

新任项目经理的五项修炼 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_96_B0_E4_BB_BB_E9_A1_B9_E7_c41_65879.htm

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，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个人财务软件。“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？”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，而她自己比较腼腆。“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。陶乐的目标很清楚：“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

合资源，他们是专家。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com