

## 新任项目经理的五项修炼

作者：于飞

魅力指数:☆ 点击:34次 入库时间：2003年7月23日

恭喜恭喜！你提升了！欣喜若狂之后，你有些困惑，有些心虚“我能胜任吗？”压力和挑战让你有些招架不住。你可能是一名出色的专业人士，此前一直作为团队的成员而工作，但从来没有领导过一个团队。你发现突然之间你要负责一个时间紧迫的项目，并要为十几个甚至几十个人扮演协调员的角色，而你几乎对此毫无准备。

对许多人来说，从团队的普通成员到担任团队领导是一个重大而艰难的转折。它可以加速你的上升势头，也可以毁掉你的整个职业生涯。人们往往是在经历挫折之后，才最终领会“领导”的涵义。作为团队的领导，你必须掌握五条：管理过程；树立威信；边学习边领导；领导每个人；适度民主。

关键是管理过程

首先要学会如何授权，都亲自做就不是经理

对许多人来说，获得晋升后的第一反应是承担更多的工作。在他们心目中，只有这样才能确保完成从未承担过的重要任务。这些人常常用“一手包办”代替了思考。对于他们来说，最大的挑战就是改变工作方式。因为你一向是亲自动手的，所以问题解决起来并不困难。但你必须学会让别人帮你解决问题。

康新德就落入了亲力亲为的陷阱。他在生产部做了两年，最近被提升为项目经理，领导一个 11 人的团队。起初，每当他看到小组的进度落后了，就会挽起袖子亲自上阵。可是他做得越多，手下的人就做得越少，也越来越缺乏积极性。他们会把工间操的时间拖得很长，对显而易见的问题也要等待特别的指示。

康本以为自己是在帮助组员们，但组员们则认为这是在暗示他们干活太慢：“瞧瞧，我比你们干得快。”康很快意识到自己的工作不是替整个小组完成任务，而是提供方向、动力和工具。实际上每一位领导人最终都会认识到这一点。这是一个简单的教训，但很容易被忽略：能授权的事情就不要亲自做。

要关注管理过程，而不是内容

美国巴布森学院的安·唐纳伦教授总结说：“要管理过程，而不是内容。领导的真正工作是掌握日程和信息的流动。但太多的人试图控制细节，他们把自己当成‘工匠’，这只能使下属承担越来越少的责任。

既管理过程又管理内容会大大降低团队的积极性。灵感公司的布莱恩·阿舍原来是一名程序员，最近升任项目经理，负责公司拥有 900 万用户的旗舰产品——一个

人财务软件。1 作为项目经理，我的职责是把产品开发出来、发布出去、定位和找到目标客户。最大的挑战是在所有的事情中找到优先次序：哪些是可以不做的？哪些是可以授权让下面的人去做的？哪些是可以交给上级去做的？哪些是今天必须作出决定的？M

阿舍运用了工程学的思维模式来应对这一挑战。他找出对于项目成功至为关键的三个因素，每天早晨审阅自己当天的工作清单时，他会判断哪些事情有助于累积成功因素，哪些没有助益。他自己做有益的那些工作，把其余的事情在 15 个工程师中进行分派。“我在无关痛痒的事情上浪费了大量时间。我不得不问自己这样的问题：‘怎样才能既为那些需要帮助的人提供帮助，又不必亲自为此花费时间？’”

威信是领导效能之本

没有主见，不能坚持自我当不好领导

当上领导是职场生涯的一个重要变化。但你不能前后判若两人。相当一部分新领导急于完成从“团体中的成员”到总司令的转变。这是错误的。阿舍说：“不要一当上领导就架子十足。轻松一点。人们希望看到原来的你，与大家有人情的联系，使人们感觉工作是愉快的。你不能忘了你是谁。”

这说起来容易做起来难。南希·陶乐刚刚接任新岗位时，下属们对她很不以为然。这个小组已经在一起工作了六个月的时间。人们非常喜欢以前那位经理的工作方式，对此人的离任颇为遗憾。她的前任与组员的交流做得很好，对日常琐事管得很细。但陶乐不是这样。她只抓大事。前任善于表达和说理，而她认为自己比较脑腆。

“大家确实喜欢她，而不了解我。”她回忆说，“团队的成员不会自动尊重你的新头衔，所以我得确立自己的做事方式，让他们了解我是如何工作的，通过具体事例显示自己的能力。”她抓了前任忽略的两件大事——理顺和一位关键供应商的关系，为团队的新产品设想更多潜在的功能——细节问题则让组员们放手去做。

一陶乐的目标很清楚：v 把产品做出来。“她选择用自己的方式指导这一过程，最终领导团队克服了前进中的困难。

有不当之处要适度修正

这并不等于说新领导不需要修正自己的工作方式。阿舍接手新项目不久，一名下属找他单独谈话，而且是有备而来。她拿出了一份列有前任经理优缺点的清单，足足有两页纸，表示希望阿舍成为什么样的领导人。阿舍采纳了建议。“作为经理，我发现有些事情做起来很容易，可以让她感到愉快而有益。”

但改变是有限度的。“前一位经理事事迎合她并不意味着我也会这样。那样我就不是我自己了。”

## 边学习边领导是成功之路

### 把握角色，外行就能领导内行

有些时候，你的新职务把你放到了不熟悉的领域。你手下的人对部门的业务比你更加内行。如何避免外行领导内行带来的尴尬呢？在这样的时候，即便从行政序列上讲团队成员需要你的指导，你也必须向他们学习专业知识。

波音公司的布鲁斯·莫拉维克当了七年的制造工程师，拥有出色的技术。但当他被提拔为 757 改型项目的经理时，他认识到作为对某一领域知之甚少的外行，他必须赢得内行人的尊重。这个项目要加长机身，他也必须扩展自己的技能，并在这同时领导别人。

“你得为新的角色建立威信，同时还得丰富自身的知识，”他说，“如果你看人看得很准，就可以找一些你不熟悉领域里的专家，并开始依赖他们获取信息。”

在需要边学习，边领导的时候，如何达到一种平衡呢？莫拉维克说：“不要假充内行，那样注定要失败。我跟所有的下属讲，我们的角色是不同的：我的工作整合资源，他们是专家。”

### 没有行家就大家共同创业

柯里·沙平被任命为一家天然气公司的客户开发小组经理时，必须实现个人技能的新跨越。他在油田作业部工作过三年，对自己擅长的领域得心应手、胜任愉快。但现在他必须转入营销和流程设计。而且他面临一个更棘手的基本问题：他的小组在公司中没有先例可循，他和他的组员都不知道如何开展工作。他的解决之道是：“大家一起想办法。”

“我接到任命时我的脑子乱极了。我甚至不知道这个小组是干什么的。我向组员们介绍我自己，想看看我是否能起带头作用，以及能起什么样的作用。”沙平的组员们和他一样心存疑虑。为了开创客户服务业务，这些人已经在一起工作了四个月，但一直没有一位正式的领导。沙平的自我介绍很快引来了小组成员对他的一场集体面试。

“他们反过来向我提了一堆问题。‘你认为这个小组应该怎么搞？我们应该怎样设计流程？你打算怎么支持我们？’”

那么新领导是如何回答这些问题的呢？他说：“我承认我也不太清楚做什么。我打算先熟悉一下他们的工作，了解一下他们希望我做些什么，公司希望我们做些什么。当他们发现我没有预设的条条框框时，就说：“那咱们一起干吧！”

这是几年以前的事情了。现在，沙平仍不认为自己成了行家。“如果你问我：‘你能替你的小组完成工作吗？’我会说不能。但是，如果你问他们：‘你们能做柯里为

小组所做的事情吗？’我希望他们的回答也是不能。”

领导单位就是领导每个人

领导每个人，而不是领导团队

团队领导并不领导团队，而是领导组成团队的个人。这句话言简意深。成员各有各的优点、缺点、偏好，盲区和痛处。专家称，要想领导一个团队，必须首先学会领导团队中的每一个人。领导是一项一对一的活动。

心理学家和团队专家哈佛·罗宾斯说：“团队领导最重要的技巧就是要学会与各式各样的人打交道。你必须了解人们希望你怎样对待他们，然后才能让他们跟随你。”

对于波音公司的布鲁·莫拉维克来说，带领 300 人造一架飞机，很难实施一对一的领导。“我手下 95% 的人都是从其他部门领薪水的，我所能做的只是对他们施加影响。”

他怎样对这几百号人施加影响呢？“我的工作方式比较随意，我只是四处走走，问问他们进展如何。如果你不了解别人的角色和难处，就很容易苛责别人。大多数人都希望把工作做好。你得让他们知道你是来帮助他们的，而不只是站在那里发号施令的。”

为了凝聚人心，莫拉维克反复向团队的每一个成员灌输一个基本的信条：“我们都是来造飞机的。如果飞机能讲话，它希望我们怎么做？我们又该怎样实现它的心愿呢？”

不过他也注意对小组成员区别对待。最近，一位工程师拖拖拉拉不肯签署一份授权书。莫拉维克提出如果他能在那天把文件签字生效，不可以得到一打面包圈。下午 4 点钟的时候，授权书放到了莫拉维克的座位上。第二天早晨，这位工程师得到了一打面包圈。“当时他的眼神实在太有趣了。”莫拉维克回忆道：“就好像在说：啊？你真给面包圈啊？”

要认识到忽视个人要求的恶果

柯里·沙平付出了沉重的代价才懂得不能忽视个人要求的道。他的小组组建两年以后，虽然小组取得了出色的成绩，但有个开始离职。其中一人对小组的工作方式不满。她是一个“干净利落”派，不能忍受项目中一些长久悬而未决的事情。沙平没有满足她的要求。另一个人因为薪酬歧视而辞职。“我对这件事情未予理睬，因为当时我觉得自己对此无能为力。但是她觉得不公平而最终选择了离开。我没有看到小组成员的个人需要。现在看来，问题不解决只会恶化，我本应该及早做点什么。”

茫然时不妨适度民主

如何领导从前的同事，不妨问问他们

参与能使人产生积极性。但什么样的人应该参与什么样的事？在多长的时间内参与？对于一个新领导来说，最难的一件事就是如何让组员适时、适度地参与。如果新领导是从原团队员提拔上来的，就更加困难了。你怎么能周三下班后刚获得提升，周五就打断原来朋友的发言呢？

但这也并非难不可及。康新德被提拔为 11 人小组的领导后，原小组中有他四个要好的朋友。起初他不知怎样处理这样的关系。“我虽然当了他们的领导，但还是希望成为小组的一员。我希望大家对我平等看待，但好像大家把我当成了上级。”开头的几周很是难堪，他对小组的工作也没做多少指导。康向小组提出这个问题：到底应该以什么样的关系相处？大家觉得他过滤了，公事公办嘛。“也许我对这个问题有点耿耿于怀，但是谈开了能帮助我减轻恐惧。”

参与决策的总是少数人

布莱恩·阿舍遇到的则是另一种挑战。他最初的重要任务是搞清个人财务软件的新版本应该包括哪些功能。“灵感公司非常注重共识，”他说，“我们花了六到七周的时间讨论。最后我说‘我们得作一个决定了，得开始编程了。’很难界定这种讨论的边界在哪里。你必须知道什么时候大家说差不多了。该进行下一步了。”

最终，作出决定意味着发布命令。阿舍让五位资深的经理把 50 个人脑力激荡的成果汇总起来，排定优先次序。“我们需要少数人的高度参与来简化问题、找到优先事项，然后前进。”