



用心管理

郑一群 编著

创 造 高 绩 效 的 团 队 文 化 要 用 心 开 拓

在完成工作的过程中，
规划未来部署工作要用心，指导员工正确工作要用心，
创造高绩效的团队文化要用心，
开拓创新要用心。
唯有不断用心，管理目标才能被完成并做得更好；唯有不断用心，
管理者和员工才能在工作中不断获得提高和超越。

清华大学出版社

用心管理

郑一群 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

成功的管理者,除本身能干、自信外,还要具备更多发自内心的特质和技巧,用“心”来管理。这个“心”,包括爱心、热心、同情心以及宽恕之心……本书以翔实的案例加上深入浅出的点评,告诉你如何通过自身的修炼和相关管理技巧,让自己成为一个成功的管理者。

本书适合于企业中、基层管理者,以及那些具有升职希望的优秀员工阅读,作为自我培训的进阶读本。另外,作为工具书或培训教材,本书还适合从事管理咨询与管理培训工作的职业管理顾问阅读。对于行政事业单位的中、基层管理者来说,本书亦具有极强的参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

用心管理/郑一群编著. —北京:清华大学出版社,2012.2

ISBN 978-7-302-27926-6

I. ①用… II. ①郑… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 007467 号

责任编辑:郑期彤 李晓红

封面设计:杨玉兰

责任校对:王 晖

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:169mm×230mm

印 张:14.25

字 数:227 千字

版 次:2012 年 2 月第 1 版

印 次:2012 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00 元

《孙子兵法》说：“克敌，攻城为下，攻心为上。”在管理上，这个道理同样适用。

目前，企业面对着严峻的竞争和挑战，单凭个人或少数几个人组成的管理层，不足以在挑战中克服困难，在竞争中赢得胜利。如果管理者不能用心履行自己的职责，管理手段简单粗放，势必会影响管理的效果，降低管理的效率。如果这个问题得不到有效的解决，势必会给企业的发展造成致命的伤害。

管理的意义就在于管理者与下属员工一起完成工作，共同创造高绩效。用心管理作为现代管理者的一项重要素质要求和企业管理的一个重要课题，必须被提上议事日程，尽快加以解决。在完成工作的过程中，规划未来部署工作要用心，指导员工正确工作要用心，创造高绩效的团队文化要用心，开拓创新要用心。唯有不断用心，管理目标才能被完成并做得更好；唯有不断用心，管理者和员工才能在工作中不断获得提高和超越。总之，所有的一切都离不开用心。

从某种程度上说，管理者的用心程度与其优秀程度或工作业绩成正相关，用心管理比直接用薪(薪水)管理，意义更为深远、效果更好。管理者需要具备以下心态：应像尊重自己一样尊重员工，始终保持一种平和的心态。这样才能让员工感觉到被尊重，



员工才能从心里愿意和你共事，为企业的发展出谋划策。当你不断地对员工表达期望的时候，管理就有可能收到意想不到的效果。不过，值得注意的是，你要通过恰当的方式让员工知道你对他的期望。管理者只有和员工站在平等的地位，把员工当成工作中不可缺少的合作伙伴，注意培养员工的主动性和自我管理能力，把员工培养成工作的盟友，才能提高绩效水平。管理者不但要能很好地传达自己的理念，表达自己的想法，更要能形成个人的影响力，然后用影响力和威信管理员工，使员工心情舒畅地工作。

沟通是管理的常用方法，也是诸多问题的症结所在。如果沟通不好，则可能会生出许多管理者意想不到的问题，造成管理混乱，效率低下，甚至员工离职问题。一旦管理者掌握了沟通的技巧并能熟练运用，就会把工作当成一件快乐的事情。因此，现代管理者要保持沟通之心，让沟通成为你的工作利器。

管理者要充分利用手中的职权和现有资源为员工提供帮助，为其清除障碍，致力于无障碍工作环境的建设，让员工体验到管理的高效率，这也是鼓舞员工士气的一种方式。

只有把应该授予的权力授予员工，员工才会愿意对工作负责，才会更有把工作做好的动力。管理

者必须在授权上多加用心，把授权工作做好，让授权成为解放自我、管理员工的法宝。

用心管理不是简单地要求管理者要有责任感，要具备奉献精神，当然这些基本的素质要求必不可少。用心管理更多的是要求管理者能够在其位谋其政负其责，把应该做好的事情做好，把应该管好的人管好，真正担负起管理者的职责，做一个高绩效的管理者，创造高绩效的团队文化，管理出高绩效的员工。

本书适合于企业中、基层管理者，以及那些具有升职希望的优秀员工阅读，作为自我培训的进阶读本。另外，作为工具书或培训教材，本书还适合从事管理咨询与管理培训工作的职业管理顾问阅读。当然，本书对于行政事业单位的中、基层管理者来说，亦具有极强的参考价值。

本书在编写过程中参考和借鉴了大量的资料，在此向原作者表示感谢。由于时间仓促，书中难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正。

编 者



第一章 拥有关怀员工的情操

管理者对员工的关怀必须是发自内心的，视他们如同自己的家人，时时以对方的利益为重，不仅关心他们的工作质量，还要关怀他们的家庭生活；不仅关怀优秀的员工，更要关怀失败的员工，并给他们一个远大的前程。

把员工当成兄弟姐妹.....	2
以员工利益为重	4
关注员工的身心	7
重视员工的工作	10
让员工获得更多的幸福感.....	12
用爱来经营员工	14
以爱为凝聚力	17
对员工实施感情投资.....	19
赢得员工的“芳心”	21

第二章 你是否能忘记自己是管理者

有些年轻气盛的管理者一般不接受员工的建议。作为一个企业的管理者，有时应该“忘了我是谁”，一层意思是抛弃“管理者永远是对的”的专制；另一层意思是不以自己的心态去要求和评价员工。

权力不是万能的	26
你不只是管理者	28
抛弃专制	30
应该“忘了我是谁”	33
学会包容员工	36
听到员工的“真话”	38
正确处理员工的错误和失败	40
拥有大气魄	42
与员工打成一片	45



第三章 学会扮演一名倾听者

古希腊先哲苏格拉底说：“上帝给了我们两只耳朵、一张嘴巴，其用意就是让我们少说多听。”这句话形象而深刻地说明了“听”比“说”重要。“倾听”是成功管理者应具备的素质，只有充分调动起耳朵，才能有效沟通，更加了解你的员工并管理好员工。

沟通是管理的浓缩	50
沟通要“通”	52
竖起耳朵比张开嘴巴更有用	54
站在对方的角度去倾听	57
倾听，有效沟通的关键	59
倾听的技巧	62
成为积极的倾听者	64
养成良好的倾听习惯	67
重视非正式沟通	70



第四章 绝不做轻诺寡信的管理者

有些管理者经常滥开根本不可能兑现或无意兑现的“支票”。这使员工产生这样的意识：那些特别愿意拍胸脯的人往往是不靠谱的人，也就是不能被信任的人。这样做结果必然会导致员工对管理者丧失信任。

一是一，二是二	74
说到就要做到	77
滥开“支票”的后果	79
重诺守信	82
不要欺骗你的员工	84
诚信，要从对员工开始	87
企业的竞争力是诚信	89
只有员工讲诚信，企业才有诚信	92
以诚信换取信任	94

第五章 懂得维护员工的“面子”

“树要皮，人要脸”，从某种意义上来讲，“面子”就是一张无形的“脸”。而有些管理者却不分场合给员工难堪，以展示自己的权威。如果你把员工的“面子”不当回事，对方也不会诚心诚意地与你合作。所以，管理者要顾全员工的“面子”。

世上没有人不要“面子”	100
唯有“面子”不可丢	102
不使员工难堪	104
尊重员工的“面子”	106
给足狂妄自大的员工“面子”	108
不要只当领导不做“人”	110
就是为了争个“面子”	113
“面子”换“面子”	115
不要随意践踏他人的尊严	118



第六章 切忌厚此薄彼

有些企业的管理者往往会不自觉地对一些拍马屁者产生好感，并“礼遇”有加；对一些有能力而不喜欢吹拍逢迎的实干型员工给予“差别待遇”。这样做的结果，必使企业内部缺少凝聚力，自然没有“团队精神”。

保持公平	124
公平感是组织治理基石	126
解除不公平感	128
分清谁是“实干家”	131
制定一套绝不厚此薄彼的规章制度	133
绝不霸占员工的成果	136
别让不公平变成管理死角	138
用人，绝对不能有私心	141
抛弃个人成见	144

第七章 充分授权意味着信任员工

授权赋能既是管理者的职责，也是有效管理的必备手段。只有把应该授予的权力授予员工，员工才会更有把工作做好的动力。管理者必须在授权上多加用心，把授权工作做好，让授权成为解放自我、管理员工的法宝。

管理者为什么会忙得晕头转向.....	148
分清轻重缓急	150
把应该授予的权力授予员工.....	153
做一个“甩手掌柜”	155
放权，学会有效忽略.....	158
放权给成就欲很强的人.....	160
学会授权，以权统人.....	163
放权不等于放任	166

第八章 重在以身作则

管理者的成功在于 99% 的个人所展现的威信和魅力加上 1% 的权力行使，而这种威信与魅力，正是来自于管理者自身的行为。“其身正，不令而行；其身不正，出令不行”，作为现代企业的管理者，更要以身作则，用无声的语言说服员工，这样才能实现高效管理。

07	火车跑得快，全凭车头带	170
12	认识到榜样的力量	172
20	勇当员工的学习标杆	174
32	率先示范	175
01	管理者是企业的风向标	178
20	不畏风险，勇挑重担	180
00	管理者要做出表率	183



第九章 适时赞美你的员工

工作中，管理者绝不要吝惜你的赞美，要用赏识的心态对待员工，对他们说出你对他们的赏识，让员工从你的表情和语言中感受你的真诚，使员工受到鼓舞和激励，尤其是在员工做出优异成绩的时候。

激励，推动着团队前进.....	188
告诉员工“干得不错”	190
给员工 1 分赞美比批评 10 分要管用.....	193
金钱激励 VS 精神激励	195
赞美含有巨大的能量.....	198
学会欣赏员工	201
不要吝啬你的赞美	204
今天，你赞美员工了吗.....	207

参考文献	210
------------	-----

第一章

拥有关怀员工的情操

管理者对员工的关怀必须是发自内心的，视他们如同自己的家人，时时以对方的利益为重，不仅关心他们的工作质量，还要关怀他们的家庭生活；不仅关怀优秀的员工，更要关怀失败的员工，并给他们一个远大的前程。



把员工当成兄弟姐妹

有这样一句名言：“你(管理者)是怎样对待员工的，员工就是怎样对待顾客的。”这可以说是一条真理，被一遍又一遍地验证着。这就是我们必须强调人性化管理的原因。在企业管理中，每一个管理者都想管理好手下的员工，进而成为一名优秀的管理者，问题是：有几个管理者能拥有关怀员工的心态？

一个企业，特别是一些大型企业，其管理者具有一般员工所没有的权力和地位。如果总是在员工面前板着个面孔，或者动不动就呵斥、责骂员工，这样的管理者是没法让员工主动去亲近的。士为知己者死，一个没有架子、平易近人、关心员工而又有人情味的管理者，是每一个员工都喜欢并甘愿供其驱遣的。刘备如果不善待赵子龙，赵子龙又岂能舍生忘死地救后主？只有尊重员工，爱护员工，把员工当成兄弟姐妹，主动与员工交心，主动关心员工疾苦，这样的管理者才能得到员工的信赖和支持。无论是从经济上还是从法律上讲，管理者与员工的地位都是平等的，并没有高低贵贱之分。作为一个企业或者部门的管理者，只有把员工当成兄弟姐妹，经常与员工保持零距离接触，不定期和员工交心、谈心，随时掌握员工思想动向，认真了解员工疾苦，以理服人，以情动人，才能得到员工的敬爱、尊重、信赖和支持。

一天，在浙江新光饰品有限公司里，红红的烛光把员工们的脸庞映照得通红。这是新光公司正在为百名员工过集体生日，这是新光公司的传统。新光公司有2000多名员工，人员众多，对此，公司董事长周晓光专门建立了员工档案，给过生日的员工们送上生日蛋糕、生日贺卡及其他礼物。此时此刻，一些员工激动地说：“新光公司温馨似家，董事长对我们亲如兄弟姐妹，我们一辈子愿在新光公司工作。”

周晓光认为员工是公司最重要的“资产”，也是自己的兄弟姐妹，他们关系着公司的成败，对自己的员工必须尊重和欣赏，时刻关注他们个人的物质需要和精神需要。她常常对公司的员工说，她原先也是一名打工者。她说，贫穷并不可怕，怕的是人没志气，只要自己勤奋努力，总有战胜困难、走向成功的一天。公司有一名叫卢凤娥的湖北籍员工到了临产期，但父母不在身边，丈夫也在别的企