

管人不能没有手段，管事不能不讲技巧

如何管 员工才会听 怎么带 员工才愿干 (第2版)

谭小芳◎编著

没有不听话的员工，只有不会管的上级！没有不能用的人才，只有不会带的领导！

管理者终身受益的案头读物



把庸才培养成将才，将三流团队带出王牌战斗力！



中国工信出版集团



电子工业出版社

如何管 员工才会听 怎么带 员工才愿干

谭小芳◎编著

(第2版)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

中层管理者若是不懂得带队伍,组织就没有效率,团队就没有战斗力,企业也就没有傲人的成绩。所以,本书针对这些管理现状,提出了16条管理经验,比如做好自我管理、树立威信、担当责任、利用制度、授权、以情御人、沟通、制造竞争等,涉及企业管理的方方面面。企业和管理者可根据自己管理中遇到的具体问题,选择合适的策略,从而真正做到管好下属,带好下属。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

如何管,员工才会听 怎么带,员工才愿干 / 谭小芳编著. —2版. —北京:电子工业出版社, 2015.10

ISBN 978-7-121-27088-8

I. ①如… II. ①谭… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第207935号

责任编辑:张毅 特约编辑:徐岩

印刷:三河市兴达印务有限公司

装订:三河市兴达印务有限公司

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

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 16 字数: 212千字

版 次: 2015年10月第1版

印 次: 2015年10月第1次印刷

定 价: 36.00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,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

管理是企业永不枯竭的话题，为什么呢？因为，管理充满了不确定性。

有人说，管理很简单，有了“至高无上”的地位，双手把握了大权，还怕员工不唯命是从、俯首称臣？

其实不然，纵观历史，为什么有那么多高高在上、包揽至高无上权力的统治者，竟招致国民揭竿而起？水能载舟，亦能覆舟。单靠权力禁锢人民的强硬管理，只能管住人民的肢体，不能锁住人民的心。

如果把人当作一部机器来看，心则是人的“发动机”，“停止”或“前进”全由心来控制。愚钝的管理者选择用制度、权力捆绑员工的手脚，任员工的心逃之夭夭；而真正领悟了管理之道的管理者，他们深知只有收服了“人心”，才能让人向己。

有些管理者深知“民心”的重要性，于是视员工如“上帝”。他们本以为自己的“亲民行为”能换来员工的拥戴和奋进，没想到结果却是供起了一尊尊“大佛”。员工对这样没有脾气的领导是想踢就踢、想踹就踹，领导者的威严荡然无存。后果可想而知，企业或团队的运行全面瘫痪。

由此可知，管理手段过硬势必适得其反，而管理手段不硬难以镇住局面。也就是说，管理的艺术就是在软硬之间拿捏平衡，当硬时不手软，当软时留情面，才算是找到了管人管事的着力点。

当然，要成为一名卓越的管理者，要学习的还很多。管理者还需要有



操控全局的手段、具备识人用人的目光、有解决问题的策略、有临危不乱的气魄、与人处事的技巧等。管理是一门大学问，所包揽的学问甚广，不仅需要每个踏上管理征程的人不断地探索和实践，也需要以先进的理论作为指导。管理者只有掌握了一定的管理方法和技巧，才能够举重若轻，轻轻松松地驾驭形形色色的员工和纷繁复杂的管理事务，甚至达到“无为而治”的管理巅峰。

本书立足中国国情，结合企业的普遍特点，有针对性地就企业所面对的管理方面的问题进行实战分析。结合了众多中外国家知名企业的管理之法，立体化、全方位地分析和总结了这些企业多年的管理精髓，提炼出了实操性极强的企业、团队管理方法和技巧。从如何提升管理者自身素质开始，到如何立威、如何立信，再到如何制定组织规章制度、如何识人用人、如何激励员工、如何以情御人、如何与下属沟通、如何管理团队、如何培养团队凝聚力，等等。

人们常说，“水无常形，兵无常势”。其实管理之道也没有定式，任何空洞的说教和理论，多少都有些纸上谈兵，实际上最好的管理方法就是“有效”二字。本书不倡导管理者仅仅“纸上谈兵”，所以结合众多企业实际案例一一给出建议，希望读者能够根据自身的实际情况，灵活借鉴和运用本书中介绍的方法和技巧。如果本书能够对您的工作有所裨益，那将是对我们最大的慰藉。

CONTENTS

CONTENTS

任何时候都要显得从容不迫 / 39



第三章 没责任感的军官不合格，无责任感的主管不可信 / 41

有多大的权力就有多大的责任 / 42

给我冲，还是跟我冲 / 43

危机时，不要抛弃下属 / 45

“负领导责任”不能成为空话 / 47

第四章 好制度胜过一切说教 / 49

制度的建立和完善应放在首位 / 50

用“法治”代替“人治” / 52

别让制度变成“一纸空文” / 55

纪律面前人人平等 / 57

命令是领导下属的重要手段 / 59

第五章 知人善任，施“知遇之恩” / 63

杜绝任人唯亲 / 64

衡量好人才和职位的匹配度 / 66

看人看本质，不要以貌取人 / 68

能捕鱼的捕鱼，能射雁的射雁 / 72

“垃圾”放对地方就是“宝贝” / 74

奥格尔维定律：敢用比你厉害的人 / 76

用人良策：使功不如使过 / 78

大胆使用“怪才” / 80

第六章 下放权力，以授权促激励 / 84

授权是管理者必备的技能 / 85

最好当众给下属授权 / 87

授权高招：给猴子一棵树，给老虎一座山 / 89

放权不是放任，授权不是弃权 / 91

最佳授权：信任+监督 / 94

应对“越位球员” / 97

第七章 员工需要什么，就给他们什么 / 100

了解员工的真实需求 / 101

不要花钱买来“离心力” / 104

尊重比金钱激励效果更好 / 107

与其授之以鱼，不如授之以渔 / 110

解决员工的后顾之忧 / 113

第八章 以情御人，打“感情牌” / 117

注重感情投资：花费最少，回报率最高 / 118

赢得员工的感情，从记住他的名字开始 / 120

放下自己的“官架子” / 123

到生产一线探望员工 / 126

从细微之处关心下属 / 128

适当表达对下属的感激之情 / 131

第九章 沟通是不变的带兵法则 / 135

管理的生命线：无沟通，无理解 / 136

沟通中细微却有效的方式：闲谈 / 138

把下属的意见当回事儿 / 140



压服不如说服，劝导不如诱导 / 142
放低姿态，以请教的方式提建议 / 145
想让员工听你说，不妨先听员工说 / 147
管人的有效技巧：会听 / 150

第十章 精而简，让下属工作效率最大化 / 153

大道至简，简单是最有效的方式 / 154
帕累托定律：80/20 / 157
检查流程是否合理 / 159
鼓励下属养成规范作业的工作习惯 / 161

第十一章 纠惩有法，能形成最佳调动力 / 164

惩罚为辅，教育为主 / 165
小问题，多包容 / 166
试一试“三明治”批评法 / 169
杀鸡骇猴，让众人警觉畏惧 / 171
“宽”与“严”应得体 / 173

第十二章 在竞技中激发员工的进取心 / 176

建造赛马场，激发竞争意识 / 177
安逸有害，要给员工危机感 / 179
打破“大锅饭”，鼓励部门内的竞争 / 180
避免恶性竞争引发的内耗 / 183
竞争激励要适度，过犹不及 / 185

第十三章 把下属锤炼成精兵强将 /187

- 挖掘员工的潜能 /188
- 鼓励新员工担当大任 /190
- 要善于激发出员工的创造力 /193
- 培养下属重视细节的习惯 /196

第十四章 给你一个团队，你怎么管 /199

- 培养团队成员的主人翁意识 /200
- 互补让团队变得更优秀 /202
- 巧妙化解团队成员间的纠纷 /204
- 管理需因人而异，因时而变 /207
- 巧施手段，赢得“老资格”下属的拥护 /210

第十五章 引导员工向前看 /213

- 好的领导人必须是造梦大师 /214
- 描绘宏伟蓝图，做好团队目标管理 /216
- 掌握未来的发展局势才能先人一步 /220
- 要高瞻远瞩，但不要好高骛远 /221

第十六章 用团队精神凝聚人心 /224

- 淡化成员的个人英雄主义 /225
- 培养员工的集体主义精神 /228
- 团队精神是团队稳定的保障 /231
- 强化同心同德的团队精神 /233
- 用自信激发团队的信心 /235
- 我们永远一起战斗 /238

第一章

管人先管己，提升管理素质

正己方能正人，先领导自己再领导他人

作为企业的管理者或者领导者，你想要让员工尊重你、服从你，首先要做的事情不是约束员工，不是教导下属什么该做什么不该做、什么是对什么是错，也不是摆出一副高高在上的“领导者”姿态，对下属指手画脚，而应该先要求自己，对自己严加管理和制约，提高自身的领导者素养，也就是做到“上梁正”。当领导者以身作则的时候，就给下属树立了一个良好的榜样形象。在领导者个人魅力的感染下，下属的行为自然就会规范。反之，如果领导者自己的“身子”是歪曲的，那么下面的人肯定更加“弯曲”。

就拿迟到、早退这件老生常谈的事来说，很多公司都制定了严格的管理制度，可是为什么管理的效果却不尽如人意呢？很大一部分原因是领导或者管理者们自己都没有遵守，所以下属才会抱着“领导都迟到，我怕什么，凭什么遵守啊”的心态，甚至有些原本不迟到的好员工也会受到这种风气的影响，在暖暖的被窝里释放自己的惰性。

可能有些人会说：“我是领导，他们能跟我比吗？”如果你也持有这样的心态，那么你就大错特错了。为什么你的员工或者下属就不能跟你比？难道你觉得自己比他们高一等？如果你真是这样想的，那么只能说明你不具备作为一个领导最基本的素养，因为你连员工和领导间只是分工不同，并没有等级地位的高低都不懂。

还有一部分管理者把迟到或早退看成一件小事，在迟到这件事上既体谅别人也体谅自己，这无疑是最荒诞的表现。迟到并不是“不足挂齿”

的小事，因为它反映了一个人是否遵守规则和诚信。一方面，迟到是对我们自身缺点的妥协，对自己不足的姑息，对自己错误的放纵；另一方面，公司规定的上下班时间，是用来约束全体员工的制度，不管是领导破坏制度，还是员工破坏制度，都是个人向集体和公司发起的挑战。一个员工总是迟到，会给人留下散漫、工作没有责任心的坏印象，而一个领导时常迟到，就会给整个公司营造一种散漫、低迷的氛围。一旦公司员工的精神都变得散漫，企业还有什么前途可言？因此，作为管理者，千万别认为稍稍迟到几分钟没什么大不了，要知道放纵自己的同时也是在放弃整个公司的前途。所以，在一个组织里，无论是谁，都应该把集体的利益放在最前面，当自己拖延的惰性来袭时，我们就要赶紧战胜它，否则必将成为那一颗坏掉一锅粥的“老鼠屎”。试想，一个连自己的小毛病都克服不了的领导，又怎能领导整个集体？因此，作为管理者，首先应该对自己严加管理，坚决遵守制度，然后再去要求下属。

相信很多人都知道《三国演义》里曹操“割发代首”的故事。

三国乱世，老百姓都无法安心耕织，大片的良田变成了荒地。于是，曹操实行屯田制，并很快收获了大批粮食。这样一来，不仅百姓能够安居乐业，军队也有了充足的军粮。曹操感到十分高兴。为了保护庄稼，他下了一道命令：“践踏庄稼者斩！”

一次，曹操率军队经过麦田。突然，草丛里窜出来一只野鸡惊了曹操的马，此马狂奔进了附近的麦田里。等他勒住马时，地里的麦子已经被踩倒了一片。于是，曹操把执法官叫来惩治自己。这让执法官犯难了，因为这是砍头的大罪，但曹操是主帅，怎么能砍他的头呢？所以执法官说：“曹丞相，自古‘刑不上大夫’，您是可以免罪的。”曹操回答道：“如果地位高就可以不遵守规定，那么命令还有什么用处呢？”执法官迟疑了一下说：“是您的马受惊冲入麦田，并不是您有意违反军纪。我看还是免



了处罚吧！”

“不行！规定就是规定，不能分什么有意无意。如果大家违规之后都找理由来免于处罚，规定不就成一纸空文了吗？既然人人都得遵守，我也不能例外。”

后来，众将官纷纷哀求曹操不要处罚自己，曹操最后决定割下自己的头发代替首级。这事之后，将士们都知道曹操的军令如山，他们再也不敢违背曹操的命令了。

曹操以身作则，严于律己。他严格地遵守规章制度，并对自己的违纪行为进行惩罚，值得每一位现代的企业管理者学习。

领导者应该明白，自己就是整个公司的标杆，想要治理别人首先需要对自己“狠”。只有战胜自己身上的缺点，我们才能成为一只合格的“领头羊”。

率先垂范，做员工的“迎风旗”

清朝名臣曾国藩认为：“作为统兵的主帅，自己的表率作用是非常重要的。只有靠自身的清廉诚信，才能获得部属的拥戴。”

一个企业领导人自身的才德与学识关乎着企业的成败，之所以这么说，是因为一个团队中的每个成员能否把个人的人生价值和企业融为一体，取决于是否有一个品格高尚、才能出众的让其信服的领导者。一个勤奋、正直、真诚待人、受人尊敬的领导者会把自己美好的品质传递给下属，让下属变得优秀；而一个不合格的领导者，会把自身的恶习传染给下属。这与“近朱者赤，近墨者黑”是一个道理。

领导是团队的主心骨，领导的核心品质会间接演变成整个团队的品质

之一。那些全身心投入事业的企业领导者，其无私奉献的精神和对公司的热爱，会使员工受到强烈感染，使整个企业欣欣向荣。

中国台湾塑胶集团董事长王永庆曾说：“勤俭是我们最大的优势，浪费无度是最大的错误。”他是这样说的，也是这样做的。在台塑内部，一个装文件的信封他可以连续使用30次，肥皂剩下一小块，还要粘在整块肥皂上继续使用。王永庆认为：“虽然是一分钱的东西，也要捡起来加以利用。这不是小气，而是一种精神，一种良好的习惯。”因为王永庆身体力行实行节俭，所以台塑的所有员工也渐渐养成了节俭的好习惯。

作为一个公司的首脑，你身上的任何品质都会成为下属的“风向旗”。你想让员工养成清廉俭朴的生活作风，首先自己要节俭；要想企业拥有积极向上的氛围，自己要率先奋起；要想企业员工形成坚韧不拔的品质，首先自己要面对挫折不气不馁。

但让人感到遗憾的是，多数管理者总是忽视“自我要求”这一点，遇事不愿担责任，总是把错误归咎于他人，从而做出一些荒谬透顶的事。比如，一个公司要开发新产品了，一个无能的经理赶紧召开员工大会。他自己的脑子空空不说，还对员工抱怨道：“一群窝囊废，竟然拿不出一个新构想！”其实，公司的新构想并不是全靠下属来构思，身为经理者应该先动动脑筋制定出一个框架，或指明一个方向，然后再要求下属去全力筹划，依靠双方的努力把目标顺利地达成。如果领导者一味地把责任推到下属身上，一方面，即使最后事情成功了，你在大家心目中的形象地位也会跌落一截。要知道，如果你的下属打心底瞧不起你，那么你就别想让他们信服你了。另一方面，如果你遇事总是喜欢推卸责任，那么下属也会“依葫芦画瓢”，当他们遇见事情时也会想方设法去推卸责任。这样就会恶性循环下去。



由此可见，一个公司能否在竞争激烈的潮流中壮大发展，关键之处在于领导者是否有正确的自律意识。领导者只有身体力行、以身作则，才能够建立起人人遵守的工作制度。

那么，企业领导者如何才能养成良好的约束习惯，成为下属的表率呢？最好的方法莫过于实施监督制。日本最佳电器株式会社社长北田先生，为了培养自我约束能力，创立了一套“金鱼缸”式的管理方法。这个方法就是让自己成为鱼缸里的鱼，在众目睽睽的监督之下行事。北田先生解释说：“员工的眼睛是雪亮的，领导者的一举一动，员工们都看在眼里。如果你以权谋私，员工们知道了后就会瞧不起你。”北田先生就是采用这样的方法约束自我，把管理工作做得更好。

俗话说得好，“律人先律己”。“善为人者能自为，善治人者能自治”。每个领导者都应该主动、勇敢地接受下属的监督，成为员工的楷模。一个能以身作则的领导者，才能够调动其下属的自觉性，带领他们朝着良性的方向发展。

锯掉经理的椅子靠背

为什么要锯掉经理的椅子靠背呢？你也许可以从下面的例子中找出答案。麦当劳创始人雷·克罗克是美国社会最有影响的十大企业家之一，他不赞成整天坐在办公室里的管理模式，于是就推行了“走动管理模式”。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现造成公司亏损的一个很重要的原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵时间耗费在抽烟和睡觉上。于

是克罗克想出一个奇招，要求将麦当劳快餐店所有经理的椅子靠背锯掉，促使各经理到各分公司及各部门走走、看看、听听、问问，深入现场发现问题。

开始很多人骂克罗克是个疯子，不久大家开始明白了他的智慧。当经理们脱离了椅子的靠背纷纷走出办公室，开展“走动管理”之后，麦当劳公司的经营状况获得了巨大的转变，迅速扭亏为盈。

在企业里，领导者不应该让自己慵懒地坐在办公室的沙发椅子上，而应该让自己行动起来，深入人群。就像当年的康熙一样，微服私访，体察民情。领导者只有和员工多接触，多走走、多问问、多看看，才能了解员工的实际情况。如果管理者悠闲地做甩手掌柜，那么公司就很难发展壮大。

现实生活中，很多企业给经理配置了高端舒适且独立的办公室，原本是想给经理一个更好的环境，让他们有一个更好的状态进行管理工作，可往往事与愿违，很多领导者并没有因此进入一个更好的工作状态，反而陷入安静舒适的环境中了。他们关上办公室大门，把自己和企业完全隔开，他们在独立的世界里睡觉、喝茶、抽烟……舒适的椅子调动的不是他们的工作热情而是惰性。其实，这也是可以理解的，在炎炎烈日与凉凉空调之间挑选，肯定大多数人的选择都是后者。所以，锯掉经理的椅子靠背是从外界杜绝惰性产生的一个办法。

锯掉经理的椅子靠背还有另外一个原因。

每个企业领导者在刚到公司时，都想提升自己的威信，得到下属的服从，所以，有很多企业领导人会选择在架势上压倒对方。当员工汇报工作时，他们仰躺在靠椅上，双手抱胸，一派典型的官僚主义者作风。他们以为凭借这样“不近人情”的方式能让自己“不怒而威”，实则恰恰相反。如今的人，谁没有一点脾气呢？当管理者摆出一副高高在上的姿态时，员