部分时候，教练对路况和车的行驶状况有全局的了解和正确的判断，但初学者则可能只注意到眼前的路和自己的操作。这时教练即使给学员一个简单的指令，学员也常常反应不过来，或者动作做不到位。很多时候，教练只告诉学员“看到那条白线就把方向盘打到底”，但不告诉学员为什么这么做。这种只让学员按照指令行动的方式，尤其会让人无所适从。

要想让员工按照要求执行，并执行到位，你就不能像驾校教练那样只给指令。你需要做的是，让员工真正理解你的要求，并调动他们的主观能动性，这是你要面对的第五个管理难题。

处理团队搞不定的问题和突发状况

团队遇到的问题通常会汇总给管理者，尤其是非常规的和团队搞不定的难题。管理者往往是一个团队的信息节点，组织自上而下的信息以及员工自下而上的信息都需要经由管理者传达。团队遇到的很多问题都需要汇报给管理者，由管理者决策，然后团队再采取行动。

作为团队的管理者，你面对的问题大致有以下三类。一是咨询类问题，例如“什么问题应该找谁”“过去有没有类似的案例或项目”，等等。尤其是一些体系还不完备的企业，通常将管理者或企业里的老员工作为团队的“百事通”。二是决策类问题，好一点的状况，员工会把现状、分析和建议摆出来，让管理者拿主意，但还有很多时候，员工只把问题抛出来，询问管理者该怎么办。三是资源类问题，需要管理者向公司或其他部门争取和协调资源。三类问题归纳起来，其实都是员工遇到了自己无法解决的问题，不知道该怎么办，向管理者寻求帮助。

新手管理者很容易被各式各样的问题压垮，如何做到既帮助团队切实解决问题，又不让自己陷于团队的问题之中，是你要面对的第六个管理难题。

及时掌握团队的任务执行情况，提前干预

管理者很容易被团队问题裹挟，四处救火，疲于应付，不能事先掌握团队的执行情况，总是在接收“最后一分钟的惊喜”。当管理者了解到问题时，形势往往已经很急迫了，管理者只得全力应对眼前的问题，无暇他顾，以致陷在接连不断的问题中而难以脱身。

作为新手管理者，你一开始可能不知道怎样去跟进团队的执行情况。你可能会发现，虽然你一直在跟团队开会，也在用日报、周报了解员工的工作情况，但当有问题发生时，你仍然“后知后觉”。你以为员工不报告问题，就代表一切事情在正常推进，但事实可能未必如此。下属也并非有意隐瞒，很多时候他们只是没意识到问题的严重性，或者以为自己有能力解决。你可以更主动去了解或盯得更紧一些，但这样又会让下属感到不被信任和受到约束。你可能还会发现，你盯得越紧，越想要控制，情况反而越容易失控。因为你总有顾不过来的时候，而且团队习惯了被你监督，你不强调和提醒的地方，大家也就不会注意和重视。

考验你的是，怎么跟进团队的执行情况，并对问题有一定的预判和事先的准备。这是你要面对的第七个管理难题。

用恰当的方式给予员工反馈

给员工反馈有很多种形式，一种是像绩效反馈这种比较正式的，有固定的时间、规则和流程；还有一种是非常日常的，就是管理者对员工的任一工作都做出评价和提出意见。

作为新手管理者，你一开始可能不会有意识地主动给予员工反馈。在我们访谈过的管理者中，有不少人都是等到绩效考核时才给予员工反馈，或者把这一工作看成公司的行政性要求，像提交报告一样当作例行公事去完成，只为向人力资源部或上级交差。也有一些管理者只跟员工谈论工作中的事情，虽然对员工的表现都看在眼里，也有很多想法，但很少发表意见。这样员工在收到绩效评估的结果时，通常会感到意外和难以接受，甚至有的员工是在自己无法转正或晋升的时候，才知道管理者对自己不满意，导致发生冲突甚至劳动纠纷。

更多的时候，新手管理者的困扰是不知道应该如何反馈。你可能会顾虑“对方比我资深，不好批评”“下属情绪反应太强烈”等类似的问题，你还会担心伤害到下属的自尊心，也不知如何应付紧张、冲突的场面。因此，你可能会以避重就轻的方式去沟通，以期尽量降低伤害，但这样下属可能会完全认识不到问题。或者，你可能不在乎员工的想法和反应，只希望说服员工承认问题，却激起了员工的防御反应，反馈沟通变成了一场攻防辩论，你越想让员工认识到自己的问题，员工就越极力辩护和反驳。

批评人很难把握分寸，表扬人好像也不简单。对于平时偏严肃和内向的你而言，可能会感到夸不出口。类似“谢谢”“辛苦了”“棒棒哒”这样的职场社交“塑料”三连，也不会起到多少表扬的效果。怎么夸人不尴尬，且夸到位，真正让下属感到被肯定和激励，也是个难题。

正确地进行表扬和批评，促进员工采取积极的行动并不断进步，是你要面对的第八个管理难题。

根据员工的不同情况，因材施教

在一开始指导下属时，你就会发现教会别人远比自己做难。你可能会因此而丧失了耐心和风度，教导方式变得严厉和粗暴，给下属带来很多压力，让其有挫败感。你也可能会在指导几次之后发觉没效果，于是干脆把活儿接过来自己干。更让你受挫的是，你发现很多在你看来是明摆着的道理，下属却难以理解。一些对你而言非常奏效的方法，下属学起来却走了样。更糟心的是，很多员工并不能理解你的苦心。你给了他们那么多资源和机会，但他们自己不想发展，不愿付出任何努力。经过一些努力和尝试后，你甚至可能会觉得“培养员工”不是件划算的事情，干脆选择放弃。

作为新手管理者，把注意力从“事”转移到“人”上，了解每一个下属，有能力或有方法对他们进行有针对性的辅导，是非常大的考验和修炼，也是你要面对的第九个管理难题。

通过管理历练，完成管理跨越

新手管理者面对的这些难题，相当于你的管理成长任务。就像个人成长要逐渐学习走路、说话、思考、与同伴相处和建立亲密关系等，管理者在不同阶段也要完成相应的任务。每个任务都对应不同的挑战，你会从中学习到不同的东西，并锻炼出相应的能力。或者反过来说，当你具备了一些相应的能力时，你就能很好地应对这些挑战，处理好这些管理难题。

学习成长就是一个螺旋式上升的过程，你通过解决这些管理难题发展出管理能力，也因为具备了能力而能更好地解决这些管理难题，如此循环往复，不断成长。

但让新手管理者感到困惑的是，自己似乎有太多的问题需要解决，而且可能远不止我们一开始列出来的这九个管理难题。这让你备感焦虑，不知从何入手。对此，我们归纳出了新手管理者的三个成长任务，并将管理者对应需要发展的能力称为关键跨越，希望能帮你聚焦问题，梳理清楚发展的要点和路径。

我们认为，成功完成这三个成长任务，完成管理跨越，新手管理者就基本完成了管理角色的转变，能够胜任团队管理者的工作。这三个成长任务和对应的关键跨越是：

第一，获得团队的认可和信任。你会发现，在我们前面提到的九个管理难题中，无论是同事变下属，还是空降到团队，要解决的根本问题都是让团队打从心底里接受你的领导。在分配任务并对团队提要求，或者让下属接受具有挑战性的工作时，如果你与团队间有信任基础，任务就能比较容易地分配下去。即使是在给予下属反馈、指导下属时，也只有当下属相信你有能力指导他们时，他们才会采纳你的建议。

获得团队的认可和信任，是管理者管理团队、开展管理工作的基础。尽管我们列举了管理者需要面对的九个管理难题，但本质上首先要解决的问题就一个：建立信任。信任并不因为你拥有管理职权就天然存在，你得表现得像是一个管理者，符合团队对管理者的期待，做到“承担管理责任”。

承担管理责任，是你在努力获得团队信任的过程中发展出的能力。你也会因为具备这一能力，而更能得到团队的认可和信任。你必须能够肩负起管理者的责任，行为举止符合团队对管理者的普遍认知，下属才能认同你是管理者。这是新手管理者需要完成的**第一个关键跨越**，包括你得在关键时刻冲在前面，对下属提出要求的同时以身作则，能为团队做决定并对结果负责，以及能更多地考虑团队而非自己等。我们将在第二部分详细阐述这一内容。

第二，让团队稳定可靠地交付工作成果。在前面的九个管理难题中，合理分配任务和提要求、让员工接受额外的任务和挑战、让员工认同工作要求并承担责任、解决问题和突发状况、跟进执行过程和提前干预，这五个问题其实都围绕一个目标，那就是让团队稳定可靠地交付工作成果。

让团队能一直稳定地达成目标，是管理工作最本质的目的。没有结果，一切管理工作和努力都等于零。同时，管理者不能代替团队执行，得通过制定目标和计划、分配任务、组织资源、跟进过程、检验结果等一系列管理动作实现目标，做到“推动执行”。

推动执行是新手管理者需要完成的**第二个关键跨越**。你需要学习成长的是：首先，对要达成的目标和所做的事有清晰的认识与判断；其次，掌握每个下属的能力水平和工作状态，了解每个人能胜任的工作并判断可以挑战的目标与任务；最后，更重要的是，让下属完全地认同自己的目标和负责的工作，同时，还要在不完全参与下属工作的前提下，实时掌握下属执行的情况，并在偏离目标或出现问题时，适时地干预或提供必要的支持，让下属能按预期目标完成工作。这部分内容我们将在第三部分详细阐述。

第三，帮助团队改进和提升。在前面所述的九个管理难题中，给予员工正确反馈和因材施教与此相关。如果说完成公司的任务目标是管理者的职责，那么帮助团队改进和提升就是管理者的使命和价值。

达成工作目标是管理者在做员工时就擅长的事情。当管理者退到团队身后，要通过推动团队去达成目标时，很多时候会因为聚光灯不再打在自己身上而感到失落。这时管理者需要找到新的价值和意义，帮助团队成长就是其中之一。

通过提升团队的能力来提高团队的绩效，是管理者达成目标的一个更高级的方式。因为并非每个下属都是熟手，所以管理者总是有很大概率要管理职场新人。另外，也并非每个下属都能一直顺畅地完成所有工作，总有需要管理者干预和指导的时候，更何况工作要求会不断提高，员工或多或少都需要随之发展。只有让团队成长，才能确保稳定持续地达成工作目标。

对于一线的管理者而言，要帮助员工改进和提升，最基础和最常用的方式就是“辅导”。因此，辅导他人是新手管理者要完成的第三个关键跨越。管理者在工作中教，员工在工作中学，通常是能最快见效的方式。通过辅导提升下属的能力，不仅能使团队持续发展，还决定了管理者未来能走多远。我们将在第四部分详细阐述“辅导他人”的相关内容。

小结

1. 新手管理者最可能遇到的9个管理难题分别是：

- 从同事变为管理者，接受和适应“管理者”的身份。
- 空降到团队做管理者，被团队接纳和认可。
- 给团队成员分配合理的任务，提出合理的要求。
- 让员工承担更多或更有挑战性的工作，付出额外的努力。
- 让员工理解和认同管理者的要求，真正承担起责任。
- 处理团队搞不定的问题和突发状况。
- 及时掌握团队的任务执行情况，提前干预。
- 用恰当的方式给予员工反馈。
- 根据员工的不同情况，因材施教。

2. 新手管理者有三个核心成长任务，需要完成三个关键跨越：

- 获得团队的认可和信任，完成“承担管理责任”的跨越。
- 让团队稳定可靠地交付工作成果，完成“推动执行”的跨越。
- 帮助团队改进和提升，完成“辅导他人”的跨越。

第2章 新手管理者为何难以完成管理跨越

完成新手管理者的三项管理跨越，也基本标志着管理者已经完全胜任了一线管理者的工作。但很多新手管理者未必能成功完成跨越。在长期追踪企业的高潜项目中，我们常常发现作为管理后备的高潜员工，有近一半的人在正式踏入管理岗位后失败了。原本表现优异的员工被提拔为管理者后却未必能成功，管理学家劳伦斯·彼得把企业中普遍存在的这一现象总结为彼得原理^[1]，提出“员工在企业中会被不断提升到他不能胜任的职位为止”。

从一般员工到团队管理者，不能成功跨越的障碍是什么？管理者要如何摆脱彼得原理？

^[1] 金圣荣. 彼得原理：方法、实务、案例[M]. 南昌：百花洲文艺出版社，2014.

成功跨越的障碍

没能完成跨越的管理者常有的状态是，仍然把很多具体的事情抓在自己手里，陷于业务而腾不出时间和精力去规划、思考或培养团队。因为团队成长缓慢，管理者不得不为团队补位，导致管理者一直处于一种频繁救火、忙得精疲力竭的状态，从而更加腾不出精力来培养团队，最终陷入一种恶性循环。

我们在对3964名企业HR和管理者进行九项领导力调研时发现，对于“承担管理责任”，虽然HR和管理者认为不需要对一线管理者特别要求，却是一线管理者表现第二好的能力。“推动执行”是重视程度排名第五，实际表现排名第三的能力。“辅导他人”则是企业最不重视，同时一线管理者也表现得很差的能力（见图2-1）。

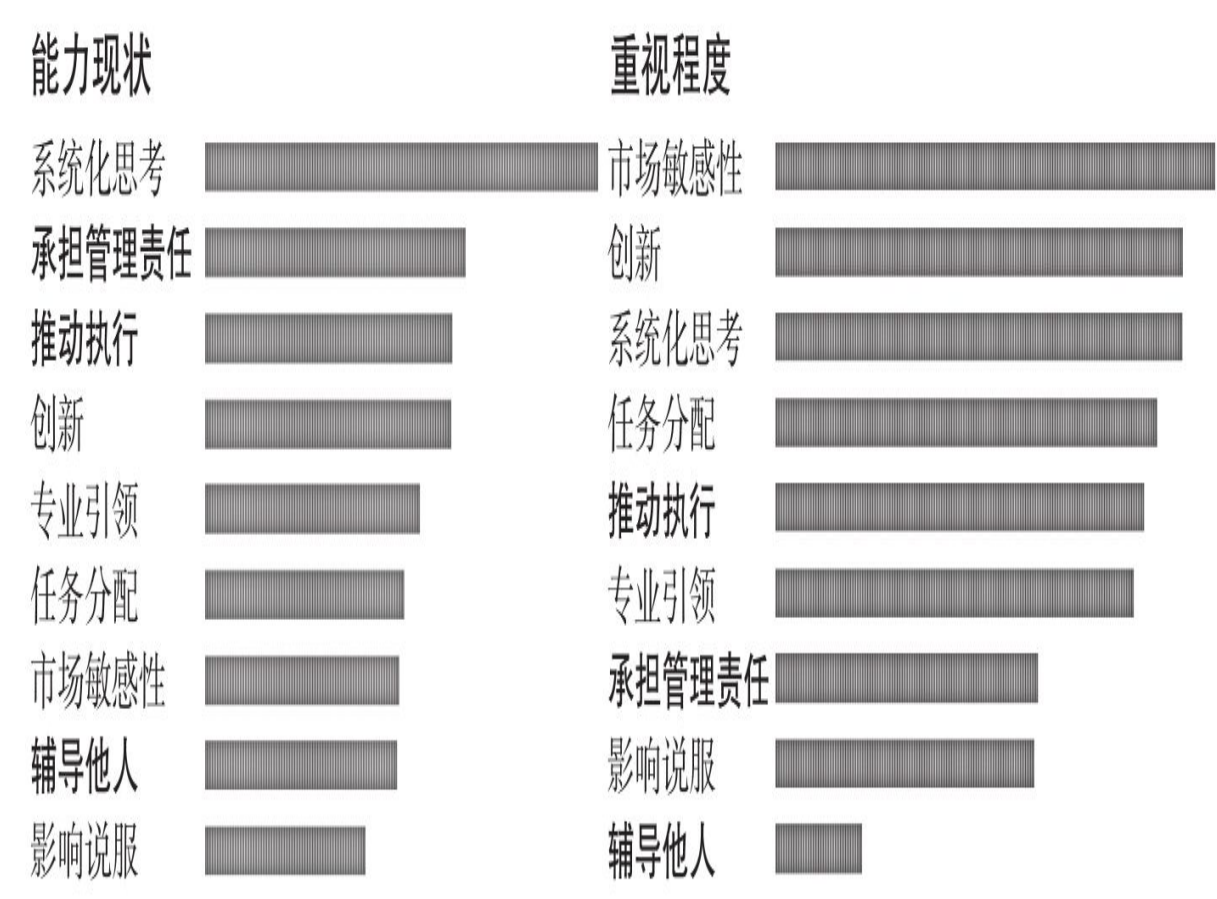


图2-1 基层能力现状及重视程度对比

我们认为，基层管理者“承担管理责任”这项能力不那么被重视，是因为在岗的一线管理者大部分已经过了这关，基本能做到“承担管理责任”，否则他们也无法继续在管理岗位上待下去。

对于“推动执行”而言，这项能力与绩效结果直接相关。企业的HR和管理者在评价一线管理者的“推动执行”能力时，通常会参考他们最终的绩效结果。对于已经在一线管理岗位上稳定工作的管理者而言，绝大部分人应该都能达成绩效目标，这也是“推动执行”这项能力获得了更好评价的原因。这时企业的HR和管理者通常会更关注“创新”“市场敏感性”等目前表现得不太好，但对业绩有重要影响的能力，而对普遍表现不错的“推动执行”则只有中等程度的重视。

这一结果其实也反映了一线管理者在企业中的处境。我们通过与大量一线管理者接触了解到，企业中很多业绩结果还不错的一线管理者，其实很多时候是把自己变成一个超级员工，四处为员工补位和救火，并不是因为其在“推动执行”上能力出众。但好的结果往往会掩盖问题，企业中有大量的一线管理者感到自己累得脚不沾地，很多时候就是因为不懂推动执行，一线管理者一直自己执行。对于“怎么让一线管理者学会推动执行，不再被事情推着走，找回自己的节奏”这些问题，企业对一线管理者的关心和支持程度是不够的。更高一层的管理者往往只看到一线管理者还有效率提升的空间，或是在一线管理者扩大职责忙不过来时，才认识到问题。但大部分时候，一线管理者只被上级更高的要求驱动，要“创新”和提高“市场敏感性”，但其实他们可能连“推动执行”都没做好。

最有趣的是“辅导他人”，这是企业的HR和管理者重视度最低且一线管理者表现很差的能力。这可能也恰恰反映了企业的真实现状，在管理者的众多管理事项中，“辅导他人”常常是那个重要但不紧急的事情。虽然所有企业都声称自己重视员工的培养和发展，但与“创新”“市场敏感性”“推动执行”等与业绩结果直接相关，且短期投入就能看到成效的能力相比，还是只会被排到更低的优先级。

这种局面会进入一种恶性循环。管理者忙于业务，没有时间辅导下属，团队成长不起来，管理者就会陷在业务里，更腾不出空来辅导下属，这几乎已经成为企业中的一个普遍现象。我们遇到的大量中层管理者，甚至高层管理者，也不会辅导员工。如果追根溯源，起点就是一线管理者。因为如果在做一线管理还只是带几个员工时，管理者就没能好好锻炼和发展这一能力，当带领更大的团队时，就更不可能

有办法让更大的团队获得能力提升。如果这一工作一直排在优先级的最末尾，管理者永远也不会有机会发展出辅导他人的能力。如此看来，“辅导他人”可能会比其他两个关键跨越更难突破。

除了企业环境带来的这些压力，对于管理者个人而言，完成管理跨越的困难还有以下这些个人需要完成的转变。

从关注“事”到关注“人”

我们在一项名为“寻找未来领导人”的研究中，对多个行业的455家企业的30 148名员工的领导力特质评估结果做了分析，发现领导潜力会随着管理层级而递增，但唯独在“人际通达”这个维度上，个人贡献者、一线管理者和部门经理几乎没有差异，但横向比较又都比“跨界思考”的表现更好。这意味着，从基层管理者开始，就对管理者在沟通和人际方面有较高的要求，需要管理者达到一定的水平，并且只要达到一定水平，管理者在成长到L3部门经理之前，就基本能应对所有沟通和人际方面的问题（见图2-2）。

从管理学的研究来看，一线管理者也需要在与人相关的工作上投注最多精力。

管理学家亨利·法约尔早在20世纪初就归纳出了管理的几个基本职能，如今被广泛理解为计划、组织、领导、控制^[1]。其中“领导”职能最能体现出以人为工作对象的特点，而这也是一线管理者需要分配最多时间的工作（见图2-3）。

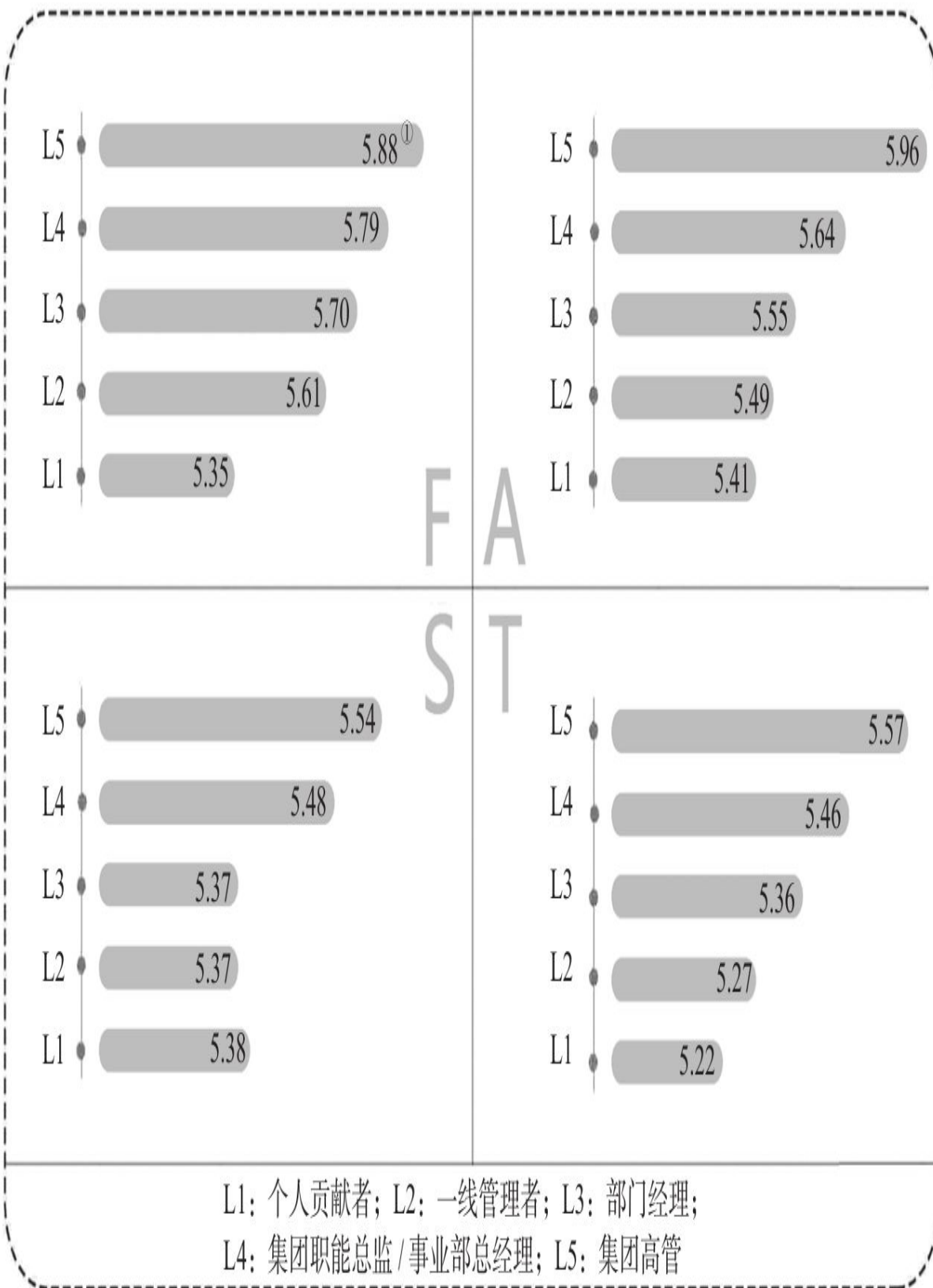


图2-2 不同层级管理者的潜力表现

注：F——fulfilling aspiration，践行抱负；A——agile learning，敏锐学习；S——social influence，人际通达；T——thinking beyond boundary，跨界思考。

①图中的数据为潜力评分。

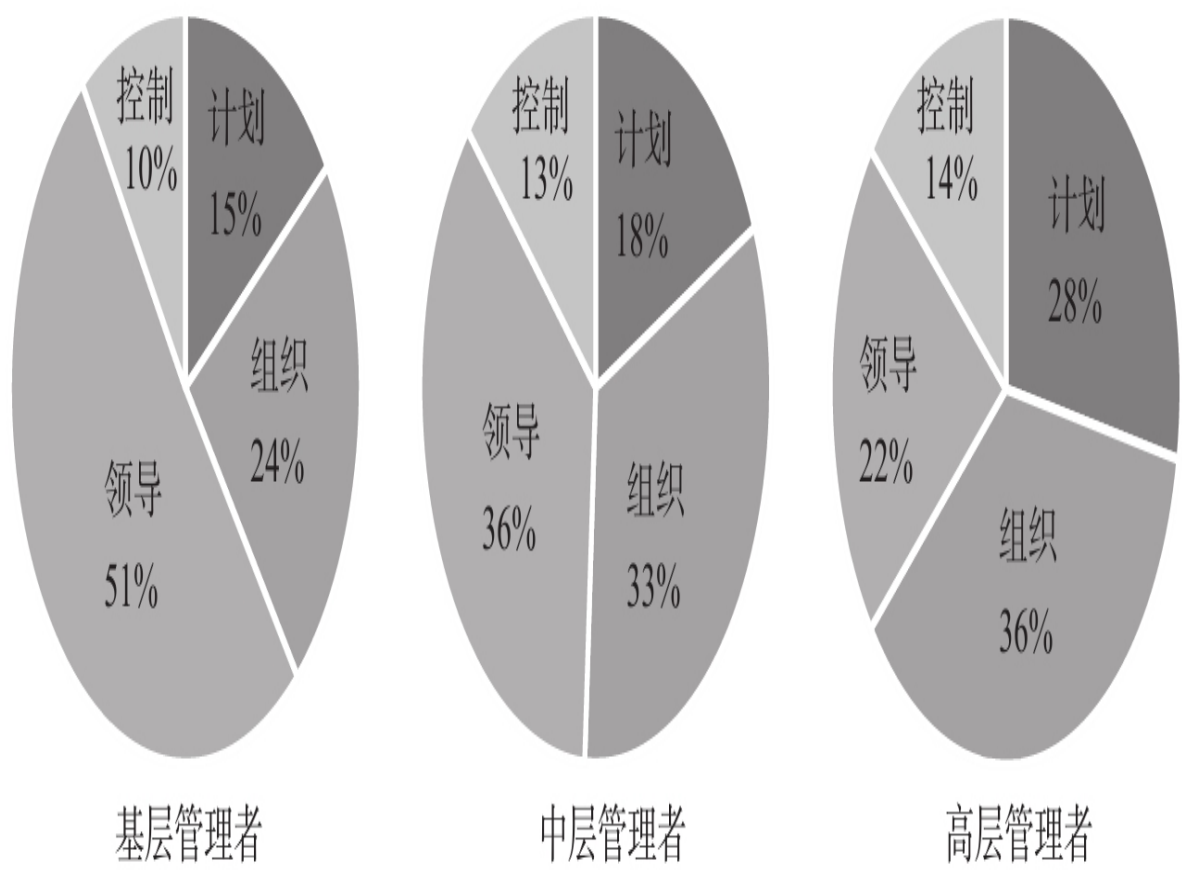


图2-3 不同层级管理者的时间分配

资料来源：Mahoney T A, Jerdee T H, Carroll S J. The Jobs of Management[J]. Industrial Relations, 1965, 4(2).

计划：制定战略以达成目标，以及制订计划和协调活动的过程。

组织：决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级做出决策的过程。

领导：同别人一起或者通过别人去完成组织目标。管理者激励下属，影响工作中的个体或团队，选择最有效的沟通渠道，或者以任何方式处理员工的行为问题，都是在履行领导职能。

控制：监控、评估工作绩效，将之与预定的目标进行比较，如果存在任何显著的偏差，要使工作绩效回到正常的轨道上，保证按照预定的计划完成。

但从我们2017年对1万多名管理者进行测评获得的数据可以看到，“领导”虽然是管理者投入了最多时间的工作，却是他们最不擅长的部分（见表2-1）。

表2-1 管理者在四大职能上的测评数据

职能	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
计划	5.85	4.10	5.83	7.63
组织	5.67	3.97	5.67	7.40
领导	5.60	3.78	5.52	7.36
控制	5.77	3.87	5.80	7.73

从管理自己到管理团队，其实你的工作对象已经从“事”变到了“人”。这对你原有的工作习惯是很大的挑战。

一方面，有的管理者是事务导向的，偏向理性，看重事实、逻辑和结果，不关注人；或者比较内向，喜欢独处，会避免与人过多交流和互动。因此，要求这些管理者投入更多精力在下属和团队上，本身就是要求他们跨出舒适区，对他们来说非常有挑战性。这也是我们建议企业在选择管理者的后备人才时，把“人际通达”作为其中一个潜力标准的原因。

另一方面，“人”的不确定性和复杂性比“事”更高，干预和影响的方式也不一样。管理者常会发现，在自己看来理所应当的事，员工却未必能完全理解和认可，更未必会按照管理者期望的去做。因为每个人都有自己的独立意志，有各自的兴趣、喜好、需求、个性和能力。过去你只要自己理解即可，但要调动起团队则需要让每个员工都理解。过去你只要自己去做，能完成任务即可，但带领团队则需要把方法教给员工，指导员工去完成，而且还不能单纯要求员工仿照你的做法，因为每个员工的特点和能力水平不一，照着做也很容易会走样。理解每一个下属，并且成功地影响他们，远比自己完成一件事困难。

但管理者不能在与人的沟通和人际交往上有太大的短板。做管理工作越久，你越会发现管理的日常就是沟通。如果你认为自己更愿意“做事”，不善于与人交往，那你从现在开始就得做好准备，在人际互动和影响上做出突破。

从“优势”变成“陷阱”

管理者过去作为优秀员工所具备的能力，既是管理者的优势，也是其未来发展道路上的陷阱。

大部分管理者在被提拔之前，通常都绩效出众，在“执行力”和“专业”上具备一定优势。一方面，做管理需要依赖这些优势。因为指导团队不是逐一告诉下属每个步骤具体要做什么，而是要在方向和策略上给予团队指引，一针见血地点出关键问题、预判风险和给出相应的指导。这都要求你对业务有精准的判断，以及高于团队眼光的洞察。如果你对业务的理解不够，管理团队就是“无本之木，无源之水”，也无法落于实际和产生效果。

另一方面，如果过于依赖自己的专业力和执行力，沿用自己最擅长的方式解决问题，一直做自己最擅长的事，又会制约你的发展。因为如果你分不出时间和精力去尝试不擅长的事，也就永远学不会用新的方法解决问题。我们经常看到一些管理者习惯自己上手做事，或者手把手地指导员工每一步应该怎么做，这时他们通常会有很多理由，例如时间紧迫、任务重要，等不及下属反复修改，承担不起事情做不完或结果不理想的后果，等等。但如果管理者一直以这种方式工作，会很容易发展为团队的“保姆”，团队的大小事都需要过问和经手，并不得不亲自处理所有复杂和困难的事。但管理者的精力和时间

有限，如果只依靠管理者的个人专业力和执行力，即使你能把自己变成一个精力无限的“工作狂”型管理者，最终也是难以兼顾和持续的。

必须承认的是，时间紧迫或任务具有挑战性其实都是管理者的借口。一直用自己擅长的方式解决问题，一是因为人都有思维惰性，二是因为人都喜欢做自己擅长的事。

“沟通浪费时间”“有那个时间教员工，我自己两三下就做好了”是管理者经常会有想法。获得诺贝尔奖的心理学家丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》^[2]中提到，人的大脑天生就爱偷懒，用最节约能耗的方式去达成目标，也是人类的进化优势。因此，选择自己可以拿来即用的最便捷方式去达成目标，可以说是人类的天性，也是人的固有惰性。但凡靠发挥自己的专业力和执行力还能奏效，人们就不会轻易去冒险尝试别的方法。

另外一个原因是管理者会沉迷于做自己擅长的事情，因为从中能获得快乐和自信。对于自身专业或业务能力出众的管理者而言，更多的时候是忍不住要插手。很多销售人员在踏上管理岗位之后，会因为找不到类似“拿下大客户或签订超大单”的兴奋点，而在很长一段时间内感到失落和迷茫。技术管理者也是如此，因此会在自己原本擅长的领域投入更多心力，干预很多技术细节，过多加入自己的想法，或是干脆自己亲自负责。但忙于做自己擅长的事，会让管理者忽略团队管理真正应该做的事。这时管理者常常会成为完成团队任务的主力，而下属则像是做辅助工作的助理。这种工作模式一旦形成，团队对管理者就会形成依赖，这迫使管理者一直这样做事，在这种情况下，管理者就更没有余地和空间去学习和尝试别的事情了。

摆脱能力陷阱，不只做自己擅长的事，是需要刻意努力的事情。有的管理者在尝试发展新的工作模式时，一旦碰到困难或感觉效果不好，就退回到过去习惯的模式。发展新能力时会有一段“黎明前的黑暗期”，此时可能会看不到什么效果，甚至比之前更糟，只有一直坚持挺过去，才会看到黎明的曙光，成功发展出新的能力（见图2-4）。

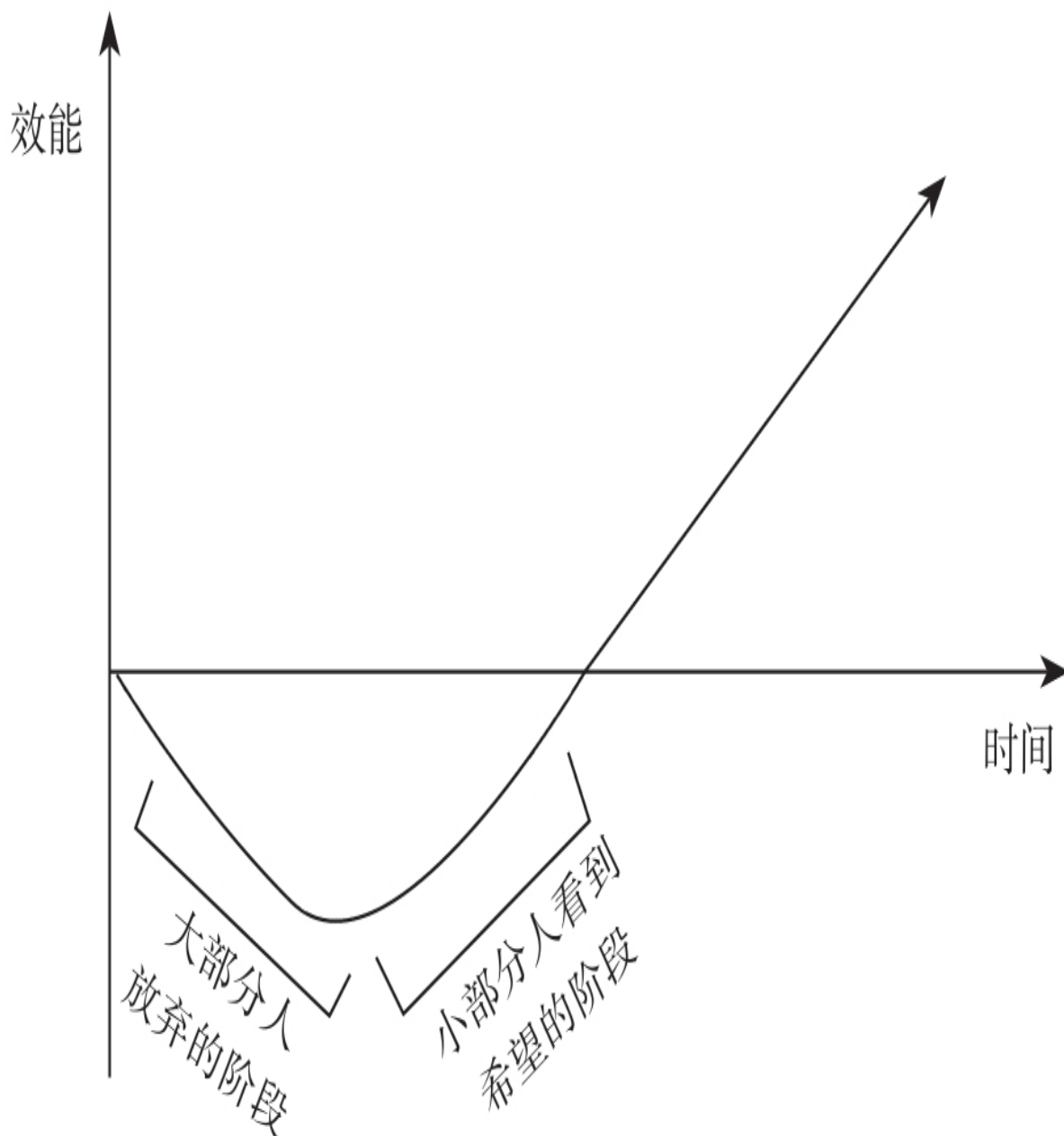


图2-4 习惯改变J曲线

从一般员工到团队管理者，并不是一个可以自然过渡的过程。你需要克服惰性和偏好，改变自己的习惯，不去做自己擅长的事情，去探索和学习建立新的成功路径。这是一个需要刻意努力的过程，是你在上任管理岗位之后需要做好的准备。

从“短期”到“长期”

管理工作与自己做事的另一个差别在于，管理工作的成效大多不是即时兑现的，越有价值的事情，需要等待的时间越长。管理者制定的目标和计划是否正确，很多时候需要一整年的时间才见分晓。管理者在培养下属上的投入，有时甚至需要2~3年才能看到突破性的变化。但如果管理者帮下属完成一次商务谈判，或者解决一个技术问题，则可能一周之内或者当场就能获知结果。

相比自己做事，管理的很多事情都需要投入一些时间才能见效。过去你自己做事时，你清楚事情的来龙去脉，脑海里大致有一个思路或者没有思路，就可以采取行动。但在让团队做事时，你得向很多人介绍背景信息，说明目标和要求，并再三澄清和解释，确保大家理解一致且到位。同时你还得事先形成清晰的思路，才能在向团队说明时，让人易于理解并能够认同。仅仅“向他人说清楚要做什么”这件事，就已经比“自己拿到任务就展开行动”多出很多环节，需要投入不少时间。辅导下属就是一个更长期的事情了，需要给下属时间去练习、试错和调整，也得持续追踪和辅导。有的时候还需要等待实战机会，让下属能够得到历练，并有一定的积累，才可能看到变化。

但如果你认为“短平快”和“立竿见影”才是唯一追求，那可能就会有另一种选择。为了快速高效地达成目标，就应该一直让每个人做自己最熟练的工作，让能力最强、经验最丰富的人做更多的工作。短期来看，这样确实更高效和安全，但对于团队却是一个消耗模式。因为一旦员工已经胜任一项工作，就需要有新的尝试和输入，如果一直重复，很快就会有倦怠感。能力最强的那些员工，则会出现能者过劳的情况。这时整个团队的工作满意度和工作效率都会下降，并开始有人员流失。如果业务节奏比较快，这类团队通常会有常年居高不下的流失率。员工平均工作2~3年以后就会开始“感到身体被掏空”，没有新的输入，也看不到太多发展的希望。反之，如果业务节奏比较慢，团队则会逐渐呈现出一种“养老”和“混日子”的状态。因为投入一半甚至1/3的精力就能完成工作，又没有其他发展的机会，还选择继续留下来的员工，追求的也就是这种安逸的状态。

如果下属表现差强人意，对于管理者而言，更快的选择就是换人。这也是一些管理者青睐于招聘“拿来即用”的人，而不愿培养员工的原因。但这样做，虽然短期内能达成业绩目标，但是流失率会居高不下，人力成本会不断升高，以及缺乏支撑业务持续发展的人才后备和梯队。

在当今快节奏的环境里，长期投入和慢慢等待似乎成了一种奢侈品。管理者总是迫于各种现实压力，而做出很多只看短期收益的无奈选择，但这不能是你的唯一选择。作为管理者，你得做一些长线投入的事情，学会忍耐和延迟满足，让“子弹飞一会儿”。首先，无论是事还是人，都要经历酝酿、发酵、成熟的客观阶段。即使只是提出一个新要求，在你向员工说明后，员工自己还需要经历理解、消化、认同的过程，才会采取相应的行动。认为员工应该一说就懂，懂了就做，是管理者不合理的期待。越是复杂重要的事，越是如此。如果急于一时和等不及，你就很容易退回到员工的状态去解决问题，自己做事或者一直做自己熟悉的事、确定的事。

其次，管理工作的价值并非解决眼前的问题，而是能解决未来可能面对的问题。相比谈下一个客户、攻关一个技术难题、招聘一个员工，对于管理者而言，建立一套工作的方法论，培养和提升整个团队的能力，才是对团队有更深远影响的工作。即使管理者离开这个团队，这种影响仍会继续奏效。

另外，如果你一直只关心眼前最紧急的事情，就会形成被动响应的工作模式。最终原本重要不紧急的事情，也都会被拖成紧急的事情，使自己完全丧失自己的工作节奏，疲于应付各种工作，结果也未必能令人满意。

只有学会拉长时间维度去考虑投入与收益，不急于一时得失，能够延迟满足和分阶段满足，才能让你走得更远，也是你想要完成管理跨越所需做出的转变。

克服障碍：保持“空杯心态”

从一般员工到管理团队，是对你过往心智模式和工作习惯的挑战。要成功完成管理跨越，你首先要清空自己的“杯子”，放下过去作为一般员工时的观念和习惯。这样你才有空间装下新东西，学会从管理者的角度看问题和完成工作。你可以尝试以下几种方法。

第一，警惕“我过去这样成功过”的想法。你会因此而盲目自信，觉得自己认为的才是正确的，并可以再次成功。著名的高管教练马歇尔·戈德史密斯曾经做过一个调查，请5000名成功的专业人士评价自己，结果大部分人都觉得自己比别人强出很多，甚至有80%~85%的人认为自己是前20%最优秀的人。^[3]过往的成功经验会使你自信心爆

棚，所以你在非常自信时反而需要有所警惕。你可以把“我过去这样成功过”当作一个警惕标识，一旦脑子里蹦出类似的想法，就应该重新检视一下自己坚持的意见和打算采取的行动，看看是更接近自己过往的习惯，还是更像一个管理者的行为。

第二，给自己梳理出一个反向待办事项清单（not to do list），列出一些过去自己非常擅长做但作为管理者应该减少做的事，例如钻研技术细节、攻克灯塔客户、修改文法和标点错误，开会研讨时主要发言等。同时建立一个待办事项清单（to do list），把作为管理者应该采取的行动列出来，例如组织下属进行头脑风暴，帮下属进行客户拜访演练，指导下属修改报告等。给自己定一个分阶段的指标和计划，例如每月做几次反向待办事项清单上的事，同时做几次待办事项清单上的事。逐渐提高指标，直到自己70%以上的时间都在做待办事项清单上的事为止。

[1] 罗宾斯，库尔特. 管理学（原书第13版）[M]. 刘刚，等译. 北京：中国人民大学出版社，2013.

[2] 卡尼曼. 思考，快与慢[M]. 胡晓姣，李爱民，何梦莹，译. 北京：中信出版社，2012.

[3] Goldsmith Marshall, & Reiter Mark. What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful[M]. Rev ed. Vaudeville: Hachette Books, 2007.

小结

1. 我们在对3964名企业HR和管理者进行九项领导力调研时发现，当前在任的一线管理者在“承担管理责任”和“推动执行”方面表现良好，但在“辅导他人”方面表现很差，同时这也是相对最不受企业重视的能力。

2. 管理者难以完成管理跨越的原因主要有以下三个。

- 从关注“事”到关注“人”，管理工作需要把工作对象和重心从“事”转移到“人”，这会挑战一部分管理者的工作习惯。

- 从“短期”到“长期”，管理工作相对需要更长时间的投入才能看到成效，一部分管理者会等不及。

- 从“优势”变成“陷阱”，管理者习惯用过去自己习惯和擅长的方式解决问题，也更喜欢做自己擅长的事情。

3. 要成功完成管理跨越，新手管理者需要做好的心态准备是保持“空杯心态”。对“我过去这样成功过”的想法保持警惕。列出一个反向待办事项清单，训练自己少做和不做过去自己擅长的事。

第3章 成功跨越：在行动中改变

对于能力发展和个人成长，人们经常会有一些疑问和争议，我们在这里讨论一下。希望借此澄清一些观点，避免你在进行管理发展时自我设限。

第一，具备某些优势，是否会更适合做管理？

这个答案是肯定的，我们通常将之称为管理潜力，并且我们认为，具备管理潜力的人会有更大可能在管理岗位上获得成功。基于我们在2016年进行的名为“寻找未来领导人”的实证研究，我们认为管理潜力包括践行抱负、敏锐学习、人际通达和跨界思考（见图3-1）。

践行抱负跟个人的意愿有关，这决定了一个人的能量水平。管理者个人有能量，才能影响和带动更多的人。一个人的能量来源是多样的，一些源于对高成就的追求，一些源于极高的责任心，还有一些源于想要领导他人。期望成为管理者的人，在践行抱负上至少需要中等以上的能量水平，并且管理职责的重要性越高、影响范畴越大，需要的能量值越高。

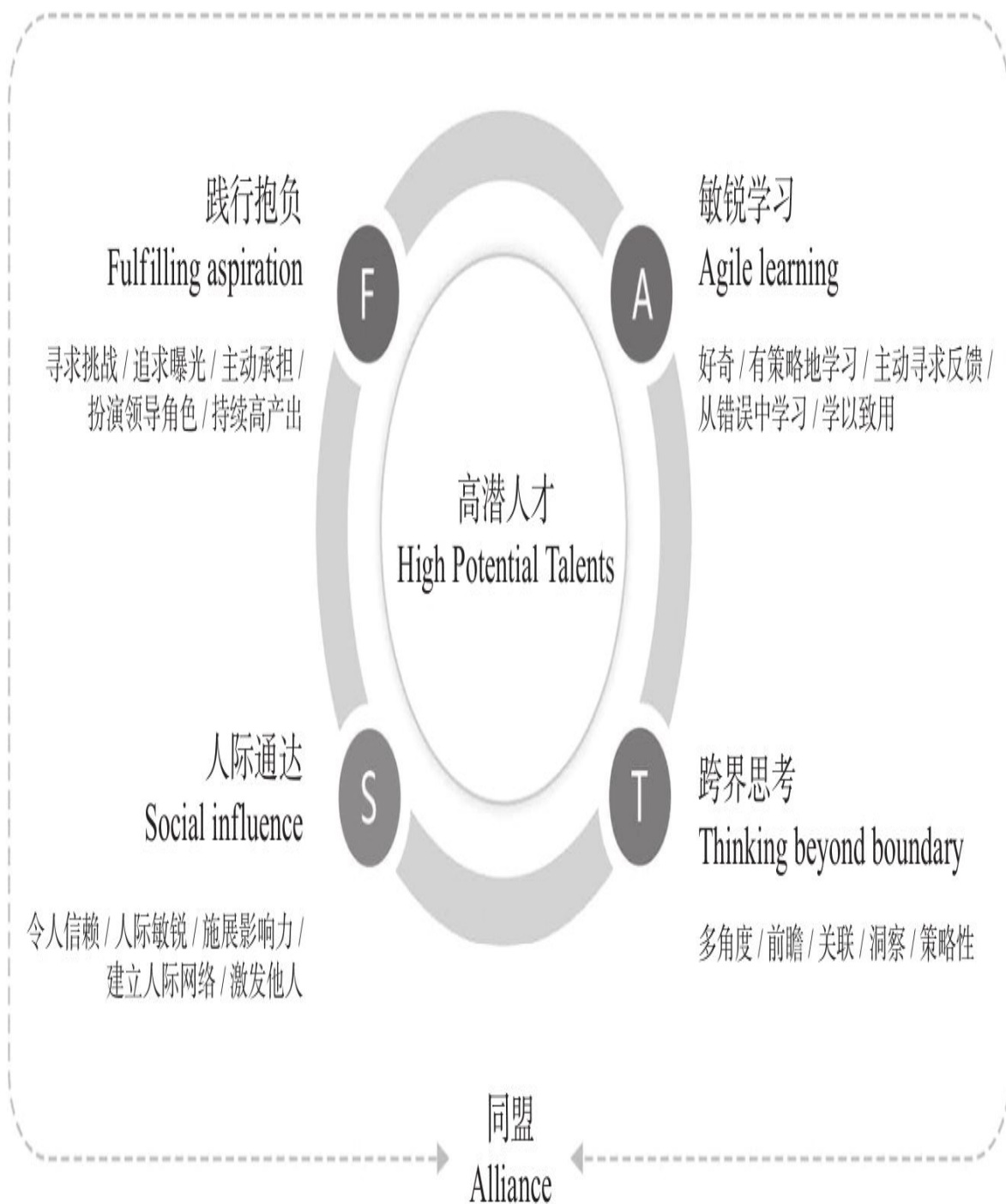


图3-1 北森未来领导人A-FAST评估模型

敏锐学习既包括学习心态，也包括学习能力。有学习态度和懂得如何学习的人，在任何新岗位上都能更快适应和成长，在完成管理跨越时更是如此。前面我们分析过，完成管理跨越的困难，主要就在于

管理者得摆脱过去的认知模式和工作习惯。因此，开放度更高、成长意愿更强和善于学习的人，必然能更快做出改变，适应新角色。

人际通达是与人打交道方面的个人特质。前面我们也分析过，做管理得将工作重心和工作对象从“事”转移到“人”，这考验的是管理者对他人的关注度和影响力。因此，在人际方面具备优势的人，在做管理工作时也相对有更高的准备度。

跨界思考显然是与思维相关的特质。因为管理者在发挥管理作用时，更多时候不是直接告诉员工怎么做，而是通过安排人员、调动资源和指导员工去达成目标，这需要管理者能分析清楚问题，看到趋势，并全面规划和统筹。因此，能够抽象问题、洞察问题的本质，并从多角度、更大的广度和前瞻角度看问题的人，也会有更高的管理准备度。

以上四项管理潜力都可成为你的发展支撑点。如果你有很高的能量水平，比如有强烈的成就动机，你就更可能去挑战团队力争上游，并在受挫时依然保持斗志，从而鼓舞团队。如果你有很高的学习敏锐度，你则可以影响团队也具备开放度和建立良好的学习氛围。如果你善于思考，你对问题的洞察和一针见血的见解，不仅能使团队信服，还能提升团队的视野和高度。如果你在人际上有优势，你则可以发现和放大他人的闪光点，充分发挥每个人的作用，让团队有和谐融洽的氛围。不同的优势，决定了你发挥管理作用时不同的方式和路径，你应该先从自己的优势出发，在新岗位上站稳脚跟，再解决自己的短板问题。

第二，不具备某些素质和能力，是否就无法表现出相应的行为？

这类似于“鸡生蛋，蛋生鸡”的问题，例如我们在“承担管理责任”中会提到，表率垂范的一个行为表现是以身作则，用统一的标准要求自己与他人。那管理者要能做到这一点，前提是不是必须充分自律呢？反过来说，原本不够自律的管理者，是否可能有以身作则的行为表现呢？

其实，“知行不合一”才是人们的日常。扪心自问，人大多时候都是行而不知，即能做到却不了解原理；或者是行而不愿，即做自己本身不情愿或做了却觉得不舒服的事。或者反过来，知而不行，即想

做但没行动，知道却做不好。这也是管理者在评估人才时，经常会发现动机、个性或能力的测验结果与行为评价结果不一致的原因。

从不会管理到会管理，应该先“知”，还是先“行”呢？答案是两者兼有，但“行”更重要。

要让一个本身不够自律的管理者做到以身作则，更有效的办法不是去培养管理者自律，而是让管理者在行为上先做到以身作则。先改变行动，再改变思想、意愿和习惯。心理学中有大量的研究证明，行动带来想法、意愿的改变。对着镜子一直笑，你就会真的开心起来。一直做一件本来无趣的事情，你会开始给这件事赋予意义，认为其有趣起来。观念、思维的塑造和改变也需要通过行动实践。这也是我们建议先在行为上贴近管理者应有的表现，再逐步培养具备相应素质和能力的原因。我们尤其不希望你因为自身的某些个性或能力特点而对自我设限。

“我本来就不喜欢跟人打交道”“我本来就不善于做计划”这类想法，才是你发展道路上最大的障碍。你应该了解自身的优势和局限，但不应过度放大它们的影响，先行动起来，表现得像个管理者，慢慢地你就会发现，你已经具备了管理的意识和能力。

发展原则：从自身优势出发，先行动起来

关于什么因素决定了一个人能够成为管理者，一直有两种观点。一种从分析管理者的个人特征出发，认为是某些个人的品质决定了管理者的独特魅力，并且认为具备某些特征的人在管理上会比其他人更有天赋。另一类认为管理者的个体差异没有那么大的影响，环境和时势造英雄，是因为管理者被置于“领导”的角色上，发挥了相应的作用而成了领导。这两种观点是心理学研究最根本的关于“先天与后天”（nature & nurture）的争论，你几乎可以在任何解释个人行为的讨论中看到这两种观点的碰撞。

我们认为，成功的管理者是先天优势和管理实践共同作用的结果。要成功完成管理跨越，一个基本的发展原则是从个人优势出发，先行动起来，以行动带动意识改变，在实践中塑造新的思维模式和发展出新的能力。

具体一点就是：你首先需要明确自己能力素质上的优势，例如行动力强、逻辑缜密、人际亲和、有进取心、责任感强等。其次，借助自己的优势，按照三个关键跨越——“承担管理责任”“推动执行”“辅导他人”的行为要求行事，先努力使自己的行为接近和符合管理者应有的表现。最后，通过具体的管理历练，发展出相应的素质和能力，例如在推动团队执行的过程中，提高自己的目标感和责任心。

个人优势是管理发展的起点，一些人会有更高的起点和准备度。但从不管理到管理，面对的都是全新的任务和挑战，无论你多有管理潜力，你都与管理岗位的要求存在差距。缩小差距的唯一办法就是进行管理实践，使自己的行为贴近管理者应有的表现，才可能逐渐发展出新的能力（见图3-2）。

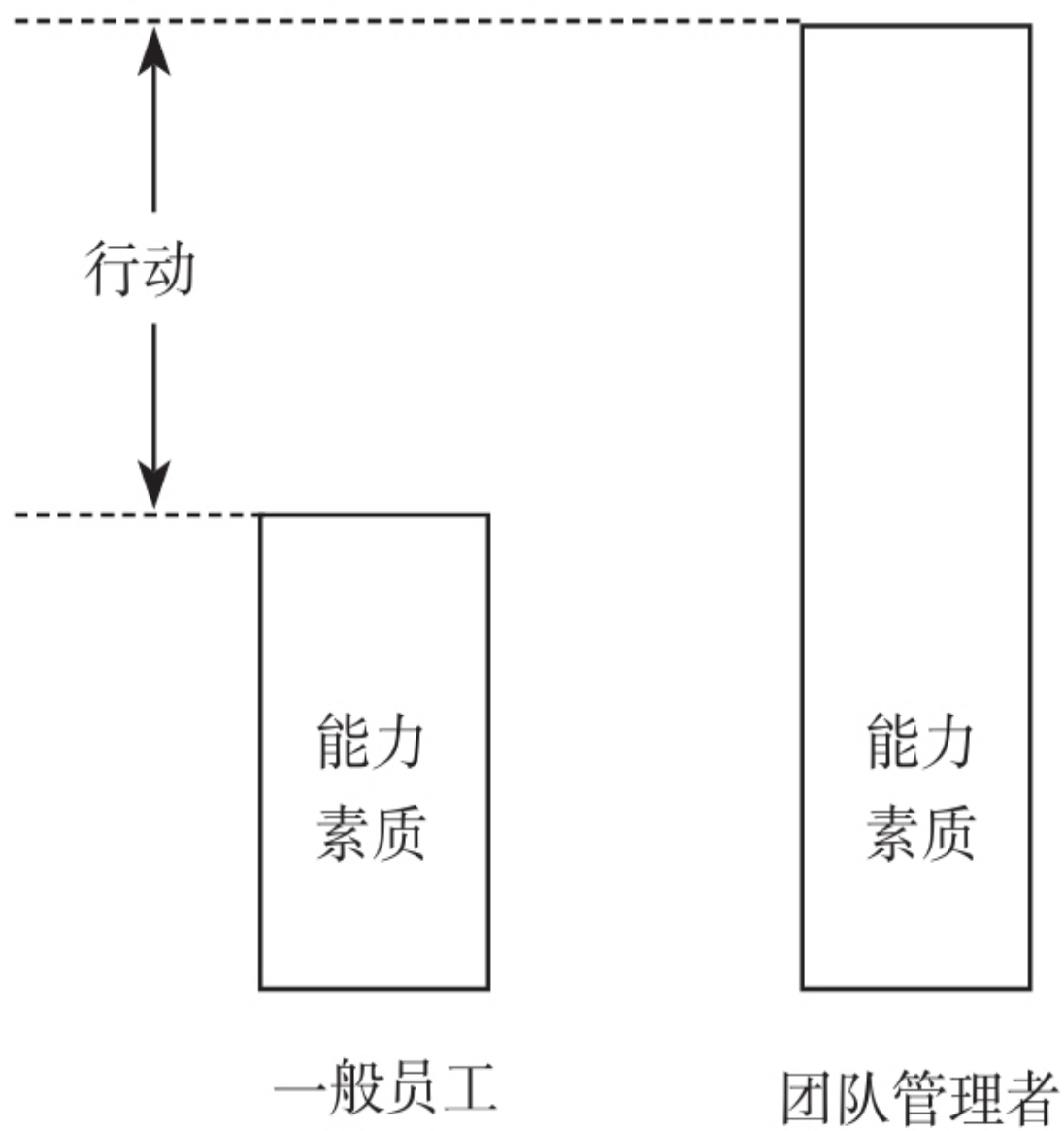


图3-2 能力素质与行动之间的关系

APPLE发展策略

我们建议新手管理者采用APPLE发展策略来指引自己提升管理能力，完成管理跨越。

APPLE发展策略是指：认知管理者的要求（awareness）；制定一个最小化的发展路线图（path）；付诸行动（practice）；学习、反思（learn）；定期评估（evaluation）（见图3-3）。

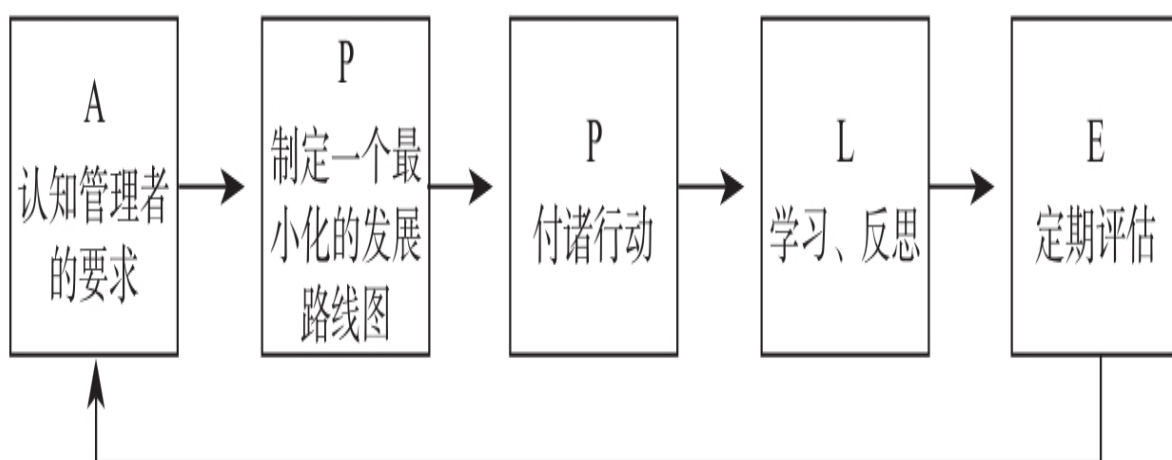


图3-3 APPLE发展策略

认知管理者的要求。本书已给你指出了一个小化的目标，即关键跨越：承担管理责任、推动执行和辅导他人。对于你个人优势的认知，你可从这两个方面考虑：一是前面提到的四项管理潜力——践行抱负、敏锐学习、人际通达和跨界思考；二是你的专业能力和执行力，这通常是能够被提拔为管理者的人都具备的优势。

制定一个小化的发展路线图。计划难以付诸行动常常是因为目标太多、太大或太空泛。因此，“最小化”是一个核心原则。

首先，审视自己的准备状态。在四项管理潜力中，践行抱负和敏锐学习决定了你整体的基础状态。前者给你提供充沛的能量，后者帮你把“瓶盖”打开，让新东西能源源不断地装进来。其实不仅是管理发展，任何自我提升的过程都是如此，都需要找到一个动力来源，并能开放、主动地学习。所以如果你希望在管理路线上有所发展，你需

要给自己找到一个除头衔、待遇以外，非外力驱动的内部动力，并能持续开放地学习，否则你将很难走得长远。如果你在这两项上不具备优势，但也至少不能拖后腿。

其次，根据不同的优势基础，找到自己的发力点。如果你在“思考”或“专业”上有优势，在推动执行和辅导他人时，就可以更多地给团队出谋划策，输出方法并引导团队思考。如果你的优势在“行动力”或“执行力”上，则可能需要更多地带着团队一起做，走实干路线。如果你在“人际”上有优势，则可以在协调资源、促进协作上给团队带来积极影响。

最后，确定发展目标和发展计划。通常而言，完成三个关键跨越的顺序是承担管理责任、推动执行和辅导他人。承担管理责任决定了你是否能被团队认可和信赖，是你首先需要解决的问题。推动执行与业绩结果直接相关，更为急迫，同时你在专业或执行上的优势会使你有一些基础。辅导他人相对是最具挑战和重要但不紧急的事情，可以作为最后一项发展任务。除此而外，你还需要根据自己的情况，制订一个更为细化的发展计划（见表3-1）。我们将每个关键跨越都细分成了多个要点，例如推动执行包括明确目标、建立共识、形成计划、过程管理、支持保障和复盘总结。你可以将这些要点作为自己分阶段要达成的目标。每个阶段只优先解决一个问题，计划好自己可以采取哪些行动，并有一种检验成果的评价方法。

表3-1 个人发展计划样例

发展目标	具体行动	检验方法
推动执行：过程管理	1. 每日召开 30 分钟站立会 2. 针对重点事项，跟负责的员工每周至少有一次不少于 30 分钟的谈话 3. 制作一个跟进表，列明所有正在进行的事项或项目，记录情况，按周统计	周报或月报，能说清楚所负责事项或项目的所有情况，包括掌握关键事项或项目的细节

付诸行动，使自己的行为贴近团队管理者应有的表现。正如我们在前面分析过的，过去的习惯有强大的惯性，会阻碍你发展新的能力。因此才会有管理者知易行难，明知应该指导员工解决问题，但实际工作时还是选择自己亲自处理的问题。这就好比你已经开辟出了一条通向目的地的通畅道路，现在却要你舍近求远，硬是要另辟蹊径，更容易的选择肯定是继续“走老路”。这也是我们常说的路径依赖，这种依赖不仅仅是行为上的，还有思维上的。你在行动上的成功路径，在大脑里也有对应的地图。已掌握和擅长的事情，在大脑里会有一条路径，而你每完成一次已掌握和擅长的事情，这条路径就会加深一些。神经科学甚至发现，反复强化，脑区地图还会抢占未被开垦的脑区。这也是为何你越做自己擅长的事情，越不可能学会新的事情，因为你的脑区资源被过度抢夺和占用了。发展新的能力相当于建立新的脑区地图。唯一的办法，就是脚踏实地地迈出每一步，进行刻意和反复的练习，让“新路”的痕迹加深和拓宽。

这需要你根据所制订的行动计划，坚持重复几个管理动作。例如每周跟员工进行超过30分钟的沟通，做周度的小结和计划，每月给员工做一次知识和经验的分享等。刻意练习的关键是：第一，这些行动都与你当前的发展目标相关。这也是你应该先确定发展目标和计划的原因。第二，长期坚持。我们观察发现，大部分优秀的管理者其实都没有什么秘诀，重要的是他们能持续地做那些被我们视作常规的小事。

学习知识，结合实践总结和反思。在有了一些实践体验之后，再进行系统性的知识和理论输入，是更有效的办法。对于学习效果而言，实战、模拟、亲眼看到、听道理的效果是依次递减的。这也是培训学习强调721法则——70%实践、20%交流分享、10%课堂学习的原因。同时，在学习顺序上，我们也发现先有一些实践，再进行知识输入的效果会更好。因为实践中有过亲身的体会，最好还碰过壁，再接触知识和道理时，学习过程就是带着疑问寻求答案的过程，学习效率更高，领会、理解也更深刻。但反过来，先学习大量的知识，其实是没有目标的，真正能领会、消化的内容有限，还容易在信息海洋里迷失方向。

定期评估，了解自己的现状，以及与目标的差距。制定新的发展路线，进入新的发展循环。你可以运用本书提供的新手管理者关键跨越自评表进行自我评价。更好的方法是，请与你在工作中关系密切的下属、同事和上级给你反馈。主动寻求反馈是管理潜力“学习敏锐”中很重要的一点。

其实，重新去看待“评价”这件事，也是管理发展很重要的一种锻炼。行为心理学教授卡罗尔·德韦克在《终身成长》里提出“成长型思维”这个概念^[1]，是指优秀的人相信人是可以发展和成长的，因此评价只反映你这一阶段的状态，别人对你的反馈都可视作帮助你发展的建议。相反，具有“固定型思维”的人则认为人的能力是与生俱来和一成不变的，因此评价就是对自己的展示，需要尽量暴露优点，遮掩缺点；他们还认为他人的反馈就是一种对自己的评价，因此只希望被表扬，不希望获得负面的意见。无论是从个人发展的角度而言，还是从作为管理者要培养员工的角度考虑，你都要相信，人可以发展和成长，并且将评价和反馈视为帮助发展的工具与手段。使自己获得发展，并帮助团队发展，也是管理工作的意义和价值所在。

^[1] 德韦克. 终身成长 [M]. 楚祎楠, 译. 南昌: 江西人民出版社, 2017.

小结

1. 新手管理者在进行管理发展时，需要先理解两个问题：

- 某些人可能更有管理潜力，更适合做管理。具备潜力的人有更高的起点和更好的准备状态，但无论多有管理潜力，都与管理岗位的要求存在差距，而缩小差距的唯一办法就是进行管理实践。

- “知行不合一”是常态，管理者能采取有效的管理行动却未必具备相应的素质能力，同样，不具备一定优势的管理者，仍然可以先努力使自己的行为贴近团队管理者应有的表现。

2. 新手管理者若想获得发展，需要采取的发展原则是从自身优势出发，先行动起来。

- 了解自己的优势，把自己的优势作为一个支撑点和发力点。
- 行动起来，在行动中学习和发展。
- 通过管理历练和具体的实践，发展出相应的素质和能力。

3. 新手管理者可以采用APPLE发展策略。

- 认知管理者的要求，以及自身的优势。
- 制定一个最小化的发展路线图。从优势出发，给自己建立一个支撑点，并制订一个包括发展目标、具体行动和检验方法的计划。
- 付诸行动，通过刻意和反复练习，跟过去的习惯已建立好的脑区地图抢夺资源，建立起新的通往目的地的路径。
- 学习知识，结合实践总结和反思。在实践中先有体验，学习就是带着问题寻找答案的主动过程。
- 定期评估，学会重新看待“评价”，把评价看作反映某一阶段性状态的中性动作。

新手管理者关键跨越自评表

在阅读下一章之前，你可以先对自己目前在三个关键跨越方面的行为表现进行评估（见下表），在阅读完对应章节后再复核一下自己的评估结果。

5分：非常符合；4分：符合；3分：中等符合；2分：不符合；1分：非常不符合。

新手管理者关键跨越自评表

关键跨越	行为构面	行为表现	评分
承担管理责任	认同角色	清晰认知自己的管理角色、职责，以及在团队中应该发挥的作用	
	表率垂范	身先士卒，在团队中起到示范带头作用	
		以身作则，用统一的标准要求自己 and 他人	
	为结果负责	敢于为团队拿主意和拍板，并对做出的决定负责	
		为团队的工作结果负责，主动承担不利后果	
	组织意识	优先为团队考虑，将个人成败与得失和情绪置于团队之后	
		代表企业的形象，践行公司倡导的价值观和工作理念	
	平均分		
推动执行	明确目标	为工作设定明确的目标及衡量标准	
	建立共识	将团队目标与个人目标及收益相联系，使员工认同	
	形成计划	分解目标，建立阶段任务，明确优先级和工作重点	
		制订计划时将变动因素考虑在内，事先准备应对方案	
	过程管理	察觉员工遇到的问题和挑战，及时采取措施干预	
	支持保障	合理配置资源，确保任务开展具备必要的资源支持	
		帮助团队解决在关键时刻或艰难环节遇到的问题	
	复盘总结	进行阶段性评价和回顾任务执行情况，指导改进和总结经验	
	平均分		
辅导他人	投入时间	安排时间定期对员工进行辅导	
	激发动力	让员工了解其工作表现与绩效要求的差距，提出改进建议	
		帮员工分析其在企业内的职业发展路径和晋升机会	
	指导跟进	通过带教、示范等方式直接指导员工的工作	
		分享个人的成功或失败经验，供员工借鉴和学习	
		给员工分析问题，引导其发现问题症结并制订解决方案	
		定期跟进和复盘员工的改进状况，提供持续的反馈和指导	
	平均分		

第二部分 关键跨越一：承担管理责任

第4章 信任的基石：承担管理责任

在刚开始管团队时，你最关心什么问题？

通常，获得团队的认可和信任，是管理者的首要考虑。在百度或知乎上搜索“下属”一词，首页都会出现“下属不服管、不听话或不配合，怎么办”这样的问题。本质上这些都反映的是管理者的个人威信，也就是下属对管理者的认可度和信任度。

你应该能体会到，正式任命和管理者拥有的权力，都不能自然让你成为下属心中认定的管理者。那什么才是关键？我们在217个领导力建模项目的访谈中发现，其实答案很简单，就是你必须表现出一个管理者该有的样子。我们将之总结为“承担管理责任”，它包括三个关键点（见图4-1）。

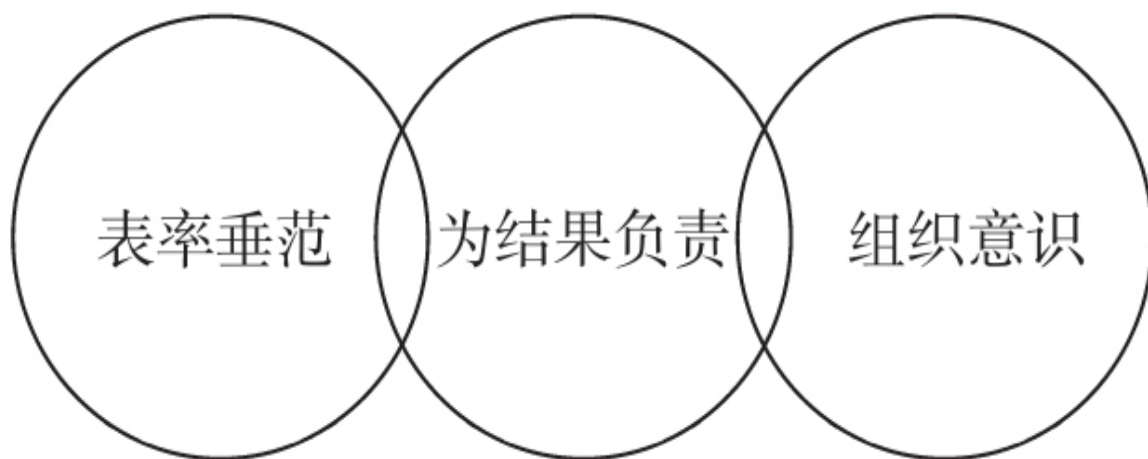


图4-1 “承担管理责任”的三个关键点

样章到此结束

需要完整版

扫下面二维码



或加微信：shuyou022

领取

新手管理者在辅导上容易陷入的三个误区

在刚开始辅导工作时，新手管理者往往会投入很多时间，但是辅导效果不尽如人意。如果你也出现类似的情况，那需要警醒自己，谨防进入辅导的误区。

理想化

促进他人发展是一件特别有意义的事情，也因此，新手管理者有时会过度美化辅导工作，使他们陷入“理想化”的误区。这时管理者会有三种具体的表现。

第一，辅导目标脱离业务实际。过于“理想化”的管理者在给下属制定目标时容易只看未来，不顾当下。管理者会把自己对未来的想象作为员工当下的发展目标，这使他们在辅导员工时只给员工提供“高大上”的培训和分享，而不能针对员工当前的实际问题给予有效的指导。这种方式不仅无助于员工提升，还会消耗员工的学习热情。

第二，假设每个员工都是积极主动的学习者。“理想化”的管理者在辅导时容易想当然地认为下属非常渴望自我提升，因此，他们容易忽视对下属意愿的评估，一味地给下属布置发展任务，这可能会让下属感到不堪重负，或者心生抗拒。

第三，辅导过于形式化。在辅导中，适当的仪式感有助于激发员工自我提升的热情。但“理想化”的管理者容易在仪式感上投入过多精力，却不对如何帮助下属提升做深入探讨。例如，有的管理者会设计辅导项目的口号、设计启动仪式等，却不对发展任务做实操性探讨，完全偏离辅导的目的。

对帮助他人成长有热情，有助于管理者辅导下属。但需要谨记，辅导就像其他管理工作一样，必须结合业务需求和员工现状，否则就是在做无用功，没有实质价值。

以自我为中心

辅导应该是管理者与员工充分沟通和互动的过程，而不仅仅是管理者单方面的灌输。这就要求管理者在辅导时要从员工的视角来思考问题，反之，就容易陷入“以自我为中心”的误区。

“以自我为中心”典型的表现是忽视员工与自己的差异。比如依靠自己摸索成长起来的管理者，就容易以为只要给员工锻炼的机会，员工就可以快速提升；受到过上级无微不至指导的管理者，也会习惯性地针对各个细节给予员工指导；非常理性的管理者会想当然地认为辅导就是告诉员工应该怎么做，员工只要执行就可以，而不会在意员工的感受。但是，显然每一个员工都是不同的，管理者如果只照搬自己的经验，很可能不会取得相似的效果。

当员工的发展受阻或者不如管理者预期时，“以自我为中心”的管理者还容易武断地认为是员工的问题，而不是从自身寻找原因。事实上，成功的路径多种多样，如果管理者不能客观地分析问题，从成功经验中提取规律和方法，而只是依样照搬，则无法提升自己的辅导能力。

急于求成

新手管理者过往多以执行力见长，他们能快速而高效地达成目标。所以，在辅导下属时，他们也容易急于见到自己的辅导成果。但是，人的成长是渐进和缓慢的，如果对人的成长期待与对待事务一样，就容易陷入“急于求成”的误区。急于求成的管理者容易有以下三种行为表现。

第一，容易急躁。“急于求成”的管理者在辅导员工时，一旦员工达不到自己的期待，就容易感到失望。他们甚至在辅导现场表达自己的不满意，给员工很大的压力，增加员工的挫败感。

第二，急于给员工下定论。管理者辅导员工，首先要相信员工可以改变，可以成长，但“急于求成”的管理者会过快给员工定性，只要员工没有明显进展，就认定员工没有发展潜力。

第三，会快速丧失热情。“急于求成”的管理者习惯于以短期结果来衡量自己的投入。因此，如果员工没在他们有“耐心”的周期内取得成果，他们就会很快把注意力转换到他们认为更有价值的事情上去。

当开始做辅导时，你需要意识到人的改变是复杂的过程。就像管理者自己学习辅导员工需要长期的历练一样，员工提升自己的能力也并非易事。所以，正向看待员工在辅导中出现的问题，对员工成长多点耐心，是你必须学会的。

小结

1. 辅导员工的关键四步。

- 投入时间：坚持在辅导上投入时间，切实帮助团队提升。
- 明确目标：以绩效目标为导向，了解员工现状，和员工就发展目标达成共识。
- 反馈与指导：在辅导现场，直面挑战，提升员工的积极性，帮助员工解决问题。
- 跟进与评价：跟进与评价员工的表现，评价他们的行为进展，并通过正确地批评和表扬他们，帮助他们更好地提升。

2. 新手管理者在辅导上容易陷入的三个误区。

- 理想化：辅导形式大于内容，不考虑业务需求和员工现状。
- 以自我为中心：只从自己的想法出发，忽视员工与自己的差异，遇到问题不是从自身寻找原因。
- 急于求成：对员工的成长没有耐心，辅导员工时容易急躁，急于给员工下定论，难以持续投入。

第15章 辅导的开始：如何投入时间

走上管理岗位后，你必然面临比之前更忙碌的工作状态。这其中最直观的感受就是，自己好像要变成超人：你不仅要执行，还要制定目标和计划，监督与跟进；你不再只是聚焦本部门的工作，还需要配合其他部门，和更多部门进行沟通与协调；你不再是按部就班地做事情，而是需要处理各种突发的情况。在这种繁忙的工作状态中，时间将是你最宝贵的资源。所以，辅导下属的第一个挑战就是你要学会厘清工作思路，从忙碌的工作中，找到可以用于辅导员工的时间。

不给自己找借口

我们会经常问管理者，当工作非常忙碌的时候，是否还会在辅导上投入时间。大部分管理者的回答往往是：“我知道自己要去辅导下属，但是工作太忙了，我也没有办法。等这段时间忙过了，我会把团队提升作为接下来的工作重点。”但我们知道，这样回答的管理者很可能将处于不停“救火”的状态，忙于解决各种问题，而不会在辅导上投入时间。因为他们并没有真的正视自己的问题，没有意识到自己应该也可以去改变现状，而只是一味地归因于外部环境。

停止外归因

管理者为自己没有辅导下属找的很多理由，都是一些如“没有时间”“突发事件”等外部因素。管理者习惯于外归因的一个原因是，当其从心里认为自己应该辅导员工，但是实际上没有做到时，归因于外部可以帮助自己建立起“我是不得已才没有去辅导下属”的合理认知，以减轻自己心理上的负疚感。^[1]

另一个原因是，有些管理者认为无法掌控自己的时间。即使他们安排好了要与员工沟通，也总会被随时出现的各种人和事所打扰，一旦调整和推迟过很多次后，辅导计划也就会不了了之。尤其在新手管理者刚上任时，他们更容易把自己时间的控制权交给别人。谁催得紧，就优先完成谁的工作，自己不太会做判断。

对于这类有些“无助”的新手管理者而言，想要拿回对自己时间的控制权，首先就需要停止外归因。你得先认知到这是自己工作规划和时间管理的问题，而不是其他任何人让你“没有选择，没有办法”，你才可能改变现状。是否能够投入时间去辅导员工，首先取决于你自己的选择，接下来就是学会规划和管理你的工作，赢回属于你自己的时间。

^[1] 刘永芳. 归因理论及其应用[M]. 修订版. 上海: 上海教育出版社, 2010.

赢回自己的时间

有一位销售管理者和我们分享过她的经历。在上任之初，她面临着很多管理者都会遇到的情况，很有挑战性的业务目标、完全不了解的全新客户、能力参差不齐的团队等。她也曾为此制定过团队发展和客户经营的规划。但慢慢地她发现，情况完全没按照她最初规划的方向发展，自己总是在应对各种突发情况。例如，员工会临时来向她求助，帮助拜访客户的高管。上级领导又在提醒她说总部下发了新的要求，需要尽快提交相应的报表。同时其他部门的同事也在找她讨论，希望她支持他们的培训。在面对这些事情时，她考虑的是只要行动够快，尽快解决问题，就可以有时间为下一件事。然而结果却是她永远都有做不完的事情，完全无从脱身。用她自己的话说，“计划赶不上变化，现在每天忙得焦头烂额，也不知道这种日子什么时候是个头”。

“越努力，越忙碌”的问题出在哪儿呢？当管理者期待通过更快地解决问题来赢得时间时，他们是将管理问题简单地理解为了一种单线程的任务——只要提高效率，就能更快完成任务，为下一个任务赢得时间。但事实上，当你走上管理岗位之后，你面对的问题往往是网状交织的系统化问题。^[1]只提高做事效率，而不去思考为什么出现问题，无法为自己赢得更多时间。比如上述例子中的销售管理者，她要解决的问题是如何带领团队取得成功。这需要她通盘考虑所有客户的情况、企业的业务重点和策略、市场环境和竞争对手等多方面内容，进而确认自己的工作重点，评定事情的优先级。如果她只是逐一处理每一个迎面而来的问题，抓不住问题的症结，则只会让自己深陷在忙碌的工作中无法脱身。

要赢回自己的时间，你需要深入思考影响团队目标达成的因素，并以是否有利于持续达成团队目标为原则，拒绝与目标无关事务的干扰，把更多时间投入到重要的事情中。比如上述例子中的销售管理者达成团队目标的关键在于关键客户的经营以及团队人员的成长。其时间投入也应该以此为原则。

此外，当他人希望占用你的时间时，比如下属求救，同事请求帮忙，甚至是上级的工作安排，你还需要避免立刻答应。我们建议的方式是你更多去权衡利弊：自己投入的时间到底能给对方带来多大收益？你自己的收益又是什么？对后续的工作会有什么影响？是不是有

人比你更合适？是不是只有这一种解决问题的方式？事实上，很多事情并不是非你不可，慢下来想一想，会有更好的问题解决方式。

[1] 圣吉. 第五项修炼:学习型组织的艺术与实践[M]. 张成林, 译. 北京: 中信出版社, 2009.

坚持做重要的事

员工的改变不是一蹴而就的，也因为如此，很多管理者会对辅导失去耐心，半途而废。但其实，你每一次帮助员工答疑解惑，每一次给员工示范正确的做法，都会给员工带来影响，你只是需要投入更多一点耐心和时间。

辅导的功夫体现在你日常点滴的投入。好的辅导是与日常工作结合，润物细无声的过程。例如，管理者经常有机会和员工共同完成工作，比如销售管理者要和员工一起拜访客户，职能管理者要审阅员工提交的提案，研发管理者要和员工开会讨论技术问题等。这些你和下属共同完成工作的时刻，都是你辅导员工的最佳时机。你可以从中观察到员工的工作表现，了解到员工有待提升的地方；你可以通过与员工复盘工作，给员工直接的反馈和指导；你还可以分享你在面对相似问题时自己的经验，让员工得到启发。所有这些工作都不需要你特意留出大段额外的时间。事实上，你完全可以将辅导过程融入日常管理工作之中。

在养成习惯的最初阶段，你可以列一个辅导他人的行为清单（见表15-1）。短则每天，长则每周，甚至每月，给自己留出一点私人时间，思考自己在辅导上做了哪些事情，并在表格中打钩。这种方式既可以作为对自己的提醒，也可以作为对自己辅导工作的总结。比如，如果你发现自己只做到了行为1（鼓励员工提升自己）和行为2（给员工提出发展要求），那么你就需要反省自己平常发展口号喊得多，但实际的辅导行为做得少。如果你在行为4（向员工分享新的知识）上做得多，其他方面做得少，那么你就要注意自己是否有去了解员工的实际工作情况，是否理解他们真正的发展需求。

表15-1 辅导他人行为清单

1	是否鼓励员工提升自己	
2	是否给员工提出发展要求	
3	是否向员工分享成功或失败的经验	
4	是否向员工分享新的知识	
5	是否给员工工作反馈，指出员工需要改进的地方	
6	是否给员工提供思路上的指导	
7	是否给员工做工作示范	
8	是否观察到员工的行为变化	

按照二八原则分配辅导精力

当你开始真正在辅导他人上投入时间后，你就需要开始思考如何投入自己的时间才会更有效。你的团队中通常会有三类员工：一类是特别优秀的员工，他们在工作上常常不需要你操心也能取得很好的结果，甚至能超出你的期待；一类是表现相对稳定的员工，他们的工作表现中规中矩，不会出太大的问题，但是也少有惊喜；还有一类是有待提升的员工，他们的经验或能力不足，还无法达到团队的平均水平，仍需要提升自己。当面对这三类员工时，你应该如何投入自己的时间？

管理者的常见做法是：在有待提升的员工身上投入更多的时间和精力；但对于特别优秀和表现相对稳定的员工，管理者则会认为他们已经能够胜任工作，不再需要特别关注，因此对这两类员工的辅导非常有限。管理者这么做其实并不是产出最大化的选择，而更像是出于一种照顾“弱者”的考虑。

事实上，辅导并不仅仅是为了帮助员工成长，还是为了更好地完成团队目标。因此，我们更希望你把辅导当成一种投资行为，以让团队获得更大收益为目标，合理评估和投入你的时间与精力。

因此，你需要更多关注团队中的优秀员工。

第一，提升优秀员工会使团队的收益更大。基于二八原则，团队中80%的业绩往往由核心的20%的员工所贡献。比如，优秀的销售人员要负责更重要的客户，业绩贡献也往往是一般销售人员的好几倍；优秀的研发人员则会承担更艰巨的研发任务，甚至决定着公司产品的命运，而一般员工则可能更多只是在做一些辅助性的工作。团队的整体绩效更多取决于优秀的员工有多优秀，而不在于绩效差的员工有多大进步。所以你把更多时间投入到优秀员工身上，才能够极大程度地提高团队的上限。

第二，优秀员工更需要辅导。相较于绩效有待提升的员工，表现优秀的员工往往经验丰富、业务熟练，工作中一般的问题也难不倒他们。这就意味着他们要进一步提升，需要去承担更具有挑战性的工作任务。在这一过程中，他们更需要直接上级跟进工作表现，给他们启发、反馈、指导和鼓励。工作表现差强人意的员工面对的则是一般的

工作问题，可以通过系统性的知识和技能培训，以及资深员工带教等方式帮助他们。

辅导优秀的员工会有更高的收益，也因此，识别出团队中真正优秀的员工就至关重要。我们建议你在对员工做判断时特别注意以下两点。

第一，业绩结果不是唯一的分类标准。

管理者在判断谁是优秀员工时，常见的做法是以业绩结果为参照。尤其是销售团队，往往更习惯以成败论英雄。但是绩效结果的影响因素有很多，绩效结果并不等于能力。很多时候因为资源到位，或市场利好，销售人员就会有不错的业绩表现，但这并不代表销售人员的个人能力突出。所以，你更要关注的是员工的业绩结果是否真的与其能力有直接关系。

以我们的经验，如果要通过绩效结果来判断员工是否优秀，需要从两个方面来考虑：其一，员工的行为表现是否具有持续性，即是否在较长的一段时间内持续表现好。当你评估员工时，如果参考员工的绩效结果，就需要跟进其两到三年间的整体表现，而不仅仅是一年的绩效结果。其二，员工的行为表现是否具有 consistency，即是否能在不同的环境下都有好的表现。比如很多企业在选拔干部时，会在人才标准中加入“该员工在不同岗位、不同区域有任职经历”，或者在判断员工的销售能力时，也会看重其是否在新客户开拓、大客户经营等多种类型的客户经营上都能取得成就。因为只有这样，你才能排除外部环境因素的影响，对员工的能力做出准确的判断。

第二，聚焦当下，但也需要关注未来。

我们前面说过，辅导员工就像投资。聪明的投资者在做投资决策时，不会把所有鸡蛋都放到一个篮子里，他们往往既关注当下，又关注未来。你在对员工做判断时也需要秉持同样的思路，不仅需要根据当前的工作要求评估员工的表现，也需要考虑员工未来发展的潜力，否则你的团队将难以应对未来的工作挑战。比如，研发管理者在带领团队时，如果仅从当下来看，优秀员工就是擅长解决专业问题的员工。但是如果你同时考虑未来团队可能面临的变化，比如要承接更多研发项目，你就需要考虑有管理能力的副手，这时你在定义“优

秀”时，就需要考虑在团队中谁更有管理潜力，比如是不是善于协作，是否具有组织能力等。

因此，你在对员工的未来潜力做判断时，可以从两个方向来思考：一是员工在专业方向上发展的潜力，二是员工在综合管理上发展的潜力。前者的判断对于曾经是业务专家的你来说并不困难，但后者的判断对于新手管理者来说则会有一些挑战。这里你可以参考我们在管理潜力方面的研究。你在判断员工的管理潜力时可以从“践行抱负”“敏锐学习”“人际通达”和“跨界思考”四个方面来思考。这四个方面虽然略有些抽象，但是只要你在工作中对员工多加观察，就不难判断。我们在表15-2中列出了高潜力员工的行为表现，供你参考。

表15-2 高潜力员工的行为表现

善于学习	展现出强烈的好奇心、学习愿望和探索精神
	定期回顾自己的工作，反思需要改进的地方
	借鉴已有经验和做法，举一反三
追求卓越	渴求达成更高的目标，不断自我挑战和超越
	一直用高标准严格要求自己，追求做到最好
善于思考	运用思维框架快速梳理出脉络，形成分析思路
	能结合当下和未来，从长远和发展的角度考虑问题
	能抓住局部与整体的关系，通盘考虑问题
团队协作	信赖同事，乐于与同事分工协作
	主动与同事分享信息、知识、经验和资源
	出现问题时，专注于解决问题，而非指责他人

小结

管理者进行辅导的第一步：切实有效地在辅导上投入时间。管理者要注意：

1. 不为自己没有在辅导上投入找借口。
 - 正视自己没有辅导员工的现状，思考自己要如何改变。
 - 相信自己可以决定自己的时间，并为自己的时间负责。
2. 找到问题的症结所在，避免陷入“越努力，越忙碌”的处境。
 - 管理者面对的问题是系统性问题，单一的问题解决思路会起到反效果。
 - 评估自己的行为会对团队产生的影响，通过辅导提升团队能力，从而建立自己在工作中的正向循环。
3. 坚持在辅导上进行投入。
 - 辅导更需要细水长流的投入，考验的是管理者是否能坚持。
 - 管理者需要有意识地培养自己的辅导习惯，可以通过诸如“辅导他人行为清单”的方式提醒自己。
4. 基于二八原则分配自己的时间。
 - 管理者辅导员工时需要以团队的产出最大化为目标。
 - 表现优秀的员工更值得，也更需要管理者的辅导。
 - 只关注绩效表现不佳的员工，容易让其他员工感到不公平。
 - 有效分配时间的关键在于准确地对员工进行分类。
 - 管理者在评估员工时，要同时关注当下工作和未来工作的要求。

第16章 明确目标，促进绩效达成

设定明确的目标是开展辅导工作的重要开端。好的辅导目标可以清晰地展现出你对员工行为的期待，指引员工规划接下来的发展行动。合理的辅导目标需要满足企业的需要，符合员工的意愿，并适配员工当下的能力水平（见图16-1）。

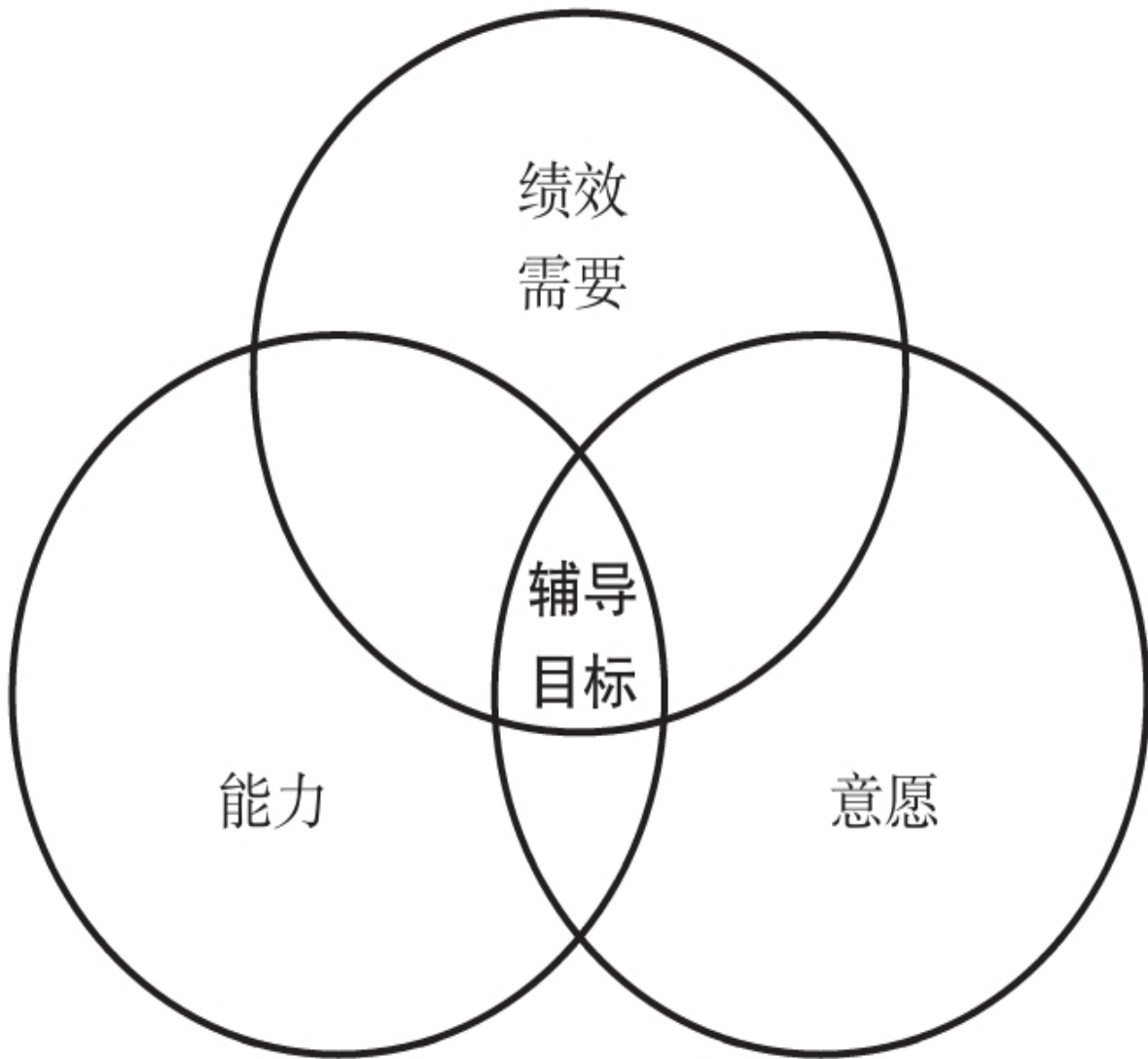


图16-1 合理的辅导目标

合理的辅导目标需要满足以下三点。

第一，促进绩效提升。

第二，和员工达成共识；

第三，辅导目标可评估、可实现。

辅导目标要促进绩效提升

聚焦绩效目标，寻找问题

以促进绩效提升为前提意味着你需要先思考：辅导目标对团队当下的工作目标有没有直接影响。因此，你需要梳理员工的绩效目标及影响绩效目标达成的相关因素。最为有效的方式是聚焦员工主要的绩效目标，并梳理影响其更好达成目标的因素。

这里我们以一位销售管理者的例子做一个示范。对于销售工作而言，业绩（销售额）=商机数×商机转化率×销售单额。因此，销售管理者想要改善员工A的业绩表现，就需要从这几个影响因素着手。通过相应的数据对比（见表16-1），可以发现员工A的问题是：

- （1）商机数多，但商机转化率较低。
- （2）业绩高于团队平均，但平均销售单额较低。

表16-1 销售数据对比

	销售额 / 月	商机数 / 月	商机转化率	销售单额 / 月
2019 年员工 A 的销售数据	14 万元	8	25%	7 万元
2019 年团队平均销售数据	12 万元	5	30%	8 万元
2020 年员工 A 的销售目标	16 万元			

由此可以分析出，员工A的问题可能在于商机判断、大客户跟进和产品服务的价值呈现，勤奋有余，但缺少有效的方法。这时管理者就可以从一个点入手，帮助员工提高商机转化率或销售单额。

需要提醒的是，对于职能管理者而言，从员工绩效出发去制定辅导目标会更有挑战性。因为职能员工的工作往往不好量化，缺少明确的数据指标作为参考。我们遇到过很多职能管理者在给员工制定发展

目标时，只能泛泛地提出“要有更强的业务视角”“要更有协同精神”等要求，这些要求有的过于超前，或者对具体的改善行动缺乏指导性。职能管理者可以从员工当下最为重要的工作内容入手，具体问题具体分析，梳理出影响员工表现的问题症结，从而制定出一个可行且有用的辅导目标。

还原工作现场，明确员工现状

以绩效目标为先，还意味着你在制定辅导目标时需要考虑员工的实际情况，以真正找到员工现状和目标之间的差距。我们曾经见过一位销售管理者，其一直希望把自己的销售团队打造成专业的顾问型销售团队。因此，在制定发展目标时，他希望员工可以理解客户的业务，分析客户的商业模式，并从中找到客户业务的痛点。但团队的现状是，大部分销售人员尚不能找到客户的关键决策人，或者即使能建立联系也无法很好地展开对话。这位销售管理者希望辅导销售人员分析客户的业务的辅导目标就犹如“镜中花，水中月”，很难落在实处。

你在制定辅导目标时还要避免陷入“以自我为中心”的误区。有些管理者会觉得“我当年就是这么过来的”，想当然地基于自己的经验给员工制定辅导目标。但是，此时非彼时，员工的意愿和能力也与管理者不同。因此，你需要明确当下员工的现状，否则难以制定有效的辅导目标。

要明确员工在工作中的现状，只是坐在办公室里基于片段信息做推论，或者基于自己的主观经验推测都不可取。对此，有经验的管理者往往会亲自和员工一同到工作现场去看一看，实际观察员工是如何开展工作的。比如销售管理者会陪同销售人员拜访客户，也有的技术管理者会实地观察员工如何解决技术问题。但是，在不同的工作场景下，员工所展现的行为会有所不同。所以在跟进员工的表现时，你要有针对性地选择与行为直接相关的场景，并且该场景对于员工有一定的挑战性。比如前文中所述的销售管理者，如果想要了解员工在商机转化上的行为表现，就要选择商机转化阶段，以及需求相对多样或复杂的客户。

在观察员工的工作表现时，你还需要谨记自己扮演的是观察者的角色，并在必要时用纸笔记录要点。比如当你陪同销售人员拜访客户时，你要记录下属如何应对客户的疑问或挑战，如何挖掘客户的需

求；当你陪同研发人员讨论技术难题时，你要记录他的技术思路，是否有创新，是否有深度。你可能会发现下属的表现并不完美，但是你要控制住自己，不要立刻介入或打断员工的工作，因为这样会失去观察他们完整表现的机会，你也会因此而错判员工的问题。

你可能还会遇到缺乏合适时机观察员工行为表现的情况。这时你可以退而求其次，通过相对间接的方式去了解员工的表现。有些经验丰富的管理者会通过情境模拟或总结汇报等方式来评估员工的工作表现。比如销售管理者发现最近没有很值得和销售人员一同去拜访的客户，那么销售管理者就可以自己扮演客户，让销售人员演示如何了解客户的需求并提供解决方案；有些市场管理者会让员工总结过往的市场活动，以此来了解员工的整体思路等。

这些方式操作起来可以非常灵活，也更有针对性。但是员工在模拟演练或工作总结中的表现并不能完全代表他们在真实工作中的表现，甚至基于实际工作的观察也不完全。因此，有的管理者还会收集其同事、客户等多方的反馈，360度地还原员工的工作现状。在收集反馈时，一方面，你要找与员工有直接工作接触的人去了解信息；另一方面，你要注意多收集具体的事例，而非泛泛的看法。无论是正面还是负面的评价，你都需要追问一句“具体有什么表现”。最后，你还要时刻提醒自己，避免先入为主，或只基于片面之词就对员工做判断。

深入分析，找到关键因素

通过将对员工的期待和员工现状进行对比，可以初步明确员工需要提升的内容，但这还不是具体的辅导目标。如果在这时就急于制定辅导目标，会使目标不聚焦，甚至还会有所偏差。这里仍然以章首提到的销售管理者为例，当销售管理者通过销售数据找到可能的原因，发现销售人员可能在商机判断或价值呈现上存在问题时，需要结合对员工日常表现的观察，进一步明确原因。这时销售管理者就可能发现，销售人员的问题在于对客户需求的判断不准，特别是当客户需求比较复杂时，更习惯于把需求简单化，只给客户推荐标准的产品和服务。此外，因为对客户需求探索不足，对商机的判断就不准确，导致虽然商机数较多，但事实上质量的商机有限，因此商机转化率低，销售单额也提不上来。

这时管理者要制定清晰的辅导目标，还需要进一步挖掘原因，探寻究竟是什么导致员工出现这些问题。一般而言，影响员工行为表现的因素主要有两个，分别是意愿和能力。当员工缺少足够的意愿但有能力时，你会发现员工偶尔会有不错的表现，但不稳定或不持久。当员工缺少能力但有意愿时，你会发现员工虽然很努力，但工作结果达不到你的要求。

如果要进一步判断员工的能力，你应该更多参考员工在面对挑战性任务时的行为表现，因为这样更容易暴露出员工的问题。比如例子中商机转化率低的销售人员，管理者要判断其分析复杂客户需求的过程在哪些关键环节上有所缺失。

在判断员工的意愿时，你需要多观察几个不同的情境和事情，才能了解员工真实的态度。这时你就需要找多方人员收集信息，才能确保员工不是因一时状态影响，或只针对某些特殊的人或事才有不好的表现。

根据员工不同的问题原因，你的辅导目标和辅导方式也不尽相同。对于欠缺意愿的员工，你首先要做的应该是引导其改变态度。对于欠缺能力的员工，你要做的则是通过让员工完成学习任务，帮助员工提升能力。如前文中的销售管理者，如果员工的问题在于意愿，比如就只想快速关单，喜欢用小单积少成多完成业绩，因此才不去深入分析客户需求，那么管理者在制定辅导目标时，就要重点解决员工意愿问题，指导员工深度分析客户需求，并成功签到大单。如果员工的问题是客户分析能力不足，管理者就应该把“提升客户需求分析能力”作为辅导目标。

和员工达成共识

辅导是双向沟通过程。你在制定辅导目标时，必须让员工参与进来，在与员工共同探讨后达成一致。否则，即使你要求员工改进和提升的方向是正确的，但如果员工对此不认同，后续的辅导也不会有效果。

与员工进行辅导沟通需要注意以下两点。

要求员工提前做足准备

辅导目标的沟通是非常正式的沟通，需要双方就员工的优势和短板、未来可能的发展方向，以及辅导目标有共识。因此，无论是管理者还是员工，在沟通之前都需要做好充分的准备，否则沟通现场就很容易变成日常的聊天，双方看似交谈得很充分，但是在确定辅导目标上没有实质的进展。

所以在沟通前，除了你要做好充分准备之外，员工同样需要提前思考自己的发展目标，以及自己能力和个性上的特点。你需要提前通知员工，并说明辅导沟通的目的和需要员工准备的内容。这里管理者容易犯两个错误：一是有的管理者临时通知员工进行沟通；二是有的管理者觉得员工应该很了解自己，因此不会特别认真地告知员工在沟通前要详细准备的内容。如果员工缺乏准备，在进行辅导沟通时参与度就会极为有限，可能只能听上级安排，但自己并未理解和接受。对此，你可以借助个人发展计划（IDP）表格（见表16-2），让员工在沟通前填写完毕，这样会有助于辅导目标的沟通。

表16-2 个人发展计划表

职业发展	未来发展目标:
自我认知	自我认知的优势:
	自我认知的不足:
	当下的发展需求:

充分听取员工的意见

有的管理者过往习惯了指式的管理风格，认为员工应该服从自己的命令，才能让团队效率最大化。但当他们把这种沟通方式带入辅导中时，就可能会是一场灾难。曾经有管理者这么和我们分享他和员工之间的沟通：“我很清楚这个员工的问题出在哪儿，但是在我指出他的问题时，他却并不认同。这让我很生气，我认为他不敢直面问题，没有担当。最后这次沟通不欢而散。”最后这名员工不仅没有按照上级的期望去改变，还在不久之后转去了别的团队。

也有管理者会使用一种自己“绝对正确”，不容他人质疑的沟通风格。通常他们的语气会特别斩钉截铁，或者习惯说“我认为”“你应该”。这种沟通方式基本断绝了让下属表达意见的机会，但员工不发表意见不代表他们内心认同。这样的管理者也就完全没机会与员工就发展目标达成一致了。

正确的方式是你要去关心员工的感受，了解他们的想法，理解他们内心真正关心的事情。要做到这一点，你需要：

第一，鼓励表达。在沟通辅导目标时，有的员工会表现得好像没有想法。出现这种情况很大一部分原因在于，思考自己未来的发展本来就是件困难的事。你需要体谅和理解员工面临的困难，并鼓励他们表达，和员工一起进行探索。

比如你可以换一换提问的方式，不是问“你的发展目标是什么”，而是问“工作中什么事情让你感觉良好”“你觉得工作中自己

做得最投入的事情是什么”。通过对这些问题答案的探索，逐步帮助员工打开思路、敞开心扉。

员工不愿意表达，还在于他们对于直接表达自己仍然存有顾虑。在和员工沟通时，你往往是更强势的一方，所以，你不能想当然地认为员工会积极表达自己的意见。因此，更正确的做法是，在沟通开始时就明确沟通目标，说明沟通规则，并鼓励员工表达意见。比如你可以说：“我们接下来的沟通是为了就你的发展目标达成一致，我的观察和判断可能不完全准确，因此如果你有不认同的地方，可以很开放地沟通。”

在沟通过程中，当你表达完观点之后，你需要停下来，鼓励员工讲一讲自己的看法。尤其需要谨记的是，尽量不要随意打断员工，更不要急着表明“你说的我都知道”，这会让员工觉得你并不想听他说。

第二，就事论事。在和员工探讨他们的能力特点或意愿时，你需要避免使用“我感觉你……”这种过于主观的描述方式，这不利于让你们达成共识。尤其是在描述员工待发展的能力时，你更需要尽量客观，用事实说话。更好的表达方式应该是：“我观察到你在……任务中的表现。”

第三，不争对错。沟通不是为了去争谁对谁错，而是为了就辅导目标达成一致。所以当员工与你的观点不一致时，你切忌和员工争执。因为无论最终结果如何，争执都会使沟通偏离发展的本意，还会破坏双方之间的信任关系。所以，只要双方对于能力与意愿的判断没有明显冲突，你就可以求同存异，进一步与员工明确辅导目标。

即使你和下属真的出现了严重的分歧而无法达成一致，你仍然可以继续抱有开放的态度。发展目标可以是动态的，人对自我的认知也在不断调整。你可以和员工约定在接下来的时间先做一些有益的尝试和探索，并不一定非要通过这一两次沟通就达成共识。

辅导目标要可评估、可实现

要制定可评估、可实现的辅导目标，你需要在制定目标时遵循以下原则。

辅导目标不是越难越好

辅导目标要适度的道理并不难理解，但是我们在工作中还是会看到很多管理者在和下属确认辅导目标时带有“辅导目标越有挑战性越有价值”的想法。这么做导致的结果就是，在具体执行时给双方带来很大的压力，而且很难在实际工作中落实。

在制定辅导目标时，更有效的方式是聚焦当下可实现的发展目标。因此，你需要评估并和员工探讨辅导目标的挑战性有多大，以及员工是否有信心在指定的时间内完成。此外，你还需要评估自己可以投入的时间和资源，比如你自己的工作节奏如何，每天可以投入多少时间，公司是否提供相应的培训资源，团队中是否有其他人可以支持你帮助下属提升等。

你不用担心这样会缺少挑战，无法让员工进步。达成挑战性目标更为可行的方式是通过一个个小目标的达成逐步实现。所以管理者要认识到辅导目标的制定并不是一次性的事情。事实上，你可以在员工发展的过程中逐步去跟进，总结并调整辅导目标。所以，你大可以尝试从一个“小目标”开始。

辅导目标行为化

以我们给管理者培训制定个人发展计划的经验来看，管理者落在纸上的辅导目标通常较为宽泛，比如提高对客户需求的洞察能力、提高协作能力等。这种辅导目标虽然可以表达对于员工的积极期待，但是无法清晰说明对员工的要求，而且在实际辅导过程中，因为这些目标相对模糊，也不利于对员工发展的跟进和评估。

因此，在和员工就辅导目标达成共识时，你需要把目标尽可能地行为化，这样做有利于辅导目标的实现。^[1]比如把“提高对客户需求的洞察能力”调整为“提报基于客户的业务、人才现状、人才规划三个方面的客户需求分析报告”，后者更具有指导性；“面对其他部门

的需求，先了解情况，而不是直接说不行”也比“提高协作能力”的要求更为明确。通过这样的方式，员工就会更清楚你希望他在自我发展的过程中具体怎么做，针对辅导目标也就更容易达成共识。

[1] 迪克W，等. 系统化教学设计[M]. 庞维国，等译. 6版. 上海：华东师范大学出版社，2007.

小结

管理者在和员工制定辅导目标时，需要遵循以下三个原则。

1. 促进绩效提升。

- 基于对绩效目标的分析，结合员工当下的重点工作，初步找出可能需要提升的地方。

- 还原工作现场，通过行为观察、他人反馈、情境模拟等多种方式，了解员工实际的工作情况。

- 深入分析，找到员工表现背后的原因，制定有针对性的辅导方向。

2. 和员工达成共识。

- 在与员工沟通前，管理者和员工都需要做好充分的准备。

- 鼓励员工发表意见，认真倾听员工的想法，并且即使遇到冲突也就事论事，不强求员工听取自己的意见，也不和员工去争一时的对错。

3. 辅导目标可评估、可实现。

- 辅导目标要注重可行性，不要好高骛远。

- 辅导目标中应该包含具体的行为，有助于管理者和员工达成共识。

第17章 信任、激发与赋能

与员工沟通辅导目标只是辅导工作的开始。接下来，要让员工真正有改变和提升，是一个更长期的过程。员工的状态会经常波动，他们会偶尔懈怠，也可能因为挫折、停滞不前而气馁，甚至当努力了却无明显成效时，就连管理者也可能会怀疑是否员工就不是可造之才，或是自己方式方法不得当。

因此，要想辅导工作真正发挥作用，并不是一个简单的“教”下属的理性过程，还包括对员工状态的持续关注和赋能。你既需要赋予员工能量，又需要帮助员工提升能力。

打开员工的心防

在辅导的时候，你会遇到有一些员工总是很沉默。他们大部分时候不会跟你交流，甚至有时连眼神接触都很回避。当你一再询问他们的意见时，他们可能也只会回答“你说的都对”或者“一切听你的安排”。

员工沉默，说明你和他们之间还没有建立信任关系，他们还没准备好要被你辅导。这时，你首先需要让他们打开心防。

让员工尽快看到改变

让员工相信你可以帮助其成长，最有效的方式就是用事实说话，让员工感受到自己真的从辅导中有所获益。所以，让员工快速看到自己的改变至关重要。这时，你所选择的发展目标容易入手，能给员工的工作带来立竿见影的变化就十分重要。

曾经有一位销售管理者和我们分享了她辅导员工的经历。她当时很看好一位销售人员，并希望帮助其提升大客户开拓的能力。但是事情进展得并不顺利，该销售人员一直对提升该能力没有特别浓厚的兴趣，在每次辅导和反馈时，也表现得比较敷衍。

后来这位销售管理者反思出现这种情况的原因主要在于，大客户开拓能力的提升需要长时间的经验积累，而且，当时该销售人员正苦于如何更高效地获取客户的联系人，每天大部分的精力都用于搜索客户的相关信息。大客户开拓能力的提升与该销售人员当下的工作没有直接关系。

发现这种情况之后，她通过和员工沟通，调整了辅导目标，从提升大客户开拓能力转变为更有效地获取联系人。她开始和员工分享自己搜索联系人的技巧，如何善用现有的人脉关系，如何应对他人的拒绝等。这时，员工对于辅导的态度也开始发生变化。

辅导方式的选择也有助于让员工尽快看到改变。有些管理者习惯用更为系统的辅导方式，他们会先让员工去学习知识，然后进行技能训练，最后进行实践，使员工有所进步。但是事实上，成年人学习和学生学习完全不同。过多理论知识的学习会让员工感到疲惫和沮丧。

因此，有经验的管理者往往会采用示范的方式。一方面，员工可以通过你的示范看到并想象他们自己获得成长之后对于工作的影响；另一方面，人是感性的，对于他人的行为进行模仿是更为快速直接的方式。此外，有效的示范本身也有助于你与员工建立信任关系。

最后，你还可以采取的方式是让员工及时看到自己的进步。在员工努力提升时，除了其本身的求知欲和发展诉求，更重要的是你需要让他们产生成就感。在这方面，做得很好是游戏公司，它们会通过“设置目标—遇到挑战—获得成就感”的不断循环，持续调动玩家在游戏积极性。特别是在玩家刚开始接触游戏时，游戏公司会特别注意奖励环节的设计。它们会让玩家在游戏中每完成一个任务都能及时获得奖励，而且任务的难度不会过高或过低，使玩家能不断升级并开启新的关卡。你在辅导员工时，同样可以借鉴这样的经验。比如，在员工努力提升的过程中，及时给予鼓励和正向反馈，或者创造一些让员工可以有所表现的机会。

聚焦于如何做得更好，而不是着眼于问题

由于管理者和员工的角色不同，对于同一项工作，管理者往往比员工有更高的目标和要求。也因此，管理者更容易看到员工的不足，而忽略员工的进步和改变。此时，有的管理者习惯于指出员工的不足，甚至直接指责员工。他们认为只有这样才能让员工“知耻而后勇”。但这种方式很多时候并不会有效，因为员工并不是不知道或不承认自己的问题，他们只是暂时不想面对或希望在上级面前维护好形象。如果你不停地给他们压力，他们可能只会以更消极的态度来应对。

要规避这种情况的出现，你需要在面对员工的不足时，将你的思维模式从“为什么员工做不好”转变为“接下来怎么做才会更好”，聚焦于如何能取得进展。^[1]比如当你发现员工的不足时，你可以从“你说说你的问题出在哪儿”转变为“接下来我们怎么做才能更进一步”。通过这种方式，你能引导员工把注意力更多放在发展上，而不是放在承认错误上。员工也会更愿意信任你。

一位地产管理者用他的辅导故事为我们很好地证明了这一点。当时他接手的是一个据说比较“失败”的项目团队，他们负责的工程工期严重滞后，很多人都认为这个团队没有士气，也欠缺能力。该管理者接手这个团队时，并没有去和团队探讨过去失败的原因。与此相

反，他只是就具体的项目问题，跟大家一同讨论接下来如何做才能让局面变好。这时大家聚焦的不再是问题，而是解决方案和具体的行动。在他的带领下，团队的工作状态有很大改变，工程进度也赶了上来。这位管理者在分享他的心路历程时说道：“刚接手的时候，团队的士气已经很低了，如果我再去追究原因，对于他们只会有负面影响，而不会有助于我后续的工作。这时，我们只有专注于如何做得更好，才能有助于工作。”

多听少说

管理者和员工之间本就存在上下级关系，很多员工会担心自己说错话而影响上级对自己的评价。特别是在辅导过程中，他们在提升自我的同时，又在不断暴露自己的短板。因此，特别是在辅导前期，你的沟通方式，对于员工能否敞开心扉至关重要。

这里，我们建议沿用上一章和员工沟通辅导目标时所用的沟通方式，多听少说，鼓励员工表达意见。但不一样的是，在辅导开始之后，你往往会就更为具体的目标和员工进行交流。因此，很多管理者容易急于解决问题，而忽视了沟通的重要性。我们建议你：

第一，想一想自己是不是比员工表达得还多，如果是，你就需要停下来，给员工更多表达的机会，去更多了解员工的想法。甚至当员工表示自己没有想法时，你也要多鼓励他们分享，即使是一些看起来跟你想解决的问题没有直接关系的事情。

第二，当发现员工的不足时，他们有时会进行解释，你需要避免认为他们只是在找借口，甚至你得给他们“解释”的机会。因为只有这样，你才能逐步去了解他们。否则，员工很可能只是表面附和你，但事实上他们与你的心离得更远了。

第三，时刻反思自己是不是真的了解员工的想法，即使看起来问题已经得到了解决。很多时候，看起来员工认同了你的指导，但是其实他们并没有传递自己内心真实的想法。特别是当员工只对你的意见表示认同，却没有更多表述自己遇到的挑战和感受时，你就需要有更强的好奇心，去了解员工实际的工作内容，遇到的工作困难和挑战，以及他们真实的想法等。

[1] 卡夫曼. 不懂带人, 你就自己干到死: 把身边的庸才变干将[M]. 若水, 译. 北京: 中国友谊出版公司, 2018.

给员工加满能量

辅导中，你需要激发和点燃员工的发展热情，特别是在员工遇到挑战，出现状态波动时，你更需要给员工“加满能量”。

陪伴员工度过困难时刻

员工在成长过程中，一定会遇到挫折，并因此感到气馁，这时，你首先应该处理员工的情绪问题，而不是急着去解决具体的问题。具体来说，你可以采用如下的方法。

第一，引导员工以长期视角看待当下的挫折和挑战。人们在遇到挫折时，往往容易困在当下的情绪中走不出来。但当从更长的时间维度去看整件事时，人往往会变得更理性，也会有不同的感受。^[1]所以，当员工陷入挫折情绪中而无法自拔时，你可以引导员工换一个角度看问题，例如让员工思考，“三个月之后，让你再来看现在经历的这些事，你会有什么感受”。

第二，发现并肯定员工的闪光点。员工没有达成理想的结果，但在整个努力过程中一定有可取之处。你需要去发现其中的闪光点，并及时给予员工肯定。你还需要去发现员工取得的每一个小进步和发生的一些小改变，并不时地鼓励员工。比如，虽然员工失败了，但你可以从中发现员工闪光的行为：“你这次很敢于尝试，其实是很好的开始。”或者员工的问题在于做事没什么自己的想法，但在你指导之后发生了一些小变化，你也可以及时肯定他：“你在和客户沟通时，我看到了你在主动思考。”

第三，分享自己的受挫经历。这会带给员工一种“原来不是只有我”的心理安慰。他们会发现自己原本以为“无所不能”的上级也在一样的问题上碰过壁，也有过一样的情绪和迷茫，而且只要坚持，最后还可以挺过来，获得成长。这样既能拉近管理者与员工的距离，也给了员工克服困难的信心。但需要提醒的是，你在分享自己的经历时，要避免自我夸耀，这会让员工认为你只是想表达自己很厉害，也会使你陷入“自我回忆”而忽视了员工，偏离了辅导的目的。

第四，适当调整员工的工作内容，让员工离开“压力源”。很多管理者认为困难是员工的试金石。在员工面对困难时，他们甚至

会“逼”员工去克服困难。但是，过大的压力不仅无助于员工的成长，还会让其产生畏难和退缩的情绪。我们曾经见到过“被压力摧毁”的员工，他们因为过大的压力，对工作产生“厌恶”心理，甚至开始怀疑自己。因此，在员工处于困难时刻时，你需要基于员工实际情况，根据员工的个人能力、抗压程度、个人意愿等，给员工提供另一个选择。你可以调整员工的工作内容，比如把员工的角色从直接负责转为配合或支持。你还可以让员工远离直接的压力源，比如更换特别具有挑战的客户，调换特别困难的工作等，给员工以“喘息之机”，让他们调整心态和状态。

敢于挑战员工

有些员工的工作表现没有太大的问题，但是也很难做到特别优秀。从你的角度，你会觉得他们仍有潜力可挖。但是，当你去辅导他们时，他们却显得积极性不高，或者不愿意投入更多努力去改变现状。

对于这类员工，如果你就放任他们继续这么“平庸”下去，那他们可能会慢慢跟不上公司的发展，职业发展也会越来越受限。你要对员工负责，就需要适当地对他们提出挑战。

第一，让员工认识到自己的不足。这类员工有时会认为自己没有做得更好，是因为自己不想，还没有真正发力。这时你需要适当“点醒”他们，帮助他们认清现状，了解到自己的不足。比较有效的方式是让员工独立负责有挑战性的工作任务，让员工认知到自己存在的差距。以销售的大客户经营为例，你可以让员工独立负责某个大客户的需求沟通和方案提报工作，通过真实试炼来暴露员工的问题。

但在使用这种方式时，你需要注意避免用力过猛。就像篮球运球一样，用力拍球是为了让球跳得更高，但如果用力过猛，则会让球失控，甚至泄气。因此，挑战需要适度，特别是在员工受到“现实的打击”之后，要避免继续给员工施压。更合适的方式可能是直接和员工进行复盘，顺势制订下一步的提升计划。

第二，设定更具有挑战的目标。如果你发现员工已经基本达到当前工作的要求，你就需要适度提高目标和增加任务难度，让员工一直处于想要提升的状态。在制定挑战性目标时，你既可以对原有目标提出更高要求，也可以对员工提出能力进阶的要求。比如有的销售人员

已经可以100%达成目标，那么你可以激励销售人员试试去挑战120%的目标；或者有的员工已经可以完成你布置的工作任务，那么你就可以试着要求他们帮助你制定团队的年度规划。

设定挑战性目标时主要有两个注意事项：一是难度的增加要适度，挑战过大的目标会让员工产生畏难心理^[2]；二是挑战性目标需要能够牵引员工用新方法解决问题。如上述提高销售指标的例子，你需要知道20%的增长是为了推动销售人员改变销售方式，提高销售能力，而不仅仅是让他们更勤奋。

第三，激发良性竞争。每个人都有成就动机，特别是相互之间有比较时，人的竞争性会促使员工努力起来。这种情况在销售团队中最为常见，当设立了销售竞赛时，员工会自发地投入更多的努力在工作中。因此，当你发现员工满足于现状时，帮员工找到一个竞争对手或比较的对象也是一种可用的方法。在使用这种方法时你需要注意两点：一是要选择确实优秀的员工，不然你辅导的员工会认为你不了解工作的实际情况，也缺少识人的能力；二是要采用正向的沟通方式，相信员工的发展潜力，比如“我相信你未来可以做得和他一样好，甚至超过他”。而不是用一些质问或负向的表达方式，比如“你比不上他”或者“你怎么就不能像他一样”。

第四，让员工产生对未来的憧憬。员工在工作中会同时受到外在动机和内在动机的牵引。内在动机是人们发自内心对于某件事情感到向往，并能从做这件事情本身获得满足感，比如有的研发人员更喜欢研究事物的规律。外在动机则指人们在完成某件事情时，更多为了外部的奖励，比如有的人会为了获得金钱、他人的认可或回避惩罚和批评，而去做某件事情。

在牵引人的行为时，外在动机往往难以持续发挥作用，但是在短期内会更加直接、有效。内在动机则可以更持续地推动员工向着成为更好的自己而努力。所以，要调动员工自我改变和提升的积极性，你有时可以动用一些外部奖励，比如赞扬、小的物质奖励等。但你更需要激发他们对于未来发展的美好想象。这其中最为有效的方式是你以身作则，展现更高水平的专业能力。比如当员工面临困难的挑战或任务时，你可以亲自示范如何解决问题，并让员工全程参与，与你共同经历成功解决问题的过程。你也可以和员工分享你职业上的高光时刻，比如获得客户的尊重、赢得企业的认可等，让员工对自己未来可能有相似的经历产生憧憬。比如在咨询行业，很多顾问正是因为见证

过资深顾问的风采，才下定决心要在咨询行业创出一番天地，成为像优秀前辈一样的顾问。

让员工对自己的发展负责

有些员工在你跟他沟通时会表现得很有自我提升的积极性，但是并未真正在工作中采取实质的行动。你过一段时间观察他们的工作表现，发现几乎没有改变。对于这类员工，你需要对他们的发展过程进行更多管控。

第一，让目标发挥作用。针对这一类员工，你首先要做的是对目标“较真”。在每次辅导后，你要给员工明确接下来的动作，并制定具体的要求。在沟通时，你要不断追问员工具体做了什么，而不是他们想了什么或计划做什么。如果员工没有如期完成，你要认真、明确地指出问题。通过这样的方式，让员工更严肃认真地对待自身发展这件事情。

需要提醒的是，面对此类员工，你要避免“心软”，更不能有所松懈或过于大而化之，否则员工很容易钻空子，表面上装作很努力，但实际上并没有努力去促进自我提升。

第二，评估投入产出比，必要时终止辅导。对于无论怎么激发，都始终没有积极性的员工，或者你认为需要自己投入大量的时间去督促的员工，你需要评估自己的投入和产出，必要时做出停止辅导的决定。这可能不是一件容易做决定的事，因为这像是在承认自己的失败和无能，也意味着你在一开始就选择错了对象，或者自己暂时没能力辅导这个员工。但正如我们在前面提到的，要把辅导当作一种投资行为，把你宝贵的时间和精力投入到有最大产出的对象上。及时止损，懂得取更懂得舍，也是管理中需要不断修炼的“大智慧”。如果员工总是需要你投入大量时间和精力，却没有给你回报，那么及时终止是最好的选择。

[1] 伊格曼. 隐藏的自我[M]. 钱静，译. 杭州：浙江教育出版社，2019.

[2] 迈尔斯. 社会心理学[M]. 侯玉波，等译. 北京：人民邮电出版社，2016.

赋能员工

要真正为员工赋能，你需要能基于员工所处的阶段，采用针对性的辅导方式（见图17-1）。

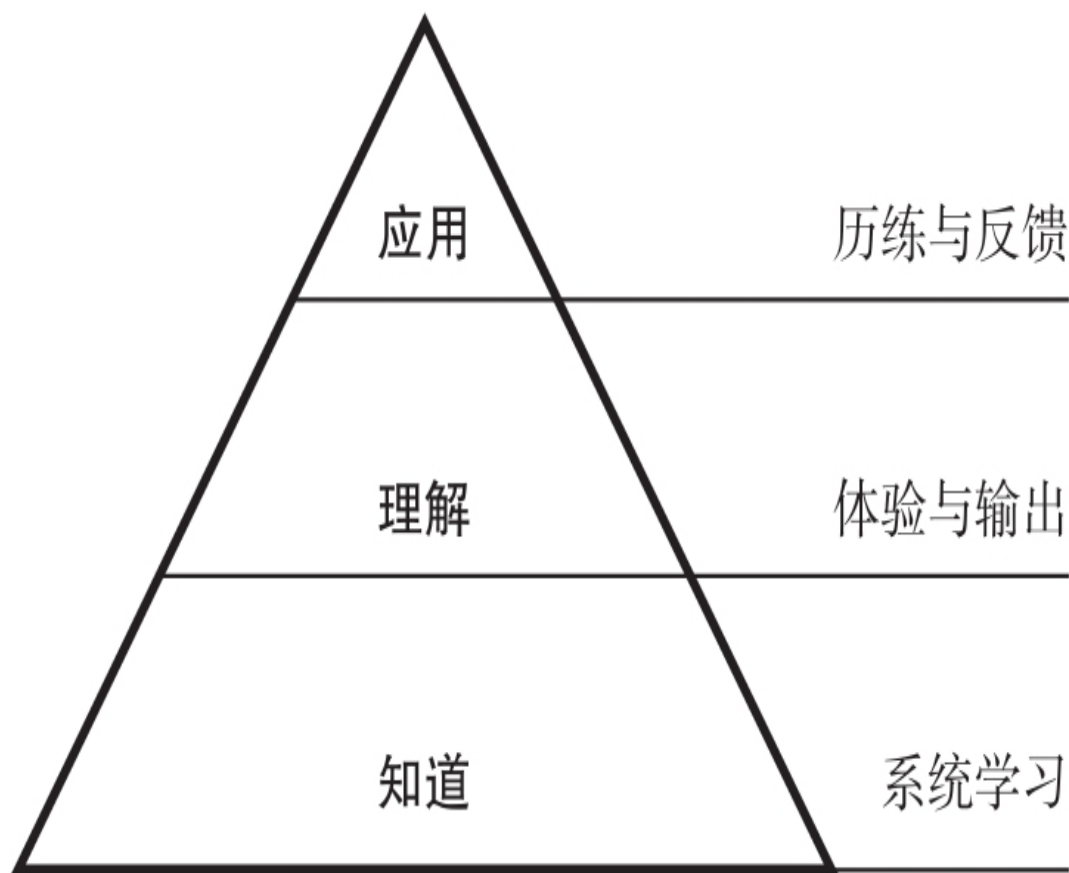


图17-1 员工能力提升的三个阶段及辅导策略

一般而言，员工能力的提升往往会经历“知道”“理解”和“应用”三个阶段。^[1]

知道阶段主要是员工对知识的学习。以管理者自身为例，新手管理者在刚上任时可能就看过很多管理类的书，或接受过一些培训。他们在谈论管理理论和方法时可以讲得头头是道，但仍然不会管理。因为处于知道阶段的员工尚无法将知识与工作实际联系起来，也没有在工作中应用。

理解阶段是员工开始理论联系实际的过程。同样是新手管理者，当他们开始真正管理自己的团队时，他们就会将实际遇到的情况和从书本上学到的知识联系起来，在实践中加深对知识的理解。但这时他们也会开始有更多的困惑，比如如何把实际的情况和自己所知道的知识联系起来，或者在什么情况下应该采取什么策略等。

应用阶段是员工可以真正将自己的理解用于解决实际问题，是一个不断“尝试—反馈—调整”的循环，直到问题最后被解决。这时员工可能会在解决问题的方法或者效果上有更多困惑。

辅导下属就是帮助员工不断积累知识，加深理解，并转化为自己的能力过程。在实践中，主要有两种帮助员工提高能力的方式。一种是“以赛代练”，即先做起来，在实践中体悟和学习。这时管理者会在辅导开始时就给员工布置大量的工作任务，期待员工通过不断地历练获得提升。另一种方式是先进行系统学习，再投入工作实战。管理者会先帮助员工扩充知识储备，让他们有全面的认识，再在实际工作中锻炼。

根据我们的经验，上述两种方式其实都有各自的问题。“以赛代练”的方式一开始会给员工很大挑战，给他们造成孤军奋战和盲目试错的感觉。如果员工悟性不够或独立性不强，往往无法摸索出解决问题的办法，还会产生挫败感，甚至丧失信心。

先学习理论再实践的方法则可能会存在“填鸭式”灌输的问题。员工在前期学习知识的过程中，会因为缺乏实践中的具象和感性的认知，而难以消化所学的知识，以至于他们在前期投入了大量精力进行系统学习，但实际能吸收的非常有限，当回到实际工作中时，也无法有效应用。

出现这些情况的原因在于，这两种方式对于员工的假设过于简单，并且都和管理者面临的实际情况有所脱节。前者把员工假设为完美的高潜员工，自学能力极强，能自行探索、主动反思和总结，同时还能直面工作中的困难和挑战。这类员工通常是企业中的高潜员工，但占比往往不会超过10%。对于每个管理者而言，这类员工可遇而不可求。后者则把员工都当成“研究型”人员在培养，认为他们需要经过系统的知识培训，打下足够扎实的理论基础，才能开展实际工作。但现实是，这种方式忽视了成年人的学习规律。成年人在学习时有极强

的目的性，他们需要真实地感受到学习内容对于工作的作用，才会有学习的动力。过多的理论学习则显然难以达到这种效果。

有效的辅导应该是基于问题的学习。这种方式的关键并不在于让员工一味地学习知识或是无休止地实践，其关键在于让员工对工作中的挑战有切实的体验，通过问题促进他们反思。你可以通过以下三个步骤促进他们提升。

第一，先让员工在工作中实践。通过实践，可以让员工从实际的工作中感受到问题所在。比如有的管理者会让员工跟随有经验的员工或自己工作一段时间，让他们近距离观察和了解工作的实际情况，或者适度地让员工独自负责一些任务，让他们开始真正感受到挑战和难点在哪儿。这样的方式既有助于员工形成对工作任务的全面了解，又能让员工带着真正的问题进入辅导的场景。

第二，当员工碰到问题之后，管理者和员工一同进行分析和思考，并给予指导。你面对的往往是具有“目的性”的员工，他们急切地希望得到答案，解决自己实际工作中的困惑。因此，在帮助员工理解时，你需要注意三点：一是讲解要及时，最好的讲解时机往往是员工刚完成工作任务时。二是在讲解时你需要引导员工自己反思，因为此时员工往往会有自己的看法和理解，引导员工说出他们的所思所想，有助于帮助他们梳理思路。三是在讲解的最后要注意“有放有收”，其中“放”意味着你要从更完整的方法论出发，而不是点状地解决问题，这样更有助于员工将理论与实际相联系。“收”代表你仍然需要回到员工的当下，帮助其明确接下来逐步改善的节奏，让他们对于自我提升有“看得到，摸得着”的感受。

第三，以实践和输出促进员工提升。员工要实现提升，最终需要将学习成果转变为自己的行为。这需要员工能将自己知道的道理，真正应用在实践中，并基于从实践中学到的经验，进一步加深自己对工作的理解。要做到这一点，你需要给员工创造更多独自去尝试的机会，比如让销售人员独自见更多客户，让做市场分析的员工更多地自己去写市场分析报告等。除此之外，你还可以鼓励员工做输出，让员工多做总结。比如，让员工做案例分享，给新员工培训，或者让他们帮忙梳理和优化流程，甚至是总结工作的方法论等。同时你要注意，你需要给员工自由度，允许他们犯错或提出不太成熟的看法，只有这样，他们才能实现自我成长。

[1] 安布罗斯，等. 聪明教学7原理：基于学习科学的教学策略[M]. 庞维国，等译. 上海：华东师范大学出版社，2012.

小结

在成功辅导员工的过程中，管理者要做到三件事情：与员工建立相互信任的辅导关系；激发员工不断提升自我的积极性；赋能员工，提升员工解决问题的能力。

1. 建立相互信任的辅导关系。

- 管理者要让员工尽快感受到自己的提升，从而让其对辅导抱有信心。
- 管理者需要避免高高在上，和员工做平等沟通，多倾听员工的想法。

2. 激发员工的积极性。

- 面对受挫的员工：管理者需要引导员工从长远和正向的角度看待问题，理解其受挫的感受和心情，并通过工作的调配转移其注意力。
- 面对积极性不高的员工：让员工更客观地认知自己的水平；为员工树立榜样，展现未来发展愿景；通过竞争持续调动员工的积极性。
- 面对缺少行动力的员工：发挥目标的管控作用，要求员工必须有行动；让员工为自己负责，管理者避免越俎代庖；必要时，终止辅导关系。

3. 赋能员工。

- 理解员工能力提升的三个阶段：知道、理解和应用。员工要逐步形成自己的知识体系，并通过思考和实践，不断地获得反馈和提升。
- 只让员工去尝试而不给予反馈，或只让员工学习知识而不实践都不是适合员工的辅导方式。

- 在赋能员工时，管理者要让员工通过历练，感受到挑战和问题所在，并对问题进行分析和思考，进而在实践中做出尝试和探索。在逐步探索中，管理者要鼓励员工形成自己的判断，通过对外输出，将自己的经验转化为能力。

第18章 跟进与评价

员工的能力提升并不是一蹴而就的，他们需要在工作中不断地实践自己所学到的内容，才能有所提升。对你而言，辅导过程也不只是与员工制订好发展计划，有过一两次辅导沟通就结束了。要确保辅导效果，你需要在员工实践的过程中投入大量的时间与精力，持续跟进员工的表现。也只有这样，你才能正确地分析和评价员工，确保辅导的有效性。

要做到有效的跟进与评价，你需要注意以下几点。

把辅导当成一个项目来管理

辅导员工时，跟进很容易被管理者忽略或开展得虎头蛇尾，其中一个原因是跟进是一项非常日常的工作，往往容易被管理者所忽视；另一个原因则是跟进是一个非常高频的管理动作，需要管理者每月甚至每周持续地开展，这也是对管理者意志力的考验。很多管理者在刚开始辅导员工时，还能够有意识地跟进员工的表现，但时间一长或者工作忙起来以后，就容易把这件事情抛到九霄云外。

面对这种情况，有效的方法是你把辅导当成一个项目来管理。

这要求你在辅导员工时：首先，始终聚焦辅导目标；其次，制订明确的跟进计划，包含时间表、每个阶段的跟进内容、衡量标准；最后，明确在跟进中不同人的角色和分工，并与他们更新计划推进的进度和情况。

在跟进时，你首先要始终以辅导目标为先，具体来说就是将注意力重点集中在和辅导目标相关的关键行为上。正如在制定辅导目标时，你需要通过实际行为的观察、情境模拟等方式去还原员工的行为表现一样，在跟进过程中，你同样需要通过这些方式去了解员工的进展，判断他们是否有所改变和提升，并及时给予反馈。

聚焦辅导目标的难点在于你容易“失焦”。比如有的销售管理者在辅导销售人员分析客户需求时，可能同时会发现销售人员在介绍产品时有些生硬，或者呈现给客户的PPT形式上不够完美。但是对于分析客户需求而言，产品介绍和PPT其实并没有那么重要。这时，只要你发现的其他问题不是特别致命，那么更合适的方式就是暂时放过这些问题，在反馈时，聚焦于和你的辅导目标真正相关的行为。

员工在自我提升的过程中也容易出现“失焦”的问题。特别是当他们遇到不同的工作挑战时，他们容易“三心二意”，转而想要去提升自己别的能力，或者容易好高骛远，在基础还没有打牢的时候就想要提升更高层次的能力。这时，聚焦目标还意味着你要引导员工首先关注当下，从切实的改变做起。假设你要帮助员工提高分析能力，以一个顾问的工作为例，提升分析能力往往意味着他们能写出更有深度的分析报告，他们要在工作中：

- 有针对性地去收集市场信息。
- 对信息做有效的处理、分类。
- 基于分析目标，找到各种信息的联系和规律。

这些行为改变的难度依次递增。但有些顾问在自我提升时，想要尽快提升自己，就会在收集和处理市场信息的练习还没有完成时，就去分析信息间的关系。这不仅无助于成长，还会使自己陷入信息的海洋之中。这时，你就需要帮助员工聚焦当下的关键行为，即“如何更有针对性地去收集市场信息”。你要像一个优秀的外科医生一样，把员工的问题“解剖”，从最容易改善的入手，把其他的放在一边，一次只解决一个点。比如，你可以先重点观察员工是怎么收集信息的，分析问题是出在获取信息的渠道上还是方式上，这样你在给予员工反馈和指导时，也会更直接和容易操作，从而帮助员工快速提升。

跟进计划在辅导过程中同样重要。你可以按两种时间节点来制订跟进计划：一是固定一个时间，比如在每月或者每周固定的某天对员工的发展表现做评价，通过沟通或其他形式收集信息，以了解员工在实际工作中是否有所改变；二是按照关键节点跟进，比如在员工独立完成五个客户拜访，或者独立完成一份分析报告之后，关键节点的选择取决于你布置给员工的任务。

同时，你需要在跟进员工表现时完成跟进记录，以约束自己更严肃认真地对待这件事情。你可以记录员工采取的行动、取得的进展、仍然面临的问题、你的体会和感想以及下一步的计划。你也可以对员工提出相应的要求，让他们进行自我总结，比如学到了什么知识，掌握了什么技能，行为上又有哪些改变等。

为更好地确保跟进计划的落地，你可以使用相应的外部工具。比如你可以打印跟进与评价表，贴在办公桌前，提醒自己按照计划的时间去跟进员工的表现（见表18-1）。

表18-1 跟进与评价表

跟进与评价	
跟进日期	跟进发现
第一周	
第二周	
⋮	

有的企业有相应的软件系统帮助管理者管理辅导工作。你可以在系统中设定辅导目标和跟进计划，不用自己制作一张表打印出来提醒自己，系统会自动提醒你和员工去完成相应的工作。

但表格和软件系统都只是一个工具，关键还得看管理者自身是否能落实计划。很多时候，你不能高估自己的毅力和决心。这时，你还可以制定监督机制来督促自己落实计划。比如你可以找人来督促你，如被辅导的员工本人或者你的直线上级。你可以要求员工提醒自己，比如，有的销售管理者在辅导员工后，决定定期跟员工去拜访客户，会把自己的时间开放给员工，让员工每周挑选出一家客户，安排自己需要随同拜访并辅导他们的时间。还有的管理者会要求下属主动来找自己沟通，让下属定期来约自己的时间。你也可以找你的上级来督促你，比如让他们定期跟你探讨关键员工的表现和改变，或者直接约定时间向上级汇报辅导工作的进度和员工的情况等。

通过以上方式，你可以把跟进和评估的过程像管理项目一样管理起来。特别是对于缺少辅导经验的管理者而言，这种方式能帮助他们把辅导落地，并逐渐养成跟进的良好习惯。

保持耐心，让子弹飞一会儿

任何雄心勃勃的计划，如果在努力过程中迟迟看不到成效，都会容易使人急躁或泄气，尤其是对于一些习惯快速解决问题的管理者而言。因此，在辅导员工的过程中，管理者有时会对“等待员工改变”缺乏耐心。特别是在员工尝试了他们指导的方法却没有做到位，最终也没有明显改善时，他们可能就会放弃辅导，认为员工“不堪大用”。

你要认识到，人和事不同，人的改变和发展本就是一个相对长期的过程，不会因为采取一两种策略或方法就能有立竿见影的效果。员工从认识到自己的不足，到理解你的建议，再到探索试错，最终到实现能力提升，是一个长期的过程。此外，很多改变往往一开始都不起眼，比如一个努力改善自身影响力的员工，在一开始的改变可能只是变得更主动，他会在会议中主动发言、主动提问等。这些变化并不显眼，但对于员工而言，却可能已经是他们能做出的最大努力了。如果这时你完全看不到员工发生的变化，或者认为这些改变不值一提，就不会给员工任何反馈或鼓励。这无论对于员工还是对于你自己，都会动摇持续投入的信心。

因此，你在跟进员工的发展过程时，首先需要尊重学习发展的客观规律，给员工留出空间和时间。如果员工一时的学习结果让你觉得不太满意，你要忍住不插手，先在一旁观察员工的表现，评估他们哪里做得好，哪里做得不好，然后给予员工有针对性的反馈和进一步的指导，这样才能帮助他们获得提升。

其次，当你留意到员工细微的改变和进步时，你要适时肯定和鼓励员工。你要学会去关注进步，而不是只看到问题，这样才可以持续激发员工自我成长的热情。有经验的管理者往往对于员工在工作中细微的改变十分敏感，一旦员工出现向好的苗头，他们不仅会及时地给予肯定，还会找机会去指导员工，助力他们更快获得发展。

我们亲历过一位管理者辅导员工提升授课能力的过程。在最初的一个月，表面看起来员工没有任何改变，仍然不能独立授课，甚至很多时候还会找机会逃避。但管理者能发现一些细节，比如员工会在帮助其他人准备课件时写备注，在讨论课程设计时比以前更积极主动，等等。在与员工沟通时，管理者不会向员工表达“你怎么还不能独立

授课”的意见，而是会鼓励员工细小的进步，给予员工针对性的辅导，与员工具体探讨课程内容，给员工更多发言机会，并持续鼓励员工去尝试。两个月后，员工主动申请并成功地完成独立授课，后来还成为最受学员欢迎的明星老师。但如果管理者在员工一开始逃避时就断定员工不是可造之才，或者非常急切和强势地逼迫员工去独立授课，可能就不会有机会看到员工的改变。

正确的批评与表扬

对员工的表现进行评价，就一定会涉及批评和表扬，这对于新手管理者是个挑战。有的管理者总是表扬下属，但是下属好像并没有受到鼓励。有的管理者害怕批评下属会打击下属的积极性，或者发现批评下属之后，跟下属的关系变得有些疏离或紧张。

如何正确地批评与表扬？管理者需要做到以下三点。

第一，以事实为依据。很多管理者的批评或表扬没有起到作用，很大一部分原因在于没说到“点”上，只是泛泛地夸奖或批评，没有具体内容。在员工看来，管理者完全不关注和了解他们具体做了什么。

正如前文我们提到的，你在跟进员工的表现时要重点关注他们的行为表现，这是你对员工进行准确评价和反馈的基础。在表扬或批评员工时，你也一样需要从描述具体的行为开始，而不是直接表达对员工的主观评价。比如你可以说，“我观察到你有……的行为表现，这其中有些……做得很好，但……仍然有提升空间”。当你这样给予员工反馈时，员工会比较容易接受你指出问题。即使你反馈的是负面信息，员工也会认为你针对的是他们一时的表现，而不是他们个人，更不是否定他们。^[1]

第二，以解决问题为导向。获得他人的认可是人的一种底层需要，也正因为如此，人们往往更乐于接受表扬而回避批评。很多有同理心的管理者也更乐意去表扬员工，而不愿批评员工。他们会避免直接批评，或者尽量把批评表达得很含蓄，以图降低对员工的伤害。

我们在前面提到，管理者应该学会发现员工的微小进步，更多鼓励员工，而不是只看到员工的问题和不足。但管理者对员工进行辅导，本质上就是一个先发现员工的问题，再与员工沟通问题并指导员工改善的过程。无论你怎么修饰自己的语言，当你指出员工的问题并试图让他们接受和改善时，在员工看来，都是某种形式的“批评”。

因此，作为一个对员工负责的管理者，指出问题和批评员工是在所难免的。你需要学习的，不是如何委婉地、不让员工受伤害地批评，而是在指出员工的问题后如何帮助他们进步。

这就要求你以解决问题为导向，以帮助员工成长为目的，并有一定的反馈技巧。

首先，你在批评员工之前，可以先肯定员工过往的表现。这样做的好处是有助于营造双方沟通的氛围，不至于一开始就剑拔弩张。当然，在肯定员工的表现时，你仍然需要以事实为依据，不然反而会让员工觉得你虚情假意。

其次，在指出员工的问题时，你要尽量谈得具体，针对具体场景的具体行为，而不要对员工个人的态度、努力程度、能力等做直接评价。如果员工不同意你的意见，或者指出很多客观原因或理由，你要聚焦于如何解决问题和改善，而不要争辩对错，也不要试图一定让员工承认错误。

最后，也是最重要的一步，你需要和员工明确表达你对他的期待和信心，把讨论的重心放在如何改善具体的行动上。

第三，保持真诚。表扬或批评并不仅仅是你单方面去评价员工，也是你和员工双向沟通的过程。要做到这一点，需要你做到真诚。

在辅导中，真诚有两层意思：一是你是否真心为员工着想，二是你是否能和员工坦诚相待。真心为员工着想，意味着你会从帮助员工成长的角度去考虑问题。尽管你有时言辞和方式不太得当，员工也能体谅你的苦心。

和员工坦诚相待则意味着你不掩饰自己。比如，当你因为某些原因近期没有关心员工时，你能坦承是自己不上心；当你因为自身问题，在批评员工时过于情绪化时，你能坦承是自己没管理好情绪；当你因为经验不足或判断失误，指导错了员工时，你能坦承是自己的错误等。如果你做得到这些，那么无论你用何种方式去跟员工沟通，员工都更可能对你敞开心扉，听取你的意见，并跟你讨论如何改进。否则，即使你很有技巧，员工也会轻易看出你的敷衍和套路。

[1] 阿普特. 赞扬与责备：剑桥大学的沟通课[M]. 韩禹，译. 贵阳：贵州人民出版社，2020.

小结

员工的能力提升需要经历持续练习和反馈的过程。管理者需要在这个过程中持续跟进员工的行为表现，及时发现并指出员工的问题，帮助他们持续改进。管理者还需要及时看到员工取得的进展，并及时给予鼓励和肯定。

1. 把辅导当成项目来管理：跟进最难的地方在于坚持，管理者可以按照管理项目的方式，始终聚焦辅导目标，制订跟进计划，明确责任人，使用辅助工具，以帮助自己形成跟进的习惯。

2. 对员工的成长有耐心：员工的成长并非一蹴而就，管理者需要给员工时间和试错的空间，并且当员工取得进步时，即使没有达到期待，也要给予正向的鼓励。

3. 做出正确的批评和表扬：跟进是评价和反馈的基础，要做到正确地批评和表扬，管理者要以事实为依据，以解决问题为导向，并在沟通时保持真诚。

制订你的发展计划

关键跨越	行为构面	行为表现	是否要提升
辅导他人	投入时间	安排时间定期对员工进行辅导	
	激发动力	让员工了解其工作表现与绩效要求的差距，提出改进建议	
		帮员工分析其在企业内的职业发展路径和晋升机会	
	指导跟进	通过带教、示范等方式直接指导员工的工作	
		分享个人的成功或失败经验，供员工借鉴和学习	
		给员工分析问题，引导其发现问题症结并制订解决方案	
		定期跟进和复盘员工的改进状况，提供持续的反馈和指导	
具体行动			
检验方法			

第五部分 成为管理者

第19章 管理者发展的全景图：五个阶段的关键跨越

一个人在职业发展过程中会经历很多角色，无论是初出茅庐的职场“菜鸟”，还是高管或者自己创业的老板，都在不断地动态发展。本书前面的章节和大家一起梳理了成为新手管理者的关键要求，相信大家已经充分感受到这个角色转变中的挑战。我们结合自身多年顾问工作的观察，希望在本章中帮助你看到管理者发展的全景图，预见到各个阶段的关键转折点，也帮助你在职业发展的各个阶段明确不同角色的变化，并做好准备。

按照组织设计的原则，参考拉姆·查兰在《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》^[1]中对领导力发展阶段的划分，我们将职场角色归纳为五个阶段：管理自我、管理他人、管理管理者、管理职能/事业部、管理企业。当然，行业不同，企业架构和职位体系的复杂程度也会不同，但就角色挑战来说，晋升路径的关键转换就包含这几个主要的阶段（见图19-1）。

角色定位——管理企业

管理整个企业，对企业的整体运营与发展负责。主要职责是确保企业基业长青

角色定位——管理职能 / 事业部

管理某个职能部门，对所辖职能部门的各项事务有直接决策权。主要职责是确保职能部门有效运作，且能够有效支持企业战略的实现

角色定位——管理管理者

管理多个一线经理（偶有部分个人贡献者）。主要职责是管理一线经理，确保其一线的执行与企业战略方向保持一致

角色定位——管理他人

管理一个团队（由个人贡献者组成），对团队的工作结果负责，并对团队人员有直接的人事决策权（或至少能影响团队成员的人事决策过程）

角色定位——管理自我

管理自己，对自己的工作结果负责，不带人

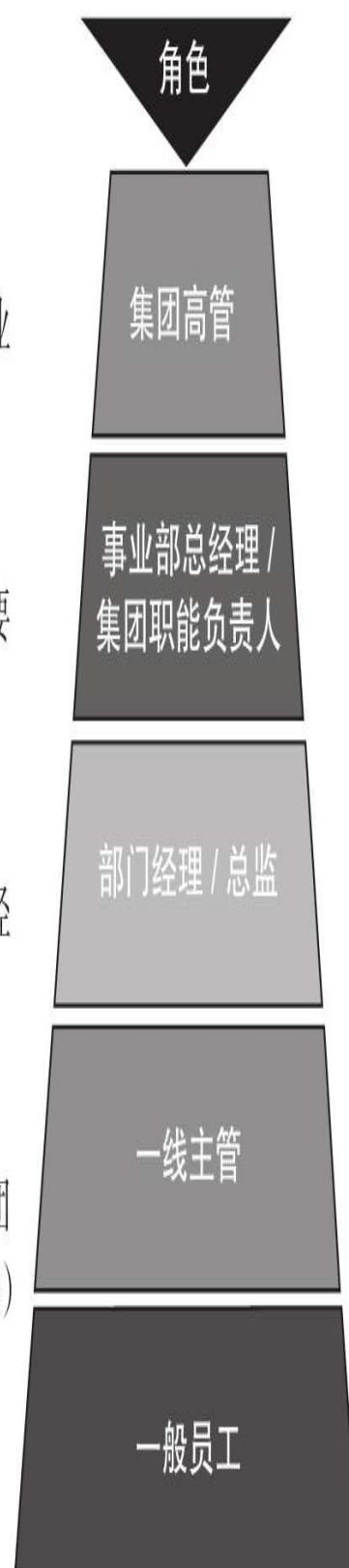


图19-1 职场角色的关键转变

根据这五个阶段的职位特点，结合我们在217个领导力建模项目中对上千名HR和管理者的访谈，以及对200万份管理者测评数据的分析，我们总结了职场人，尤其是管理者在这五个阶段中的关键任务、关键挑战和关键跨越（见表19-1）。

表19-1 管理发展的五个阶段

管理发展阶段		关键任务	关键挑战	关键跨越
L1	管理自我	达成目标 发挥自己的专长，交付预期的结果	<ul style="list-style-type: none">● 稳定可靠地交付工作成果● 保持并提高专业的水准和效率● 与客户和工作伙伴顺畅沟通	<ul style="list-style-type: none">● 高效执行● 展现专业素养● 有效沟通
L2	管理他人	使众人行 让正确的人在正确的位置，做正确的事	<ul style="list-style-type: none">● 获得团队的认可和信任● 让团队稳定可靠地交付工作成果● 帮助团队改进和提升	<ul style="list-style-type: none">● 承担管理责任● 推动执行● 辅导他人

(续)

管理发展阶段		关键任务	关键挑战	关键跨越
L3	管理者	中枢联结 联结企业高层管理与一线执行，确保一线执行符合企业的目标、重点和节奏	<ul style="list-style-type: none">● 系统性地解决问题● 让一线管理者充分发挥作用● 统一目标，平衡资源和利益	<ul style="list-style-type: none">● 系统化思考● 授权● 协同增效
L4	管理职能 / 事业部	发挥职能 / 事业部的优势 充分发挥职能 / 事业部的优势，提升职能 / 事业部的效能，支撑企业的持续发展	<ul style="list-style-type: none">● 应对常态化的模糊和不确定状况● 以经营思维管理职能部门或事业部● 确保人才梯队支持业务持续发展	<ul style="list-style-type: none">● 模糊决策● 经营意识● 构建人才梯队
L5	管理企业	领导企业成功 使企业的管理与运营有效支持战略目标的达成，带领企业持续发展，实现基业长青	<ul style="list-style-type: none">● 制定和落实企业的战略● 建设和提升组织能力● 创建具有感染力的美好组织构想	<ul style="list-style-type: none">● 具备战略远见● 促进组织优化● 共启愿景

本书重点讨论了在“管理他人”上的关键跨越，也就是从L1到L2这一重大角色转变。原因是，这种转变是管理者角色从0到1的变化，从对自我负责到对他人负责，对人的能力拉升是全面的，这种转变也是管理者职业生涯中新的起点，也是我们认为最重要、最难完成的跨越之一。

但这仅仅是起点。我们要看到，随着管理角色的不断拉伸，从管理几个人到管理几十个人，从管理几个团队到管理一家企业，在角色、挑战、能力要求上都有巨大的不同。在我们过往的研究中，职业转型最重要的第一步就是“角色认知”，也就是清晰地明确自己的角色、上级的角色、下级的角色，以及自己未来的角色。因此我们在本章全面地和大家一起看看管理者发展的全景图，通过对相应能力的学习和认知，帮助大家更好地理解 and 适应“不同角色”之间的关系，并对管理形成系统化的思维。

[1] 查兰，等. 领导梯队：全面打造领导力驱动型公司[M]. 徐中，林嵩，雷静，译. 北京：机械工业出版社，2016.

管理自我

除去在学生阶段直接创业的人，绝大部分人在职场的第一阶段都是“管理自我”。这个阶段对于一个人的职业生涯至关重要，因为在这一阶段历练获得的初始能力是管理者持续发展的基础。也就是说，首先需要管理好自我，才谈得上管理他人，就像作为父母，首先自己要成为一个“成年人”，才能对孩子负责。

在这个阶段，员工会收到一个明确的工作目标，比如完成每个月的销售任务，执行一次市场活动，完成一个产品模块的设计，演示一个解决方案，做好财务数据的统计，处理好客户的投诉等。这时你的角色是个人贡献者，与团队中的其他人一起工作，关键任务是达成工作目标。在这个阶段，大部分职场人主要面临以下挑战。

第一，稳定可靠地交付工作成果。这首先意味着大部分时候你需要如期保质地完成任务，想办法克服可能存在的困难，以及突破资源、条件的限制。同时，在自己无法解决问题或掌控局面的时候，能对事态和自身能力有准确的判断，并及时向上级寻求帮助。检验你完成这一关键任务的标准是“稳定可靠”，优秀的个人贡献者能做到“凡事有交代，件件有着落，事事有回应”。

第二，保持并提高专业的水准和效率。这要求你在与工作相关的专业上达到和保持一定的熟练度。就像飞行员的飞行时数一样，每类工作都有一个“熟练度”的衡量标准。这意味着个人贡献者不仅要有专业知识的学习、专业技能的提升，还必须有足够的实践经验累积。学习成长有一个客观规律，按照大部分人的学习和成长速度，每行每业都有一个达到熟手水平的平均周期。比如在互联网公司，一个中级的产品经理通常需要有3~5年的相关工作经验；而在生物制药行业，研发人员则需要更长时间的积累。通常专业性要求越高，所需的时间越长。悟性再高的人，也得有足够多的实践积累，也需要一定时间的打磨，无一例外。

第三，与客户和工作伙伴顺畅沟通。一方面，现代企业中的每项工作几乎都是团队作业，或者至少是完整工作的其中一个模块或环节。你需要跟工作伙伴顺畅地交流，同时通过沟通去争取资源或他人的支持。很多时候，要在职场上高效、高质量地完成工作，不能光靠个人，要能协调资源和向他人借力。沟通能力与个人专业能力并驾齐

驱，是保证工作结果的关键支撑。另一方面，在面对客户时，工作结果不仅取决于你做了什么，还跟沟通技巧有关。很多时候，如果不能完全满足客户的要求，及时的沟通、清晰明了的解释，以及对言语以外信息的把握和回应能力，就显得尤为关键。

根据上面的角色分析，如果你是一名新手管理者，你可以很清晰地抓住核心，员工最需要具备和提升的三项能力是**执行、沟通、专业**，这也是在这一阶段需要完成的关键跨越。这三项能力看上去非常“普通”，甚至很无趣，但从我们对绩优员工分析的经验来看，这是最基本的要素。

第一，目标意识和执行力，几乎是每位企业经营者都最看重的能力。我们访谈过的很多位高管都认为，优秀的员工身上必不可少的品质一定都包含目标感和执行力，“我看好的员工，目标感很强，会拿到确定性的结果”，高管经常会这样描述他们青睐的员工。其实这项能力并不仅仅是在L1阶段，甚至一直到管理者的最高阶段都仍然是区分优秀者与平庸者的关键能力之一，因此这项能力在职业早期的训练就非常重要。

第二，沟通能力。对于沟通能力大家有很多误解，很多时候大家感知到的只是普通的“表达能力”，而“沟通中的换位思考”“有效倾听”“有效沟通”，也将为未来团队管理中的人际管理能力打下基础。

第三，专业能力，或者俗称的业务能力，对于很多人来说可能有个误区。很多管理理念倡导管理者并不一定是业务的顶尖高手，甚至会反推业务高手不一定适合做管理，比如顶尖的销售人员往往是“独狼”，最好的程序员做了管理者可能是最大的浪费等。但不可忽视的是，专业能力代表了领域内知识的积累，以及持续的学习能力，它既是成为优秀员工的立根之本，也是未来在管理角色中“辅导他人”和“高质量决策”的基础。所以我们可以看到，每一项当前角色的关键任务和能力，也是下一个发展阶段的前提。

管理他人

迈过个人贡献者的阶段，开始管理一个团队，这也是管理旅程的起点，即“管理他人”的阶段，这一阶段的关键任务从自己完成工作变成了带领团队完成工作。本书前面的章节一直在讲述这个过程挑战以及如何适应。

为什么我们一直强调这个角色的转变至关重要？因为很多人作为一个员工的时候，并不清楚管理所面临的挑战，他们只看到管理工作似乎并不那么复杂，挑战不太明显，而且有诸多好处，例如获得更大的权力，不用再亲自做很多细节的工作，薪水更高等。本书用了很长的篇幅让大家来理解，从个人贡献者到管理者的挑战并不小，甚至会让一个曾经很优秀的人轻易“翻车”。

管理他人阶段有以下三个关键挑战。

第一，获得团队的认可和信任。这并非易事，管理者拥有的职权并不会天然让团队认可他，必须符合团队对管理者的期待才能赢得尊重。比如，在关键时刻冲在团队前面，严于律己，能为团队做决定并为结果负责，以及能更多考虑团队而非自己等。在建立信任的过程中，我们访谈的很多员工首先提到的是管理者要有很强的专业能力和判断力，也就是上一个阶段的关键跨越。员工期待的管理者要具备广泛的知识和技能，同时要对团队取得成果做出重要贡献。

第二，让团队稳定可靠地交付工作成果。这意味着管理者得使用“制定目标和计划、分配任务、组织资源、跟进过程、检验结果”等一系列管理手段。这考验的是，管理者得对要完成的目标和所做的事有清晰的认识和判断，同时把握每个下属的水平和状态。更关键的是，管理者还得让下属充分认同自己的目标和负责的工作。管理者需要建立一个流程，实时掌握执行的情况，根据不同人和事的状况采取合适的干预手段，让团队中的每个人都能按预期完成工作。从这个角度分析，“管理他人”显然比“管理自我”难多了。

第三，帮助团队改进和提升。团队中既有职场新人，又有能力有所欠缺的下属，还有发展遇到瓶颈的“熟手”，管理者要通过工作任务的分配、指导、授权来让团队均衡地成长。这是这个阶段需要格外历练的能力，因为这项能力在个人贡献者阶段无法获得锻炼。管理者

需要频繁去补救员工的工作失误，总是看到团队的问题甚至疏离团队，都是不胜任这个阶段角色的迹象。

新手管理者在这个阶段需要完成的发展任务是**承担管理责任、推动执行和辅导他人**。这三项关键能力是本书讨论的重点，在之前的章节中也和大家逐一探讨了这些能力如何发展，这里不再赘述。

管理管理者

一线管理者进入下一个阶段后开始管理多个团队，直接下属也由一线员工变为管理者。这个阶段很有意思，你的直接管理人数会变少，但是管理的总人数会变多，多级架构开始形成。这个阶段的角色常常是我们在企业中看到的中层管理者，也往往是新手管理者的直接上级。

中层管理者是承上启下的中坚力量，承担着企业战略的执行，是高层管理者和基层管理者沟通的桥梁。尽管在很多新的管理理念中，企业要从科层制转向更扁平的自组织，但是中层管理者所扮演的翻译、解读、执行、监督角色不可能被替代。如果说管理他人阶段从负责自我转变为负责他人，那么管理管理者这个阶段是开始真正思考“大团队”的重要分水岭。在这个阶段，你将面临的核心挑战如下。

第一，系统性地解决问题。当管理一个团队时，管理者可以跟进团队的每项任务，定期与每个下属一对一地沟通，亲自参与重点事项。但当管理多个团队时，你再用这种方式就会难以兼顾。这时你需要改变解决问题的方式：首先，不应再就问题解决问题，而是要抓住根本规律，抽象和简化问题，并把问题归类处理；其次，着眼全局，聚焦关键和重点问题，抓大放小；最后，抓住问题间的相互关系，整体把控和布局。

第二，让一线管理者充分发挥作用。这是你能够应对更多问题的另一种有效途径。让所有一线管理者管理好他们自己的团队，确保每个团队稳定可靠地交付工作成果。这听起来很简单，但前提是你需要了解每个一线管理者的水平和所带团队的情况，以及准确判断他们能完成的工作和可以挑战的范围。在充分授权的同时，你需要根据每个一线管理者不同的情况，把握好干预和支持的程度，并且辅导和赋能一线管理者带好他们自己的团队。

我们看到很多尽职尽责的管理者在承担管理责任、辅导一线员工上都非常出色，对待工作一丝不苟，以身作则，但团队“一刻也不能缺少他”，如果出现这样的情况，他就还没有完成从“管理他人”到“管理管理者”的转变。当对象不同的时候，授权和赋能的力度不同，对下属的激发作用也不同。

第三，统一目标，平衡资源和利益。管理者带领的各个团队之间，会自然地相互比试和争夺资源。鼓励团队间适度竞争，是激发团队活力的有效方式。管理的难点在于保持良性竞争，避免团队的内部消耗，同时在资源和利益分配上保持公平性。这要求管理者能使各个团队始终聚焦于整体的大目标，并使小团队的目标与整体目标保持一致，同时让各个小团队之间形成合力，产生相互促进的作用。即使在个别问题上存在矛盾，或者短时间内需要个别团队让渡资源和利益，管理者也要能引导大家始终以实现大团队目标为前提，建设性地解决内部的冲突。

因此，当你向上级提出问题后没有很快得到响应时，换个视角来看，你需要理解你的上级的角色和挑战不同，他可能在更加系统性地考虑长期问题，或者需要搁置问题来平衡资源，甚至是忽视问题以更大地授权，这些都是与管理他人这个层级不一样的情境。所以真正的向上管理，是理解上级面临的真实挑战后的选择。

总结一下，管理管理者角色有两大转变：一是从一线的直接管理到二线的间接管理，二是从单团队到多团队。在这个阶段，管理者处理的问题更多、更复杂，解决问题的手段却更间接、更系统，因此，需要在**系统化思考、授权、协同增效**三个关键跨越上取得突破。这是管理者用有限的时间和精力让多个团队稳定可靠地交付工作成果的关键。

管理职能/事业部

中层管理者继续晋升，就需要管理整个职能部门或者事业部。资金、产品、人才、品牌、销售渠道和销售能力等是企业整体竞争力的核心构成，对应着企业的职能部门或事业部的职责。

在这个角色下，最大的一个改变是从执行者到规划者。当你是一名普通员工，甚至是中基层的管理者时，你的任务和指标都仍然是清晰的，而到了管理职能/事业部的阶段，规划和设计的比重开始大幅增长。这时你不再只是一个将目标变现的人，目标和路径的规划与方向的选择成了挑战。这其中管理者也会从被动执行转变为主动实施。在这个阶段，管理者主要面临的挑战如下。

第一，应对常态化的模糊和不确定状况。在之前的管理阶段，管理者更多是在既定的方向和目标下决定如何达成目标，而在这个阶段，管理者需要给职能部门或事业部指明方向，明确目标，同时也需要更多地从外部环境、行业和市场考虑问题，并兼顾当下和未来。这时你面对的大多是不确定的问题以及边界模糊的状况，需要你能模糊决策，为职能部门或事业部指明方向。

第二，以经营思维管理职能部门或事业部。经营思维是这个阶段非常核心的一个认知转变，这要求管理者开始正确认知管理与业务结果，并真正为结果“买单”。如果管理者在这个阶段没有充分认识到取得结果的关键路径，忽视以客户为导向的业务和以业务为导向的管理，只是努力做好了“管理流程”，仍然在“正确地做事”，就会造成管理无法导向正确结果的局面。

管理者负责的范围扩大到整个职能部门或事业部后，只关注具体事项的落地执行就不够了。这时管理者应该发挥的作用是，策略上的指导和机制上的保障。假设一个营销负责人管理全国四个大区，一共30多家区域分公司。这时他参与某个区域的业绩管理的意义很小，对总体业绩的增长也是杯水车薪。他更应该通过目标的管理、策略性牵引、工作的规划和资源的配置去达成目标，例如让某些大区重点聚焦于某几个行业，另一些大区调整业务结构等。这要求管理者有经营职能部门或事业部的思维，以回报最大化为目标指引部门工作开展，如果打个比喻的话，就是根据手上的牌，安排好组合，布局好出牌策略，最大化可取得的收益。

第三，确保人才梯队支持业务持续发展。这个阶段的管理者不仅要为当前的目标负责，还要更多考虑如何应对不确定和业务的长期发展。这时建立起人才梯队就变得至关重要，管理者要确保业务不会因为某些核心人员的流失而受到影响。就像篮球队或足球队一样，在场上的主力队员出现状况时，能随时让场边的替补队员立马顶上，在确保正常比赛的同时仍有机会获胜。

当管理者发展到这个阶段时，管理工作有更明显的VUCA特征，即易变性、不确定性、复杂性和模糊性，需要管理者能够应对这种状况，模糊决策，给团队指明方向。同时，管理者的责任范围更大，并需要兼顾当下和长远的发展。因此，模糊决策、经营意识、构建人才梯队是管理者在这个阶段需要重点发展的能力，也是这个阶段的关键跨越。

管理企业

管理企业这个阶段通常是职业发展的高位，发展到管理企业的阶段，领导企业成功自然是管理者毋庸置疑的关键任务。在这个阶段，管理者自身与企业的关联变得更加紧密，甚至会直接影响企业的成败。在这个阶段，管理者会面临的关键挑战如下。

第一，制定和落实企业的战略。战略不是一个简单的数字目标，而是要指明企业在市场竞争中的定位和取胜的策略。这要求管理者能看清当前的市场状况和未来的趋势，判断企业的机会，选择能将核心优势发挥出来的“战场”，并制定能够制胜的策略和措施。作为管理者甚至是经营者，对战略的思考是第一重要的，因为这个职能和责任无人可以替代。组织像一辆战车，需要真正的管理者对包括外部信息（比如客户、市场、竞争者）和外部环境等在内的问题进行全盘的思考，带领组织和员工一起迎接新的机会与挑战。

第二，建设和提升组织能力。这是企业战略实现的保障，管理者得让企业有效运行，并保持竞争力。例如，快速发展的初创企业会更多聚焦于业务的发展，忙于“攻城略地”，依靠一些创业英雄带着团队快速打下市场。组织的管理应尽可能灵活，不要有太多流程、制度，部门和岗位也不要拆分得太细。但当企业发展到一定规模后，这种自发、灵活和混合的状态就会变成一种灾难。员工能力与业务需求的差距难以弥合，工作效率开始下降，内部冲突增多而很难协作。这时企业发现，要再实现增长，付出比之前多一倍的努力也未必能收获之前一半的效果。此时企业需要开始完善体系，优化流程和进行工作分工，更多靠体系和流程推动企业发展，而不是靠员工个人自发的行动。要使企业有能力落实所制定的战略，管理者得根据业务的发展需要和企业当下的运行情况，动态和持续地优化组织能力。

第三，创建具有感染力的美好组织构想。柯林斯研究了一批能成功穿越经济周期的企业，在《基业长青》^[1]里总结了这些企业的独特之处，其中一项就是企业需要有利润之上的追求。一个能够基业长青的伟大企业，需要有理想的牵引。员工对企业的期待，既有报酬、人际情感的收获，也有理想和价值的实现。无论是为了企业的长远发展，还是为了激励员工，管理者都需要制定能够振奋人心的愿景，以超越利润的美好构想来牵引组织的持续发展。组织的活力是管理组织的高管需要持续关注的话题。

在当今的社会中，人才和组织的关系开始变得更加灵活，组织不再仅仅依赖从上至下（up to down）的执行，依赖从上至下执行的组织逐渐变得臃肿而行动迟缓，无法适应充满变化和不确定性的商业环境。打造敏捷组织，通过不断地优化组织，激发所有员工的工作热情，需要高管和所有管理者在思维上持续做出改变。在这个组织变革的过程中，新手管理者是管理者数量最多、对员工影响最直接的群体，也需要考虑新组织的敏捷、透明和赋能。

管理者发展到这个阶段，要带领企业成功并持续发展。这要求管理者具备战略远见，为企业指明发展方向、选择正确的“战场”和制定有竞争力的发展策略。此外，管理者要能让企业一直保持匹配发展需求的运行状态，要能够持续促进组织优化，使企业具备有竞争力的组织能力。最后，企业要有利润之上的理想，管理者与员工共启愿景，以有感染力的美好构想去激发员工为美丽的事业努力。总结而言，具备战略远见、促进组织优化和共启愿景，是这个阶段管理者的核心发展任务。

[1] 柯林斯，波勒斯. 基业长青[M]. 真如，译. 5版. 北京：中信出版集团，2015.

补充能力和角色

除了以上这些关键能力，在高层管理者的能力范畴，还有几个非常底层的能力也会起到决定性的作用。在我们对CEO和创始人的访谈及北森人才管理研究院的大数据库中，有几项软性素质也值得关注，对我们所有人都有启发。

第一，清晰的自我认知能力。一个成功的管理者必须非常清晰、准确地了解自己的优势和劣势。我们在给高管教练的过程中体会格外深刻，只有对自己的能力和个性认知客观，保持谦逊和适度边界的管理者，才有可能持续成长。

第二，持续学习能力。新时代的管理者如果不能持续学习，很难对事物做出清晰的判断。管理者只有通过持续学习保持自己对世界的敏感性，才能够不断地带领组织发生变化。

第三，弹性和坚韧。企业在发展历程中一定会遇到很多挫折，一个真正的管理者在生存问题面前的坚韧程度，在面对复杂问题时的弹性，都是非常关键的。这项能力甚至是一切其他关键能力的基础，因为如果管理者在面对残酷的竞争时没有坚韧不拔的毅力，就很难带领团队持续走下去，管理者个人和团队未来的其他可能性也就无从谈起。

此外，大家可能会发现，我们没有单独界定“创业者”这个角色。当然，有时创业者可以合并到“管理企业”这一层级。但更多时候，对于真正意义上的创业者，尤其是小微企业的初创者，我们很难单纯地界定其能力边界。因为他们往往横跨多个角色，有时候需要制定战略，有时候必须挽起袖子亲自干一项很具体的专业工作，还有时候需要扮演好“建立成功团队”的大家长角色。因此我们看到的优秀创业者，有的接受过职场完整阶段的能力训练，有的是随着企业从小变大才逐步升维了自己的能力。但无论是哪种创业者，都需要注意：一是随着企业的不同生命周期进行角色的切换，二是思考如何将个人能力转化为组织能力并采取行动。

关键跨越

通过前面的描述，我们了解了每个角色所面临的挑战。要应对这些挑战，每个角色需要的能力是非常复杂的，关键跨越涵盖了思维模式、行动风格、人际互动、自我管理四个方面的发展需要。

关于关键跨越的习得与提升，我们会观察到很多管理者常常会陷入一种职业发展的瓶颈，也就是当发展到某个阶段后，就很难再有新的改变。这其中一方面有成人学习模式固化的原因，但另一方面，更多是因为管理者走不出自己的“能力陷阱”，乐于做那些自己擅长的事情，最终导致他们就只擅长这些事。这也是我们特别说明每个阶段的关键挑战的原因，我们希望通过让大家“看见差距”，激发大家的成长动力。

我们访谈过很多职场中的新人，他们中的很多人对于管理者的理解都限于给他们开开会、讲讲话的人。甚至一些我们访谈过的中层管理者，他们有超过10年的工作经历，也不能很快说出他们的上级所面临的难题和挑战，因此大家自然会困惑于如何“向上管理”，如何与高层“同频”。但这都还只是不同层级的员工和管理者的表面需求与矛盾，从深层次来说，这反映的是员工和管理者没有真正理解职场中每个阶段角色的不同。我们希望本章的全景描述可以让你对管理能力的变迁有一个整体的认知，从而更好地做好准备。

如果你想跨越这些障碍，更好地习得这些能力，你可以参考我们提供的如下建议：首先，了解这些能力本身，不仅仅是词汇，还有行为的完整链条，需要像具备这些能力一样去思考；其次，保持刻意练习，很多角色固化多年之后会形成条件反射式的经验，这时你就要有意识地去刻意练习，不只限于自己思考，更需要加强内外部的社交，模仿他人有时候也是一种很好的学习方式；最后，做好打持久战的准备，改变不是一夜之间就能完成的，尤其是对于成人来说，过往的经验往往是一把双刃剑，思维模式、行为模式和互动模式的改变需要潜心积累，是一个从量变到质变的过程，这个过程在早期往往是毫无踪迹的，需要我们保持耐心和信心。

小结

1. 一个人的职业发展会历经很多角色，了解管理者发展的全景图，能帮助你提前做好准备，学会换位思考，理解上下级的工作挑战和想法。

2. 你会经历的职场角色有五个阶段：管理自我、管理他人、管理管理者、管理职能/事业部、管理企业。

3. 管理自我阶段的关键挑战：稳定可靠地交付工作成果、保持并提高专业的水准和效率、与客户和工作伙伴顺畅沟通。所需完成的关键跨越：高效执行、展现专业素养、有效沟通。

4. 管理他人阶段的关键挑战：获得团队的认可和信任、让团队稳定可靠地交付工作成果、帮助团队改进和提升。所需完成的关键跨越：承担管理责任、推动执行、辅导他人。

5. 管理管理者阶段的关键挑战：系统性地解决问题；让一线管理者充分发挥作用：统一目标，平衡资源和利益。所需完成的关键跨越：系统化思考、授权、协同增效。

6. 管理职能/事业部阶段的关键挑战：应对常态化的模糊和不确定状况、以经营思维管理职能部门或事业部、确保人才梯队支持业务持续发展。所需完成的关键跨越：模糊决策、经营意识、构建人才梯队。

7. 还有几个底层能力，在整个职业发展过程中也起着决定性作用。这些能力包括：清晰的自我认知能力、持续学习能力、弹性和韧性。

8. 发展关键跨越上的能力要做到：充分了解这些能力的完整行为链条；保持刻意练习；做好打持久战的准备。

第20章 一生的修炼，更好的自己

在过去十多年的管理咨询、人才盘点、教练反馈的顾问经历中，我们看到了许许多多职场人的角色转换，这其中有很多成功者，也不乏沮丧的挫败者。复盘很多人的职业经历，让我们更清晰地认识到，管理不仅仅是一次晋升、一个角色、一份工作，管理者在管理中面临的挑战和转变往往是伴随终身的。我们访谈过很多企业的高管，尽管他们已经拥有数十年的管理经验，但并不能保障他们在面对新的问题时，仍能保持游刃有余。管理工作十分复杂与艰辛，即便是最能干的那些管理者也需要持续不断地学习，因为商业环境、下属、组织氛围都是动态的。管理历程除了会带给你挑战，也是一份礼物，因为管理工作要承受的外部“压强”能够一直让你保持足够的警醒，更加敏捷地适应新的变化。

在我们的观察中，尽管有一些人可能“天生”更适合当管理者，比如他们拥有高影响力和人格魅力，能够使人愿意追随，但绝大部分管理者在职业早期都会经历一些“抓狂”的时刻，这时我们需要做的就是：面对它，适应它，跨越它。

至暗时刻

一个管理者被宣布晋升后，在愿望实现的成就感、同事赞许的眼神中收获了自己的高光时刻。但接下来你会发现，很多事情没有想象的那么美好，糟糕的状况持续出现，伴随着这种感觉的，通常是长达数月的“至暗时刻”。

你最先面临的状况就是“失控”。晋升为管理者之后，工作方式就从自己努力完成工作，变成通过他人的努力完成工作。别看都是“努力”，但努力之后的结果常常大相径庭。由于个人心态和工作习惯很难在短时间内完成转变，新手管理者总会感觉“通过他人开展工作”如同隔山打牛，结果不可控，心中没底。

我们观察到失控最鲜明的特征之一是管理者工作的时间越来越长，但结果越来越糟。很多新手管理者看到下属无法完成任务，或者担心出错，对下属不放心，出于对效率和成果的考量，会索性选择自己上手干。管理者事必躬亲，在执行性工作上投入大量时间，会渐渐发现自己每天都有做不完的事情。把时间花在自己喜欢做或者擅长做的事情上，是每个人不自觉的行为。德鲁克在《卓有成效的管理者》^[1]中提到，人对时间的感觉是最不可靠的，如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎么被消耗的。

当管理者的“时间”失控之后，这种忙碌的假象还会造成一连串的负面效果。在管理类的工作中投放的精力不够，工作成效不明显，进一步在事务性的工作中找寻成就感，叠加形成恶性循环，直到被动或主动完成角色转变。此时下属要么因为无法获得能力提升和成长，逐渐形成依赖，长期占用管理者的时间，要么感觉工作能力不被信任，滋生反感情绪。

然后你会发现自己变得很不“自由”。很多人对管理者的向往是，做员工时常常被上级监督，以为管理者有很大的自由度，自己当了领导，就不再受人管。但事实上成为管理者后，受到的约束比原来还多，原来只是向上级汇报结果，成为管理者后除了有上级管，下属还会有期待，平级还会需要彼此协调和监督，管理者要面对来自客户、上级、下属及跨部门的多方压力，各自都有立场和需求，很难分清楚轻重缓急，弄不清应该优先处理谁的问题，以及应该分配多少时间和精力处理。你会发现，自己从自我管理者和上级管理者，变成上

下左右的网状联络，如果对自我有更高的要求，还会受到更多的约束，并没有获得此前所想象的自由度。

除了工作模式之外，管理者的工作任务和工作责任也与之不同，要为上级负责，还要为团队和下级负责，为团队的每个人负责。当你是个人贡献者时，你可以自由选择自己的工作方式，甚至可以无所忌讳地表达自己的想法，但成为管理者后，你的言行不仅会影响到个人，还会影响到团队，你要更谨慎和自律。

接着你会为复杂的人际关系而苦恼。和业务骨干相比，新手管理者的工作内容发生了很大变化，容易让新手管理者产生很多人际上的困扰。你不得不花很多时间进行看似“例行的开会”和“无意义的谈话”。很多管理者会发现需要消耗大量的精力在非业务工作上。但管理者需要从业务中抽身出来，在管人上投入更多精力。就本质而言，管人跟管业务是没法分开的，或者管人跟管业务是一枚硬币的两面：一个管理者如果不考虑人的因素，是无法分解和布置好任务的。

管理者需要花费时间打造核心团队，找人识人用人，规范团队角色分工，组建核心团队比想象中更花费时间，而以前作为业务骨干并不需要为团队建设的事情而烦恼。团队组建好后，管理者还要面对人员管理问题，要对每个下属的成长负责，而下属具有多样性，每个人的成熟度、性格都不一样，没有办法用一刀切的方式对待，这意味着更大的人际挑战。

新手管理者要进行的一个最大转变是，从关注自己、关注任务转变为关注别人、关注管理，通过别人来完成工作。我们观察到，那些更擅长做事，而不是和人打交道的新手管理者在角色转变上会面临极大的困难。很多管理者和我们交流，他们不喜欢过多地和员工交流，常常觉得时间都被人际上的多重沟通浪费了，甚至对管理产生了一定的厌倦。从关注事转变为关注人很难，但无法直接跨越，唯有面对。

最后你不得不体会管理的孤独。新手管理者作为员工时，往往是“好员工”，经常因为绩效优秀被上级表扬。成为管理者之后，来自下属的评价、期待，往往给管理者带来巨大的压力，有些管理者会不自觉地去迎合他人，想要被他人喜欢。

曾经有一位名校优秀毕业生在一家企业由于表现优秀，获得了非常快速的晋升，但晋升也给她带来了很大苦恼。她发现，自己很快

被“同辈”孤立了，之前和她一起入司的人纷纷成了她的下属，她需要去面对这些过去同事的问题。尤其是在处理批评和绩效不佳的时候，人际上的冲突给了她巨大的压力。她说：“我感觉很难受，刚刚在会议室批评了一个人，中午还能若无其事地一起吃饭、开玩笑吗？”这时，心态上的准备就格外重要，你得学会不能单凭他人的肯定而获得成就感，也不能因被他人“讨厌”就自我怀疑。

对于每个管理者来说，很多艰难的决定需要独自面对，比如是否挽留一个员工，以及如何完成不可能的任务等。外部的噪声很多，你必须搞清楚当下哪件事最重要、哪件事最有风险、直接下属的发展阶段、每个下属可以放手到什么地步。这些决定很多时候都需要你自己想清楚，这个时刻是很难让别人和你感同身受的，所以做好管理者很不容易。

[1] 德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 许是祥，译. 北京：机械工业出版社，2019.

好的开始，是成功的一半

看了这些“至暗时刻”，是不是有一种“上了贼船”的感受。的确，一旦成为管理者，你就会面临这样那样的问题。但好消息是，几乎绝大部分问题都可以随着经验的增加而逐步解决，而且，在扑面而来的问题上，你并不孤单，几乎人人如此。

有句话叫作“好的开始，是成功的一半”。对于管理者，这句话同样适用。基于我们的顾问观察和相关的研究，新手管理者所经历的这些痛苦转变，在职业生涯早期形成的这些思维、行为习惯，对未来的发展有至关重要的作用，只要你挺住，往往就获得了一个好的开局。

首先，用多维视角分析问题。对于同一个问题，要尝试从不同的维度去思考，例如员工、部门、公司维度甚至是时间维度，又如行业、竞争、客户维度，还有产研、营销、财务等不同职能的维度。多维视角，让新手管理者不至于困在局中。有悟性的管理者愿意承认自己并非无所不知，乐于接纳各种各样的想法，甚至承认自己的局限，而非急于证明自己。

其次，从小团队开始建立原则意识。团队要遵从火炉法则，火炉是烫手的，千万别碰，否则就会烫起泡。制度面前人人平等，公平、公正是最大的规则，要带好团队，必须做到规则清晰，有底线思维。我们看到很多案例，一个“老好人”的管理者一定会制造一个失败的团队，因为他短期地满足了某些个人的利益，让大家感受到一种“轻松愉悦自由”的氛围，但一个没有原则的管理者最终会让整个团队崩盘。领导力是以原则为基础的，成功的公司也一定拥有自己的原则。但反过来说，多个原则，多维度、混乱的原则，也会让团队失败。这就需要我们正确地建立规则、运用规则，并不断地复盘和总结，迭代我们的规则。

再次，学会包容不同类型的人。管理者需要认识到每个人都是不同的，比如有的员工信赖度高，有的员工创新能力强，有的员工执行能力强，尽管你可能有自己的标准和喜好，但学会欣赏各种人，尤其是和自己特别不同的人，是管理者的一大跨越。此外，由于管理者必须学会面对和处理冲突，因此管理者在管理体验的早期阶段可以保持

开放性，学会与各种员工相处，这样做可以使你未来的适应范围更广。

最后，学会控制自己。在个人贡献者阶段，管理自己是最重要的内容，但成为管理者之后，自律会变得更重要，这其中包括需要刻意强化的计划能力和情绪控制力。我们曾经追踪过一些管理者的个性测评报告，那些在“情绪控制”和“压力管理”上有明确短板的管理者，在自我感知和他人能力评价上，都很容易被低估，因此管理者要对自己更加严格，这既是管理的负担，也是管理的礼物。

管理的馈赠

虽然我们给了新手管理者很多建议，但可能还是有人会好奇，一个初级的管理者往往没有非常明显的实质利益，比如工资并不见得比专家高，操心却多好几倍，工作时间长不说，还有很多必须背负的责任，这个工作机会真的值得吗？带着这个问题，我们访谈过各层级的管理者，询问他们是否后悔成为一名管理者。但大部分管理者都回答我们，他们痛并快乐着。我们观察那些在职场中被公认为“成功”的管理者，也会看到管理历练带给他们的改变。管理的馈赠主要包括以下几个。

掌握一种实现目标的方法论。多年的顾问工作让我们有一个很深的体会：管理是管理不确定。当把管理经验迁移到生活中时，你会看到一个通用的方法论乃至一个公式。如果你按照以下五个步骤把这些事都做好，你几乎肯定可以成功。这五步是：①有明确的目标；②找到阻碍你实现这些目标的问题，并且不容忍问题；③准确诊断问题，找到问题的根源；④规划可以解决问题的方案；⑤做一切必要的事来践行这些方案，实现成果。你会看到，连续创业者或者在很多领域都取得成功的人，他们本质上是掌握了一种实现目标的方法论，而这种方法论在你作为管理者的历练中会得到充分的锻炼。

很多时候，管理者碍于面子或者因为其他原因，在遇到难题或者超出能力范围的事情时，只想靠自己解决，不愿意向员工暴露自己无助的一面，这其实是不成熟的做法。成熟的做法是以结果为导向，以尽快解决问题为目的，想尽一切办法去解决问题，包括向员工求助，而且敢于向员工求助的管理者，更能受到员工的好评。所以你不必在意解决问题的是谁，重要的是问题能被解决，这是实现目标的另一种思维方式。我们看到，很多管理者开始发生这种转变时，整个人似乎都变得更“智慧”了，因为他将不会受到自己的局限。

变成“成年人”，容忍灰度。一个人在职场中最快速的成熟路径，不是年纪的增加，而是阅历的增加。管理者的阅历是其隐形的财富。《奈飞文化手册》^[1]中提到的一个招聘准则就是“我们只招成年人”，“成年人”更能对自己的言行负责，而且除了物质之外，他们更追求有挑战性和价值感等。

从我们的观察来看，从你成为管理者的第一天开始，你就越来越接近“成年人”的标准了。第一，你必须要有自己明确而独立的观点，当需要被迫去解决问题时，你得学会界定问题，沟通问题，搁置问题，甚至是妥协问题。第二，你不得不消灭绝对的完美主义。我们见过很多在专业工作上追求极致的人，在成为管理者之后开始变得有灰度。这种灰度不是对追求卓越的妥协，而是对商业、投入产出比的综合考量，即便需要极致完美，也是主动的选择。第三，有能力面对批评，不必担心有弱点，你不是超人。发生这些变化，究其根本是因为你背负的责任不再仅仅是你个人，而是整个团队，因此你必须考虑周全，接纳复杂和不确定。

更易合作，人际能力的提升。现代管理理论之父巴纳德的经典著作《经理人员的职能》^[2]里有一段话：“合作和组织是相互对立的事实、相互对立的人的思想与情感的综合体。管理人员的职能，正在于通过具体活动来促进相互对立的各种力量的协同，调解相互冲突的各种力量、本能、利益、条件、立场和理想。”

管理者在管理团队的过程中，每天都在训练“促进……协同”和“调解……冲突”的领导力模式，这是人际能力的核心。我们见过很多不善人际甚至是略有社交恐惧症的新手管理者，在日复一日的互动中，开始体会“人与人的关系”和“任务”之间的交互作用。在今天的社会环境中，人际能力的重要性不言而喻，因为它不仅仅是关系本身，还是获得更多资源和信息的必备渠道，因此管理历程就是一剂强心针，倒逼管理者必须面对下属、平级、上级等多重角色的关系网络，尽管费心，但这何尝不是一种成长？

成就他人的成就感。由于背负的责任不同，管理者常常会在团队身上体会到为人父母的自豪感。一个人从普通员工晋升为管理者，相当于在心理层面从“儿童”角色转变到“父母”角色，你开始必须去考虑他人的利益，满足他人的需要，为他人服务。这种成就感和自身的成就相比，是更高一个维度的价值感。

会更加坚韧和有勇气。成功的管理者每天都要努力管理自己，成功取决于在前进路上做的每个小选择。强化个人纪律，清楚要做什么和该做什么是不同的，计划做什么和执行到位是不同的。失败和成功，都来自自律，将精力放在重要的事情上，知道进退。只要频繁反复练习，你几乎可以养成任何习惯，产生自控力。研究显示，如果你

能坚持某种行为约18个月，你就会形成一种要永远做下去的强烈倾向。因此，管理也会对意志力有所训练。

另外，管理者必然会面对大量的心态冲突，成为管理者，本身就是突破舒适区，勇于挑战自我的一大步。管理者必须在自我与环境的矛盾中不停地平衡，这在长期发展上也是一个非常好的调节。

[1] 麦考德. 奈飞文化手册[M]. 范珂，译. 杭州：浙江教育出版社，2018.

[2] 巴纳德. 经理人员的职能[M]. 王永贵，译. 北京：机械工业出版社，2013.

结语

如同电影《和平战士》中，心灵导师苏格拉底对主人公丹·米尔曼所说：“没有开始或者终止，只有过程。”人生是一场修炼，修的是心性，炼的是技能，没有终点，出生即开始，永远都在进程中。

我们陪伴了很多管理者走过“至暗时刻”，别着急，每个人都会经历，没有谁比谁更高明，只要坚持就会成功。在坚持的路上，除了职场的收获，你还会获得很多可迁移的技能。正如在游泳池中学会了游泳，在大海中也能施展一样。管理者练就的管理技能、打磨的心性，都可以在更多人生的场景找到应用机会。所以可以说，一旦成为管理者，就进入了这场修行的经验加速区：管理技能要求的倾听、沟通、共情，用在处理家庭矛盾、开展子女教育中，也效果明显；管理角色要求的时间管理、任务分配、绩效辅导、培养员工等技能，在自我管理、家庭决策、子女教育中，同样增益匪浅。

成为管理者，能加速人生的修炼，乃至成就更好的自己。

Table of Contents

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[推荐序三](#)

[前言](#)

[第一部分 新手管理者的关键跨越](#)

[第1章 新手管理者会遇到的9个管理难题](#)

[新手管理者的9个管理难题](#)

[通过管理历练，完成管理跨越](#)

[小结](#)

[第2章 新手管理者为何难以完成管理跨越](#)

[成功跨越的障碍](#)

[小结](#)

[第3章 成功跨越：在行动中改变](#)

[发展原则：从自身优势出发，先行动起来](#)

[APPLE发展策略](#)

[小结](#)

[新手管理者关键跨越自评表](#)

[第二部分 关键跨越一：承担管理责任](#)

[第4章 信任的基石：承担管理责任](#)

[新手管理者在辅导上容易陷入的三个误区](#)

[小结](#)

[第15章 辅导的开始：如何投入时间](#)

[不给自己找借口](#)

[赢回自己的时间](#)

[坚持做重要的事](#)

[按照二八原则分配辅导精力](#)

[小结](#)

[第16章 明确目标，促进绩效达成](#)

[辅导目标要促进绩效提升](#)

[和员工达成共识](#)

[辅导目标要可评估、可实现](#)

[小结](#)

[第17章 信任、激发与赋能](#)

[打开员工的心防](#)

给员工加满能量

赋能员工

小结

第18章 跟进与评价

把辅导当成一个项目来管理

保持耐心，让子弹飞一会儿

正确的批评与表扬

小结

制订你的发展计划

第五部分 成为管理者

第19章 管理者发展的全景图：五个阶段的关键跨越

管理自我

管理他人

管理管理者

管理职能/事业部

管理企业

补充能力和角色

关键跨越

小结

第20章 一生的修炼，更好的自己

至暗时刻

好的开始，是成功的一半

管理的馈赠

结语