

80后

80HOU

GUANLIZHE RUHEDANG

80HOU ZHUOYUE JINGLIREN
SHIXIANG XIULIAN

管理者 如何当

80后卓越经理人十项修炼



田
先
著

80后管理者的机遇

80后管理者
面临的挑战

学会承担，管理职能认知与角色转变

培养事业心和责任感 | 收敛个性，

塑造独特的人本管理风格 | 克服感性与冲动

在管理流程中践行人本理想 | 如何管理不同年龄的员工

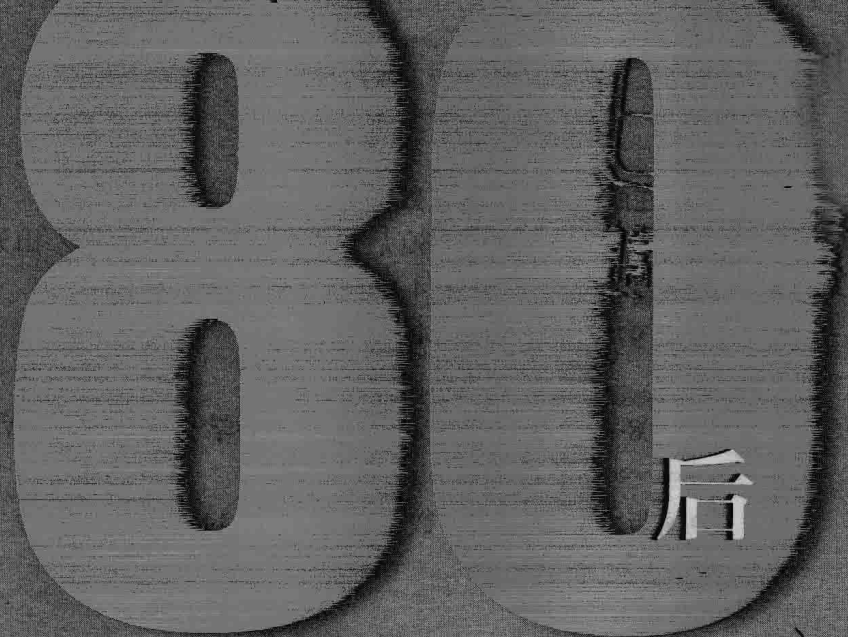
善于与不同类型的领导共舞

有效配合与支持上级领导

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

田先 著

ISBN 7-5080-4332-7



管理者 如何当

80后卓越经理人十项修炼

80HOU GUANLIZHE RUHEDANG

80HOU ZHUOYUE JINGLIREN SHIXIANG XIULIAN

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

80 后管理者如何当: 80 后卓越经理人十项修炼 / 田先著. —北京:
中国财富出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4620 - 7

I. ①8… II. ①田… III. ①企业领导学—青年读物 IV. ①F272.91 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 037331 号

策划编辑 范虹轶
责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远
责任校对 杨小静

出版发行	中国财富出版社 (原中国物资出版社)		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 4620 - 7/F · 1921		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2013 年 4 月第 1 版
印 张	13.75	印 次	2013 年 4 月第 1 次印刷
字 数	177 千字	定 价	32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

2012年5月18日，风靡全球的社交网络公司——Facebook在纽约纳斯达克交易所上市，并以565797760股交易量创下了美股首日交易量之最。在如今互联网造就传奇的时代，Facebook所取得的成绩仍然算是一个奇迹，而缔造Facebook奇迹的管理层不是沉稳的60后，也不是敏锐的70后，而是几年前还被“讨论”和“争论”的80后。这其中最具影响力的便是其创始人，全球最年轻的白手起家的富豪——马克·艾略特·扎克伯格。

扎克伯格出生于1984年，作为牙医和心理医生的儿子从小就受到了良好的教育。扎克伯格是个电脑天才，10岁的时候他得到了第一台电脑，从此便将大把的时间都花在了电脑研究上面。高中时很多业内公司都向他伸来了橄榄枝，这其中甚至包括微软公司，但是他却拒绝了年薪95万美元的工作机会，转而选择去哈佛大学上学。在哈佛的第二年，他侵入了学校的一个数据库，将学生的照片拿来放在自己设计的网站上，供同班同学评估彼此的吸引力。

“黑客”事件之后不久，扎克伯格和两位室友一起，用一星期的时间编写网站程序，建立了一个为哈佛同学提供互相联系的平台网站，命名为“The Facebook”。The Facebook在2004年2月一经推出，即横扫整个哈佛校园。到2004年年底，Facebook的注册人数已突破一



百万。自此扎克伯格从哈佛退学，开始全职营运网站，最终造就了现在的社交网络帝国。

扎克伯格的事迹提醒了每一个人，80后已经逐渐迎来属于自己的时代。没想到吧？他们已经开始从“底层”爬上来，不管你是否喜欢这一代人，这都会成为一个无法阻挡的趋势。大洋彼岸，已经出现了一位80后偶像，而在中国，这一代人也已经开始亮相经济舞台，他们的思维、行动和风貌，代表了中国未来的走向。缔造互联网神话的李想、茅侃侃、戴志康、姚建军等这些年轻的80后CEO们，犹如雨后春笋般破土而出。传统行业中一如项世栋等人，也用自己独特的方式演绎出不同于父辈的商业奇迹。

人口普查数据统计，中国的80后群体已超过两亿。从2010年开始，最早的一批80后已经开始进入而立之年，他们正在成为社会的新生力量，越来越多的80后不可逆转地开始进入了企业管理层，成为商业和社会管理的实践者。以前的80后是年轻的代名词，现如今的80后已经慢慢地走上了管理岗位。80后在目前的社会各个层面中已担任起中流砥柱的角色，成为企业的中坚力量。对于80后这批管理生力军，他们有自身的优势，但由于阅历和经验的不足，他们往往又不是很成熟的管理者，对于管理方面的问题，他们往往是心有余而力不足。所以，80后管理者应该正确面对挑战，最大限度地发挥自身优势，提高自己的管理水平，让自己成为名副其实的栋梁之才。

由于80后所拥有的特殊历史背景，他们未给其他人留下良好的印象，早些年网络等媒体上到处是“歧视”80后的现象，包含字眼的攻击处处可寻，如被称为“垮掉的一代”“最没责任心的一代”“愚昧的一代”“最自私的一代”，甚至“最叛逆的一代”等。虽然80后之前不



断被贴上“过于自我、没责任感、崇尚享受”等标签，但未来，80后必然会占据职场要职，其管理者也必然会成为不可小视的职场新势力。

值得一提的是，80后管理者是一直亲眼见证着当代中国在改革开放后日渐发展崛起并与之一同成长的特殊的新一代，30年左右的人生历程目睹到的多是整个民族的自强不息、奋起拼搏史。与更小的90后和00后所不同，他们有着从小到大眼见祖国由相对困难落后直至今天成就的完整记忆，度过了没有高科技围绕、没有多少物质生活享受却简单充实、在今天看来特别珍贵的童年时代，以及率先跨入中国的信息新时代前沿、接触新生事物、成为新千年第一批彰显个性的少年时代，最终成为了现今这群开始思考民族荣誉、国家前途，并日渐成熟进入社会有所担当的青年一代，直至最后走进了企业的中层，成为了特点鲜明的80后管理者。

以前大家碰到难办的事或处境尴尬的时候，一般都叫坐蜡；网络时代诞生了与时俱进的新词儿——坐灯管。越来越多的80后陆续坐上主管的位置，但很多在刚接受管理工作的短暂兴奋之后，却发现带领一个团队远比孤军奋战要难得多。80后坐上了“灯管”，但常常三把火还没来得及烧，自己先被烤得外焦里嫩了。

跟60后、70后相比，80后生长在一个特殊的历史时期，经历了中国社会的巨大发展和经济上的飞跃，以独生子女为主，从小习惯摆脱束缚、追求个性和自由。与其说80后管理者不好当，不如说对于80后管理者而言自我修炼更难。

一个优秀的团队是企业能够落实创新安排的团队，而落实是管理中最大的管理。但最终的管理者是人，没有好的管理者，企业肯定一败涂地。在实际管理中，80后管理者拥有自身的优势，但同60后、70前辈相比又有自身的不足。那么，他们应该如何面对挑战，最大限度地发



挥自身优势，创造出更大的价值呢？面对朝气蓬勃的新一代管理者，企业又该采取什么样的有效机制，使其发挥最大效能？从员工向管理者角色的转变，80后管理者们面临着哪些挑战？企业如何才能发挥出他们的最大效能？

本书旨在为80后管理者提供一盏指引前进道路的明灯，帮助80后管理者扬长避短，未雨绸缪，更好地走好自己的管理之路。

作者

2013年元旦

目 录

第一部分 80 后管理者的机遇与挑战

第一项修炼 80 后管理者的机遇	3
一、哪些 80 后容易成为管理者	4
二、80 后管理者身上的时代特征	10
三、80 后管理者的独特竞争优势	15
四、80 后管理者能给公司带来什么	18
五、当前是 80 后管理者的最好时期	23
第二项修炼 80 后管理者面临的挑战	26
一、与 60、70 后相比，80 后管理者缺乏企业管理的实战经验	26
二、如何建立个人影响力是管理的关键	28
三、如何凝聚团队的人心是首要问题	31
四、上下双重检验是夹心层管理者的共性问题	34
五、学习管理的技术，提升领导艺术	38

第二部分 80 后管理者的自我管理

第三项修炼 管理职能认知与角色转变	43
一、找到自己的椅子——管理角色与职能认知	43
二、从专才到管理者，淡定面对角色转化的适应期	45
三、改变思维——从“我是牛人”到“培养牛人”	48



四、调整行为——从“自己做”到“带领别人做”	54
五、增强表率意识，提高表率能力	57
第四项修炼 学会承担，培养事业心和责任感	62
一、别把工作和生活分得那么清楚	63
二、以公司利益为重，斤斤计较成不了大事	65
三、热爱本职，把职业当事业	68
四、严肃认真，魔鬼往往藏在细节中	71
五、敢于担当，不找理由找方法	74
第五项修炼 收敛个性，克服感性与冲动	79
一、改变自己，就是影响别人的开始	80
二、由“人关注我”到“我关注人”	83
三、由“外方内方”到“外圆内方”	87
四、由“率性而为”到“谋定后动”	90
五、由“豪情万丈”到“立足现实”	92

第三部分 80后管理者如何向下管理

第六项修炼 塑造独特的人本管理风格	99
一、亲和型——要润物细无声，不要狂风暴雨	100
二、民主型——“集思广议”则“广益”，不独断专行	105
三、领跑型——“给我上”不如“跟我冲”	108
四、辅导型——善于指点，而不是指指点点	112
五、变色龙型——顺势而为，手中无剑心中也无剑	117
第七项修炼 在管理流程中践行人本理想	121
一、目的——“为什么做”比“做什么”更重要	122
二、目标——马拉松长跑的“省劲模式”	126



三、方法——允许个性化	130
四、过程——过程不好结果一定不会好	133
五、结果——没有功劳，也有苦劳	136
第八项修炼 如何管理不同年龄的员工	140
一、年龄不是距离，策略才是问题	141
二、如何管理 60 后的“老员工”	144
三、如何管理 70 后的“半老员工”	147
四、如何管理 80 后的“同龄员工”	150
五、如何管理 90 后的“新新员工”	154
 第四部分 80 后管理者如何向上管理	
第九项修炼 善于与不同类型的领导共舞	161
一、切记：领导是你事业的第一贵人	161
二、人无完人，领导也有不完美的一面	165
三、受不了委屈，就成不了大事	167
四、与个性领导合作，需要自己少点个性	169
五、对事不对人，真诚可以融化一切冰凌	175
第十项修炼 有效配合与支持上级领导	182
一、领导毕竟是领导，面子不可少	183
二、执行第一，行动是最好的支持	188
三、全局思维，想领导之所想，急领导之所急	193
四、知彼知己，用自己的长板弥补领导的短板	196
五、向上管理，巧妙提出你的意见与建议	200
 后记 属于 80 后的管理时代	205

第一部分



80后管理者的机遇与挑战

从20世纪90年代开始，中国经济进入突飞猛进的改革开放时代，在大时代中孕育的商机成就了无数敢打敢拼的管理者和企业家。步入21世纪，随着中国加入WTO，市场经济的重新洗牌作用开始显现，企业运作更加规范，公司对管理人员也开始有了新的诉求。

当前的管理者还是以60后、70后为主，但是他们已经发现，昨天他们还在为如何吸引和留住Gen-X（Generation X的简写，1965—1980年出生的一代）大伤脑筋；今天他们却需要为一个新的群体所带来的诸多管理难题同样伤神。他们“在同一个工作岗位上工作一两年就希望获得晋升”、他们“厌恶森严的等级，特别渴望平等和表达自由”、他们“不愿意加班，希望享受工作而不被工作奴役”……他们同样有敢打敢拼的闯劲，但是也多了些许桀骜不驯，这就是企业目前的新生代——80后一代。

面对这支新的职场生力军，中国的管理者们在欣赏他们给职场带来一股清新之气的同时，也因他们对职场的传统规则的冲击，开始努力寻找良策，想法子出招应对。美国的经验给中国管理层以警醒：在中国，80后人数目前尚不足职场总人数的1/3，传统的管理方法或许能勉强奏效。但展望未来，总有一天，80后将接下前辈们的接力棒，成为职场中的主力军。与其到时仓促应对，不如现在就把焦点对准中国的80后，以展现80后管理的未来走向，找到中国企业与80后博弈的和谐路径。



第一项修炼 80 后管理者的机遇

60 后和 70 后的人很多已经坐稳了企业的管理层，30 多年的改革开放在他们看来弹指一挥间。其实在历史的长河中，新中国成立 60 多年，何尝不也只是弹指一挥间。但作为某个时代一个具体的人，只要回首看看前三十年、前二十年，再看看今天，就会在这“一挥间”中感觉到一种翻天覆地的巨变。

比如一些能印证 60 年代、70 年代人们的旧物品，那是一代人的记忆，而今，这份记忆已经换成了陪伴在客厅里、屋子里的家具、生活新用品，都是近十年来的新产品。几近消失的洗衣盆和搓衣板、挑水的木水桶和盛水的瓦缸、取暖用的竹火笼、储藏过冬腌菜的泡菜坛子以及煮饭的大铁锅和甑子等，都已经越来越难得一见。这不禁让 60 后、70 后的人们觉得惶恐，感叹是不是属于自己的时代已经到了尾巴。

目前，很多 80 后的员工已经成长为企业的中间管理者及中坚力量。这股管理的浪潮暗流汹涌，很快将进入显性化的阶段，是不可阻挡的趋势。而很多老一辈的管理者面对这股新势力还不适应，甚至 80 后自己也显得手足无措。那么 80 后究竟应该如何当好管理者？应该怎么样去承担自己的责任？这是当前 80 后普遍面临的也是迫切需要回答的问题。



但是不管怎么说，现在的企业管理层已经向我们这些 80 后打开了大门。长江后浪推前浪，各领风骚数十年。我们到了担纲重任的时候了，对我们来说，无疑是一个大展宏图的机遇。

一、哪些 80 后容易成为管理者

根据 2012 年年初最新的统计显示，零点研究咨询集团在 19 个高管中，有 3 个是 80 后，中层中，80 后的人数已经超过一半，普通员工中，80 后占到 80%。锡恩管理顾问公司在 26 个高管中，80% 是 80 后，中层全部是 80 后，普通员工中，80 后占到 80%。

当然，针对零点研究咨询集团和锡恩管理顾问公司的调查有一定的特殊性，因为管理咨询行业和 IT 一样，属于员工年龄相对较低的青年行业。但是，零点研究咨询集团和锡恩管理顾问公司的这组数据的代表性毋庸置疑，调查的结果从侧面说明了一定的问题——80 后管理者已经是当前很多公司的管理中间力量，80 后管理者已经走向了前台。那么，究竟什么样的 80 后容易成为企业的管理者呢？或者说，生活阅历和个人性格如哪些的 80 后，才最有可能成为企业的骨干和核心力量呢？

1. 非独生子女的 80 后

1979 年我国政府实行计划生育以来，独生子女的数量与日俱增。目前许多城市幼儿园的幼儿中，独生子女所占比例在 90% 以上。独生子女的大批出现，是我国实行计划生育政策的结果。计划生育政策有效地控制了我国人口的自然增长速率，为提高我国人口素质，创造了有利条件，但在教育方面，也出现了“独生子女问题多”“独子难教”的思想倾向，有些人甚至把一些独生子女夸大其词的称为“中国的一群小皇帝”。现代的孩子患有“四、二、一综合征”等。据部分专家、老



师在部分省、市抽样调查分析中得出的结论，独生子与非独生子，同样遵循儿童身心发展规律成长，但是由于独生子女在家庭中位置特殊，家长对这种特殊性缺乏认识和心理上的准备，因而带来一些值得探讨的新问题，而非独生子女由于相互间的制衡，反而能够较好地成长，得到更多的锻炼机会。

独生子女家庭经济相对宽裕，有可能为孩子提供较好的生活、学习条件。但孩子在家庭中的地位独一无二，若教育不得法，容易出现一些心理偏异。父母和祖辈的溺爱娇宠，容易使孩子变得自私，凡事先考虑自己的利益得失，从不知为别人着想。对“独苗苗”百般袒护，长者不愿约束孩子，使得孩子在家庭这个最早加入的社会结构中，未能养成尊重长辈、遵守纪律的自觉性，而是任性骄横，家庭成员关系颠倒，走向外部社会也不懂得尊重别人。独生子女没有兄弟姐妹为伴，幼时缺少与小伙伴一起游戏的集体活动，既不易养成与人协同合作精神，又缺少竞争性，所以社会适应能力差，容易形成孤僻、缺少热情的个性倾向。在家里，父母代劳独生子女的许多本应自理的工作，易于养成依赖性，自主精神和自主能力都差，也缺少劳动自觉性。家长望子成龙，请家庭教师，买钢琴，成天逼孩子认字、作文、弹琴、习画、学外语，没完没了。孩子缺乏应有的游戏时间，会产生厌学情绪。

由于以上种种原因导致独生子女会出现一些人格上的倾向性，在社会交往，人际关系上存在着很严重的问题。研究表明，在情绪特征上，独生子女在情绪强度和主导心境上显著强于非独生子女，但在稳定性上则明显低于非独生子女。在智力特征上，独生子女在权衡性方面明显不如非独生子女。

研究表明，独生子女会比非独生子女更有成就，而且更具有主动



性。他们比其他同龄的孩子成熟得更快，因为他们是父母的中心，父母对他们的期望也高。而且，没有兄弟姐妹一起玩耍，他们在大部分时间里都是和成年人在一起。

非独生子女的家庭经济状况一般要低于独生子女，所以在教育水平和物质生活水平上要与独生子女有所差异，同时非独生子女却会在从小与兄弟姐妹的交往中得到很好的影响，所以一般非独生子女在人际交往和社会生活当中比独生子女更有优势。这样看来，相对于独生子女，非独生子女在个人情商发展和工作过程的协作能力上是存在一定的成长环境优势的。非独生子女的80后，他们离70后近，离80后远。这样说是因为，80后一代大多比较“独”，因此，非独生子女的80后懂人情世故，在职场中就会特别受欢迎，容易脱颖而出。

调查显示，全国的80后中差不多65%的孩子是独生子女，城市里的80后中，有85%的家庭是独生子女。这些独生子女很多娇生惯养，走向社会依然要“啃老”度日，很难迅速适应社会的环境，更别说独当一面了。所以，独生子女的领导力是不足的，相比较而言，非独生子女，由于从小要和自己的兄弟姐妹相处，社交的潜意识要形成的更早也更成熟一些，有助于其在工作后走向领导岗位。

2. 城市中贫困家庭出来的80后或在农村长大的80后

城市中贫困家庭出来的小孩和在农村长大的小孩，成为管理者的概率会高一些。这是因为我们80后受生活条件所限，不得不时常与社会打交道，能够理解和参与社会的一些交易模式，这个现象我已经在很多单位得到了印证。

而且，“穷人的孩子早当家”也是一个不争的事实。当城市里的独生子女还在父母的庇护下娇生惯养的时候，农村的清苦孩子已经开始劈



柴喂马，跋山涉水地去半山腰的学校上课，不同的环境，成长的经历和对个人性格的塑造不可同日而语。当一个孩子在10来岁的时候就能整理家务、帮父母做饭、用有限的时间挑灯夜读的时候，其骨子里的坚毅强于城市中睡在阁楼空调下的孩子是不争的事实。同样地，城市中的贫困家庭的孩子同样能够较快地成长，这份快速成长甚至比很多农村的孩子要更迅速。因为城市里的贫困家庭的孩子，一方面能看到大城市的喧嚣、跟得上社会的发展，另一方面又因为在这个环境里被动地被比较、被嘲讽，从而深深地加剧了其想要成功的心情和对胜利的渴望。他们渴望改变自己的命运，渴望走出一条属于自己的路。

城市中贫困家庭和农村的孩子都是辛苦的，是需要做更多努力的，然而，正是这份清苦和汗水，让这些80后更加成熟、更加果敢，他们比别人更早的努力和成长，换来了他们事业上更容易的成功。在此，我想说的是，现如今啃老族已经是一种时尚，对此很多人和我一样无可奈何。其实看看发达国家，一个孩子大学毕业以后，很少需要父母找工作、父母给买房子买车子，如果一个人到了40岁房贷还是父母还，我不知道这是家庭富裕的幸福还是那个孩子的悲哀。我相信，也希望当下现在很多家境不好的孩子相信，富有不是“官二代”“富二代”的专利，富有从来不是单单指财富的富足。一个能靠着自己的双手创造未来的80后，才是最有资格站在管理行列的人才。

所以，家境贫寒不是自暴自弃的理由，要相信，现在的磨炼是为了自己更好地成长，绝对不可以放弃。而在这一点上，无数的80后管理者已经是你们的楷模。

3. 从事营销领域工作的80后

营销工作是对一个职场人要求最高的领域之一，他要求身在其中的