

优秀的员工都有自己的工作智慧点和创造力，
切忌用套“金箍咒”的方式缠住他们的这些活力！

YuanGongBuShi
GuanChuLaiDe

员工不是 管出来的

作为公司领导之大忌是：
用尽一切办法把员工管理得服服贴贴，甚至让他们成为自己手中的“拐杖”。
这种管人的“死穴”是：
员工只有被动地适应管理，而不能主动的创造工作。

「一部改变员工管理
观念的启发书！」

[方军◎编著]
fangJun

中国华侨出版社



hiGuanChuLaiDe

员工不是 管出来的

作为公司领导之大忌是：

用尽一切办法把员工管理得服服贴贴，甚至让他们成为自己手中的“拐杖”。

这种管人的“死穴”是：

员工只有被动地适应管理，而不能主动的创造工作。

「一部改变员工管理
观念的启发书！」

〔方军◎编著〕



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工不是管出来的/方军编著. - 北京:中国华侨出版社,2004.10

ISBN 7-80120-876-5

I. 员… II. 方… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 103779 号

员工不是管出来的

编 著/方 军

责任编辑/卓 力

封面设计/紫衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/880×1230 毫米 1/32 印张/10 字数 240 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7-80120-876-5/G·158

定 价/25.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院

邮编 100029

前 言



前 言

公司最难的事是什么？当然是抓好员工管理！但是如何做到则非易事，因为员工是“流动”的，来来往往，都会牵扯到员工管理的程序和效率。至少有两点应该注意：第一，没有优秀员工，就没有优秀的公司；没有稳定的员工队伍，就没有公司发展的持续性。

但对照一下许多公司管理员工的做法，就可以发现常存在一个通病，即公司领导总想通过“管”的方式——例如用权力、用命令、用手段等“镇住”员工，试图像捏铅球一样把他死死捏在手中，又试图像牵着风筝线一样紧紧扯住员工，结果自然是：管住了员工的身体，却没有管住员工的心。这样，即使员工表面服服贴贴，骨子里却始终有棱有角；当然，就不会以最大的热情投入到工作中去，这是管理员工之大忌，也是最容易犯的错误。

其实，员工自有性格、习惯、思维，随之而来的是他们

员工不是管出来的

对待公司工作自有独特的操作方式，不可用“自上而下”的方式，一味地横加干涉，更不能“一刀切”，否则所有员工就可能变成一个员工，所有工作就可能变成一种工作，不免单调、机械，就像一个个毫无生气的“工作俑”，如美国著名人才分析专家乔治·鲍夫曼说：“一个公司最怕的是失去活力，尤其是员工身上缺少创造的活力、主动付出的活力，否则会给公司带来无形的负面效应——单一、低效！”

在美国 GBCC 等公司，推崇“员工不是管出来”的先进管理观念，其目的是把员工从“权力压迫”、从“制度效应”、从“命令震撼”中解放出来，给他们积极、自由、灵活、创造的工作环境和气氛，让他们把自己塑造成“工作的主人”，而非“工作的机器”。一句话让他们成为自己管理自己的公司主人。其益处在于：一、减少重复性工作方式；二、组合多种创造性工作效应；三、增强员工的忠诚责任和敬业感；四、为公司领导排除掉不必要的管理误区，而多在公司决策上集中思考力。

本书提倡“员工不是管出来”的公司管理观念，认为来自于领导之“管”只是暂时行为，而来自员工自身的“管”才是长久行为。

鉴于国内尚缺乏这种非常先进和有效的管理观念，因此有必要加以迅速推广，希望有助于公司领导在这方面真正领悟执行这一观念，让自己的公司产生活力和高效！



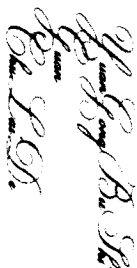
目 录

目 录

一、自觉忠诚比钻石更珍贵

受管的员工太多，证明管理不到位。如果员工失去自觉忠诚，无论怎样的管理都形同虚设。在美国 PW 公司流行着这样一句话：“自觉忠诚比钻石更珍贵！”其理正在于他人之管都是被动的，而员工自觉忠诚于工作，才是真正的管理法则。

不诚实者永远没饭吃	(3)
忠诚别人，等于忠诚自己	(8)



二、激活自动自发的工作品质

不管你是怎样的员工，都绝对不能缺少“自动自发”的工作品质。什么叫“自动自发”？即主动承担工作，并以积极的心态去努力完成。凡能达到此种效果者，可谓“激活式管理”之道。

自动自发地工作	(15)
攫取积极的心态	(17)
爆发进取向上的心态力	(22)
先苦干，后享受	(26)
做每一件事，都要竭尽全力	(30)
相信自己的能力，就没有不可能	(33)
要做就做最好	(36)
不断进取是优秀员工的必备条件	(43)
良好的态度决定一切	(45)

三、责任与荣誉是优秀员工的两块金牌

责任与荣誉并非大而无用的空话，而是每一个员工都必须认真思考的事关切身利益的大问题。试想，没有责任，怎能为工作而尽心？没有荣誉，怎

能向上进取？以这两点为突破口，就能把管理理念真正落实到员工的心上，让他们去努力获得工作的“金牌”！

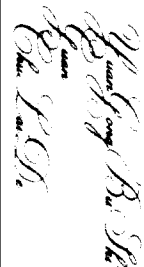
责任感是所有人成功之本	(51)
敷衍了事只能害自己	(56)
自己对自己负责，就要敢于挑战	(59)
以没有荣誉感为耻辱	(60)
你要获得荣誉，必须尊重荣誉	(63)
主动承担分外的工作就容易使你脱颖而出	(66)
你的命运就是你选择的结果	(69)

四、找准员工“没有借口工作”的心理

天下借口，何其多？甚至可以说，只要做不好任何一项工作，都可以之为挡箭牌。显然，总是把借口挂在嘴角边的员工，一定无所大成。对于管理者而言，让员工拒绝借口，就可以最大限度让其成为工作的主人。

扔掉“如果”这个借口	(77)
不为失败找借口	(81)
拒绝理由，用成绩说话	(85)





五、绩效是最有力的无形标杆

有些管理者总爱罗列出各种条条框框，以此“管理”员工，其实此法并不可过分。真正的管理之道是：让员工自己面对“绩效”这面无情之镜，对照自己每天做了多少。

让人人都看重绩效考评	(91)
没有原则的考核没有用	(96)
适度的灵活是必须的	(100)
掌握“平衡计分”测评法	(107)
不能漏掉任何环节	(112)
防止出现考评误差	(115)

六、奖惩兑现，就会人人有干劲

奖惩直接与员工利益挂钩。员工最担心的是奖惩成为“空头支票”——做出了业绩，结果如同没有做出业绩的员工一样，待遇相同；相反，只要工作不到位，就举起惩罚棒。实际上，没有一个员工甘愿受惩，都是直奔奖励而去。这一点正是员工自己为自己工作的动力。



奖惩是无形的管理之法	(121)
守住奖惩的方法	(126)
在最恰当的时间奖惩人	(130)
将“薪”比心管大用	(132)
如何解决员工对薪酬的不满	(136)

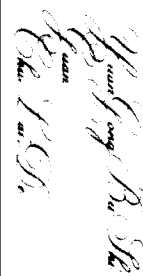
七、员工自我激励是最好的管理

美国《商业周刊》提倡“自我激励是员工之所以优秀”的成功之道。的确，激励的策略多种多样，但莫过于自我激励最有效应。这样做：一则可以令其为自己的得失而计算，二则可以减少管理者空耗精力。

树立榜样是最好的激励	(141)
激励处于低潮状态的人	(143)
善于激励下属	(147)
激励能有效激发士气	(150)

八、灌输自己改变自己的理念

在公司，员工的目标就是通过工作改变自己，



这是一种积极的心态。但遇到实际工作，又不是每个员工都能做到的，甚至有的会选择放弃。管理者一定要让员工明白“改变自己惟一靠踏实工作”的道理，逐步击破各种工作者的疑难症。

养成良好的工作习惯	(157)
吸取教训，超越失败	(163)
统筹安排，逐一击破	(167)
没有恒心，一切皆无	(172)
如何把 24 小时变成 48 小时	(176)
必须加以改变的 5 大工作陋习	(179)

九、引导员工向才干型转化

一个公司才干型员工越多，证明公司的人力就越大。管理者不要一味地让员工都停留于出体力的层面上，要让他们向智能化方向转化，这样可以增大公司的高效运转。

找到成为优秀员工的基石	(187)
充实才学才能提升自己	(202)
在实践中磨砺才智	(214)
如何提拔人才	(221)

提升要讲究原则	(223)
提拔后进之人	(225)

十、热忱是优秀员工的工作精神

美国著名成功关系学家杜肯斯说：“热忱是一个员工身上最为有力的工作精神！”在许多工作环节中，虽然热忱不能决定一切，但能起重要的引导作用。也许，作为员工，多一分热忱，就能让自己的工作多出一分彩。

热忱可以鞭策一个人从浑噩中奋起做事	(229)
所有成功的秘诀都在于热忱地工作	(232)
培养热情就像发动一座核能反应炉一样	(236)
以热情的投入来铲除困难	(238)

十一、多一次沟通与协调，就多一份人心

居高临下的管理模式，只能造成“墙壁式的阻隔效应。”管理者只有把员工作为具有人性的人来善待，多与之沟通和协调，才可以多得到他的一份心。这种赢得人心的管理策略造成的潜力常是无形的。



找到沟通思路再去做	(245)
在“距离”与“分寸”上动脑筋	(246)
不妨比较一下你我心	(251)
从倾听中掌握信任	(252)
上下一片“和气”最美妙	(255)
千万不要让矛盾成火山	(258)
善协调就会没有堵塞	(260)
协调心态至关重要	(262)
抓住人心就有了一切	(264)



十二、授权之后，大家都是主人翁

没有授权意识的管理者，不会得到员工的广泛支持。权力的绝妙处不在于“紧”，而在于“收放结合”。一旦员工自己成为权力的主人，他必然会比没有权力时更加精细地对待工作。

慧眼识准可以授权的人	(269)
不要被权力束缚	(272)
多在“巧”字上下功夫	(275)
尊重部属的意见	(277)
放低自己的姿态	(279)
让部属有适当的自由度	(282)

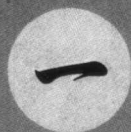
How to
Manage
Your
People
Effectively

十三、用人到位，高效随之而来

用人之道，屡见不鲜，但非大多数管理者善于为之，甚至有的仅停留在理论上。用人的学问在于：用人之长，因事设人。只有定准了人，高效工作的局面才会随之而来。

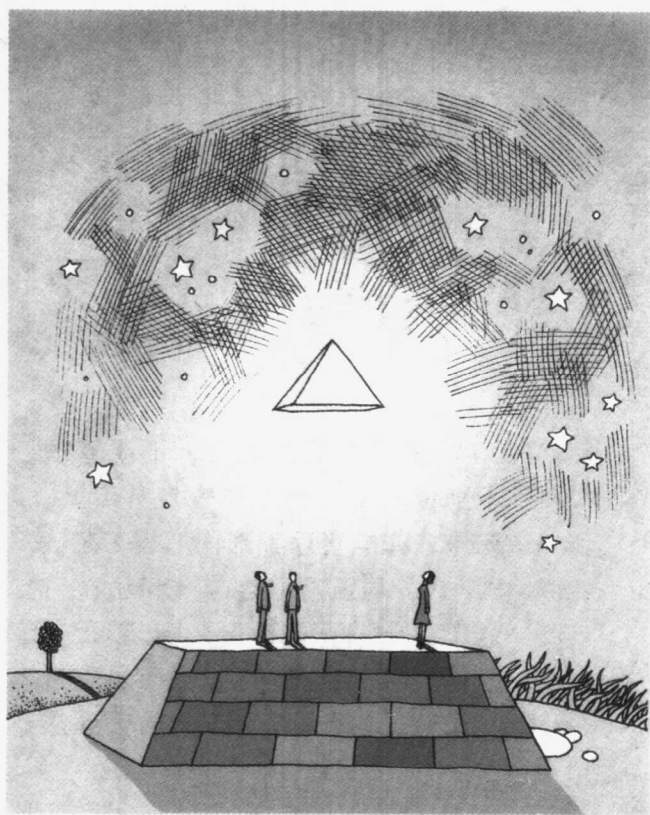
用人之长靠精锐的眼力·····	(287)
人人有其责，事事有人做·····	(288)
敢于让能人挑重担·····	(293)
好钢要用在刀刃上·····	(296)
掌握用人的火候·····	(303)
量才适用，就会无才不用·····	(306)





自觉忠诚 比钻石更珍贵

受管的员工太多，证明管理不到位。如果员工失去自觉忠诚，无论怎样的管理都形同虚设。在美国PW公司流行着这样一句话：“自觉忠诚比钻石更珍贵！”其理正在于他人之管都是被动的，而员工自觉忠诚于工作，才是真正的管理法则。



自覺忠誠比鑽石更珍貴



不诚实者永远没饭吃

西点人相信：诚实、不说谎，是一个人美好天性的根本。西点有一系列的荣誉课程，让学生明白在日常生活中如何遵守荣誉守则，活得堂堂正正。从最基本的地方做起，就是学生绝不可说谎，不过说谎不同于犯错误，差别就在于有没有故意。例如，一个新生走在走廊上，突然碰到学长问他：“你早上有没有刮胡子？”问题来得太过突然，但是他知道必须立刻回答，他眼前浮现了自己一脸泡沫的样子，于是回答说：“报告学长，有。”

但是事实上，他想起的影像是前一天刮胡子的样子：20岁的青年并不需要天天刮胡子。然而，他所犯的错误并不是存心欺骗，所以不叫说谎。而尽管他并没有真的违反荣誉守则，学长和其他军官还是会希望他事后能够坦承自己弄错了。勇于认错、知错能改，才是真正的修养。这样一点小小的无心之过，根本没有欺骗之心，何必如此小题大作呢？因为如果一个人毋须面对自己的错误，毋须为自己的错误负责，将来就更可能故意地说错，也就是说谎，而且自圆其说，认为没有太大的差别。