

苗志坚◎著

带着员工一起

DAIZHE YUANGONG
YIQIFAZHAN

发展

打造顶级团队，训练金牌员工

用情感感动员工 用利益激励员工 用事业成就员工

老板重天道，不必斤斤计较，而员工重地道，不必苛求他们的锱铢必较。老板重视员工的利益，员工就会为企业创造出更多的财富。给员工以尊重，给员工以公平，对员工要宽容，用情意去感动员工，造就一流企业，培养顶尖员工。



中国城市出版社



DAIZHE YUANGONG
YIQI FAZHAN
带着员工一起
发展

■ 苗志坚◎著

中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

带着员工一起发展 / 苗志坚著. —北京: 中国城市出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5074-2062-3

I. 带… II. 苗… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第173061号

责任编辑 杨郁(y13391809145@126.com QQ:515074332)
封面设计 朝圣设计·阿正
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市海淀区太平路甲40号(邮编 100039)
网 址 www.citypress.cn
发行部电话 (010) 63454857 63289949
发行部传真 (010) 63421417 63400635
发行部信箱 zgcsfx@sina.com
编辑部电话 (010) 52732085 52732055 63421488(Fax)
投稿信箱 city_editor@sina.com
总编室电话 (010) 52732057
总编室信箱 citypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司
字 数 171千字 印张 16.25
开 本 787×1092毫米 1/16
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次印刷
定 价 26.00元

版权所有,盗版必究。举报电话:(010)52732057

出版说明

中国城市出版社致力于员工的职业教育培训，已经出版的“中国职业精神”丛书如《别把工作当儿戏》、《跟着晋商学管理》、《好习惯决定一生》等图书获得了社会的认可。我们现在推出的《跟着老板一起成长》、《带着员工一起发展》，就是这个方面的又一次成果，希望得到广大读者的关注。

《带着员工一起发展》是每个企业都应该关注的课题，不仅是老板应该学会的本领，也是成功企业必须开展的工作。

一个企业能不能成功，关键在老板，基础在员工。没有不断进步的员工，任何企业都是难以发展的。所以，聪明的老板必须学会带着员工一起发展。

带着员工一起发展，最重要的方法就是用情意感动员工、用利益激励员工、用事业成就员工。

一、用情意感动员工。

在所有的方方法中，情意感动是一种最有效、最神奇，也是最简明的管理员工的方法。情意，一条直达人心的大道，是经过实践检验的治人攻心绝招。基本要素是“给员工以尊重”、“给员工以公平”、“对员工要宽容”。“用情意感动员工”，

不仅是一种管理的方法，也是建设企业文化的基本方式。作为一个老板，学会了这种方法，就迈进了成功的殿堂。

二、用利益激励员工。

老板重天道，不必斤斤计较，而员工重地道，不必苛求他们“锱铢必较”。老板必须充分重视员工的利益，用利益去激励员工为企业创造出更多的财富。利益的含义是广泛的，物质利益、精神利益都应该照顾到。多给员工鼓劲，多跟员工沟通，淡化矛盾，增加魅力，让企业不断发展。

三、用事业成就员工。

最终能够稳定人心的不是钱财而是事业。因此，让员工看到前途，看到光明，这才是带着员工顺利前进、跟着企业一起发展的境界。聪明的老板，应该给员工发展的机会，应该给员工做事的权利，应该让员工看到成功的前途。只有这样，才能让你的员工不断进步，才能使你的企业不断发展。

一个成功的团队，没有一支具有坚强战斗力的队伍，没有一套行之有效的方法，是不可能蓬勃发展的。

作为一个聪明的老板，必须善于利用各种方法，在不断地提升自己企业的同时，还必须不断地发展自己的团队，带着员工一起发展。如果老板善于引导员工，你的企业也完全有可能向 500 强企业进军；如果员工能够紧跟老板，员工也一定能够不断进步。

让员工成为企业的老板

(推荐序)

著名管理学家德鲁克说：“企业只有一种真正的资源：人！”员工是企业最根本的资源。

作为中国袜业第一品牌——浪莎集团的掌门人，在 20 多年的创业历程中，给我感触最深的不是产品的质量，不是品牌建设，也不是市场拓展，而是企业人才的培养和使用。人用好了，企业的管理自然就顺畅了。

如何选人、用人、留人就成为摆在我们面前的三道关。当浪莎集团的营销策划顾问苗志坚先生的《跟着老板一起成长》、《带着员工一起发展》两本书稿放在我面前的时候，我忽然感觉心中一亮，这两本书的选题，正道出了广大企业家选人、用人、留人的真经，说出了优秀人才的发展方向的定位！

市场的竞争，就是品牌的竞争，品牌的竞争说到底就是人才的竞争——选人、用人、留人的竞争——顾浪莎集团快速成长的经验，就充分地说明了这一点。

因此，浪莎集团始终坚持把人才战略放在第一位，为此我们制定了“366 工程”的人才战略——尊重人才，重用人才，让人才成为各个岗位、各个部门、各家分公司的“老

板”，在实现集团统一战略目标的前提下，自主决策、自主经营、自我加压、自我负责，成就了浪莎今日的辉煌。

从最初的我们四个股东一起共同创业，到如今拥有万余名员工的上市公司，我切实地体会到了这一点，那就是：最伟大的公司、最伟大的事业、再伟大的品牌、再伟大的企业文化，都是人创造的。如何激发每个股东、员工、合作伙伴的积极性，在企业这架庞大的机器上，发挥每个人的聪明才智，尽自己应尽的义务，负自己应负的责任，是每个企业家都要思考的问题。作为浪莎集团的营销策划顾问，苗志坚在与浪莎集团的合作过程中，深入了解浪莎的企业文化，他在这两本书所谈的很多方法，其实就是浪莎的经验。

浪莎从3个人发展到拥有万余名员工的集团，并成为“世界袜王”，很重要的一点，就是浪莎集团大力培养员工“跟着老板一起成长”，坚持“带着员工一起发展”的人才战略所发挥的巨大作用。

《跟着老板一起成长》、《带着员工一起发展》很好地为广大企业主解决了如何选人、用人、留人的困惑，为广大优秀的人才解决了自己发展方向的问题，非常值得广大企业主、员工深入一读。



2008年10月18日

目 录

第一篇 用情意感动员工

情感联络,一条直达人心的管人大道,是经过实践检验的治人攻心绝招。以情感人,“貌恭而心服”,可以抵达人最敏感的地方,可以使人如痴如醉,可以使人奋不顾身……

第一章 对员工尊重

尊重普通员工,吸引杰出人才 /3

尊重中等员工,激发上等员工 /6

尊重卑微人物，制造和谐氛围 /10

爱护自尊，给员工足够的面子 /13

淡化资历，激发员工竞争状态 /18

第二章 对员工公正

带头遵守诚信 /26

信誉最能服人 /29

用热心换真心 /32

用诚心换忠心 /35

指令公正，职责清楚 /40

宽猛相济，宽严结合 /47

第三章 对员工宽容

用言语拉近距离 /50

用行动黏合人心 /53

用宽容化解怨气 /57

用鼓励代替责备 /64

给机会促进反省 /67

老板必须容人 /71

老板不能生气 /76

第二篇 用利益激励员工

作为老板,应该重天道,不应该斤斤计较,可是作为员工,所重的是地道,追求的是“锱铢必较”。因此,老板必须充分重视员工的利益,用利益去激励员工,为企业创造出更多的财富。

第一章 给员工利益

- 增加工资,带领员工成长 /81
- 善于割爱,舍小孩套大狼 /84
- 有福同享,放长线钓大鱼 /95
- 共渡难关,保护员工利益 /97
- 笑对磨难,变逆境为顺境 /101

第二章 给员工鼓劲

- 激发干劲,发挥员工力量 /109
- 共享荣誉,释放员工潜能 /114
- 择人任势,好钢用在刀刃上 /115
- 及时关怀,不小看点滴激励 /118

第三章 跟员工沟通

- 及时淡化矛盾 /121
- 增加沟通魅力 /124



让员工各得其所 /127

强化人本管理 /138

信息渠道要畅通 /141

消除误会要及时 /144

第三篇 用事业成就员工

一个共同的理想,可以黏住一批志同道合的人。为了理想和抱负,一个人可以抛弃一切,因为成就事业是人生最基本的动力!

第一章 给员工发展的机会

集思广益,让员工参与管理 /149

放权揽过,让员工冲锋陷阵 /155

提供机会,让员工有成就感 /161

创造机会,让员工施展才能 /162

第二章 给员工做事的权力

培养员工的主人翁意识 /165

发挥员工的主观能动性 /171

清除害群之马 /187

变压力为动力 /200

强化督促机制 /202

第三章 给员工成功的前途

营造成功氛围 /209

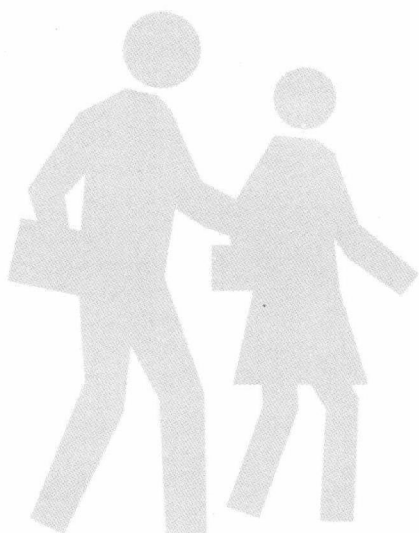
建立竞争机制 /214

当好主心骨,上下齐努力 /217

事业有前途,员工能发展 /224

用仁义得人心,用关心换忠心 /235

珍惜机遇,在干中学习 /240



第一篇 用情意感动员工

情感联络，一条直达人心的管人大道，是经过实践检验的治人攻心绝招。以情感人，“貌恭而心服”，可以抵达人最敏感的地方，可以使人如痴如醉，可以使人奋不顾身……

第一章 对员工尊重

尊重不需要任何成本,只要付出你的诚心就可以了。
一个高明的老板,必须学会尊重每一位员工,不要动不动就发怒,让员工觉得有仗势欺人之嫌。

尊重普通员工,吸引杰出人才

美国心理学家马斯洛(1908~1970)在1943年发表的《人类动机的理论》一书中提出了著名的“心理需求层次论”,认为人类基本需要分五个层次,即:基本生理需要、安全需要、爱与归属的需要、自尊与受人尊敬的需要、自我实现的需要。在马斯洛的心理需要层次论中,“自尊与受人尊敬的需要”被排在次高层次上,是人的一种很高的心理需要。

IBM的创始人沃特森被誉为“企业管理天才”,他坚信:只要尊重员工,并且让他们感到被尊重,公司就会有所发展。

沃特森当过推销员,他清楚地知道,企业的出路在于市场。而要在市场上取胜,则必须依靠能熟悉市场、驾驭市场的员工。

沃特森善于发掘员工的潜力、善于调动员工的创造精神与献身精神,想方设法去刺激员工为公司出谋划策。为了调动员工的工作热情,增强员工对公司的亲近感与信任感,他广开言路,广泛听取各种意见。



他还规定在感到自己受压制、打击或冤屈时，公司内任何人都可以上告。他亲自接见告状人，对有理者给予支持。他鼓励员工们在工作中要有冲劲，不要害怕失误，要敢于冒险，为了公司敢于承担似乎不可能完成的任务。

他一天工作 16 个小时，几乎每晚都在这个或那个雇员俱乐部中出席各种集会和庆祝活动。他同员工们谈得津津有味，但不是作为一个心怀叵测的上司，而是把自己当作员工相识已久的挚友。1984 年，美国评选了 10 家最佳企业，IBM 排名第一。客观地说，这主要得益于公司坚定的群众路线。

企业的老板有了目标之后，就要给员工讲清楚，并想方设法去实现目标。柯达公司进入影印机市场后，把重心放在复杂技术与高级设备上，成本居高不下，几乎没有利润，而且库存问题非常严重。

1984 年，查克临危受命，担任影印产品事业部总经理。查克认为，要成为世界级的公司，就必须克服官僚主义，就必须加强与员工的有效沟通。

为此，查克采取了五大措施：第一大措施，每周和直属部下开会；第二大措施，每月举行“影印产品论坛”，和每个部门代表员工直接沟通；第三大措施，每周与重要干部及最大的供应商开会，谈论重大的变迁及供应商关心的事情；第四大措施，每个月员工都会收到 4 到 8 页的“影印产品通讯”，并向员工提供直接与高层管理人沟通的机会，凡是提出问题或意见的员工，无论实名还是匿名，都能得到高度的回应；第五大措施，将简洁明快的图表张贴在员工餐厅和走廊的墙壁上，及时报告组织调整的进度与对员工问题的回答。

6 个月后，公司的经营状况开始出现转机，库存量减少 50%，部门生产力平均提高 31 倍。

事实证明，只有走近员工，才能了解员工，尊重员工，

才能与员工同心协力地成就一番事业。老板应该采取各种方法调动员工的激情,通过适当的工作安排,激发员工的工作热情,产生成就感和归属感,从而获得应有的尊重。尊重员工的同时,你也获得了员工的尊重,你的“情感”就成功了,你就能够轻易获得员工的真心,因为尊重最容易获取一个人的心。

尊重是不需要付出金钱的无本生意,只需要付出理解,即可收获利益。尊重不但使你得到真的人,还能得到真的心。

老板有两种对待员工的态度:一种是客客气气,态度温和,甚至员工工作中犯了错误,也想方设法说服自己网开一面,宽恕他们;另一种态度就是从来不正眼看员工,员工只要犯了错误,哪怕是一些微不足道的失误,也对他们严加斥责,大耍老板威风。

1917年1月4日,一辆四轮马车进入北京大学的校门,在校园的马路上徐徐行驶。车上坐的人是新任北京大学校长。

这时,早有两排工友恭恭敬敬地站在两侧,向这位刚刚被任命为北大校长的传奇人物鞠躬致敬。只见新校长缓缓地走下马车,摘下自己的礼帽,向这些校园里的工友们鞠躬回礼。在场的人都惊呆了,这是北京大学历史上从来未有过的事情。北京大学是一所等级森严的官办大学,校长享受内阁大臣的待遇,从来都不会把这些勤杂工们放在眼里。有史以来,还没有哪一位校长这样脱帽向这些勤杂工们致敬……

这位新校长竟然这么与众不同!他就是蔡元培校长!蔡元培是谁?