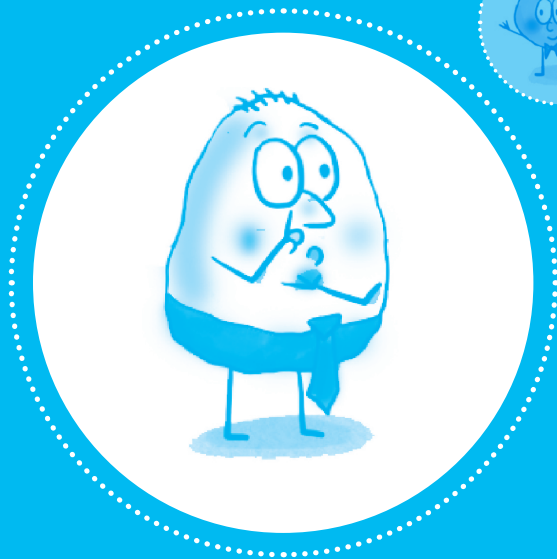
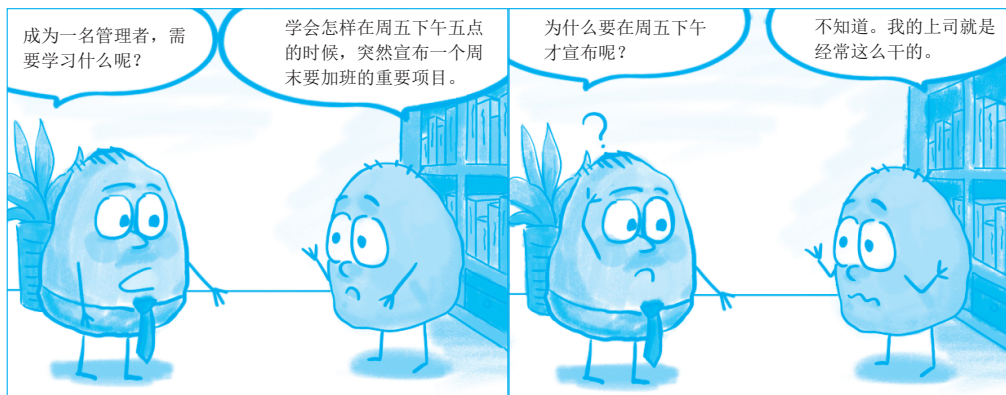


第 1 章

晋升了反而遭遇麻烦： 土豆先生的“自我认知课”



1.1 从“我”到“我们”，开启管理者的英雄之旅



“祝贺你，土豆先生！恭喜晋升为工程部经理！”一来到办公室，同事们便纷纷向土豆先生表示祝贺。今天是他升职成为管理者后的第一天，他站在新的办公室前，心情既激动又有些忐忑。

作为一名资深工程师，土豆先生一直以技术见长，但如今要承担起管理职责，他心里难免有些不安。他深吸一口气，推开门走进了办公室。

土豆先生的办公桌上，一台电脑和一堆有些杂乱的文件让桌面显得有些拥挤。他坐下来，开始整理这些文件，试图让自己冷静一些。之前的老同事成了自己的下属，如何管理一个团队，对于他来说是一个新的考验。

正当土豆先生埋头整理文件时，办公室的门被轻轻敲响了。他抬头一看，是人力资源部经理李经理。

“土豆先生，恭喜你啊！”李经理满脸笑容地走进来，手里还拿着一份文件。

“谢谢李经理，”土豆先生站起身，礼貌地回应，“不过说实话，我现在心里还真有点没底。”

李经理似乎看穿了土豆先生的心思，他微笑着说：“我明白，从技术专家到团队领导，这确实是一个不小的转变。不过别担心，我们为你配备了一位专职教练，他可是培养我们公司多位管理者成功转型的专家，人称三师兄。”

土豆先生眼睛一亮：“真的吗？那真是太好了。”

“我已经安排好了，今天下午三点，三师兄会在会议室等你。他会帮你制订一个管理提升计划，还会教你一些实用的管理技巧。”

土豆先生感激地点点头：“谢谢你，李经理。”

“不用客气，我们都希望你能快速适应新角色，带领团队取得更好的成绩。”李经理说完，微笑着离开了办公室。

土豆先生看了看手表，离下午的会议还有几个小时。他决定利用这段时间，先把手头的工作处理一下。

时间过得飞快，转眼就到了下午。土豆先生带着笔记本，准时来到了会议室。他推开门，只见一个穿着休闲装，面带微笑的中年男子已经坐在里面。

“你好，土豆先生，我是三师兄。”中年男子站起身，伸出手。

土豆先生握住他的手，感受到了对方掌心的温暖和力量：“你好，三师兄，我可是期待已久了。”

“坐吧，我们有的是时间。”三师兄指了指旁边的椅子。

土豆先生坐下，心中充满了期待。他知道，这将是他管理生涯的一个重要起点。而眼前的三师兄，无疑将成为他这段旅程中的重要导师。

“三师兄，您这个名字很有趣呢！”土豆先生寒暄道。

“因为我希望成为跟你一起学习成长的师兄嘛。身材太胖就像二师兄，太瘦像大师兄。我这不胖不瘦刚刚好的，就叫三师兄了。”三师兄说起自己名字的由来，哈哈笑道。

“土豆先生，首先恭喜你升职。从今天开始，你将踏上从‘我’到‘我们’的管理者英雄之旅，我是你的旅途教练。我们将有半年的时间，一周一次对话，来帮你度过转型期。今天我们先来将未来的学习之旅规划一下。”三师兄像极了一个经验丰富的导游，给面前的游客做了一个开场白。

“从‘我’到‘我们’，有什么不同呢？”土豆先生问道。

“你问了一个很好的问题。到目前为止，你觉得最大的不同是什么呢？”

“以前管好自己就行了。现在团队里无论是谁出问题，可就都是我的问题了。”土豆先生笑道。

“这是两者的业绩目标不一样了。个人贡献者只要把自己个人的任务完成就好了，但管理者需要对整个团队的业绩负责。”三师兄一边总结，一边转身在会议室的白板上画出一个表格，将总结写在表格里。

“工作方法上有什么不同吗？”三师兄引导道。

“以前的方法是自己做，现在是让别人来做。”土豆先生接着道。

“还有时间分配可能也有所不同了。”三师兄继续引导。

“是的。以前的时间都是花在完成自己的任务，偶尔协助一下上级和同事。现

在的时间要分出一部分给下属了，需要协助他们完成目标。”

“能力要求也需要发生很大变化吧？”

“以前主要依赖专业能力，现在可就要具备管理能力了。这应该是两种完全不同的能力呢。”

两人一问一答，三师兄一边引导，一边将土豆先生的回答总结到了表 1.1 里。

表 1.1 个人贡献者 vs 管理者的区别

维度	“我”（个人贡献者）	“我们”（管理者）
业绩目标	关注个人任务的完成情况和个人 KPI 的达成	关注团队整体的业绩和团队成员的共同成就
工作理念	通过个人能力完成目标 关注自己的成功	通过他人完成目标 帮助他人成功
时间分配	时间主要围绕个人工作任务和个人职业发展 重点在于提高个人工作效率和个人时间的最优利用	时间管理不仅涉及个人，还包括团队和下属的时间规划 更多时间用于分析、计划、思考和沟通
工作技能	技术和业务能力 团队协作能力 完成个人工作的工具、流程	制订计划、绩效管理、人员选拔、激励员工、团队管理、决策制定和战略规划等

表格画完，土豆先生歪了歪头，认真看着白板说道：“这是完全不同的两个岗位，它们的目标不同，需要的工作理念、时间分配和工作技能都将是完全不一样的。”

三师兄赞许地点点头，道：“是的。你需要在半年内完成这个角色转换。我们将在这半年里，学习管理者要掌握的工作技能，帮助你成功转型。”

“我们从哪里开始呢？”

三师兄说完，从会议桌上拿起了一张制作精美的管理者学习旅程规划图贴在墙上。“这是我们的学习地图。”

 管理工具：“管理者学习罗盘”

“管理者学习罗盘”将管理者的工作拆分为管理自己、管理员工、管理团队、管理绩效、管理项目、管理人际这六大场景（见图 1.1）。

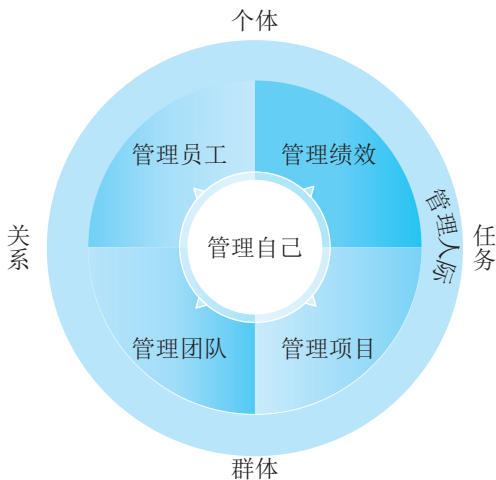


图 1.1 管理者学习罗盘

作为一名管理者，处理好关系和任务是必须面对的挑战。关系的处理不仅涉及个体层面，也涉及群体层面；同样，任务的管理也面临着个体与群体的双重挑战。从“关系—任务”“个体—群体”这两个维度进行区分，我们可以将管理者向下管理的工作分为四个象限：管理员工、管理团队、管理绩效和管理项目。

同时，管理者除了管理好自己的“一亩三分地”，还要处理好与上级、同事、客户、供应商等的人际关系，这一项管理工作，我们在模型中称为管理人际。

而这一切管理工作的基石，在于管理者自我能力的不断精进与提升，即管理自己。

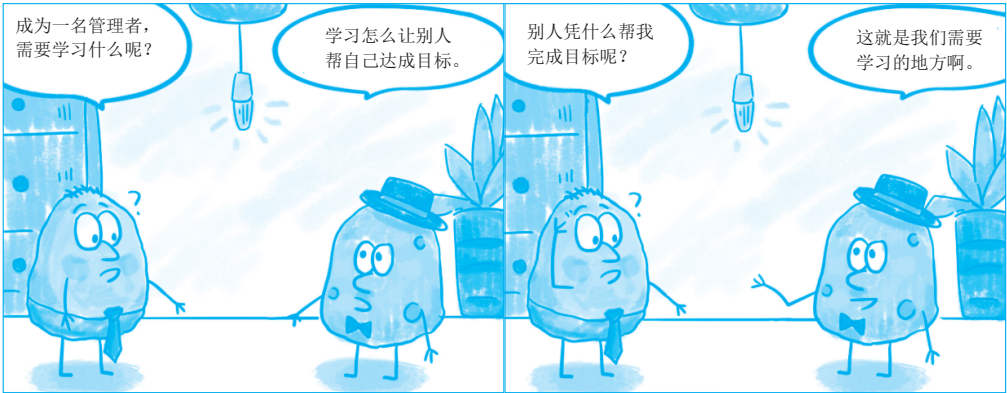
“以后，我们将围绕管理者的六大场景来进行学习。每次都期待你带着问题来，我们一次学习一个管理工具。你看怎么样？”三师兄问道。

“看起来很系统啊！我感觉自己赚大了。”土豆先生开心地说道。

回到办公室，土豆先生拿出一个新本子，在扉页上写下“管理笔记”。他想将他在管理学习中的领悟记录下来，也许以后这会是一个美好的回忆呢。

管理金句

管理者通过他人来完成工作，实现团队目标。



 接下来，我们一起来做个练习吧。

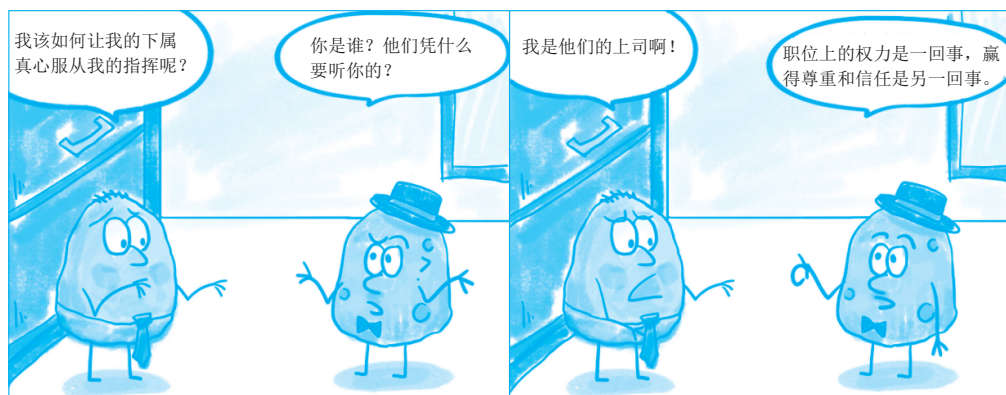
访谈公司里其他管理者（其中至少要有一位是你认为特别优秀的管理者），与他们讨论以下问题。

1. 你认为管理者与员工最大的区别是什么？

2. 管理者最主要的工作是什么？

3. 一名优秀的管理者最重要的能力是什么？你是如何培养自己这些能力的？

1.2 以终为始，清晰我的使命和愿景



“我该如何让我的下属真心愿意听从我的指挥呢？”土豆先生一走进会议室，就把问题抛了出来。

“你是谁？”三师兄微笑着，问道。

土豆先生被三师兄问得一愣，说：“我是土豆先生啊！”

“你还是谁？”

“我是一个新上任部门经理。”土豆先生明白三师兄这是有意在引导他，也没多问，继续回答道。

“你还是谁？”

“我是一个充满好奇、愿意探索的人。”

“你还是谁？”

“一个乐观的人，一个孩子的父亲，一个愿意帮助他人的人，一个认真负责的人，一个碳基生物，一个I人（MBTI测试的一种分类方式）。”土豆先生知道三师兄还会继续问，索性一次性倒了出来。

三师兄耐心地等待着土豆先生继续说。

土豆先生见三师兄没有回应，便接着说：“我还是一个喜欢读书的人，一个热爱运动的人，一个喜欢挑战自我的人。”

三师兄点了点头，说道：“‘你是谁？’这是你的追随者第一个想问的问题。找到这个问题的答案是每一位管理者工作的起点。”领导力大师沃伦·本尼斯在《成为领导者》一书中写道：“成为领导者是成为自己的代名词，首先最重要的，找出你是一个什么样的人，然后成为他。”

“作为管理者，你必须非常清楚自己是一个什么样的人，什么是你真正想要的，什么对你来说是重要的。然后清晰地向你的团队表达这些内容，并以身作则地去践行。”

土豆先生有些困惑：“我要先认识我自己，然后成为我自己。那么怎样才算是认识我自己呢？”

“找到你的使命和愿景。”

 管理工具：“清晰使命”

使命是一种渴望，是我们此生愿意为之付出一生、愿意用整个生命来完成的任务，是我们人生的目的。明确使命会让管理者清晰自己的方向和目标，引导管理者更好地决策和行动。

使命不是发明创造出来的，而是从内心流淌出来的，它需要我们透过过往的人生轨迹去探寻。

以下方法通过筛选生命中最具活力和最消沉的时刻，从中找到使命的主题和线索。选择一个不被打扰的时间和空间，带上一支笔，来完成以下练习。

1. 回顾人生经历：将自己的人生以 10 年为一个阶段，在每个阶段中列出 4～6 件印象最深刻的事件，见表 1.2。其中 2～3 件是给自己带来最强烈积极体验的事件，2～3 件是给自己带来最强烈负面情绪体验的事件。

表 1.2 回顾人生经历

	0～10 岁	11～20 岁	21～30 岁	31～40 岁	40 岁～……
积极体验事件					
负面情绪体验事件					

2. 看见内心的需要：在事件旁边写下积极体验事件是因为哪些需要被满足了，负面情绪体验事件是因为哪些需要没有被满足。（如小时候和父母分离是一种负面情绪体验，原因是“家的温暖”这个需要没有被满足，在事件旁边写下“家的温暖”）

3. 找到内心真正的需要：是否有一些经常重复出现的需要，把它们写出来。

4. 列出天赋特长：列举出你天赋、能力和特别技能清单，见表 1.3。

表 1.3 我的天赋特长

天赋	能力	特别技能

5. 看到世界的需要：如果自己内心的需要刚好与世界的需要相契合（使命连接着外部的需要，它体现了我们对世界的贡献和服务），你最愿意用你的天赋特长来改变或帮助实现哪个需要呢？请用一句话描述出来。（如通过开展教练活动，帮助人与人的关系更美好）

6. 联系工作：这句话和你当前工作的关系是什么？你的工作是在帮助你完成使命吗？

 管理工具：“清晰愿景”

愿景是使命的具体呈现，是自己最想创造、最想成为的样子。它可以是 3～5 年的阶段性目标，也可以是一生的长期目标。

众多领导力大师在各类专著中都将愿景视为管理者有效管理的核心要素，如德鲁克、柯林斯、柯维、库泽斯和波斯纳、彼得·圣吉等。中国各类经典中也反复提到“立志”的重要性，如王阳明所说“志不立，天下无可成之事”。清晰的个人愿景是吸引追随者的关键因素之一，你需要在要求别人追随你之前明确自己的愿景。

选择一个不被打扰的时间和空间来完成以下练习。

1. 让自己安静下来：深呼吸 4～5 次，尽量闭上眼睛完成这个练习。（如果可以，找一个搭档念后面的引导词，留出空间想象）

2. 想象成功画面：追随自己的使命，5～10 年后，你取得了巨大的成功，那会是一幅怎样的画面？那时的你拥有哪些成就？画面里你和什么人在一起？大家都穿着什么样的衣服？正在做什么？能听到哪些声音？他们在谈论什么内容？

3. 写下关键词或画出来：把想象中的画面写下来或画出来。

4. 放松一下：深呼吸一下，把你写好的内容先放在一边，离开几分钟。

5. 写出初稿：用一句话写出自己的画面。要求：具体的、崇高的、有画面感的、令人振奋的。

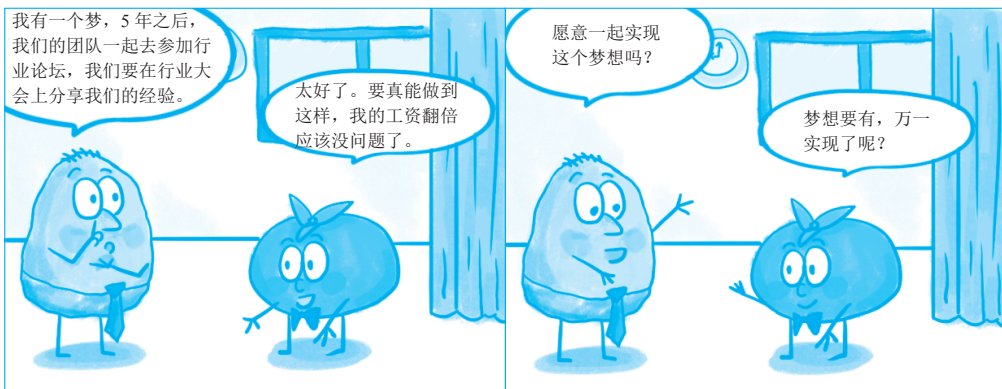
6. 联系现状：我的愿景与我当前的工作相关吗？如果要达成愿景，我当前最需要做什么？

土豆先生跟随着三师兄的引导，将自己的使命和愿景用正楷字写在了自己的管理笔记上。

使命：让人们的生活因我更安全

愿景：打造一支行业顶尖的工程团队

此刻，他感觉全身充满了能量。他突然理解了经常听到的一句话：“叫醒你的不是闹钟，而是梦想。”现在的他只有一个想法，那就是将这份使命和愿景转化为实际行动，让自己的团队也能感受到这份力量，并和他们共同前进。



 接下来，我们一起来做个练习吧。

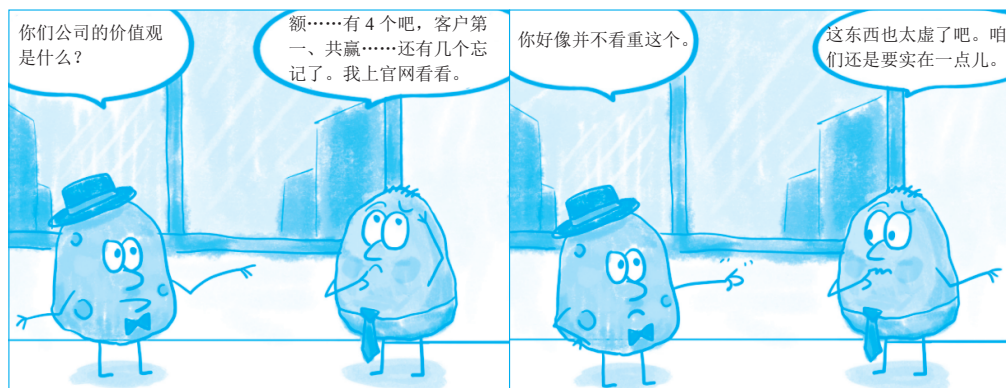
根据书中的指引，写下自己的使命和愿景。

1. 我的使命：

2. 我的愿景：

3. 为实现使命和愿景，我当下最重要的3~5个计划：

1.3 清晰的价值观：明确自己的领导哲学



“感觉怎么样？”三师兄招呼土豆先生坐下，笑盈盈地看着他问道。

“还行，慢慢开始进入角色了。”土豆先生有点敷衍地客套着。

“今天你想聊点啥？”三师兄看出土豆先生急着想进入正题，问道。

“怎么能更好地帮我做决策呢？以前工作，我只要听话照做就行。现在得我自己拿主意了。我觉得自己在做决策时总是犹豫不决，不知道该以什么为标准，多听几个人的意见后，就更纠结了。有时候做完决定，事后又会后悔。”

“你的价值观是什么？”三师兄没有忙着给答案，而是不紧不慢地问道。

“价值观？这个词太大了吧？”

“我们很多人误解了价值观。价值观就是你认为更有价值的东西。它是你做人做事判断标准的排序。当两个选择摆在你的面前时，哪个好，哪个不好，你如果有清晰的价值观，就能做出清晰的判断了。”

“作为管理者，我们需要明确自己真正看重什么，然后用清晰的声音向团队和周边的人表达出来。库泽斯和波斯纳在他们长达 7 年的研究中，对 100 多位管理者和 8000 多名员工进行观察后发现，那些清楚自己价值观的领导者，为公司带来的回报是那些价值观不清晰的领导者的 5 倍。”

“价值观这么重要？”

“它是你行动的指南针。管理者的价值观越清晰，就越能清晰地向他人传递自己需要什么、不要什么，团队在做决策时，就会变得更加简单和一致。”

管理金句

你不能用别人的价值观来领导团队。

🔍 管理工具：“明确价值观”

价值观是人们判断事物的标准和行为指导准则，是个人最稳定、最持久的信念，是人们在面对关键问题和做选择时所遵循的原则和“底线”。

价值观可以分为“目的型价值观”和“工具型价值观”。

“目的型价值观”是一种期望达成的终极状况，是一个人对于生命意义及生活目标的信念。例如，自由、成就感、权力、享受、家庭安全等。

“工具型价值观”是实现终极价值观的工具和手段，是实现生活目标所需具备的品质。例如，忠诚、诚信、责任、正直等。

“目的型价值观”在 1.2 节中通过使命和远景进行了探索，本节重点探索的是“工具型价值观”。

1. 清晰自己的价值观

通过自我反思，识别和明确自己内心深处最为看重的品质。

✓正确的方式：

1. 问自己以下问题，列出一些关键词：别人最欣赏自己的3~5个品质是什么？自己最欣赏自己的3~5个品质是什么？在未来葬礼上，你最希望别人评价你的3~5个品质是什么？你过去最喜欢和最尊敬的人物身上的3~5个品质是什么（现实人物或历史人物、文学人物都可以，可以是多个人物）？你最希望孩子们具备的3~5个品质是什么？你最讨厌的人身上3~5个品质的反义词是什么？

2. 将以上品质罗列出来，勾选自己当前认为最重要的5~8个。

3. 在剩下的关键词中，按照重要性依次删掉，留下自己认为最重要的2~3个，并对它们进行排序。

4. 与他人分享：这个词与自己有怎样的关系？为什么这个词对你如此重要？你平时在工作和生活中是如何实践这个词的？

5. 第一步行动中，如果很难想到关键词，可以参考文末的价值观词汇清单，并从中挑选。

✗不恰当的方式：

1. 可能会列出一些过于宽泛或抽象的关键词，比如“成功”“幸福”等。这些关键词缺乏具体的指导意义，需要变得更为具体。

2. 描述了外在特点，而没有描述内在品质。体现价值观的词是乐观、善良、勇气等内在品质，而不是爱笑、漂亮等外在特点。

3. 列出的价值观过多。价值观多于3个时，人们往往难以记住，在面临困难选择时很难起到有效作用。

4. 选择了公司认为需要的价值观，而没有选择个人最看重的价值观。

2. 厘清和调整自己的价值观

对已识别的价值观进行深入分析，确保它们与个人愿景、使命和组织目标相一致，并根据需要进行调整。

✓正确的方式：

1. 建立联系：这些价值观与自己的使命和愿景有何联系？（使命、愿景梳理见本书1.2）

2. 将选择出来的价值观进行定义，明确所选价值观在工作时如何表现，在生活时如何表现。然后，与团队成员分享你的定义和故事，并请他们给予反馈。

3. 与组织的价值观比较，分析这些价值观与组织的价值观有哪些相通和不一致的地方。与自己的上司分享自己的价值观，并请上司基于组织价值观给予反馈。

4. 根据具体工作场景，对价值观进行调整和完善，形成一组清晰的管理哲学。

✗不恰当的方式：

1. 没有将价值观与个人使命愿景相结合，容易导致价值观流于表面，无法持久。

2. 没有与团队成员分享价值观，价值观无法在团队中产生共鸣，进而无法成为团队行为的指南。

3. 缺乏与上级的沟通，可能导致个人价值观与公司安排产生矛盾，进而引发误解。

4. 没有根据具体的工作场景对价值观进行调整和完善，导致价值观僵化，不能适应变化。

3. 践行价值观

将价值观转化为具体的行动和决策，确保个人行为与价值观保持一致。

✓正确的方式：

1. 公开主张：经常与他人分享自己的使命、愿景和价值观，在自己的语言中使用与价值观相关的词语。

2. 提醒和反馈：使用触目可及的视觉化图像、标志物等，经常提醒自己践行价值观；经常性地向他人寻求反馈，了解自己是否做到了遵循价值观。

3. 持续更新：价值观的探索和确认是一个持续探索、反复确认的过程，自我认知和外部环境的变化都可能带来价值观的调整。

4. 团队参与：帮助其他团队成员清晰自己的价值观，并达成团队价值观共识，让价值观成为团队管理的一种对话语言。

✗不恰当的方式：

1. 没有将价值观与日常工作结合起来，导致价值观与行为脱节。
2. 没有与团队成员共享价值观，导致价值观无法成为团队的共识。

通过两人一起的探索，“真诚”“乐观”这两个词慢慢地开始在土豆先生心中开始凸显出来。当三师兄一遍又一遍地问着与他的关系时，他显得越发坚定，仿佛这些词已经深深植根于他的内心。他将这两个价值观和定义认真地誊写在自己的管理笔记上，并在旁边画了一个灯塔和一个指南针。土豆先生希望这两个词能指引自己的航向，成为未来自己人生的灯塔和指南针。

真诚：保持真实和透明，与他人坦诚相待。

乐观：任何时候多看希望和可能性。绝不抱怨，反求诸己。

“这两个词可以如何指引你带领团队呢？”三师兄启发式地问道。

“也许我可以列出一些具体场景，然后跟同事们提出我的要求。”土豆先生没等三师兄回答，便开始在笔记本上记录起自己的想法。

✓真诚：

1. 在团队的沟通交流中，坚持实事求是，不夸大事实，不隐瞒问题。
2. 遇到问题时，第一时间与团队和客户沟通，寻求共同解决方案。
3. 在团队会议上，公开透明地讨论团队问题，不隐瞒任何问题。
4. 当自己犯错时，勇于承认并承担责任，不推卸，不找借口，通过积极的行动来弥补错误。
5. 倾听他人的意见，尊重不同的观点，多做理解，不轻易做出评判。

✓乐观：

1. 面对项目中的挑战，保持积极的心态，多找解决方案，而非说“不

可能”。

2. 在团队会议中，多找团队亮点，多分享成功案例。
3. 看待问题和人员时多角度思考，寻找积极的一面。
4. 营造团队积极向上的氛围。

“这样可以吗？”土豆先生自顾自地写了几条，递过来问道。

“你觉得呢？”三师兄没有直接给出答案。

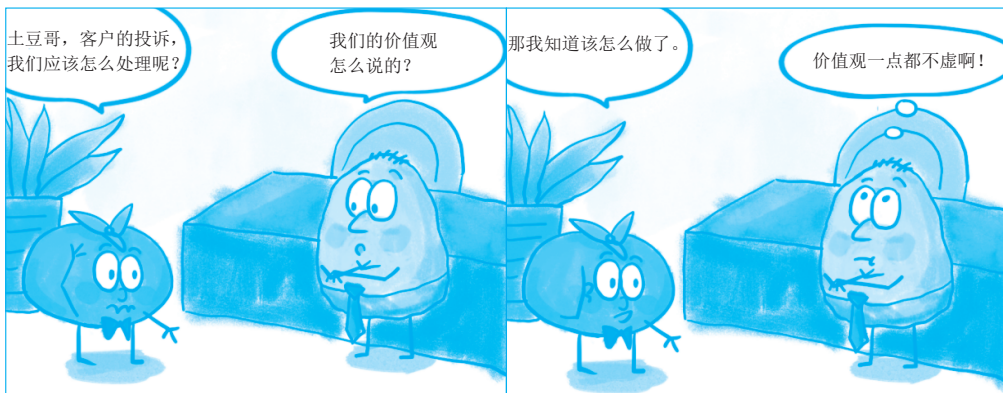
“我觉得挺好的。工作和生活中的问题看似千头万绪，但大部分选择都可以用这两个词来做评判。”

“恭喜你！你现在有自己的管理哲学了。”三师兄幽默地笑道。“但把它们找出来还只是第一步，你需要去宣传它、践行它，确保在一对一交流中、会议中及与客户或同事的决策中都能体现这两个词，让这两个词成为你的品牌。”

“明白了。我要活出‘真诚’和‘乐观’，让别人一想到我，脑海里就冒出这两个词。”土豆先生坚定地说道。

管理金句

你必须知道你是谁，然后才能更好地领导别人。



 接下来，我们一起来做个练习吧。

1. 列出自己的价值观清单，见表 1.4。

表 1.4 价值观清单

别人最欣赏自己的 3 ~ 5 个品质是什么？	
自己最欣赏自己的 3 ~ 5 个品质是什么？	
在未来葬礼上，你最希望别人评价你的 3 ~ 5 个品质是什么？	
你过去最喜欢和最尊敬的人物身上的 3 ~ 5 个品质是什么？	
你最希望孩子们具备的 3 ~ 5 个品质是什么？	
你最讨厌的人身上 3 ~ 5 个品质的反义词是什么？	

2. 清晰自己最看重的价值观。

在上表清单中，逐步删减相对而言没那么重要的品质，最后留下 2 ~ 3 个。

3. 定义自己的价值观，并描述 3 ~ 5 个关键场景的运用（如会议时、冲突时等）。

价值 1 _____ 定义： _____
场景： _____

价值 2 _____ 定义： _____
场景： _____

4. 与下属和上级分享自己的价值观，并寻求反馈。

（例如，你认为我做得如何？哪些地方我还可以更好地运用？与组织价值观有何联系？等等）

5. 帮助团队成员找到各自价值观，并在团队内分享。

6. 带领团队达成共识团队价值观。

(1) 团队成员头脑风暴我们看重的品质是什么？

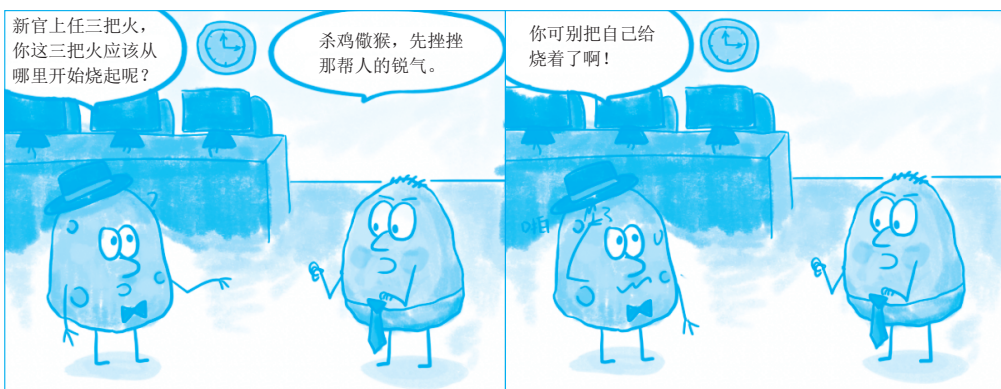
(2) 将看重的品质进行共识排序，团队最重要的 3 个品质是什么？

(3) 定义价值观，并描述关键场景或冲突场景中如何运用这些价值观。

附：价值观词条

诚实、正直、可靠、忠诚、负责、勇敢、慷慨、谦逊、耐心、勤奋、勇气、决心、同情心、乐观、自信、真诚、自律、公正、责任心、热情、创造力、适应性、团队精神、尊重、宽容、正义感、进取心、信任、领导力、坚韧、关怀、创新、奉献、专业、诚信、协作、公平、包容、尊重多样性、学习、成长、透明、高效、卓越、服务、谦虚、感恩、平衡、可持续性、健康、安全、环保、和谐、诚信、透明度、使命感、愿景、激情、敬业、创新、客户导向、持续改进、慈悲、关爱、道德、公平竞争、共赢、智慧、开放

1.4 新官上任三把火：新角色，新任务



“三师兄，你做管理者的时候，有后悔过吗？”土豆先生一见面，就将自己酝酿许久的问题提了出来。

“听着你有些后悔了？”三师兄没有直接回答，作为教练，他想将更多的关注点放在土豆先生身上。

“嗯，确实有点儿。”土豆先生叹了口气，继续说道：“不满您说，时不时地在打退堂鼓。员工犯错是我的问题，员工执行力不强是我的问题，员工不服从是我的问题。以前做一名工程师多舒服啊，做好自己的事情就到点下班。现在别人做不了的事，都成我的事了。”

“以前以为做管理者权力大了，应该舒服点儿，但实际上发现并不是这样，最苦最累的那个人就是管理者。”

刚刚升职的他有些无奈。员工找他，领导找他，客户也找他，他经常忙得焦头烂额但收效甚微，处于又忙又乱的状态。好不容易逮到一个可以吐槽的对象，他赶紧一吐为快。

“土豆先生，你的感受我完全理解。”三师兄听完后温和地说：“管理确实不是一件轻松的事，它需要承担更多的责任，面对更多的挑战。你现在的想法是很多新晋管理者的想法。”

“你也这样想过吗？”土豆先生听到三师兄这么一说，有些惊讶，同时也有些释然。

“是的。这是一个必经阶段。就像我们之前说的，我们的角色发生了变化，工作目标和工作任务都跟以前完全不一样了。而完成这些任务所需的能力也和以前完全不一样，所以压力大也是很正常的事。”

“所以这时候我应该从何处着手呢？有人跟我出主意，说‘新官上任三把火’，今天我们能不能讨论一下，我这刚上任应该‘烧’哪‘三把火’？”

“你的‘三把火计划’是什么呢？”

“我要先建立威信，让大家能信服我。”

“可别乱放火啊！在你决定要做什么之前，我有一个任务交给你。”

任务：

与上司、下属和相关部门同事交流，问他们：

1. 你认为我最重要的工作是什么？
2. 我一年内做好哪三件事，你会觉得我转型很成功？
3. 我应如何支持你？如何更好地与你合作？

一周后再见到土豆先生，此时的他明显少了垂头丧气，多了一份自信。

“看你状态不错啊！知道怎么烧‘三把火’了吗？”三师兄问道。

“还好你让我去问了一下，原来被困扰的不止我一个人呢。按照您的要求，我去找他们沟通，发现上司其实内心里也有很多苦恼，还听到了下属对我的不满和期待。我现在已经非常清晰我的‘三把火’要烧什么了。”

“太好了！说说。”

“这‘三把火’不应该是下马威似的表现自己的权力，而应该是与上司、下属和同事之间建立联系，了解他们的想法，帮助他们解决问题，这才是上任后最重要的‘三把火’。”

“非常好。这正是今天我要跟你分享的‘新晋升管理者三把火’。”

管理工具：“新晋升管理者三把火”

1. 第一把火：了解上司，清晰工作目标和关键任务

与上司进行定期沟通，清晰地了解上司的期望、工作目标和关键任务，确保双方对期望和要求有共同的理解。

✓ 正确的方式：

1. 定期与上司进行一对一会议，讨论上级对工作的长、中、短期目标。（一年之内，您最希望做成的三件事是什么？你最希望哪些目标实现？如何衡量这些目标的完成情况？）

2. 与上级明确关键任务的优先级，并及时报告进展情况。（哪件事最重要？哪些工作是我特别关注的？我如何汇报工作进展能让您满意？）

3. 主动与上级沟通并制订工作计划。（为了实现这个目标，我的计划是这样，您能给我一些建议吗？）

4. 主动索取辅导和反馈，确保工作过程和成果与上司预期一致。（您对目前我的工作有什么反馈吗？哪些是您满意的？哪些您觉得需要改善？我在这个方面需要您的支持，您有时间吗？）

5. 了解上司的工作习惯，就沟通的形式、频率等达成一致。（我用哪种方式向您汇报会更好呢？您认为多久汇报一次工作进展比较合适？）

✕不恰当的方式：

1. 惧怕与上司沟通，自行设定工作目标，导致目标偏差。
2. 没有主动提出自己的期待，导致上级没有给到有效支持。
3. 没有及时向上司汇报和主动寻求反馈，导致工作过程和成果不符合上级期望。

2. 第二把火：辅导下属，布置工作和辅导能力提升

通过有效的工作布置和辅导，帮助下属明确任务，并提升他们的能力。

✓正确的方式：

1. 聆听下属对工作目标和计划的想法，与下属就目标和计划达成清晰共识。（你认为我们部门年度最重要的三个成果是什么？为了实现部门成果，你的季度和月度目标是什么？如何实现目标，你的想法是什么？）

2. 定期进行一对一沟通，了解下属职业发展规划和工作挑战，并给予支持。（你的职业目标是什么？如何实现你的目标？我可以怎么支持你？目前你在工作中遇到了哪些挑战？）

3. 定期进行团队例会，了解关键目标的完成进度。（我们最重要的三个目标是什么？目前的进度如何？大家有何困难？接下来大家有何计划？）

4. 提供必要的资源和培训，帮助下属提升技能。（为了实现团队目标，我们团队需要培养哪些能力？我们需要哪些可以帮助我们提升这些能力的培训？我们还需要哪些可以帮助我们实现目标的资源？）

✕不恰当的方式：

1. 没有一对一地与下属进行沟通或者缺少聆听，无法直接获得员工的想法，无法获得有效反馈。
2. 没有安排定期例会机制，团队关键目标不清晰，成员之间没有形成合力，员工没有团队协作感。
3. 没有基于员工的优势进行有效分工，导致员工能力没有得到发挥。

3. 第三把火：联系跨部门同事和客户（内部和外部客户），与相关方建立信任的合作关系

与同事建立良好的合作同盟关系，通过建立信任来促进团队合作和沟通；与内外部客户建立联系，了解客户的需求，基于客户需求设计部门的工作。

✓正确的方式：

1. 主动与同事和客户联系，了解他们的工作情况和需求，通过诚实和透明的沟通建立信任。（我如何更好地支持你们的工作？）
2. 在决策或行动过程中，邀请相关方参与，了解他们的想法，获得他们的建议。（我们这样做，你的建议是什么？）
3. 与跨部门同事建立工作之外的友谊关系。

✗不恰当的方式：

1. 很少与同事进行沟通，导致同事之间缺乏信任，团队合作效率低下。
2. 没有主动了解内外部客户的需求，导致团队没有站在客户角度思考工作。

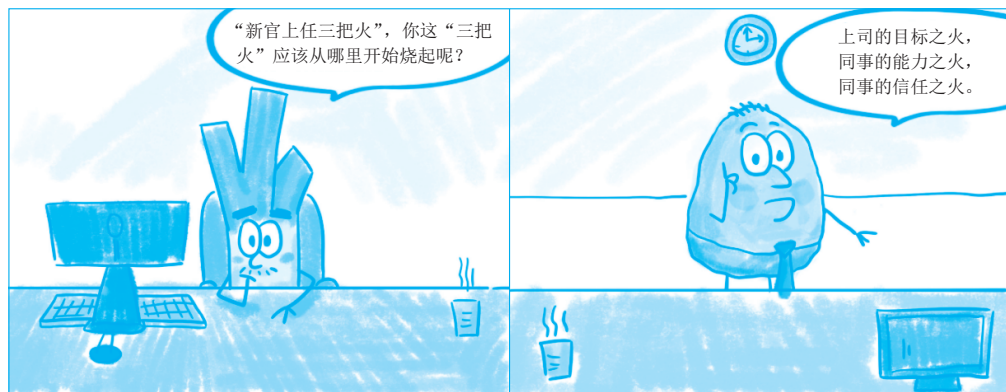
介绍完“三把火”，三师兄继续说道：“权威并非来源于你的职位或头衔，而是取决于你如何运用智慧和策略来赢得团队的尊重和信任。对于新晋升的管理者来说，要想真正树立起自己的权威，关键在于你能否真正帮助到你的上司、下属、同事和客户，为他们创造价值。”

管理金句

管理者树立权威的关键，在于真正帮助到上司、下属、同事和客户创造价值。

“想通过展示权威来树立威信的管理者，往往很难得到权威；反而一心为利益相关方提供价值的人，却能赢得权威。这是不是有点‘有心栽花花不开，无心插柳柳成荫’的意思呢？”土豆先生总结道。

“哈哈，是这样的。这就有点‘管理的艺术’这味道了。”三师兄笑道。



 接下来，我们一起来做个练习吧。

1. 与上级沟通，清晰了解上级的期望、工作目标和关键任务。

2. 与下属沟通，了解下属认为的工作重点和工作计划。

3. 与跨部门同事和客户（内部和外部客户）沟通，了解他们的工作情况和需求。
