

做称职的

80HOU GUANLIZHE

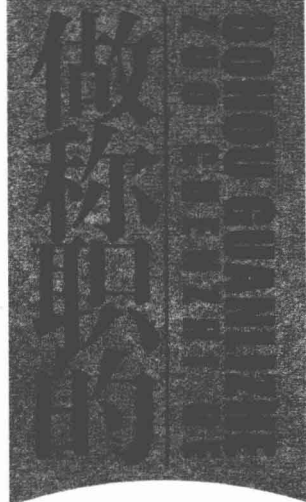
郑一群◎著

80后在目前的社会各个层面中已担任起中流砥柱的角色，成为了企业的中坚力量。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问题，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。

80后 管理者

以前的80后是**年轻**的代名词，
如今的80后已经慢慢都走上了**管理岗位**

石油工业出版社



80后 管理者

郑一群◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

做称职的 80 后管理者/郑一群 著.

北京: 石油工业出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-5021-8168-0

I. 做…

II. 郑…

III. 企业领导学

IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 245067 号

做称职的 80 后管理者

郑一群 著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

总 机: (010) 64523643 营销部: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

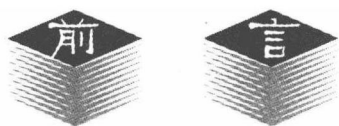
710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 15

字数: 188 千字

定价: 29.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究



根据人口普查数据统计，中国的 80 后群体已超过两亿人。目前，最早的一批 80 后开始进入“而立”之年，他们正成为社会的新生力量。越来越多的 80 后进入了管理层，成为支撑企业的中坚力量。在管理工作中，80 后管理者拥有高学历、接受新事物快、革新力强、思维敏捷等优势，是同龄人中的佼佼者。他们有自己的思维方式，有不同于前人传统、单调的做事方式，对事情有自己的判断。

80 后成为管理者，可以释放出巨大的管理能量。首先，80 后的个性与当前市场经济所弘扬的精神相符（比如明确表达自己的利益、追求更自由的生活等），这使得他们对事业的激情和个人魅力更强。其次，80 后管理者做事很直接，有什么反对意见会直接告诉上级，无形中降低了时间管理成本，适合于快速变化的环境。最后，80 后管理者学习能力很强，眼光向外、更强调结果的管理风格比较符合市场经济的需要，提高了其适应性。

“说我们是 80 后，我们也都 30 岁了，应该不能算是青涩的职场人了吧。至于说朝气，我很愿意把朝气带进董事会工作，我相信，董事会也需要我们的朝气。”特锐德公司新任董事会秘书办公室主任刘甲坤说。联想时代（北京）科技有限公司业务拓展部门总监吴奕说，自己正在学着去当一个“好领导”，“以前是业务骨干，更多的时候想的只是自己，现在更多的是考虑团队协作，考虑不同人的不同需求。”

由于 80 后从小崇尚自由和个性，他们多半既不喜欢管人，也不喜欢被人管；即使被提拔到管理位置，也不愿意摆领导的架子，以为跟手下打成一片就能把管理做好。“后来，我发现这是管理上的一个误区，现在，我正在努力调整。成为一名领导后，会经常觉得自己身上



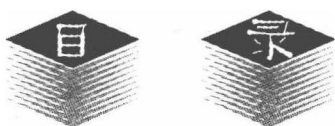
的责任很大，经常在想要怎么去做。我一直记得毕业后进公司上班的第一天，我的领导对我说，你在我手下干活，我能容忍你做错一次，也能容忍你再做错一次，但是绝对没有第三次。”

通常，许多80后管理者只善于演好一个角色，不善于扮演其他的角色。但作为管理者，80后们必须学会转换角色。因为管理是一种追求和取得成果的职业。管理质量的体现是效果，是做一件事情的结果。检验一个企业管理好坏的试金石是是否完成了任务、实现了目标。

管理不是一门只有天才才能掌握的学问，而是每一个普通人都能掌握的学问。用管理学大师杜拉克的话来说：“如果一个组织需要天才或超人管理的话，那么它就不可能生存下去。一个组织必须有这样一个形式：在一个由普通人组成的领导集体领导下能够正常地运行。”换句话说，管理的奇妙之处在于能够通过它让一群平常的人做出不平常的事情。管理的关键问题是，如何让普通人发挥不同寻常的效率，而不是如何找到绝无仅有的天才。

80后管理者虽然走上了管理岗位，也要低调做人，更重要的是会照顾“左邻右舍”，不能只想属于自己工作范畴的那些事。尤其关键的是，要尝试建立快乐工作的模式。快乐工作的模式虽然已经提了很长一段时间，这对他们来说更多的只是个抽象的概念。80后管理者要懂得把自己掌握的快乐资源转化、整合为管理资源。

要工作，也要生活，更要快乐地工作和生活——80后管理者所具备的这些特质最有可能成为企业新一代管理者的特征，这是时代发展和他们自身特点的完美组合。现在有许多80后进入管理体系，他们承上启下的特性非常明显。80后成为管理者之后，要面临一个挑战自我、超越自我的过程，要学会忍耐、倾听和理性分析员工的行为表现，才能逐步成长为比较成熟的管理者。



第一章 做管理者，你准备好了吗

管理不是一门只有天才才能掌握的学问，而是每一个普通人都能掌握的学问。80后大多比较懂人情世故。80后所具备的特质最有可能成为企业新一代管理者的特征，这是时代发展和他们自身特点的完美组合。

什么样的80后容易成为管理者.....	2
敢于承担责任	4
拥有满腔激情	7
拥有独立思考的能力.....	10
具备团队协作精神.....	13
做事全力以赴.....	15

第二章 从优秀到卓越，做最好的管理者

目前，最早的一批 80 后开始进入“三十而立”之年，他们正成为社会的新生力量。越来越多的 80 后进入了管理层，成为支撑企业的中坚力量。在管理工作中，80 后管理者拥有高学历、接受新事物快、革新力强、思维敏捷等优势，是同龄人中的佼佼者。

克服自己性格的弱点.....	18
不要自我设限.....	21
改变自己的工作思维.....	25
练就“夹缝”中成事的本领.....	29
成为主动型管理者.....	33
卓越管理者的技能.....	37
培养管理者的能力.....	41
80 后管理者需掌握的一些基本原则	45

第三章 摆正管理者的位置

由于 80 后从小崇尚自由和个性，他们多半既不喜欢管人，也不喜欢被人管；即使被提拔到管理位置，也不愿意摆领导的架子。但你必须要摆正自己的位置。

明确自己的位置.....	50
建立企业信仰.....	53
学会掌握一定的度.....	56
不搞宗派.....	60
培养下属.....	64
确立管理者的地位.....	68

第四章 80 后如何打造高绩效团队

许多 80 后管理者只善于演好一个角色，不善于扮演其他的角色。但作为管理者，80 后们必须学会转换角色。因为管理是一种追求和取得成果的职业。管理质量的体现是效果，是做一件事情的结果。检验一个企业管理好坏的试金石是是否完成了任务、实现了目标。

提升团队绩效·····	72
绩效就是一切·····	75
高绩效团队成员的表现·····	79
团队管理的根本·····	81
树立起你的威信·····	85
绩效要靠纪律来保障·····	88
构建规则的方法·····	92

第五章 让下属从内心尊重你

管理的奇妙之处在于能够通过它让一群平常的人做出不平常的事情。现在有许多 80 后进入管理层，他们承上启下的特性非常明显。80 后成为管理者之后，要面临一个挑战自我、超越自我的过程，要学会忍耐、倾听和理性分析员工的行为表现，才能逐步成长为比较成熟的管理者。

走出管理的误区·····	96
员工欢迎什么样的管理者·····	99
不要把员工当作完成任务的工具·····	103
信任其实很重要·····	106
尊重员工·····	110
你不只是管理者·····	114
可以指挥别人的权威·····	117
关心你的下属·····	121
实行人性化的管理·····	125

第六章 提高凝聚力，80 后有高招

管理的关键问题是，如何让普通人发挥不同寻常的效率。80 后成为管理者，可以释放出巨大的管理能量。因为 80 后的个性与当前市场经济所弘扬的精神相符（比如明确表达自己的利益、追求更自由的生活等），这使得他们对事业的激情和个人魅力更强。

激励要因人而异	130
营造积极和谐的团队	134
实施文化管理	138
制造新的梦想和激情	142
让员工充满责任感	146
业绩是比出来的	149
全力支持与帮助员工	153
在幽默与愉悦中取得成功	156

第七章 执行从 80 后开始

建立一个能快速执行的团队，对 80 后并不容易，说服力与辅导性的柔性权威和教练式的领导更能收到管理成效。对一般员工，80 后管理者要懂得站在他们的角度说话，或者说做普通员工利益的捍卫者。80 后最得意的，一定是具有快速执行意识的人。

从管理规则看执行力	160
以流程为纲	163
提高员工的执行能力	167
把细节做好	170
做最好的执行者	173
在执行中思考	177
提高执行能力	181

第八章 学会向员工授权

80后管理者通过正确的授权，使自己只处理那些必须由自己处理的事情。这样，管理者才能够在同样的时间里做更多的事情，而不是将自己淹没在日常琐碎的事情中，表面上看忙忙碌碌，但实际上并没有解决多少问题，或者只是做了本应该由别人做的事情。

善于授权	186
克服事必躬亲的毛病	191
授权应因人而异	194
敢于将权力交托给别人	197
管得少就是管得好	200

第九章 展示你协调的管理才能

80后管理者虽然走上了管理岗位，也要低调做人，更重要的是会照顾“左邻右舍”，不能只想属于自己工作范畴的那些事。尤其关键的是，要尝试建立快乐工作的模式。80后管理者要懂得把自己掌握的快乐资源转化、整合为管理资源。

管理就是沟通	204
留住优秀下属	208
根除内部矛盾	212
需要一个愿景	216
把惩罚变成激励	221
团结就是力量	224
对员工进行培训	227

第一章

做管理者，你准备好了吗



管理不是一门只有天才才能掌握的学问，而是每一个普通人都能掌握的学问。80后大多比较懂人情世故，80后所具备的特质最有可能成为企业新一代管理者的特征，这是时代发展和他们自身特点的完美组合。

什么样的 80 后容易成为管理者

一位刚刚毕业几个月的大学生，为老总做秘书。在她的书桌上，有一张打印工整的“时刻记得提醒老总的 20 件小事”，包括“提醒老总带好名片；提醒老总开会时间……”朋友一边仔细阅读着上面的文字，一边问她：“你的工作很细致啊，这么细小的事情你都要提醒老总吗？”她笑着回答说：“我想，作为一个下属，应该常常问自己三个问题：领导需要什么？我能做什么？我应该怎么做得更好？写在纸上的这 20 条，尽管领导从没有要求过我，但领导的做事风格是宏观把握得很好，但对一些小细节比较容易忽视。既然领导有时候需要提醒，那我这个当下属的当然有这个责任。”听了她的话，朋友非常感慨。

后来，再见到她的时候，她已经不再担任文秘工作，而是成了集团的办公室主任。对她有这样的发展，朋友一点儿也不觉得奇怪，因为不管哪个老板都愿意给她这样的平台。

在职场中获得发展，首先就要得到领导的重视，那么什么样的员工是领导格外重视的呢？非常重要的一点就是，做每一件事都做到超出领导的期望。

海尔集团的发展，与首席执行官张瑞敏的努力密切相关。而张瑞敏在谈到海尔的发展时，除了称赞全体员工外，格外称赞他的助手——海尔集团总裁杨绵绵。张瑞敏对她有一个很高的评价：“她之所以能成为管理者，关键是她处处能让你感觉到她的尽心尽职。”

海尔成立之前只是青岛电机厂组织起来的一个生产合作社，濒临倒闭之时，由张瑞敏接手，并决定引进项目，转为生产冰箱。从生产电视机到生产冰箱，这可是一个很大的跨越，在那个年代，大家对冰

箱的了解可谓非常之少。既然决定生产冰箱，那起码得对冰箱的生产过程有一个基本的了解。于是，张瑞敏便让当时还是助理的杨绵绵去了解一下。

打听之后，杨绵绵才发现，当时国内并没有生产冰箱的技术人才。而她自己对冰箱的印象还停留在小时候看到的古董冰箱的记忆里。这可怎么办？这么大的一个引进项目，总不能由一群门外汉来操作。于是她特意去图书馆苦读关于冰箱制造的书籍。在看到一本名叫《电冰箱》的书时，感觉写得非常不错。

之后，她便专程去上海向写此书的作者请教，把他请过去做企业的顾问，并且让他把冰箱制作的基本原理详细讲了一遍。通过这样强化式的“学习”，杨绵绵从对冰箱的一无所知，到掌握了相关的知识。之后，她又派人向国内的同行学习，回来之后结合自己之前掌握的知识，设计出了图纸，从此开始了电冰箱的制造和研究。

可以说，如果没有当年杨绵绵那种超乎寻常的执行力，或许就没有海尔后来迅速的发展。但杨绵绵却不这么想，既然决定转产做冰箱，那自己就非成为这方面的专家不可，连最基本的都不懂，怎么去抓管理？所以她不仅自己买书看，还亲自去拜访专家，了解冰箱的制作原理，甚至自己画图去设计。

换了你是领导，看到这样的下属，是不是心里也会觉得很温暖、很踏实？对这样的执行者，你会不会重用呢？

什么样的80后容易成为管理者呢？正如研究咨询集团董事长袁岳所说，80后大多比较懂人情世故，善于沟通的人在职场中就会特别受欢迎，容易脱颖而出。因为这些80后受生活条件所限或非独生子女的原因，不得时常与社会打交道，能够理解和参与社会的一些交易模式。

敢于承担责任

在工作中，有不少人习惯于寻找各种借口为自己没有完成任务而推卸责任。推卸责任的典型做法就是将本该自己承担的责任转嫁给他人。一个逃避困难、不敢承担责任的员工，必将缺乏干事创业的能力和勇气，很难让人相信他会干好工作。放弃责任就等于放弃了成功的机会，强烈的责任感能激发一个人的潜能。在工作或生活中，经常可见这样一些人，他们缺少责任感，只有别人强迫他们工作时，他们才勉强应付工作。那么，我们为什么要履行这种责任呢？

因为我们不可能孤立地生活在这个世界上，打个比方来说，假如我们每个人都是一个圆心，它外面有很多同心圆包围着。我们将这个圆扩展开来时，第一个圆是父母、妻子和儿子；下一个圆是亲朋、好友；接下来是我们的同胞；最后是整个人类社会。如果想要让这些圆心和圆圈都保持正常和谐的关系，每个人就必须履行自己的职责，这就是责任。同时，这也是维持社会正常运转的一个基石，当然，在世界上还有一件最愚蠢的事情就是推卸自己眼前的责任，认为等到以后准备好了、条件成熟了再去承担就行。

曹操带兵军纪十分严明，并且自己也以身作则，带头遵守，因此，他的军队很有战斗力，很快就消灭了多股强大的军阀割据势力，统一了中国北方。有一次，曹操率领士兵们去打仗。那时候正好是小麦快成熟的季节。曹操骑在马上，望着一望无际的金黄色的麦浪，心里十分高兴。

正当曹操骑在马上边走边想问题的时候，突然“扑喇喇”的一声，从路旁的草丛里窜出几只野鸡，从曹操的马头上飞过。曹操的马没有



防备，被这突如其来的情况惊吓了一跳。它嘶叫着狂奔起来，跑进了附近的麦子地。等到曹操使劲勒住了惊马，地里的麦子已经被踩倒了一大片。看到眼前的情景，曹操把执法官叫了来，十分认真地对他说：“今天，我的马踩坏了麦田，违犯了军纪，请你按照军法给我治罪吧！”听了曹操的话，执法官犯了难。按照曹操制定的军纪，踩坏了庄稼，是要治死罪的。可是，曹操是主帅，军纪也是他制定的，怎么能治他的罪呢？想到这，执法官对曹操说：“丞相，按照古制‘刑不上大夫’，您是不必领罪的。”

“这怎么能行？”曹操说，“如果大夫以上的高官都可以不受法令的约束，那法令还有什么用处？何况这糟蹋了庄稼要治死罪的军令是我下的，如果我自己不执行，怎么能让将士们去执行呢？”“这……”执法官迟疑了一下，又说，“丞相，您的马是受到惊吓才冲入麦田的，并不是您有意违犯军纪，踩坏庄稼的，我看还是免于处罚吧！”“不！你的理不通。军令就是军令，不能分什么有意无意，如果大家违犯了军纪，都去找一些理由来免于处罚，那军令不也就成了一纸空文了吗？军纪人人都得遵守，我怎么能例外呢？”执法官头上冒出了汗，他想了想又说：“丞相，您是全军的主帅，如果按军令从事，那谁来指挥打仗呢？再说，朝廷不能没有丞相，老百姓也不能没有您啊！”众将官见执法官这样说，也纷纷上前哀求，请曹操不要处罚自己。

曹操见大家求情，沉思了一会儿说：“我是主帅，治死罪是不适宜。不过，不治死罪，也要治罪，那就用我的头发来代替我的首级（即脑袋）吧！”说完便拔出宝剑割下了自己的一把头发。

在需要你承担重大责任的时候，马上去承担它，这就是最好的准备。如果不习惯这样做，即使等到条件成熟了以后，你也不可能承担起重大的责任，也不可能做好任何重要的事情。其实，每个人都肩负着重任，对工作、对家庭、对亲人、对朋友，我们都有一定的责任，正因为存在这样或那样的责任，才能对自己的行为有所约束。寻找借口就是将应该承担的责任转嫁给社会或他人。而一旦我们有了寻找借口的习惯，那么我们的责任之心也将随着借口烟消云散。没有什



么不可能的事情，只要我们不把借口放在我们的面前，就能够做好一切，就能够把自己的工作干好。

我们经常可以见到这样的员工，他们在谈到自己的公司时，使用的代名词通常都是“他们”而不是“我们”，“他们业务部怎么怎么样”，“他们财务部怎么怎么样”，这是一种缺乏责任感的典型表现，这样的员工至少没有一种对自己工作的认同感。

其实，工作就意味着责任。在这个世界上，没有无须承担责任的工作，相反，你的职位越高、权力越大，你肩负的责任就越重。所以，进入职场后，我们千万不要害怕承担责任，而是要立下决心，决定承担任何正常职业生涯中的责任，这样，就会在人生的道路上品尝到成功的果实。

职场上一定有劳逸不均的现象，你也不能保证自己在工作上从不犯错，这时责任的归属常会造成同事间的摩擦和不愉快，如果错在自己，良好的态度可以弥补一切过失，但千万别急着把责任往别人身上推，当你说不是你的错时，别忘了伸出去的只有食指，而另外四指却指向自己。

拥有满腔激情

在职场上，工作热情是第一位的，也是日后努力工作的原动力。思维方式是第二位的，因为它决定你会把自己的才华和精力奉献给某个领域的工作。能力是第三位的，而工作能力实际上是随着经验而来的。工作热情相对感性化一些，跟你个人的成长历程有不可分割的关系。而思维方式最终取决于一个人的个人素质，大部分是靠后天学来的，是学而知之的东西。在职场上考虑问题时不要过分实际，要注重培训和知识发展的能力，这样才能在30岁以后有更多的潜力。30岁以前的生活不是在赚钱，而是在赚未来。找到能力、学历、经历的最佳结合点，才会对自己的职业发展有更好地推动，才能有一个准确的定位和选择！

有一位著名的民营企业家说：“要想获得这个世界上的最大奖赏，你必须拥有过去最伟大的开拓者所拥有的将梦想转化为全部有价值的满腔激情，以此来发展和销售自己的才能。”

可在工作中，很大一部分人对自己的工作和所从事的事业缺乏热情。他们早上上班时，一步一蹭地挪到公司后，无精打采地开始一天的工作，对待工作是能推就推，能拖就拖，就盼着下班的时间早些到来。这些连对工作起码的热情感都没有的人，又怎能谈得上对工作拥有激情？其实，对于职场中人来说，当你正确地认识了自身价值和能力及担负的社会责任时，当你对自己的工作有兴趣，感到个人潜力得到了发挥的同时，你就会产生一种义务感，并产生一种巨大的精神动力，即使各种条件比较差的情况下，也不会放松对自己的要求，反而会更加积极主动地提高自己的各种能力，创造性地完成自己的工作。