

普
华
经
管



改变管理理念的智慧宝典

提升管理技能的实战指南

管好员工 就靠这六招

图解版

让员工主动奔跑的艺术

IDKW图解中心◎编著



采用图解形式，解读管理理论

用简单的图形解答复杂的问题

点燃员工的工作激情，管好员工不用钱



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管好员工就靠这六招：

让员工主动奔跑的艺术

（图解版）

IDKW 图解中心 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管好员工就靠这六招：让员工主动奔跑的艺术：图解版 / IDKW图解中心编著. -- 北京：人民邮电出版社，2015. 11

ISBN 978-7-115-40693-4

I. ①管… II. ①I… III. ①企业管理—人事管理—图解 IV. ①F272.92-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第240176号

内 容 提 要

互联网时代，速度就是企业的生命，只有“跑”起来才能火起来。企业需要“跑”，管理者需要“跑”，员工也需要“跑”。本书将驱动员工奔跑的理念与互联网时代的企业管理方法和技巧相结合，全面解读了如何有效地激发员工的积极性、如何管理员工、如何给员工授权、如何考核员工等现实问题。全书图文并茂，旨在帮助管理者提高管人的能力和水平，更好地驾驭人才，提高员工的工作效率和工作业绩，使员工更加忠诚于企业，尽心尽力的完成工作。

本书适合所有身居管理层和“准管理层”人士阅读使用，也可作为企业培训用书。

◆编 著 IDKW图解中心

责任编辑 庞卫军

执行编辑 程珍珍

责任印制 焦志伟

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本：700×1000 1/16

印张：12.5

2015年11月第1版

字数：150千字

2015年11月河北第1次印刷

定 价：35.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号



行业竞争残酷，职位竞争激烈，身处现代“竞技场”社会，“跑”是一种生存的需要。

企业需要“跑”，管理者需要“跑”，员工也需要“跑”。但是“速度与激情”并不能很好地体现在每位员工的身上，具体原因体现在以下几个方面。

原因 1：不想跑

对工作环境失去兴趣？对工作内容失去热情？对工作职位失去尊重？对工作评价失去关注？这些都有可能，但问题是管理者承担着承上启下的角色，又该如何做？

原因 2：不能跑

能力不达标？情绪有波动？执行有困难？目标有问题？这些都有可能，那管理者又该怎样提升员工能力，安抚员工情绪，解决员工困难，调整执行问题？

原因 3：跑得慢

效率有问题？态度有问题？意愿不强烈？方法不对路？这些都有可

能，对此管理者又该如何一一应对？

本书本着以应用为中心、以有用为标准、以使用为落脚点的基本原则，将全书内容划分成六个模块：铺设跑道——运转系统、制定规则——设置标准、发令起跑——点燃激情、清除路障——提供支持、驱动提速——激励导向、终点清场——总结反馈。

这六个模块围绕着关于如何引领员工快速奔跑的艺术，结合生动详实的案例和实际有用的管理工具，直击管理内核，既传授知识，又引导思考，还指点行动。

最后，感谢王淑燕、刘伟、程富建、权锡哲、李作学、程淑丽、毕春月对本书的框架和体系给出了具体的思路和修改意见，感谢王春霞、张瀛、高春燕、徐滕、张天骄、陈里、王琴、贾晶晶提供了部分素材，感谢姚小风、齐艳霞、赵全梅、姜娣、阎晓霞、金成哲、黄成日、杨茜审阅了部分内容，感谢贾月、孙立宏、刘井学为本书做了图形和版式设计。

第1章
铺设跑道——运转系统

要想跑，就离不开跑道。两条方向分明的白线之间是发挥能量和挥洒汗水的场地。对企业来说，似暗实明的管理系统便是这条虚拟的跑道。管理者要做的便是持续改进这条跑道的承载能力。

- 1.1 践行企业文化// 3
- 1.2 精简管理层级// 7
- 1.3 合理设置岗位// 12
- 1.4 简化工作流程// 16
- 1.5 激活组织架构// 21
- 1.6 预设应激机制// 26
- 1.7 打通晋升轨道// 30

第2章

制定规则——设置标准

竞技场上的角逐从来都容纳不得随意和无序，严密的规则才能引导出公平的结果。员工在同一跑道奔跑，自然也要享受同等的权力，接受同样的制约。标准便是管理过程中的“刻度”。

2.1 执行计划有标准// 37

2.2 执行时间有标准// 42

2.3 执行环节有标准// 46

2.4 执行动作有标准// 51

2.5 解决问题有标准// 55

2.6 执行结果有标准// 60

第3章

发令起跑——点燃激情

枪响一刻，奋力起跑。这一刻所有人的状态都是最佳的，信心都是最满的，动力都是最足的。因为“砰”的一声响已经点燃了激情的导火索，而这声令需要管理者来发。

3.1 制定清晰的未来蓝图// 67

3.2 合理设定目标// 72

3.3 适时管理授权// 75

3.4 精确下达指令// 80

3.5 知晓员工的需求// 85

3.6 激发员工的潜力// 90

3.7 引爆员工的兴趣// 95

第4章

清除路障——提供支持

路障阻碍奔跑的速度，影响奔跑的心情。管理者要学会及时发现并清除路障，从而保证员工跑起来畅通无阻。

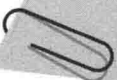
- 4.1 统筹安排资源// 103
- 4.2 扫除执行障碍// 110
- 4.3 屏蔽负面干扰// 118
- 4.4 稳定员工的情绪// 125
- 4.5 关键时刻提点// 129
- 4.6 出面解决问题// 134

第5章

驱动提速——激励导向

快与慢不是衡量一切的标准，但又快又稳绝对是效率的保证。“稳”需要管理者来引导，“快”需要管理者来激励。

- 5.1 竞争激励驱动氛围// 141
- 5.2 期望激励驱动人心// 146
- 5.3 兴趣激励驱动活力// 151
- 5.4 考评激励驱动热情// 154
- 5.5 培训激励驱动能量// 159
- 5.6 后院激励驱动干劲// 163



第6章

终点清场——总结反馈

奔跑有终点，却永无止境。终点场只是奔跑过程中一个又一个可以短暂休息的驿站。一个阶段的总结和反馈是为了下一个阶段变得更快和更强。

- 6.1 提醒清除遗留项// 171
- 6.2 回顾成绩和失误// 176
- 6.3 总结经验和教训// 180
- 6.4 制定监管新模式// 186
- 6.5 量身定制新目标// 188



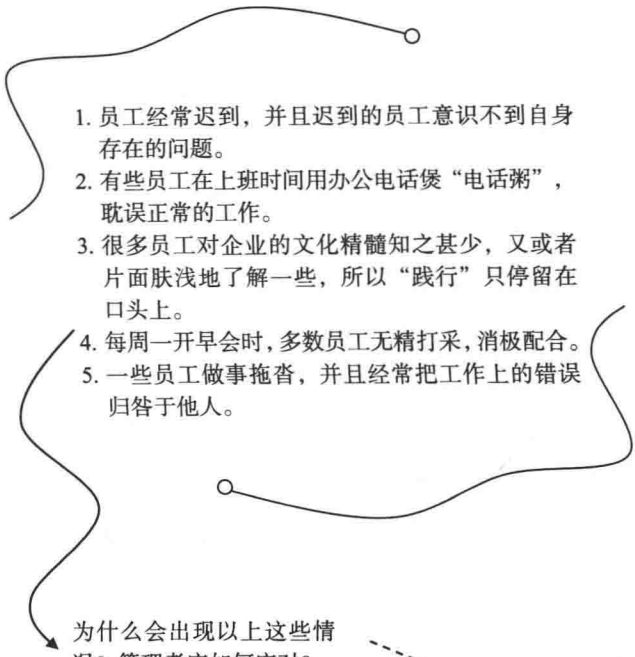
Chapter 1

第 1 章 铺设跑道——运转系统

要想跑，就离不开跑道。两条方向分明的白线之间是发挥能量和挥洒汗水的场地。对企业来说，似暗实明的管理系统便是这条虚拟的跑道。管理者要做的便是持续改进这条跑道的承载能力。

1.1 践行企业文化

你所在的企业是否也出现过以下这些情况？

- 
1. 员工经常迟到，并且迟到的员工意识不到自身存在的问题。
 2. 有些员工在上班时间用办公电话煲“电话粥”，耽误正常的工作。
 3. 很多员工对企业的文化精髓知之甚少，又或者片面肤浅地了解一些，所以“践行”只停留在口头上。
 4. 每周一开早会时，多数员工无精打采，消极配合。
 5. 一些员工做事拖沓，并且经常把工作上的错误归咎于他人。

为什么会出现以上这些情况？
管理者应如何应对？

员工的这些表现是企业文化缺失的典型表现

管理者监管不严
员工缺少自律
.....



企业文化是一个企业由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。

在如今的知识经济时代，企业之间的竞争越来越表现为文化的竞争，企业文化对于企业的发展影响越来越大。良好的企业文化对于提升企业形象和企业核心竞争力、促使企业可持续成长发挥着重要的作用。

企业文化一旦缺失，组织就会变成一盘散沙，员工消极怠工、懒散拖沓等情况也随之涌现。这些情况的出现与管理者自身有着密切的联系，具体体现在如下几个方面。

首先，管理者是否制定了个性的企业文化

其次，管理者是否对员工进行了严密的监管

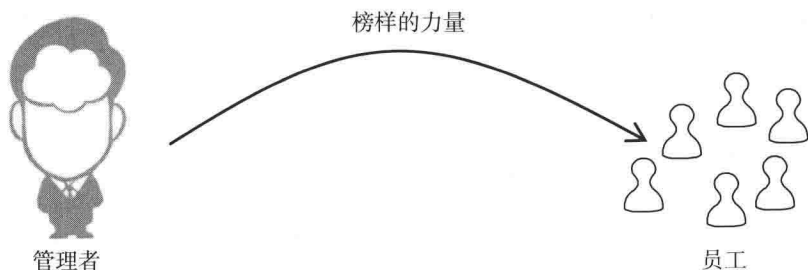
最后，管理者是否做到了身体力行企业文化

严密的监管是督促员工积极践行的制度保证，但是管理者若想使员工积极主动地去践行，只有严密的监管是不够的。

也许有管理者就问了：“企业的文化都清清楚楚地挂在办公室的墙上，员工可以直接去看，为什么还要我做给他们看？”

大多数基层员工很难透过文绉绉的语言深刻理解企业的核心理念，因为他们所真切感受到并且认同的不是静态的文字文化，而是生动和动态的案例文化，所以仅靠单纯的文字是无法驱动员员工主动跑起来的。

管理者要以身作则，率先垂范，首先使自己成为企业文化的践行者，同时还要不断通过正式或非正式的沟通，向员工传达企业的价值观和理念。



企业文化的建设离不开管理者的积极倡导和精心培训，成功的管理者只有做到率先践行企业文化，才能驱动员工主动跑起来。管理者可以从以下三个层面着手进行。

1. 精神层面

企业目标、企业哲学、企业价值观、企业精神、企业风气、企业道德、企业宗旨……这些精神层面的内容都需要管理者践行并向员工大力宣扬。

示例：

例 1

当员工认为自己无法胜任某项工作时，管理者可以这样说：“咱们公司的员工与员工之间讲求互帮互助，如果你在做这项工作的时

候有什么问题，可以随时向其他员工请教，或是直接来找我。”

例 2

员工：“刚才您为什么没有向客户说出我们的产品优势。”

管理者：“因为我们的产品还没有上市，我们要对公司的产品特色进行保密，以防在不经意间被竞争对手窃取。”

2. 制度层面

管理制度、操作规范、企业开展的活动等都属于制度的范畴。这些

都需要管理者身体力行，通过实际行动，以自身为榜样向员工展现良好的文化。

示例：

例 1

年底，某公司要举办年会，要求每个部门出一个节目。

管理者：“咱们部门要出一个节目，负责人是 × ×，我第一个报名，保证按时参加节目的排练，遵从节目负责人的安排。”

例 2

某企业存在员工经常迟到的情况，但是有一个部门的迟到率几乎为零，这是为什么呢？

究其原因，原来该部门管理者每天早到办公室 30 分钟，并做好下面一系列工作：打扫部门内部的卫生、打开饮水机……

3. 物质层面

企业名称、企业标志、企业内部与外部环境、产品特色、企业工服等都属于物质层面的范畴。物质层面的企业文化更加直观和形象，也更容易被员工感知和接受。

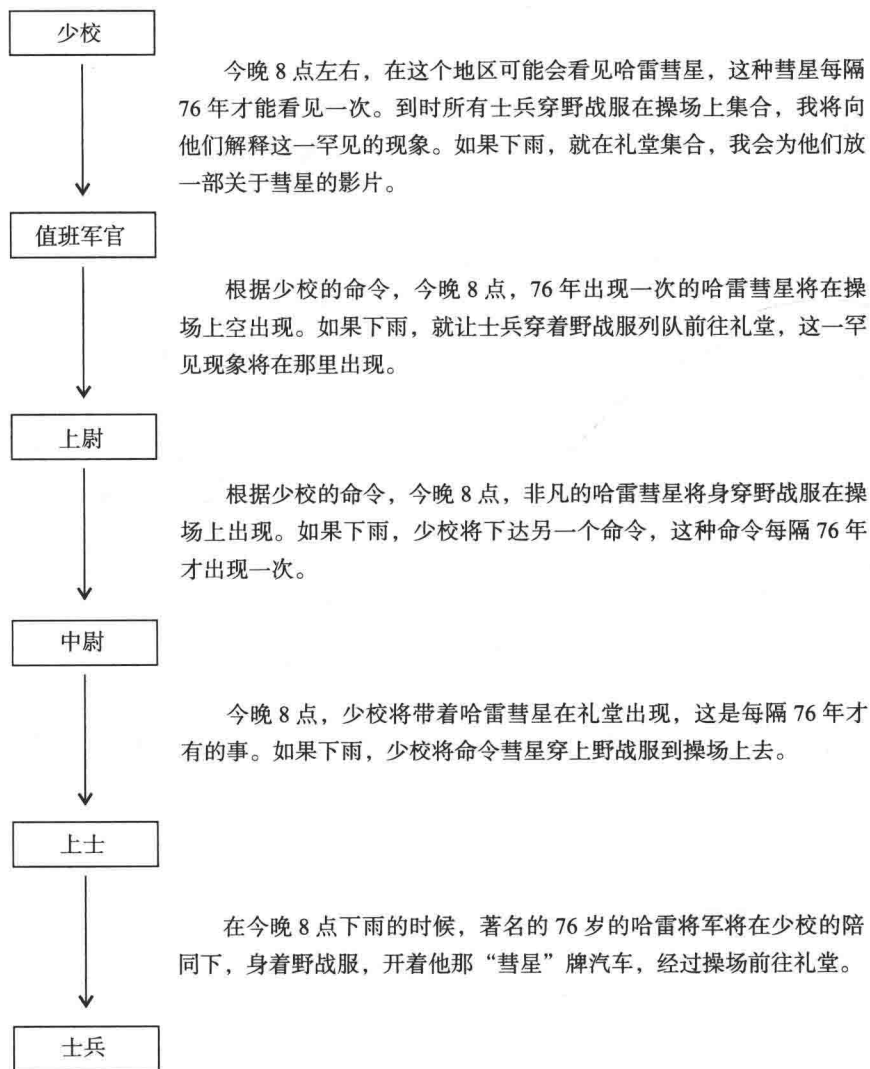
示例：

管理者张红看到地面上有一团废纸，而路过的员工均选择视而不见，于是，张红上前将纸团拾起并扔到了垃圾桶里。

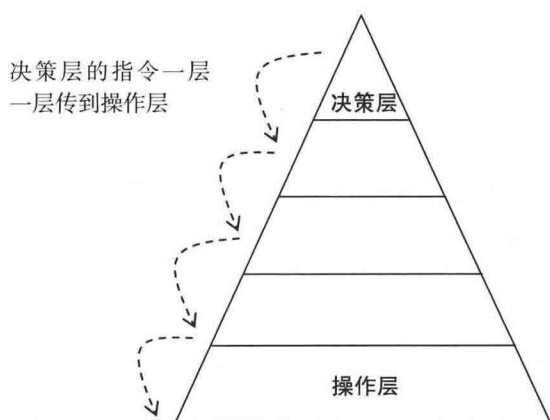
管理者不应满足于一般性号召，如通过文字告示和召开会议的方式向员工倡导，而应学会利用一切机会积极践行企业文化。

1.2 精简管理层级

有这样一则经典的笑话，它讲述的是历史上某部队一次命令传递的过程。



在企业管理中，指令也是这样一层层传达下去的，在这里，我们不谈论信息是否失真，我们要探讨的是一项指令经过层层筛选，最终会变成多个具体工作事项的问题。



管理层的指令经过一层一层的传达，传递到基层员工后，已经变成了具体可操作的工作事项，员工只需执行上级管理者分配的任务便可以了。但是这种管理模式，扼杀了员工的积极性、主动性和创新性，使员工逐渐变成了执行的机器，进而丧失了思考的能力，无法成长为优秀员工。

面对这种情况，管理者可以采用扁平化管理模式精简管理层级，进而激励员工主动跑起来。

“组织不良最常见的病症，也是最严重的病症，便是管理层次太多，从组织结构的角度来看，是尽量减少管理层次，尽量形成一条最短的指挥链。”

——美国著名管理学家 德鲁克

