

帮助青年领导认识易犯错误
引领青年领导走出管理误区

唐华山 编著

青年领导

由于人生阅历的不足和领导经验的缺乏，他们很难有效地利用各种管理工具，致使他们空有远大的抱负却缺乏缜密的规划与思考，空有充沛的热情却没有切实可行的计划与方案。工作一段时间后，很多青年领导发现自己不知不觉间已由当初的“骨干职员”变成了现在的“窝囊领导”……

中国书籍出版社

C 935
127-C1

唐华山 ● 编著

青年领导

中国书籍出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

青年领导 / 唐华山著. —北京: 中国书籍出版社, 2007. 3
ISBN 978 - 7 - 5068 - 1509 - 3

I. 青… II. 唐… III. 领导学 - 青年读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 164660 号

责任编辑 / 庞 元

责任印制 / 熊 力 武雅彬

封面设计 / 周周设计工作室

出版发行 / 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话: (010) 51259192 (总编室) (010) 51259186 (发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 12

字 数 / 238 千字

版 次 / 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数 / 0001 ~ 5000 册

定 价 / 25.00 元

版权所有 翻印必究

前言

这个世界从来都不缺少才华出众的年轻职员，但却鲜有让老总们十分满意的青年领导。

由于人生阅历的不足和领导经验的缺乏，让他们很难有效地利用各种管理工具，致使他们空有远大的抱负却缺乏缜密的规划与思考，空有充沛的热情却没有切实可行的计划与方案，工作一段时间后，很多青年领导发现自己不知不觉已由当初的“骨干职员”变成了现在的“窝囊领导”。于是他们开始彷徨，开始迷惑，开始怀疑自己是不是当领导的“料”……在此过程中，很多人被迫走下领导岗位，成为一颗早逝的流星。

青年领导如何避免成为流星呢？这正是本书的努力方向。本书内容广泛涵盖了年轻管理者在工作中所遇到的各种难题，包括授权艺术、战略决策、创新思维、人际关系、员工激励、终身学习、成本控制、市场开拓、团队协作等，不啻为了一本快速提升青年领导实战经验和管理技能的经典阅读范本。

本书汇聚了当今世界顶尖管理大师的思想精华，这些顶尖管理大师包括彼得·德鲁克、赫伯·西蒙、迈克尔·波特、赫茨伯格、杰克·韦尔奇等。

这些伟大的管理专家将告诉你：作为一位青年领导，你的成功将不再只依靠你自己的专业知识与业务能力，你所要做的是带领好你的团队，把你所辖的部门管理得井井有条，并做出令人赞赏的成绩，才能得到老总的认可。换言之，从你升迁的那一刻，你的思维将要迎接全新的挑战，从一名骨干职员变成一位卓越领导。惟其如此，你才能获得老总的肯定，踏上更加辉煌的职业生涯之旅。

本书理论科学、观点鲜明、案例详实，极具操作性，特别适合以下人群阅读：年轻老总、企业各部门职业经理人、政府各机关青年领导、年轻创业者以及新晋升的各级别领导者等。

相信本书能对您有所启迪，帮您度过一个成功而美好的人生。

在编写本书的过程中，得到了郑茂章、于苹苹、陈强、郑月玲、唐华领、冯志强、姜立波等人的大力帮助，在此谨致谢忱。

目 录

用人篇：别人能做的事就不自己做

很多青年领导在工作中总是一副“拼命三郎”的样子，事事躬亲，眉毛胡子一把抓，但很快他们就会发现，超负荷的工作非但没有带来理想的效率，甚至还会引发诸多管理危机。他们并不明白管理者的职责是引领而非运营；不明白放权是最好的集权方式，只有放权才能拥有更大的权力；不明白管理者所要做的是全程掌控，是做属下没法做或没有权利和能力做的事，而不是埋首于琐碎事务中忙得不亦乐乎。

不要成为凡事包揽的老妈子	1
管理的至境就是放权	4
谨慎选择授权人选	6
从细微处考察授权人选	8
有效任命的五个重要步骤	11
授权前的准备工作一定要充分	14
尊重下属权限才能激发最大潜能	18
把问题交给发现问题的员工去解决	21
引而不发的授权之道	23
授权是现代管理的重要原则	25
保持信任与监控的和谐	28

决策篇：众智思考 独裁决策

美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”决策对于管理者的重要性，由此可见一斑。青年领导即使能力再出众，本领再高强，也会有盲点存在，所以在进行重大决策之前，一定要虚心听取他人的意见，尊重属下的发言，根据具体情况，制定相应措施，采取“众智思考，独裁决策”的模式来进行决策。

听取不同意见之后再决策	31
他人的建议可以采纳，但不要全盘照搬	34
敢于冒险的同时要善于回避风险	35
大胆的决策并不等于蛮干	38
冒险决策前，请自我检验一下	41
青年领导提高决策能力的方法	45
青年领导要加强预测意识	49
善于运用不确定性决策	52
青年领导的现场决策艺术	54
做出正确的战略决策	55

激励篇：精神激励往往比物质更有效

青年领导作为一名管理者，其重要的任务之一就是使用有效的激励手段让部下卖力地工作。但需要提醒青年领导的是，金钱并不是员工最关注的激励因素，也不是激励员工的最佳方式。很多时候，给员工精神上的鼓励，往往要比给予他物质上的奖励重要得多。

精神鼓励优于物质奖励	58
夸奖是激励下属的最佳方式	60
采用最恰当的激活手段	62
奖励的标准要合理	65
高级人才必须使用高薪激励	67
巧用激将法激励员工	68
设计出让员工感兴趣的工作	74
采用最有效的沟通方式	77
奖励什么行为就会得到什么结果	79
最有效的十大激励措施	81

人际篇：八面玲珑的社交技巧

美国哈佛大学曾对1万多件案例进行分析，结果发现“智慧”“专门技术”和“经验”只占成功因素的15%，其余的85%决定于人际关系。哈佛大学就业指导小组调查的结果表明：数千名被解雇的男女中，人际关系不好的比不称职的高出两倍。其他许多研究报告也都证明，在调动的人员中，因人际关系不好、无法施展其所长的占绝大多数。可见，拥有良好的人际关系是青年领导取得事业成功的前提和基础。

青年领导必须要掌握与人相处的艺术	85
和顶头上司建立良好的关系	89
站在老总的角度考虑问题	91
尽量帮助他人，但要有原则	93
谨慎处理升职后的人际关系	95
人是最重要的，一定要诚待下属	99
全局掌控，合理统筹	101
别忘了保持谦逊的姿态	104

创新篇：与众不同是成功者的第一思维模式

随着企业间竞争的加剧，许多传统的企业优势，比如成本和
质量，已越来越没有创新能力重要。勇于创新者往往可以得到快
速成长，甚至改变游戏规则，而墨守成规者最可怕的结局则可能
会是错过一个时代。企业的创新主要来自于有创新精神和创新能
力的员工，同时员工通过自己创新能力的展现，快速成长或顺利
晋升，达成与企业共赢的局面。

创新是成功的捷径	110
如何培养与众不同的创新思维	112
不要用习惯性思维想问题	115
积极酝酿，勇敢地突破创新的障碍	117
坚持创新之路，引领时代潮流	119
创新思维与成功的可能	121

学习篇：知识决定未来 学习改变命运

在现代竞技场上，竞争无处不在，并日趋激烈。谁不坚持学
习新知识，谁就不能持久优秀。人的能力和智慧都是随着工作中
不断的努力学习得以提升的，无论你现在处在什么职位、什么职
业阶段，都必须坚持学习的脚步，把你所做的工作看做是最好的
学习殿堂。不断学习新知识，吸取新的营养和新的技能，是你成
功之路的坚实后盾。

在管理中学习，在管理中成长	123
不断提升自己的学习能力	126
三人行必有我师	127

主动学习，提高工作能力	129
-------------------	-----

成本篇：省下来的一分钱，大于所赚的一分钱

不断降低成本是企业管理的永恒主题，而节省不必要的开支在某种程度上就等于增加收入。而且，省下来的一分钱，大于所赚的一分钱。企业的经营犹如过日子一样，时时刻刻都要精打细算，避免浪费。这是青年领导在管理过程中必须遵循的一个重要原则。

采取各种措施降低企业成本	131
在短时间内降低成本的秘诀	133
节省每一分不必要的开支	135
从细节上减少浪费，赚取最大利润回报	137
在企业内部，只有成本	141
变形虫成本管理模式	142
粗瓷碗也可以盛咖啡	144

市场篇：只有解放不了的思想 没有开发不了的市场

市场是企业安身立命的基础，认识市场、创造市场、驾驭市场、服务市场，是企业自我生存发展的本能目标。但是，这种本能对于很多企业来说不是天生就有的，需要管理者对它进行深入的认识、培育和发挥。“等、靠、要”只会令企业能力萎缩，投身市场才能使企业不断地成长、壮大。

市场是企业的主战场	147
广告宣传对市场的重大影响	151
魅力无限的情感营销	153

全心全意为顾客服务	155
审时度势，主动出击	157
惟有忧患意识，才能永远长存	159
锐意改革，才能重新占有市场	161
细分产品市场，巩固现有阵地	163
反其道而行之，化危机为转机	164

团队篇：协作才能制胜 成功必须共享

青年领导一定要认清自己的团队，以及团队中的每一个人。如果团队中个个都是精英才俊，每个人能力在相同的一方面都很强，倒并不一定能成为优秀的团队。让每个人都做自己最擅长的事情，就能发挥团队的巨大能量，当然也就是一个优秀的团队。让这样的团队在市场中搏杀，顺利实现既定的目标自然也是水到渠成的事了。

对一个团队来说，协作精神永远是最重要的	166
给自己的团队设定一个高目标	168
认清自己的团队，制定合理的目标	169
洞察发展，将个体目标转化为群体目标	172
主动帮助陷入困境的下属	173
别让猴子去下蛋	175
清除腐蚀团队的“烂桃子”	177
成功共分享，不能吃独食	178

用人篇：别人能做的事就不自己做

很多青年领导在工作中总是一副“拼命三郎”的样子，事事躬亲，眉毛胡子一把抓，但很快他们就会发现，超负荷的工作非但没有带来理想的效率，甚至还会引发诸多管理危机。他们并不明白管理者的职责是引领而非运营；不明白放权是最好的集权方式，只有放权才能拥有更大的权力；不明白管理者所要做的是全程掌控，是做属下没法做或没有权利和能力做的事，而不是埋首于琐碎事务中忙得不亦乐乎。

不要成为凡事包揽的老妈子

在现代社会里，许多机关单位与大小公司的青年领导们每天都被各种信息、电讯、文件、会议压得透不过气来。作为一名年轻的管理者，很多请求报告都需要他们予以批示、签字盖章，为此他们经常被搞得头昏眼花，根本无法对本职工作的一些重大决策做出思考，可以说，他们是最为疲惫的一群人。

管理学大师柯维认为，领导者工作效率不高的最根本原因，就是他们被一些琐碎的事给拖住了后腿。他举了这样一个例子：

他的一个叫陶弗格特的年轻学员，是一家私人电脑公司的经理。他每天都

要处理上百份文件，其中还不包括临时得到的诸如海外传真送来的最新商业信息等。他经常忙得连喝杯咖啡的时间都没有，于是，他不断地抱怨说自己要是有三头六臂就好了。

超负荷的工作让陶弗格特感到自己在疲于应付，他也曾考虑增添助手来帮助自己。可他终于及时刹住了自己的一时妄想，那样做的结果只会让自己的办公桌上多一份报告而已。公司人人都知道权力掌握在自己手里，他们每一个人都在等着自己下达正式指令。他每天走进办公大楼的时候，就会被等在电梯口的职员团团围住，有的要他批文件，有的让他在合同上签字等。当他坐在自己办公室里的时候，才得以擦拭一下额头上的汗水。

事实上，这些麻烦是陶弗格特自己给自己制造的，他自己既然是公司的最高负责人，那他的职责只应限于有关公司全局的工作，下属各部门本来就是各司其职，协助负责人，以便给他留下足够的时间去考虑公司的发展、年度财政规划、在董事会上的报告、人员的聘任和调动……

领导者正确的工作方式是举重若轻，如果你非要举轻若重，只会让自己越陷越深，把自己的时间和精力浪费于许多毫无价值的决定上面。这样的领导方式，根本无法带动与推动公司的发展，年度计划的实现也变得可望而不可及。

有一天，陶弗格特终于忍受不住了，他醒悟过来。于是，他把所有的人关在自己的办公室外面，把所有无意义的文件抛出窗外。他让属下自己拿主意，不必来请示自己。他给自己的秘书做了硬性规定，所有递交上来的报告必须筛选后再送交，每天不能超过10份。

刚开始，陶弗格特的这种工作方式，让秘书和所有的属下都很不适应，因为奉命行事已成为他们的工作习惯了。而今却要他们自己对许多事做出定夺，他们真的有点茫然失措，但这种状况没有持续多久，公司就开始井然有序地运转起来。下属的决定是那样的及时和准确无误，公司没有出现差错。相反的，往常经常性的加班现在却取消了，只因为工作效率在真正各司其职下大幅度提高了。

此时的陶弗格特想也不敢想的读小说的时间、看报的时间、喝咖啡的时间、进健身房的时间也变得充足起来，他惬意极了。他现在才真正体会到自己是公司的领导者，而不是凡事包揽的老妈子。

由此可见，高度的集权管理只会使公司运行缓慢，陶弗格特前期的领导方式，就是受到了传统集权式管理的负面影响。公司大小权力都集中到自己一个人身上，难怪下属们凡事都要先行而后动，主动出击在原则上就是越权，搞不好会弄丢自己的饭碗，谁愿冒这个险？

陶弗格特终究是开窍了，他开始下放自己手中的大部分权力给各主管以及每一个下属，让他们有机会发挥自己的所长，有权力决定自己怎样做才能做得更好，不必千篇一律。

放权的结果就是要让下属全都行动起来，充分利用自己手中的权力，完成自己的工作，使之更趋完美。作为管理者，你不必为放权会动摇自己的位置而担心，放权只会使你的位置更牢固，而不会使你像传统观念所描述的那样，被属下取而代之。因为，属下所取得的成绩是在你的领导下完成的，不但不会使你的位置动摇，还会进一步巩固你的位置。

有些青年领导喜欢在工作上大包大揽，他们希望每件事情在经过自己的努力之后，都能很圆满地完成，得到上司、同事和下属的认可。这种事事求全的愿望虽然是好的，但常常是浪费了精力，却收不到好的效果。

首先，你的精力不允许你这样做。因为一个人的能力是有限的，就算你能够每天 24 小时都在努力，部门内大小各个方面的业务，你仍不会照顾得十分周全。何况，你如果总是这样，天天如此，一个人的生理能力是有极限的，你迟早会累倒在病床上。

其次，巴掌再大也遮不住天。整个部门并不是你一个人的，你的下面还有许许多多不同等级的人，如果你把所有的事情都做了，那么他们又去做什么呢？而且，许多人会对你的这种做法有意见和不良情绪。他们会感到自己在部门之内形同虚设，毫无意义，而对你的专断独裁耿耿于怀，认为你是一个权力欲极强的人。

这样还会势必造成一些松垮成性的下属，会因为凡事都有你过问或代劳，而养成懒惰、工作消极的毛病。更为糟糕的是，长期的懈怠会使他们疏于思考，遇到稍微困难的问题就无法解决。部门整体的活力和创造力降低了，失去了生机，极不利于部门的发展。

如果你是一名刚刚走马上任的青年领导，如果你想少做一点儿得不偿失的事情，那么，在上任之后，你首先要花一些力气摸清情况，了解每一个下级工作人员的特点，调动他们的积极性，根据每个人的实际能力，给他们合理安排工作，做到人尽其才。

做好了这些工作之后，你再让他们调动再下一级工作人员的潜力，安排适合每个工作人员专长的工作。就这样以此类推，一级一级，每个工作人员都将获得他们相对满意的工作，谁都不会再因此而发牢骚、闹情绪，整个部门上下都在努力地工作。

管理的至境就是放权

青年领导必须明白这样一个道理：放权是为了更好地收权，放权是最好的集权方式，而且，只有放权才能拥有更大的权力。

领导者的真正目的不是通过一些制度监督、逼迫职员完成工作，而是通过满足职员的基本需要来达到目的，设法满足他们的成就感、归属感、自尊感，让他们感觉到自己的能力是被认可的，自己的人生梦想是能够在此实现的，从而竭力为企业服务。

在 20 世纪七八十年代，美国管理界存在着这样一种共识，即领导者的工作就是在低层和高层管理者之间互相发出便函，到处举办高层会议，以确认工厂里和其他地方运行正常。一句话，管理就是监督部下正常工作。

1981 年，杰克·韦尔奇出任通用电气公司总裁。他对这种观念深恶痛绝，并在上任伊始，就开始驳斥这种传统的认识。他认为采取这种方式的经理们是

些官僚管理者，是历史遗老。而对于陈旧的传统做法，杰克·韦尔奇历来都是采取抵制的态度。

通用电气拥有众多的事业部，是一家多元化公司，员工成千上万。如何有效地管理这些员工，使他们达到尽可能高的生产率，是杰克·韦尔奇一直苦苦思索的问题。经过实践，他最后总结出“管理越少，公司情况越好”，这样一个在他看来是最正确而且也必将行之有效的结论。

对于“管理”这个概念，韦尔奇是厌恶的，甚至是反感的。他认为，过多的管理促成了懈怠、拖拉的官僚习气，会把一家朝气蓬勃的公司弄成死气沉沉。在他看来，企业的经理们管理得越少，就越能提高企业的工作效率和经济效益。

因此，在这种思想的指导下，杰克·韦尔奇从接手主持通用电气的那一刻起，他就决定让主管们必须改变他们以前的那种控制和监督在管理工作中所占比例过高的管理风格。

韦尔奇认为，要想使通用在一个变幻莫测、竞争残酷的经营环境中更进一步，完全改变经理们开展工作的方式势在必行。但在进行这一步的前提是自己首先要放手自己的工作。而他将面临的一个情况就是，在当时，减少管理的概念在高级管理层里是没有人响应的，因为通过等级制度布置工作的这种固定的思维模式已根植于他们的头脑中了。

韦尔奇想要从自己的字典里淘汰掉“经理”一词，原因在于它意味着“控制而不是帮助，复杂化而不是简单化，其行为更像统治者而不是加速器”。

“很多部门经理，经常把经营决策搞得毫无意义的复杂与琐碎，”韦尔奇说，“他们将管理等同于高深复杂，认为听起来比任何人都聪明就是管理。他们不懂得去激励人。我不喜欢‘管理’所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。紧盯住他们，你无法使他们产生自信。”

但是，韦尔奇对“领导者”这种提法却情有独钟。在他看来，领导应是那些可以清楚地告诉人们如何做得更好，并且能够描绘出远景构想来激发人们努力的那种人。他们与员工谈话和交流，使员工们脑海中充满美好的景象，使他们在自己都认为不可能的地位层次上行事，然后领导者们要做的是，把员工们

行事的道路让开就算达到管理的目的了。

在韦尔奇看来，能确信企业所有的关键决策者了解所有同样关键的实际情况，是经营企业的一个成功秘诀。如果他们充分了解那样的情况，他们会在如何解决业务问题上达成大约一致的结论。但在一个混乱的公司里，经理人没有得到同样的信息，他们有自己的信息来源渠道，有时对于其他重要的信息来源却不能得到及时的反馈。

而在领导的基础上来谈论这个问题就要简单多了。领导者可以在对一项策略进行辩论时，清楚地约定足够的限制条件。不用说，当得出结论时，对于要解决了的问题，同伴们通常已经通过努力解决了。

通用照明事业部的负责人戴维·卡尔霍恩，在当时，显然是已经接受了韦尔奇关于领导区别于管理的观点。“管理，似乎就是比为你工作的人懂得多一些并且对此秘而不宣，但结果却是完全限制了你的组织。”卡尔霍恩解释说，“我们每个人都只有一定量的个人能力去应付工作和实施变革。如果我用一半能力来记住各种想法和琐事，那么我就几乎没有什么精力去寻求变革和推进事业发展了。这道理对于组织内部每个人都适用。”

在卡尔霍恩的管理工作中，他发现，太多陈旧的管理风格充斥于工业活动中，同样也充斥于通用事业部中。他说：“我们需要去除那些自以为是的家伙们头脑中的不安全感。一旦你那样做了，你就能够鼓励员工们走出他们的世界，使他们不再受因经营而设立的界限束缚。那时世界被打开了。让他们走出封闭的盒子，走到更大的世界中去，拥有更多的玩具，并因此感到更加兴趣盎然——这就是它的全部意义。”

谨慎选择授权人选

作为一个授权者，当你决定把权力授予你所选择的人选时，在授权之前进行考察是必要的。考察他能不能独当一面，胜任工作，这是你授权能否成功的