

韩国最顶尖的企业管理专家之一
孔柄湔博士的智略秘籍!



决策如刀 行动似箭

**LET THIS KIND OF MANAGER
LEAVE YOUR COMPANY**

部门领导是团队的领袖，要决策如刀光、行动似箭飞。

优柔寡断、举棋不定是领导的大忌，
这样的领导迟早会成为职场弃儿。

[韩] 孔柄湔◎著 徐涛◎译 马莹◎审



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Let this kind of manager leave your company by Gong, Byeong-Ho

Copyright © 2004 by WINDOW OF TIMES

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

Chinese Translation Copyright © 2006 by Publishing House of Electronics Industry.

Chinese simplified edition is published by arrangement with WINDOW OF TIMES through BOOKCOSMOS, Seoul.

本书中文简体字由 WINDOW OF TIMES 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-5930

图书在版编目(CIP)数据

决策如刀 行动似箭 / (韩)孔柄湫著;徐涛译. —北京:电子工业出版社, 2006.8

ISBN 7-121-03020-9

I. 决… II. ①孔… ②徐… III. 企业领导学—研究 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091914 号

责任编辑: 常淑茶

印 刷: 三河市新世纪印务有限公司

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 640×960 1/16 印张: 12 字数: 129 千字

印 次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

译者序

孔柄湔博士是韩国目前最为活跃的，也是公认的韩国首屈一指的企业管埋专家、自我启发专家和变化管理专家。

作者以其周密的分析 and 形象的说理，对时代经济的潮流进行预测和分析。目前为止已举办过三百多场演讲，与众多知名韩国企业领导进行过对话。在这本书中，孔柄湔博士根据数年与众多知名韩国企业及跨国企业领导的接触，以案例为基础，结合自身的实践经验，从“目标设定”、“问题解决”、“组织管理”、“沟通”、“动机赋予”、“自我经营”六大方面提示了公司员工晋升成为中层领导之后所必须具备的资质，为中层领导提升自身能力开辟了一条新路。

翻阅这本书时，我很快发觉书中很多内容对于现代企业的管



理是非常有借鉴意义的，尤其针对已经从员工晋升成为部门领导，对于业务和管理工作不知如何均衡处理的人更具有指导的作用。比如，任劳任怨、工作勤奋的员工在光荣加入部门主管的行列后职业生涯就出现了停滞，这是为什么呢？在层级组织里，每个人都会由原本能胜任的职位，晋升到他无法胜任的职位，这种现象简称为“彼得原理”。“彼得原理”揭示了一个道理，即员工晋升成为部门领导以后，其思维角度、行为方式甚至生活方式都要做相应的调整才行。换言之，必须具备与晋升职务相当的能力和资质才能胜任其职位并获得长足发展。

孔枬溟博士认为未来的世界只有“输”或“赢”，绝无中间地带，也没有人能置身事外。对于中层领导来说，要充分挖掘自身的潜力，根据公司愿景制定部门目标，以身作则，带领整个部门员工向前迈进。过去领导“上命下达”式的信息传达及工作方式早已不适合现代企业，领导要像巧克力一样以个人魅力来“溶化”员工、感动顾客。

为了能在这个时代“赢”下去，而不是“输”掉自己，无论对于企业中层领导，还是一名正朝着中层领导岗位迈进的员工，希望这本书能够成为你们的枕边书，在事业出现困惑时能够从书中找到答案并继续前行。

徐 涛

2006年8月

经历“所知”，才会“有所知”

严格来讲，我写领导力方面的书，这还是第一次。我在为企业及各种团队做关于企业管理的演讲时，感觉到许多企业的中层领导在领导力上欠缺并为此很苦恼，于是萌发了为中层领导写一本有关中层领导领导力的书的想法。我一直相信期望越恳切，化为现实的可能性就越高的“皮格马利翁效应”，在这一信念的推动之下，我开始积极准备资料，加上以前的经验和思考，整理成为这本书。

无论你是管理几名员工的小主管，还是手下有数百号人的部门总监，还是希望以后成长为一名领导的普通员工，我都希望你能读一下这本书。我认为：中层领导所必须具备的领导力跟企业高层领导所需具备的领导力有所差异，但真正考虑到了这种差异



并针对中层领导的特性而撰写的实用性强的中层领导力书籍并不多。这本书刚好就是专门为中层领导而写的有关中层领导必要的领导力和自我启发的书籍。

写这本书时，一位社长向我这样吐露道：“对于普通员工来说，从最高决策层嘴里说出来的公司愿景和挑战是很遥远的事，因为这不是他们能切实感觉到的，但是直属上司的价值观、业务执行方式以及平时的言行举止却能在员工当中产生深刻的影响。因此，中层领导的作用是非常重要的。”

这位社长实际上就是将我想说的话给说了出来，如果将整个公司比做一个人的话，那么中层领导就是人的腰，唯有中层领导强健，公司才会健康起来，这是大部分职员都知道的事情，但是许多中层领导却并不清楚自己身上的重任，也不知道该用什么样的标准来衡量自己是否称职，希望本书能够给予中层领导一些指导意见。

本书包含6大主题，分别为目标设定、问题解决、组织管理、沟通、动机赋予和自我经营，各大主题又由7~10个小主题组成，各自独立成章，所以读者并不一定要按照由前到后的顺序来阅读，可根据自身需要，选择性地阅读即可。读者也可以将本书放在随手可取的地方，早晚空闲的时候翻阅一下，也是一个不错的建议。

我真诚地希望本书能够给处于迷茫中的中层领导一些实质性的帮助，并逐步尝试将书中的内容运用到实践当中去。

孔柄溟

目 录

■ 目 标 设 定

“向上爬”原理 /2

中层领导就是撒哈拉沙漠上牵骆驼的人 /6

孰忙孰不忙 /10

领导不是大独裁者 /14

进取心，还是进取心 /17

目标设定原则：宏伟、大胆、冒险 /20

拜托：不要在外边找原因，问题出在内部 /23

“非纯粹型”的人际关系领导力危境 /26



业务项目化，且在预定结束时间之前结束 /29

吹毛求疵乃领导之优点 /32

■ 问题 解决

充电不止步，领导发展不止步 /38

新战术创造新业绩 /41

抱着“不可能”的想法是绝不可能完成工作的 /45

回避危机等于回避机会 /48

领导岂能日日与桌子为伴？ /52

水平与竖直的对垒 /56

愚蠢之人舀水，贤明之人打鱼 /59

你哪是万能开锁专家呢？ /63

沙特阿拉伯夜晚工地上的火光 /66

■ 组织 管理

不但不劳动，还想不劳而获 /72

忙、忙、忙，却是白忙 /75

每位员工都有自己的特性 /78

项目人才选拔标准：工龄，业务经验，进取心 /82

化公为私，如同被上了轡头的骡子一样 /85

称赞能令鲸鱼跳舞 /88

抢功推过的上司是最不称职的上司 /92

罗马人领导力：跟随我 /94

失约不用赔钱，却要赔上名声 /97

■ 沟 通

沟通是为了创造共同体精神 /102

避免“自己说”，提倡“听他人说” /105

核心业务条理化、明确化 /108

用具体数据来描述业务状况 /112

枝头青鸟啼声更嘹亮 /115

好的领导如员工内心的明灯 /118

瓢里漏，瓢外流 /121

电子邮件，你到底会发吗？ /124

习惯性召开无意义的会议 /127

■ 动 机 赋 予

领导不堪，有能力的员工就想离“家”出走 /132



有权力、无权威；有命令、无对话 /135

培养将军：个人经营责任制 /138

领导对员工的期待：无名小辈成为最强选手 /141

让员工独立地存在，独立地成长 /145

含苞的花朵有热情才能开放 /148

提供持续不断的发展动机 /151

理性是领导的一剂补药 /154

■ 自我经营

“业”以修身法 /160

工薪族不都这样吗？ /163

堀场雅夫：自主判断力 /166

生活如风吹、如潮涌 /169

业务知识也要辞旧迎新 /172

你是爱发牢骚的“祥林嫂”吗？ /175

决策如刀，行动似箭 /178

目标设定

正确认识问题，并设定最适当的目标，这是作为领导最基本的素质。不仅领导要具备这种能力，而且领导还要给予员工机会，培养他们目标设定的能力。

在发现问题和解决问题的过程中，不要人云亦云，过分相信其他人的判断，要按照自己的方式定义问题、分析问题，最终寻找出解决方法。



“向上爬”原理

用活百年的思想来工作，用明天即逝的思想来玩。

本杰明·富兰克林

P 先生毕业于某名牌大学，仪表堂堂，与同事相处甚为融洽，业绩也不错，公司对他的评价非常好，P 先生在公司晋升竞争中，毫无悬念地当上了部门经理。

不过，光凭一个人的外表或学历，并不能看出一个人的真实水平，更不能由此就武断地说某人的能力有多高，只能是“看起来人还不错”，或者“看起来像是一个十分有能力的人”。

在 P 先生当员工的阶段，他几乎是完美无缺的，热情、努力，交给他的工作都能够保质保量地完成。虽然从那时起我就已经注意到他的某些隐藏起来的缺陷，不过，我那时还是认为，他作为公司一名普通员工，只要能好好完成上司交代的工作就行了。

但是当 P 先生被晋升为部门经理之后，那些隐藏着的问题就一一暴露出来，该部门的工作常常拖延，成了其他部门的“眼中钉”，部门员工对他怨声载道。公司高层认为 P 先生是初次当部门经理，总有个适应的过程，于是答应再给 P 先生一个机会，不过，情况并没有转机，反而越来越恶化。最后，P 先生只得在

其员工的埋怨声中申请离职。

如果 P 先生没有被晋升成为部门经理，始终是只做上司交代工作的普通员工，或许就相安无事了，不过，这仅仅只是一个假设而已。从组织发展的角度上来说，随着岁月流逝和组织成员的成长，谁都会面临晋升的压力和动力。

某个人在自己的岗位上干得很出色，于是被晋升成为更高职位的领导，但因其无法胜任新职位的工作而造成组织效率低下，甚至导致组织发展停滞，这种现象我们称为“向上爬”原理，“向上爬”原理的准确表达为“彼得原理”。P 先生的例子正好可以用来解析“彼得原理”。

那么，领导必备的一个重要的资质是什么呢？

答案就是领导必须清醒对待与本人职务相符的挑战及本人在组织的作用并加以执行。如果你不是靠着老乡关系或亲戚关系等走后门晋升，而是全靠自身能力向上升的“辛苦人”，就一定要明白，无论组织交给你什么样的工作，你都要明确自己的使命是什么，自己在这项工作中的作用是什么，简而言之就是明白组织对你的期望值（目标）是什么，并高效地达到组织对你的期望值（目标），这是领导必备的重要资质。

职场变化无常，因而目标设定没有具体的教科书可以让领导完全借鉴，全凭领导在平时工作中积累的经验及具体情况来定。部门主管或部门经理在接受一个新项目时，可以先从以下三点自问自答，养成以此为基础拟定项目鸟瞰图的习惯。

问题 1：公司、部门和我现在处于何种状况之下？

问题 2：以现在的这种情况，我在开展项目的时候，会遇到



什么样的困难？

问题 3：以问题意识为基础，我应该如何设定该项目的具体目标？

正确认识问题，并设定最适当的目标，这是作为领导最基本的素质。不仅领导要具备这种能力，而且领导还要给予员工机会，培养他们的设定目标的能力。

在发现问题和解决问题的过程中，不要人云亦云，过分相信其他人，要按照自己的方式定义问题、分析问题，最终寻找出解决方法。

如果你是有能力的领导，在这个过程中，你的能力将淋漓尽致地发挥出来。如果你依据常识或习惯来判断和定义问题，虽然不至于有很大的失误，也有可能取得不错的业绩，但却丧失得到更大成功的机会。如果你真的是能力出众的领导，在任何状况中都要拥有“走自己的路”的自信和勇气，按照自身的判断和想法来分析现状，并有效地寻找解决问题的方法。

正确设定目标，不仅是从员工处获得声望的源泉，同时对于提高业绩也起了决定性的影响。美国最著名的演说家和成功学顾问博恩·崔西也认为设定目标的能力是领导应该具备的重要的能力。

成功就是一个目标，除此之外的一切都是迈向成功的基石，而绝大部分的成功人士都属于目标指向型人士，他们知道自己想要的，每天都为自己的目标付出全力。

设定目标的能力是成功的最高战术。目标使人用积极乐观的心态面对工作和生活，并在工作中最大程度地发挥才能，施



展才华。

重要的不是从哪儿来,而是往哪儿去,决定自己往哪儿走的,只有自己和自己的头脑,这是成功的重要原则。



焦点回顾

重要的不是从哪儿来,而要往哪儿去,决定自己往哪儿走的,只有自己和自己的头脑。



中层领导就是撒哈拉沙漠上牵骆驼的人

奋发，弱可变强，穷可变富。

爱萨克·牛顿

K 先生 40 多岁，是某公司销售部经理。众所周知，销售工作是一份极具挑战性的工作，会在对外营销活动中会遇到重重困难，K 先生无论当员工，还是当领导时，都经历过其他员工及领导的排挤与非难。K 先生在长期的销售活动中养成了不断挑战新事物的习惯，当然，他也不是只知道独自横冲直撞的“独步将军”，在他的手下，有一帮与他抱有同样“野心”的敢于向着目标挺进的“同伙”，对于部下来说，他既是上司，也是将军。不过，敢拼敢闯、能力出众的他也招来了公司内其他领导的嫉妒，在公司内党同伐异的人事斗争当中，遭遇“弹劾”的他被排挤到闲职上，过了很长一段时间“淹白菜”的酸日子。

但是，市场竞争日渐激烈，销售业绩就如同企业的生命，企业绝对没有理由将销售人才闲置一边。就在 K 先生喝着白开水、百无聊赖的时候，搞人事斗争的公司高层因为公司业绩长时间处于低潮而被辞退，新的管理层上岗，K 先生又被任命全权负责公司的营销工作，就这样 K 先生终于重新回到了营销活动的最前方。