# 《第一次当主管》

## 第一章：从优秀员工到主管的工作方式和意识转变

**现有优秀的自己，再有优秀的团队**

1. 要求别人做到的，自己要先做到；己所不欲，勿施于人。
2. 以身作则、身先士卒，建立榜样示范作用，不仅表现在日常工作中，也表现在思维模式、行为习惯、表达方式、体态特征等多方面。
3. 自己变得足够优秀，来影响、同化你的员工，形成一个有机的整体。

**时刻控制自己的坏情绪**

1. 决定人命运的不是智商，而是情商。
2. 很多人在情绪激动、亢奋的时候，会不自觉地加速说话的语速，直接暴露自己内心的真实想法。对于主管来说，面对糟糕情况隐忍不发、含而不露，是一种非常重要的品格。
3. 优秀的主管能在经受各种因素的干扰下作出正确的决定。

**作为“领头羊”，你要有绝对优秀的自我管理能力**

1. 在生活中善于自我管理（情绪、压力、时间、意志、身体等多方面）的人，才具有成为优秀主管的资本和潜力。
2. 真正的管理不是用权力去管理别人，而是主管先把自己管好，让这种自我管理行为产生效果，进而影响员工的行为，让他们心甘情愿服从你。
3. 只有通过实践锻炼才能真正获得自制力，只有依靠惯性和反复的自我控制训练，神经才有可能得到完全控制。
4. 自我控制就是抑制自己的情绪和欲望，控制自己的行为，使自己以最合理的方式行动。
5. 只有具备优秀的自我控制能力，才能牢牢把握自己的命运。

**选择合适的人，为团队创造利益**

1. 作为主管首先确保团队能生存下去，用合适的人为团队创造效益，是不可推卸的责任和使命。
2. 每一个人都有责任帮助团队尽快赚钱。
3. 任何人想要在团队中不断成长和发展，实现自己的目标，都需要用“业绩”来说话。
4. 在日常工作中，基本达成目标只代表着员工按照基本的工作流程，履行了自己的工作职责，做了自己应该做的事情。能否在此之外为团队创造价值，是评价员工是否优秀的一个标准。
5. 相比被动接受工作安排的员工，那些既能完成目标又能主动为你提供给解决方案的员工，才更值得你关注，更能为你创造价值。

**与每一个员工保持沟通**

1. 管理的过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。
2. 未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。
3. 加强“非正式”的沟通，加强不同层级之间的交流，让彼此间从单纯的上下级关系，升华为一个人与另一个人的平等关系。
4. 希望人们勇于表达反对的意见，呈现出所有的事实面，并尊重不同的观点，这是化解矛盾的方法。
5. 良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见，达成某项共识，一起面对和解决问题。

**轻易许诺，一个你会经常犯，却也最应该避免的错误**

1. 最应该避免的错误就是“轻易许诺”。
2. 当下许诺越轻易，将来兑现起来就越难，后悔的概率就越大。因此，遇事先要学会冷静。
3. 马云在团队管理时，一直强调“不给任何人承诺”的原则，而是用事实和行动来说话。
4. 拿破仑说“我从不轻易承诺，因为承诺会变成不可自拔的错误”。

**对浪费时间的“垃圾”工作说“NO”**

1. 有时并不是工作过于繁重，而是工作方法问题，导致工作效率太低。要想提高工作效率，就要对浪费时间的“垃圾”工作说“NO”，节省时间去做那些生产效率的工作。
2. 养成制定明日工作计划的习惯，合理的分配工作，不要什么事情都自己完成。
3. 一件一件地去处理事情，尽量确保在做完一件事情之后才开始下一件事情。
4. 多进行有效沟通，尽可能保证工作能一次做完、做好。
5. 合理安排工作会议，避免无效的、低效率的会议。
6. 避免无谓的争论，它不仅会占用大量时间，对解决问题毫无用处。

**坦诚面对自己的过失和错误，并承担责任**

1. 面对员工的评价，作为主管应该能从事实本身出发，虚心接受员工的批评，勇于承认自己的错误，并积极改正。
2. 广开言路，虚心听取，知错即改，有利于作出正确的决策，也会塑造开明民主的形象。
3. 当主管做到了用于担责、道歉并自我剖析、深刻反省之后，员工才能以端正的态度面对错误，彻底解决问题。

## 第二章：把自己放入团队

**用坚定的信念点燃周围人的激情**

1. 拥有坚定的信念和目标，对未来充满希望，是一个优秀主管应当展现的显著特征，并以此为基础形成团队的共同愿望和目标。
2. 主管要表现出对信念的执着和对前途与目标的丰富想象力，帮助自己和员工在事业即使处于低谷期或一穷二白时，也能执着于自己的初心。
3. 主管首先要忠诚于信念，进而规范自己的言行举止，辅助语言所表达的信息，让人们相信他的能力和人格，聚拢优秀人才，一起去实现团队的目标。
4. 在激励成功员工的同时，也需要对那些辛勤工作却不太“成功”的员工施予关注和鼓励，帮助他们重拾信心，激发潜能，为实现团队目标继续努力。

**用清晰、明确的“群体目标”团结员工，并与员工一起奋斗**

1. 有了目标才能确定每个人的工作，团队的使命和任务必须转化为具体可行的目标。
2. 李开复：明确愿景、制定目标会帮助主管快速实现对团队的领导和管理。
3. 马云：不能统一人的思想，但可以统一人的目标。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力。
4. 确立一个团队，首先要有一个共同的目标，否则就不能算作团队，顶多只能算作一群人。
5. 杰克韦尔奇：是否建立了一个高远的目标，让它成为团队的目标，并且大家为了它而奋斗，是评判一个领导者的最为核心的标准，也是经常被许多人所忽略且找不到着力点的关键所在。
6. 建立共同目标后，还需要向员工明确表达对于目标的预期，这样就恶意让员工明白你的期望，并为之共同努力，有效执行。
7. 目标表达得越明确，员工就越容易理解；解决问题的策略和方法就越清晰，成功的可能就越大。
8. 一定是那种“跳一跳，够得着”的目标，才算是优秀的目标，才有利于团队的不断发展和前进。

**为团队创造“跳一跳”就能实现的梦想**

1. 一个优秀的主管必须是“造梦大师”，懂得适时描绘一个可以实现的梦想，为每一个愿意做事的员工提供发挥才能的舞台，激励员工努力去自我实现。
2. 松下幸之助：真正激励人们全身心投入的动力，不是金钱等外部条件，使人们不断前行的，是组织内在的信仰。
3. 沃尔码的“造梦”第一招：每天早晨工作开始前，全体员工都会欢呼自己是“第一”，并且把这种积极的观念与肢体语言结合起来。 --- 每日晨会的鼓励，唤醒潜意识。
4. 沃尔码的“造梦”第二招：为员工提供非常清晰的模仿对象，使任何一个员工都能贴近成功人士，去模仿成功人士的言行。
5. 沃尔码的“造梦”第三招：对每位员工都极为尊重和爱护，与普通员工建立融洽、和谐的关系。
6. 在为员工创造“梦想”的时候，一定要遵守团队所处的环境和现实情况，根据员工的实际能力，制造一个具有一定挑战性却并不过高的“梦想”，与员工一起去实现。

**说到做到，让员工信任你**

1. 不要轻易承诺，一旦承诺，必须言行一致，说到做到。
2. 第一点：说话之前深思熟虑，凡事不要轻率的承诺，只许诺自己能做到做好的。
3. 第二点：牢记自己说出的话、作出的承诺，尽量快速实现。
4. 第三点：当现实情况的变化导致兑现承诺出现困难时，也要全力以赴地去实现；实在不能实现的也要及时与员工沟通，寻求替代办法，而不能以此为借口，将自己的承诺搁置，对员工的正常需求不闻不问。
5. “说到做到、言行一致”是走向成功的基础，是员工判断主管是否值得尊敬、值得信赖的重要标准。

**如果员工认为自己可以，就不要帮他们作任何决定**

1. 杰克韦尔奇：掐着员工的脖子，你是无法将工作热情和自信注入他们心中的。
2. 当员工面临重大困难时，身体力行的协助和支持，而不是像个将军似的指挥和命令。
3. 主管的职责并不在于如何塑造员工，而是要去帮助员工放大自身的能量，给员工开拓出能最大限度发挥才能的空间，而你只需在员工能力欠缺的方面给予帮助和辅导。
4. 如果员工能为自己作决定，我不会帮他们作决定。
5. 授人以鱼，不如授人以渔。

**收好你的热情，不要急于向员工给出你的建议**

1. 当发现员工能力不足时，不要急于主动帮助员工直接决定，尤其是员工自身没有意愿的时候。只有当收到员工主动询问解决建议时，员工的学习欲望和指导欲望才能达成一致，指导才能起作用。
2. 在指导过程中，不断询问和解答，促进员工主动思考，得出最接近正确的答案。
3. 当员工向你询问解决问题的建议时，只需要做一个指引，由他自己思考合理的解决办法。
4. 千万收拾好自己的人情，不要急于给出建议。因为只有当员工扔掉你这根“拐杖”的时候，他才能走的更远，而且走出的每一步都踩在实地上。

**付出真实的情感，维系与员工的紧密关系**

1. 上任伊始的主管不仅要确定可以激励员工共同努力的目标，还要用你的“真实情感”来维系与员工的紧密关系。
2. 不管团队中哪个人成功了，都分享、庆祝他的成功，用每一个可以分享的成功，去凝聚整个团队的力量。

**不向员工推销你的想法，要引导员工说出他的办法**

1. 相比于你帮他解决问题，更重要的你如何通过帮助员工找到方法，让他自己解决问题。
2. 你要明确自己是帮助员工解决问题的，因此要先要听取员工的想法，然后步步引导启发员工思考，去思考每一个细节。
3. 不用给员工提供你认为正确的做法，反而是引导员工自己说出改变的方式，让员工认为这些是他自己得出的结论才更有效。员工自己认同了，才会更有改变的可能。

**指出员工的错误之前，先让错误晾一会儿**

1. 不当地纠正别人的错误，要比猛烈的谩骂更令人气愤。
2. 当不知道如何处理员工错误的时候，可以把错误先晾一会儿，用“延期处理”的方处理员工的错误。
3. 不管员工犯什么错误，都必须先让对方思考一会儿（意识到自己的错误，产生愧疚感），等时机成熟后，再指出他所犯的错误，这样对方就会很容易接受。

**必要时，你要力排众议，梳理你的权威**

1. 关键时期，必须摆脱群体的影响，跳出“从众心理”的束缚，在审核、确认决策正确后，坚定无疑地贯彻执行。
2. 你的态度越坚定、决策越到位，越能促使员工去忠诚地执行。
3. 要求决策前尽可能搜集信息，运用理性的方法和创意作出最恰当的方案。一旦作出了决策，就要认真负责，出了问题也要及时站出来承担责任。

**做他人不敢做的事情（冒险精神 + 缜密思维）**

1. 丘吉尔：勇气是人类第一优先的品德，因为勇气保障其他所有的品德。
2. 风险总是与机遇并存的，怕风险就很难抓住机遇。既有勇气去冒险又有能力承担失败，是优秀主管的一种特质。
3. 一个优秀的主管，在表现出丰富的“冒险精神”的同时，还兼备缜密的思维。

**教会员工如何言简意赅地向你做汇报**

1. 员工如何汇报这个问题，不仅你自己需要明确，也需要你明确地传达给员工，让他们交给你的是一些经过梳理的东西。
2. “我不理解复杂的问题，我只理解简单明了的。”
3. “我工作的一部分，就是教会他人如何把一个复杂的问题，简化为一系列简单的问题。只有这样，我们才能更好地进行下面的工作。”

## 第三章：目标分解、执行和落实

**把大目标分解成小目标，从做好每一个小目标开始**

1. 作出重大决策后，会一直坚持自己的选择，即便他的决策已经被证明是错的了，也不会甘心放弃，此时就产生了“惯性”，你朝一个方向使的劲越大，就越难改变方向。
2. 我们应该把大目标分解成小目标，小目标不会造成大麻烦，即使出现了麻烦，也能及时作出调整、改变。
3. 小目标并不代表与大目标绝缘，它只意味着实现大目标，从做好一个小目标开始。
4. 越小的任务越容易预估结果。
5. 作为管理者，可以按照制定好的小目标时间表，督促参与者的进度，并在不断完成小目标的过程中，让参与者更快享受到一定的成就感。
6. 易于实现的目标就是好目标，它能让你真正完成目标并有所建树。对于团队而言，与那些看起来虚幻的梦想相比，小的胜利或许更能带来强烈的满足感。
7. 把复杂问题分解，不断的分解下去，直到分解到能解决它为止。

**做出一个迅速简单的决断，行不通了再回头修改（行动 > 想法；说一尺不如行一寸）**

1. 如果缺乏执行，再有创意的想法也毫无用处。
2. 马云：中国人创业关键不在于有出色的想法、理念和梦想，而在于是否愿意为此付出一切代价，全力以赴的去做它，证明它是对的。创业不能停留在理念与幻想上，idea可以有无数个，action只能有一个。
3. 不管前面的路是怎样，开始干的时候才是成功的开端。
4. 面对激烈的市场竞争，员工的执行力决定着团队的兴衰，也决定着团队能否顺利实现既定的目标和计划。强大的团队执行力就是团队的核心竞争力。
5. 点子与执行力的关系：三流的点子 + 一流的执行力 > 一流的点子 + 三流的执行力。
6. 如果能以“朝前看、向前走”为重，跟得上“点子”的节拍，做出一个迅速简单的决断，行不通了再回头修改，就能获得你想要的结果。
7. 不要冥思苦想，最重要的是马上动手去做。

扩展阅读：

* 执行力：为贯彻战略意图，完成预定目标的行动能力。执行力包括完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。
* 个人执行力：员工把上级的命令和想法变成熊东，把行动变成结果，按时完成任务的能力。

**不要在刚刚开始时，就在不太重要的事情上浪费时间**

1. 关注细节是敬业精神的一种表现。
2. 西方谚语：魔鬼在细节中。
3. 老子：天下大事，必作于细。
4. 《细节决定成败》：生活的一切原本都是有细节构成的，如果一切都归于有序，决定成败的必将实施微苦沙砾的细节，细节的竞争才是最终和最高的竞争层面。
5. 然而，对于第一次当主管，过早关注细节却是一件有害的事情。过早关注细节会导致在一些不太重要的环节浪费时间。
6. 起步阶段要操心的是全局，一开始就过于关注细节会影响你的执行力，因为那样会让你把注意力更多放在次要的事情上。
7. 只有在真正开始后，才能清楚到底需要哪些细节，哪些才是最重要的，需要在哪些细节上花更多时间，以及需要补充哪些细节。

**不把时间浪费在还没有成为问题的事情上**

1. 还没有真正出现的问题，全都不是问题。
2. 重点解决当下问题，并为可预知的问题做好准备。

**先认认真真做好当下的事情**

1. 认认真真做好当下的事非常重要，不论你有多么远大的理想，都需要一点点地去实现，无论多大的工程，也要从一砖一瓦开始。
2. 首先要做的，不是去看远方模糊的目标，而是要做手边具体的事情。

**任何时候，都要主动找办法解决问题**

1. 彼得德鲁克：“当前社会不是一场技术战，也不是软件的速度革命，而是一场观念上的革命”。在这样的时代背景下，一个好思路将是团队管理中的无穷财富。
2. 产生想法 -> 沉淀思考 -> 坚决执行
3. 思考是一切策略与方法的起源，同时又是一个不断去问去答的过程。
4. 关注那些懂得主动寻找方法解决问题的员工，他们才是最能实现目标、走向成功的人。

**有些东西拖得越久，越难完成**

1. 需要创造一定的“势”，来推动团队完成任务和目标的进度，因为良好的发展态势能让你们坚持下去，驱动你和团队成员成长。一旦丧失了“势”，团队将丧失发展的源动力。团队共同完成一项任务后，要紧接着去进行下一个任务，可以让这种“势”不断积累。
2. 没有人愿意被困在一个看不到尽头的任务中。
3. 将繁杂的工作进行分解，每天都收到成果和进步，能实时看见的小胜利，哪怕是微小的进步也能让团队成员士气大振。
4. 把“决策”和“执行”分开。决策的过程要慢，要慢慢地、谨慎地思考，执行的过程则一定要快，要坚决。
5. 杜绝完美主义者，杜绝成为“一直心动，却无行动”的拖延大王。

**与其超负荷运转而疲惫不堪，不如重新寻找新的解决办法**

1. “放弃”是一个非常消极的字眼，但是很多时候“知难而退”其实是一种更为明智、实在的办法。
2. 避免钻牛角尖，避免在错误的方向上浪费时间，换一种角度和方法重新思考。

**再急的事情，也要慢慢做才能做好**

1. 做事时分清轻重缓急，用最短的时间做好最有价值的工作，避免在小事上浪费过多时间而耽误了重要事情的进程。
2. 俞敏洪：急事慢做。所说的“急事”，是指那些我们主观上想要尽快完成，世界上却需要巨大耐心和长时间的努力才能完成的事情。
3. 一味地强调“重要、紧急”，只会是人为地给团队制造压力，加重员工的精神负担，影响他们的工作热情和积极性，甚至会导致更早的后果。
4. 不到真正有急事的时候，就要慎用你下达紧急命令的权力。

**会议室世界上最可恨的“打扰”**

1. 垃圾会议的几个特点：没有意义的废话，纸上谈兵、不切实际，容易跑题，参会无准备，确实时间观念等。
2. 高效会议的几个简单原则：1）明确时间观念，时间一到就散会；2）精简参会人数；3）议程尽量清晰；4）讨论的问题一定要明确；5）最好开现场会议而不是去会议室开会，并已提出切实可行的改进建议为目标；6）形成明确的解决方案并落实负责人。

**开始、暂停、继续、暂停 - “打岔”会谋杀你的效率**

1. 当人们处于“无人打扰”的环境中，效率会出奇的高。
2. “不速之客”会侵占你的时间，打断你的核心工作，降低你的工作效率，影响你的当天计划和目标的完成。

**开个小差，然后重新集中注意力（张弛有度）**

1. 加班、熬夜、通宵不是成功的正确途径。
2. 长期熬夜，你的创造力、干劲和心态都会受到严重的影响，对以后的工作也影响极大。
3. 在非常困倦的时候，你可能会容易变得执迷不悟，会执着于眼前的错误方案，不愿重新思考新的途径，即便是新的途径会更容易达成目标。
4. 在非常困倦的时候，你往往会失去迎战困难的动力。
5. 在非常困倦的时候，您还容易失去耐心和宽容，出现情绪失控的情况。
6. 单调的工作方式、高强度的工作需求和紧张的精神状态，会让团队主管的你承受很大的生理和心理负荷，甚至会因此疲劳过度而我他休息。如此敬业精神固然可敬，却不可取。
7. 团队管理有缓有急，身为团队主管的你需要懂的放松，确保有足够的精力和体力储备，一旦进入经侦发力阶段，需要支付大量精力和提议的时候，就能精力充沛，以逸待劳。
8. 人们需要开个小差来重新集中他们的注意力。

## 第四章：用制度管人而不是人管人

**给团队确立一个机制，让团队管理制度化**

1. 上任之初第一要务是为团队确定一个有效机制，让团队管理制度化。
2. 无论规模大小，团队应该有适合运行的一套规章制度，日常工作才会变得有效率。
3. “没有规矩，不成方圆”。当团队管理出现问题时，大多数出现在运行机制上，一定是没有将公平、公正、公开的原则做到底、做到位，没有严格按照团队的规章制度办事。
4. 日常的管理制度化，用团队文化影响员工的行为，打造一支富有战斗力的队伍。
5. 从混乱、特例中，逐步形成规章制度，让一切尽可能归为有序化、制度化。

**不能说成功了就是主管的功劳，失败了就是员工执行力不行**

1. 员工犯错，有时候并不是他们造成的，也可能是主管在决策上的失误。不管怎样，主管与员工都有责任，不能仅让员工做牺牲。
2. 作为团队主管，不仅是个决策者，更是风险承担者。
3. 一个优秀的主管会主动承担责任，接受惩罚，反而更能提升自己的影响力，赢得众人的尊重和支持。
4. 严于律己，勇于承担。

**金无足赤，人无完人，不对员工吹毛求疵**

1. 每个人都有确定，都会犯错。那些斤斤计较、苛求员工完美的主管，不仅工作时容易身心疲惫，也容易被员工疏远，并可能致使员工在工作中畏首畏尾、过分小心谨慎。
2. 一个优秀主管，会选择主动帮助员工规避、克服自身的缺点。
3. “合理性的错误”指在工作中、特别是在竞争激烈的环境中，那些勇于开拓、用于承担风险的人或因为对手太强、条件不足、或因对方配合不够、不守信用而出现的错误。
4. 管理者过于关注员工的错误，就不会有人用于尝试。而没有人勇于尝试比犯错误还可拍，他是员工故步自封，拘泥于现有的一切，不敢有丝毫的突破和逾越。
5. 评价员工“错误”后的重点在于是否用于承担风险，从错误中学习，获得更好的经验教训。

**集体犯错也是错，有错绝对不放过**

1. 杜绝“法不责众”现象。
2. 为团队所犯的合理的错误，还需要受到团队的接纳和容忍，不能搞“一刀切”。只有容忍错误，才能进行革新。过于苛求，指挥扼杀人们的创造性。
3. 成功者收到奖励，失败者也不受罚（合理性失败）。
4. 不仅支持“有意义的试验”，也要公开支持“失败”本身，要敢于公开谈论“失败”。
5. 敢于为实现共同目标而试错。

**考核员工不能太重人情，做到公平、公正**

1. 重人情是好事，但最好不要用在考核上，避免有失公允、任人唯亲。
2. 以事实为依据，一切从实际工作成果出发。
3. 避免“平均主义”，长久下去它会挫伤优秀员工的工作积极性。

**制度定了却不执行，最害人**

1. 以身作则，做出表率，要先做榜样，再做管理，才能组建一支能打硬仗的高素质队伍。
2. 一般来说，只有自己首先做到的人，才有底气始终严格地要求别人。
3. 只有主管先做到了严格按照规章制度办事，才能要求员工也遵守执行。
4. 柳传志：企业做什么事，就怕含含糊糊，制定定了却不严格执行，最害人！

**“因岗设人”还是“因人设岗”**

1. “因岗设人”是先有事情再考虑做事情的人，比较推崇和认可的做法。
2. 不要为了贪图一时高兴而招人，招人是为了解决痛苦的（有事情需要匹配的人来解决）。
3. 招聘时机：1）较长时间高负荷工作；2）严重影响工作质量和进度。

**试用期，帮你留下真正需要的人**

1. 在试用期内，对新进员工的考核更多侧重于行为过程的考核，转正后的考核更多侧重于对工作业绩的考核。
2. 考察新员工在文化上、思想上与你的共同点；考察新员工的执行力，是否能在规定的时间内完成任务。
3. 没必要多“工作经验”过于执着，反而没有“工作经验”的新手，能凭着“初生牛犊不怕虎”的勇闯敢干的精神，激发出自己的工作激情，增加团队的发展活力。
4. 只要能给新员工锻炼成长的计划，一样能积累出好方法、好经验，用不了多久就会成为团队骨干。