

# 管理这么做 团队更高效

照着做，就能把庸才变为干将

齐杰◎著



**管理的关键，不是在约束他人，而是在管理内心。**

| 体察员工心理 | 提升领导技巧 | 赢得团队拥护 |

中国华侨出版社



## 第一章

# 做管理就要有管理者的样子

建立自己的权威是管理者的“硬功夫”。

管理者就要有管理者的样子，如果你没有足够的“领导范儿”，没有强大到足以震慑下属的气场，又怎么能够带领你的团队创造辉煌的业绩呢？



## 以身作则，做员工学习的楷模

毕业于名牌大学的苏斌在某家大型企业任市场营销部主任一职，由于在学校时养成了一些比较懒散的习惯，比如上课喜欢迟到、早退等，参加工作后他也不自觉地将这种习惯带进了工作中，而且肆无忌惮。久而久之，员工也跟着他迟到早退，部门的销售量日益减少，坠入了谷底。

不料，这时候苏斌没有从自身找原因，反而觉得是因为下面的员工不努力工作才造成现在这种困境的，经常严厉地责备、批评员工们迟到早退、做事不力。结果，员工们纷纷怨声喋喋：“我们之所以迟到早退，还不是跟着你学的”、“他自己都做不好，还说我们呢？他有资格吗？”……

就这样，谁都不服从苏斌的领导了，他的工作越来越难做。

宋人范晔有曰：“以身教者从，以言教者讼。”这句话的意思是说：以自己的行动教导别人，别人就会接受你的教化。自己做不到却以言论教导别人，说一套做一套，别人不仅不听你的教导，反而会生出是非。

“以身教者从，以言教者讼”，此句通俗平易而说理深刻，着实反映了榜样的作用——身教重于言教，强调管理者们一定要重视自己的言行德化。的确，在一家企业、一个单位，甚至一个部门当中，管理者是员工最直接、最

有效的效仿标准，其一言一行往往决定着员工们的行为方式。

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯非常注重企业组织中经理的榜样作用，她认为：“经理作为一个部门的负责人，其行为受到整个工作部门员工的关注。人们往往模仿经理的工作习惯和修养，甚至可以说是如法炮制，而不管其工作习惯和修养是好还是坏。”

事实上，管理者的行为本身就是一把尺子，而员工就是用这把尺子来衡量自己的。管理者处处为员工树立一个高标准的榜样，员工们才会做得更好。拥有了好作风的领导和员工，公司就不愁得不到发展壮大机会。反之，管理者的行为不检就会有上梁不正下梁歪的危机，那么企业想稳立市场就是一件极其困难的事。

永远记住，你是员工的效仿标准。

一个真正优秀的管理者绝对不是以下达命令的方式管理员工，而是要在工作中为员工起到表率作用，用自己的行动感化员工、带动员工，这可以在潜移默化中达到说教无法达到的效果，即得到员工由衷的认可和尊敬，进而激起员工的工作动力，使员工任劳任怨地为企业做出更多贡献。

仅短短三年的时间，在某一大型电子企业就职的王皓就从一名默默无闻的科技研究部的部长，晋升为了公司的高级主管，薪水翻了几倍。他有什么管理秘诀吗？对此，王皓给出的回答是：“哪有什么秘诀，无非是我善于以身作则罢了。”

身为一名部长，王皓没有天天坐在办公室里挥东指西，也没有像别的领导一样双手交叉在胸前视察员工的工作进程，而是每天把工作日程安排完后，就会在流水线上直接参与产品的生产情况，争取把每一个工作细节都了解透彻。每当来了新员工不会做时，他都会上前手把手地教给他们，或坐在一边

和他们一起干流水线上的工作。当手下看到王皓如此认真工作时，他们也就认真地把工作做好。

有一次，王皓所管理的部门中由于一个员工的疏忽，导致产品出现大批量的质量问题，面临客户要求退货，甚至解约的危险。作为部长的王皓承受的压力可想而知，但是他并没有一味地责怪那个犯错的员工，而是亲自带队，带领员工尽力努力修复出现问题的产品。每天下班，他并不拖延员工的下班时间，而是自己和一些组长来加班。这些员工看在眼里非常感动，也主动留下来加班。就这样，通过几天的努力，这批产品最终在客户验货之前赶了出来，并且顺利通过了对方的质检。

正是凭借着这种以身作则的行为，王皓博得了员工们的认可和拥戴，从部长，到主管，再到高级主管，他领导下的员工们做起事来都争先恐后，毫不畏缩。有如此优秀的领导和得力的员工，这家公司如鱼得水，发展飞快。

看到这里，有人不禁会提出疑问了，为什么员工们会受到管理者的影响呢？要解释这一问题，就不得不提一句古话：“近朱者赤，近墨者黑。”从遗传学来说，一个人的秉性是无法改变的，但是当一个人走进新的工作环境里，首先会以学习为主，所以领导的一言一行都会受到员工的关注和效仿。

教育学家陶行知说得好：“好学是传染的，一人好学，可以染起许多人好学。就地位论，好学的教师最为重要。想有好学的学生，须有好学的先生。换句话说，要想学生好学，必须先生好学。唯有学而不厌的先生才能教出学而不厌的学生。”在企业中，员工就是“学生”，管理者则是“先生”。

因此，如果你想做好员工的激励工作，想做一个优秀的管理者，就要少一些口头教化，多一些实际行动，以身作则，使自己拥有良好的工作作风和品质，给员工们提供一个可以效仿的标准，相信这种方法定能调动员工的积

极性，使管理工作卓有成效，而且这也是管理者自我进步的最便捷之道。

以身作则并不是一件难事，它体现在工作中的每一个细节里。为此，你不妨时常拿以下这些问题问问自己：“我希望自己的团队具有哪些品质呢？那么我的个人习惯能够体现我所期望的团队品质吗？”“我希望员工对客户说话正确得体，可是我说话时是否达到了同样的标准呢？”“虽然我一整天都坐在办公室里，但我的着装是否能和直接面对客户的员工一样端庄得体呢？”……

## “跟我来”而不是“给我上”

森林里燃起了熊熊烈火，头狼沉着地掩护狼群撤退，但是一道悬崖切断了它们的逃命之路。这道悬崖说宽不算宽，说窄也不算窄，狼群两次腾跃就可以跃过了，但要命的是，悬崖中间没有第二次腾跃的蹬足点。

大火肆无忌惮地蔓延着，眼看就要烧到狼群了，情况万分紧急。这时，头狼将几只老狼聚集在一起，交头接耳了一番，向狼群发出了命令：“现在你们立即分成两队，一队是身强力壮者，一队是身老体弱者。后者看我怎么做，跟着我来。”

结成对子后，头狼和另一只年轻的狼同时跃起。只见，在它们同时下降的瞬间，头狼将自己的身躯垫在了另一只狼的脚下，后者借助这个蹬足点跃到了对岸，而头狼却坠下了山崖。就这样，一对接一对地，所有年轻的狼都

跃上了悬崖的对岸。

面对生命危险，头狼泰然处之，身先士卒，踏路探险，一肩扛起所有的责任，最后不惜牺牲自己保全狼群，正是这种大无畏的负责精神，使它的狼群感觉到它是一个可以信任的领导，如此就有了上下一心，同仇敌忾。

这个故事告诉我们：管理者应有超乎一般的远见卓识，他的任务就是告诉追随者们应该选择哪一条路，应该朝哪个方向前进；当遇到问题、困难和风险，在大家四顾茫然的重要时刻，他还应该及时地喊一声“跟我来”。

现实工作中，有些管理者在与员工一起共事时，总是习惯指挥员工怎样做，遇到问题就退避三舍，关键时刻没有实力和勇气承担责任，把“包袱”扔给员工，让员工自己来做，当员工做不好时又只会指责员工无能，殊不知这样不仅不能有效地激励员工，反而只能受到员工们的怨恨和抵制。

的确，当一支队伍陷入黑暗时，想要看到光明，就必须要有有一个善于牺牲自我的领袖，站在员工的最前面身先士卒，为下面的人做出“跟我来”的表率，而不是对员工喊“给我上”。只有这样，下面的员工才能从心里折服，心甘情愿地付出，你才能带领团队齐心奋进，才能吹响胜利的号角。

色诺芬将军不仅是古希腊优秀的哲学家，而且还是一名优秀的军事家，26岁时他便经常在沙场上带兵作战。在一次战斗中，色诺芬将军的军队被敌人两面夹击，前面是战斗力极强的土著人，后面是波斯的追兵，情况十分危急。此时，军队只有加快速度抢占制高点才有可能赢得一丝生机。

色诺芬将军骑在马上，大声地鼓励他的军队：“亲爱的士兵们！请你们加快速度！快一点，再快一点吧！要知道你们现在是在为希腊而战，为你们的妻儿而战！稍加努力，前方的路就会畅通无阻！”

正在此时，一位士兵站出来反驳道：“色诺芬将军，您一直骑在马背上，而我们却拿着沉重的盾牌步行，早已疲惫不堪，想走也走不动啊。”

听了该士兵的话，色诺芬立即跳下马背，拿过他的盾牌，然后徒步前行。

这一下，士兵们再也没有话说了，士气高昂地向前冲击，最终他们先于敌人到达了制高点，成功地进入底格里斯河边肥沃的平原。

企业是一个整体，管理者的举动就像一个导航仪，导航仪驶向何方员工就会走向何方。在关键时刻管理者只有为员工做出榜样，起到表率作用，才能有效地激励员工。色诺芬将军的这种举动是值得每一个企业管理人员学习的。

说白了，关键时刻说声“跟我来”是一种勇于奉献的精神，是一种勇于承担责任的表现。

一位伟人曾说过这样一段话：“人生所有的履历，都必须排在勇于负责的精神之后。责任是使命，责任是动力，一个具有强烈事业心、责任感的人，才可能有强烈的使命感和强大的内在动力，才能做好本职工作，才能勇于担当；而一个没有事业心和责任感的人，是不可能勇于担当的。”

如果你还在为自己不会管理而烦心，为没有机会做管理者而抱怨，那么你不妨先问问自己以下三个问题。

在面对困难时，我是退避三舍，还是迎难而上？

在面对风险时，我是逃之夭夭，还是勇于挑战？

在面对失败时，我是将责任推诿给别人，还是勇于承担责任？

你是否能够做好管理者，做好员工的激励工作，就决定于此刻的选择。

## 重信守诺，绝不食言

战国时期的秦国为了改变落后局面，秦孝公任命商鞅实行新政。为了让全国的子民信任他，商鞅在秦国都城咸阳的南门外竖了一根碗口粗的木头，对围观的人们说：“谁要是能够将这根木头从南门搬到北门，赏赐 50 金。”

当时的 50 金对一个普通家庭来说简直就是天文数字，有些人一年的收入都没有这么多。这根木头只要稍微有点儿力气的人都能搬得动，但是没有人上前，百姓们对官府并不信任，都觉得这是官府戏弄百姓的把戏。

就在大家犹豫不决的时候，围观人群中走出来一个大汉，他将木头按照商鞅的命令搬到了北门。而商鞅也依照诺言给了那个大汉 50 金的赏赐。这件事情，让商鞅在百姓当中树立起了威信，对他颁布的法令，大家也都愿意遵守，新法很快执行起来了。

商鞅的做法就是建立一种“承诺”机制，这种机制建立后，就会形成一股强大的影响力。看重承诺，以诚信对待员工，是企业用人的第一大法宝。作为企业的管理者，如果不能以诚信待人，就会使得员工心灰意冷，进而对企业失望。

身为管理者，就要有“君子一言，驷马难追”的魄力，如果说得出，就

要能够兑现，如果没有十足的把握实现，就不要随便许诺，因为一时的承诺换来的只是员工的片刻欢喜，但时间久了，就会让员工失望。诚信待人，是在告诫企业的管理者，说出来的话就要落实，决不能反悔，也就是言出必行。这不光是做人的基本原则，也是作为管理者应该有的品行。

很多的企业管理者为了笼络人才和鼓励员工，会不假思索地对员工许下承诺，比如：“今天要是能够超额完成任务，大家到月底就可以拿到多少多少的分成”、“只要你们努力工作，我们公司只要一上市，大家到时候人人都是公司的股东……”可是当公司逐渐地步入正轨后，员工得到的不是承诺，而是看了一场镜中看花的戏，做了一个水中捞月的梦，如此一来，公司管理者的作为很容易在员工心中留下“不守信用”的印象。时间久了，员工就对这样的企业失去信心，不愿再在这样的企业中为这样不守信用的领导效力。

一个财主在自己家中养了一些门客。有一年，年景不好，财主家里收入低，财主感到如果还像以前那样供养这么多门客就有些困难了，于是只好跟门客们将实情说出，说明在未来的一年内，每位门客的供奉将会减少很多，不过承诺如果来年收成好了，一定会将欠下大家的供奉双倍补偿。

门客们听到这些话，有些人很不满意。没办法，财主为了留住每一个门客，只好准备实行第二套方案，到亲朋家中借点儿钱过来填补，以保证每个门客的供奉不变，但是却要求这些钱的利息由门客们分担。这个消息传开后，门客当中依然有人不满。这下老财主就为难了，只好去请教一位老学者。

老学者听完财主的话后，微笑道：“你可曾注意到面对你第一套方案不满的都是些年纪较大的门客？对第二套方案不满的多是些年轻的门客？”财主摇摇头。老学者笑着说：“上了年纪的人，基本上都没什么雄心大志了，都是些过了今天还不知道有没有明天的人。他们很在乎眼下所得。而对那些年

轻人来说，他们刚刚来到你这里，正是他们踌躇满志的时候，都希望能够在你手底下大有作为。眼下的困难对他们来说不算什么，但是他们不愿意给自己加上一个负担。所以他们会反对第二个方案。所以，你给他们的待遇，不能采取一个相同的模式，对那些年岁大的人，应该保障他们眼前的既得利益，对那些年轻的人，应该看重他们未来的发展。”

财主按照老学究所说的，回到家里重新调整了一下对门客们的待遇，果然令大家十分满意。大家齐心协力，帮助老财主渡过了这一个难关。

有很多领导常常感到困惑，他们经常通过各种手段来刺激员工的工作积极性，当工作目标真的实现的时候，他们的承诺也会兑现，可为什么目标还是常常达不到呢？

在这里就要告诫企业的管理者们，任何企业的发展都要有一个清晰明确的发展目标和规划。同时，这个目标一定要立足于现实的基础上，不切实际的目标就好比水中月、镜中花。那么，作为企业管理者应该如何赢得员工们的信任呢？

第一，利益的分配要因人而异。

从正常的角度来看，管理者实现了对员工的承诺，员工们才会对自己信任，继而提升整个团队的合作精神和融洽的气氛。但是，这里还有一个“众口难调”的问题，也就是怎么分配下属们的利益，如何分配才能让大家都感觉满意？

在这里，企业的管理者还要掌握一个小窍门，就是要“因人而异”。这里的因人而异不是要管理者偏袒某些人，而是要根据功劳和付出的大小对利益进行分配。如果把握不好这一点的话，就会让员工觉得自己的领导做事不能够“一视同仁”，同样会让员工对领导失望。

第二，制定科学的企业发展战略。

任何事物的发展都有一个循序渐进的过程，可是总有些企业管理者想着

一步登天，想要一口吃个大胖子，让自己的企业迅速地获得发展。于是，这个月签下一大笔订单，就希望月月都能够这样，订单源源不断，同时要求员工们如何去做，并许下年终奖会有多少多少。总之，企业不能扎扎实实地一步步迈进，到头来，目标实现不了，给员工的承诺也实现不了，可能会让大家有种被忽悠的感觉，觉得领导说的话很不靠谱。正确的做法是，扎扎实实，不浮夸求进，任何目标都要依照现实去制定。

第三，许下的承诺需要反复思考再行。

都说“三思而后行”，管理者在给企业员工许下承诺的时候，必须要用心思考。有些管理者做事情比较冲动，常常脑门一热，就给员工许下“空头支票”。这些未经过深思熟虑就随便“蹦”出口的承诺，兑现的可能性很小。一旦不能够真正地兑现，就会让下属觉得自己的管理者说话很不靠谱。这样一来，就会影响到企业的发展进步。

所以，作为企业的管理者，如果不能实现承诺，就不能轻易地去承诺。如果承诺真的许下，就要想方设法地去兑现。如果真的发生了很多棘手的问题，而造成承诺要打折扣，就需要和下属及时地进行沟通，让他们知道，这一次没能实现诺言，实在是情非得已。如果只是偶尔一次因为某些特殊的原因没能实现承诺而进行及时地沟通，这会让员工觉得你是一个值得信赖的好领导。

总之，对员工最好的承诺，就是让他们能够看到切实的利益。这是对企业管理者最大考验。那些将口号喊得震天响的管理者，拿不出像样的成绩来，只会让员工产生很大的不满，只有让员工觉得自己的利益得到了保障，他们才会勤勤恳恳地帮助领导完成企业的生产、发展任务。

## 严格自律，方能服人

几年前，方字在一家电器生产公司做销售工作，那时他还是一名基层的业务员，每天晚睡早起，早到晚退，经常加班到深夜，每逢休息日也坚持工作。经过几年的不懈努力，他终于以公司第一销售量的业绩博得了老板的认可，被老板提拔为区域经理，带领一支团队做销售业务。

最初带领团队的时候，方字还很自律，坚持和以前一样的工作习惯，员工们看到经理做得这么好，他们也信心十足，每个人对工作都充满激情，工作很努力。但是后来，方字没有了以前的上进心，对自己的要求放松了，渐渐变得懒惰起来，每天迟到早退，工作的时间也只是坐在办公室里喝茶看报，悠闲得很，只是催促员工们要努力工作，自己则享受起“胜利果实”来。

很快，员工们对方字有意见了，他们认为作为部门主管，方字应该帮助团队里的每一个人进步，带领团队一起成长，可是他倒好，开始坐享其成了。因此，员工们开始对方字阳奉阴违起来，导致整个部门的业绩直线下降。在做业绩测评的时候，方字带领的团队排名垫底，结果上层领导直接撤销了方字的区域经理一职，他又一下子回到了原点，只能从头开始更加艰苦地奋斗。

人最难战胜的是自己，自律是最难获得的品质之一，因为自律就是要求

我们每个人管住自己，战胜自己。担负着“管人”职责的管理者如果缺乏自律力，纵容了自己，任由今天的工作拖到明天，任由自己的坏脾气随便发作等，那么就会在员工那里失去威信，失去尊重，也就失去了影响力。

通过自身不懈的努力，方宇被老板提拔为了区域经理，在这种情况下他为什么会失败？最大的问题是：他缺乏自律能力，在功成名就面前头脑发热，骄傲自满，在工作上不能严格要求自己，这样的领导是得不到员工的支持和信任的，如此员工们也就不会积极主动地支持他的工作，最终失败。

谈起自律，也许大家认为它是一种思想意识层面的东西，说起来有点空洞，其实，对于企业管理者来说，自律不仅是一种态度，更是一种必备的能力。自律的本意是指通过自己要求自己，变被动为主动，来约束自己的一言一行。在这里，我们对自律的定义是：为达成组织目标而对自己的要求。

俗话说“律己方能律人”，一个人只有管得住自己才能管好别人，只有身体力行才能树立权威。因此，要想打造自己的权威性和影响力，激励员工更好地在自己的领导下，管理者就必须要学会自律，不断提高个人的道德修养，自觉抵制各种不良诱惑，尤其是要学会控制自己的性格缺陷和心理欲望。

《荷马史诗》中，有这样一则故事。

俄底修斯船长要带领船队经过一个神秘海域，此处一个海岛上住着三个女海妖，她们有着乌黑的秀发、苗条的身姿和醉人的歌喉，只要听到她们的歌声，不论是谁，都会身不由己地靠拢她们，最后被引到一块沼泽地杀死。

为了抵御海妖的诱惑，在经过那片神秘海域时，身为船长的俄底修斯率先用绳子牢牢捆住自己的手脚，他让船上的水手们也照做，并命令他们任凭自己痛苦地哭泣、哀求、挣扎都不许松绑。美妙的歌声传来时，俄底修斯和水手们坚持住了，结果他们的船队安全驶过了那片神秘海域。

面对航行途中难以回避的诱惑，俄底修斯船长始终不忘肩负的使命和责任，以身作则，率先将自己的手脚捆绑了起来，带领大家一道抵御住了诱惑，保全了性命。这个故事告诉我们了一个真谛：管理者的严格自律、率先垂范是多么的重要！

现如今社会竞争异常激烈，各种诱惑无处不在，管理者肩负着更多的责任，为了企业和员工的利益，更要有一定的自制能力，勇于严格要求自己，战胜各种困难，不断取得新业绩，做出良好的表率。

美国得克萨斯州有一位“石油大王”，名为保罗·盖蒂。他在 1976 年去世，享年 84 岁。他生前是世界最大富豪之一，他本人就是一个非常自律的人，而他正是依靠自律取得成功的典型。

有段时间，盖蒂吸香烟吸得成瘾，有时候烟瘾上来不吸就无法做别的事情。有一次，他在法国一个小城的旅馆里过夜。半夜两点钟的时候，盖蒂醒来后烟瘾犯了，他想抽烟的时候发现烟盒空了。怎么办呢？这时候，旅馆的餐厅、酒吧早就关门了，而且外面还下着大雨，要想抽烟，除非冒雨到几条街外的火车站那里去买。

盖蒂穿好了衣服，在拿雨衣准备出门的时候，他突然问自己：我这是在干什么？他反思自己，一个所谓相当成功的商人，一个自以为是足够理智还领导着一群下属的人，竟要在三更半夜从床上爬起来，冒着大雨走过几条街，仅仅是为了得到一支香烟？他突然发现，他的行动多么不合乎逻辑，甚至荒谬。

于是，盖蒂把那个仍然放在桌上的空烟盒丢进了废纸篓里，然后换上睡衣回到了床上，他仿佛得到了解脱一样，只用了几分钟就进入了梦乡。自从那天晚上后他再也没有抽过一支烟，也没有抽烟的欲望。“管住自己，也就能管住

了一切”，后来凭借此信念，盖蒂的事业越做越大，终成世界顶尖富豪之一。

可见，虽然自律是一种难得的品性，却是可以培养出来的。对大多数人来说，自律的养成是一个长期的过程，不是一朝一夕的事情。像保罗·盖蒂那样的顿悟容易出现，但是坚持却不容易，这需要强大的意志力做支撑。

## 果断是管理者的优秀品质

小张是一家企业的高层领导，但是小张有个毛病，就是决策起来优柔寡断，对方案很难抉择。有一次，小张吩咐下属小李、小王分别制作一个销售方案，小张看过小李的方案后感觉很好，但是又说不出哪里好。看过小王的方案后，也觉得不错，面对两人的方案，小张是左右为难，结果在讨论会上的时候都没有选好，给员工们留下了不好的印象，同时对小张的自身能力持有怀疑的态度。

身为企业的领导人，几乎每天都会下达指示、做出决定。这些指示，有些是日常性的，有些则会影响到企业的发展和进步，需要企业的管理者进行全盘的考虑。有些管理者会像小张一样，表现得犹豫不决，或者拖拖拉拉、举棋不定，如此只会削弱管理者在下属员工心中的权威。

这样的管理者遇到什么事情，常常要召开一次大型会议，对问题进行进