

HUIGUANREN
SHANYONGREN

会管人 善用人

罗宾森◎著

自动自发

让你的员工动起来

自动自发

是员工自尊和自我成就的心理需求

自驱力是根于员工自信力的自我实现精神

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

HUIGUANREN
SHANYONGREN

会管人 善用人

罗宾森◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

会管人善用人/罗宾森著. —北京: 中国铁道出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-113-08594-0

I. ①会… II. ①罗… III. ①人才管理学—通俗读物
IV. ①C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 188814 号

书 名: 会管人善用人
作 者: 罗宾森

责任编辑: 罗桂英 电话: 010-51873027
封面设计: 包 丹
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 三河市华业印装厂
版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 13 字数: 191 千
书 号: ISBN 978-7-113-08594-0
定 价: 26.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

前言

用人管人的至高境界

作为企业的管理者，有时不仅要自问：企业发展的真正动力究竟在哪里？

有人可能很快说出答案，企业发展的动力在员工身上。可惜你还没有回答出问题的根本。

尽人皆知的奥地利心理学家弗洛伊德在解释人的行为和精神生活时，发现在人的意识后面存在着更深层的心理结构，那就是潜意识，也叫做无意识。潜意识对人的精神生活和行为有着重大的作用。尽管这一学说一直有争议，但是从积极的方面看，这个理论对现代企业管理很有启发意义。

怎样激起员工的潜意识？怎样激发员工的潜能？怎样让员工自发地去工作？

前边拿着“胡萝卜”吸引员工卖命工作，后边高举着“大棒”，对偷懒的员工施加压力，这是早就过时的管人办法了。现代企业的管理者，更多考虑的应当是如何潜移默化对员工进行有效而且高效的管理。

员工的知识、技能只是员工的外在表现，而员工的工作态度、个性等情感智力部分，则是挖掘员工潜力的重要方面，更是企业发展的强大驱动力量。有些企业在潜意识中将员工放在被动的位置，想用一种外在驱动力量，如强制、督促或者物质奖励等办法来挖掘员工的才智。这样做，虽然有一定效果，但是往往不够持久。

激发员工的潜能就是激发员工的自驱力。自驱力是建立在员工自信心基础上的一种自我实现成功的精神，立足于员工的自尊和自我实现的心理需要。作为管理者，应当使员工渴求不断地完善自己，从而将自身的潜能不断发挥出来。而在这个过程中，员工会热情主动地去完成工作，有时甚至不计报酬地寻求创造性的解决方案。而这些，才是企业发展的真正动力！

呈现在读者面前的这本书，精选了中外管理经典案例，汲取了现代管理最新成果，融理论性、科学性、实用性和趣味性于一体。

从书中您将了解到如何运用薪酬满足员工的“内需”；怎样让员工在成就感中觉得虽然工作辛苦但是非常快乐；如何运用“地位”，满足员工潜意识中的权力欲求；怎样创建以人为本的企业文化和企业精神；如何通过团队精神激发员工的潜能；怎样创造和谐温馨的工作氛围，实现“润物细无声”；如何使员工拥有个性空间并实现自我管理；怎样达到企业培训的最佳效果。

时代在飞速发展，管理的思想与方法也随着管理实践与时俱进、不断创新。愿您通过阅读这本书，能学到最新的管理知识，进一步提高企业的管理水平。

目 录



赞赏：

给员工不断的成就

- 2 精神上的成就感
- 3 让工作成为乐趣
- 5 对成就充满渴望
- 7 精神价值观的魅力
- 9 不断提升的成就感
- 11 赞美使别人成功
- 12 把珍珠串成项链
- 15 让员工感到有奔头
- 17 不要只让一人独得



激励：

给员工合适的位子

- 22 用地位激励员工发展
- 24 无一例外的任人唯才
- 26 晋升不能光看业绩
- 28 明君不赏无功之臣
- 29 责任与决策下放
- 31 善于授权的益处
- 32 授权应当具体明确
- 35 鲶鱼效应激活人事

三

提高： 给员工学习的机会

- 38 员工培训的重要性
- 40 员工培训的原则
- 42 不同岗位的培训
- 44 体验式培训法
- 46 野外拓展培训
- 47 自我培训的方法
- 51 避免培训的误区
- 52 巩固培训的效果

四

发展： 给员工个人的空间

- 56 造人应先于造物
- 58 全方位体贴员工
- 60 设定职业生涯目标
- 62 提供个人事业空间
- 64 热情是工作的灵魂
- 66 职业是人的使命
- 68 自动自发地前进

五

绩效： 给员工竞争的动力

- 72 揭开绩效考核的面纱
- 75 促进工作改进的信号
- 77 绩效考核的三级跳
- 79 发挥每个人的长处
- 83 绩效评估的人为偏差
- 85 让绩效面谈不再难谈
- 89 确定改进的方向和措施
- 92 业绩辅导以提高执行力

六

信任： 给员工有效的沟通

- 98 破解莲叶难题
- 99 注意领导形象
- 100 采用箱式管理法
- 102 信任每一位员工
- 104 将心比心,用真情感人
- 106 不孤立对待每个员工
- 107 暴露冲突以解决冲突
- 109 尊重、理解与关心
- 111 坦诚、无忌的交流

七

合作： 给员工融洽的团队

- 116 团队精神与集体主义
- 119 事业是团队的凝聚点
- 122 企业团队精神培养
- 125 团队激励机制设计
- 129 提高团队的情商
- 131 无薪的激励妙方
- 134 人人为团队效力

八

协调： 给员工温馨的氛围

- 138 人和事业兴
- 139 润物细无声
- 141 激发员工的工作士气
- 143 营造融洽的组织气氛
- 145 创造趣味的工作环境
- 148 关心一个都不能少
- 152 恰当的认同与赞美
- 154 工作期间的聊天会

- 155 奖励尽量多于批评

⑨ 保障： 给员工恰当的薪酬

- 158 最原始的驱动力
160 好薪情与好心情
162 薪酬的优质优价
164 全面的薪酬战略
166 薪酬、业绩一起走
169 薪酬不仅仅是工资
172 薪酬是否需要保密
173 年终奖是一种沟通

⑩ 文化： 给员工精神的归宿

- 178 文化不只是口号
180 企业文化的精髓
182 企业的核心价值
184 企业的活力源泉
186 不同文化的不同效果
189 崇尚简单的企业文化
191 构造现代企业文化
194 传统文化融入企业
197 全员认同企业文化

一 赞赏

给员工不断的成就

一天 8 小时，一周 40 小时。

员工天天来工作仅仅是为了谋生吗？

实际上，通过工作还可以获得知识、经验和信心。
让员工在精神上不断获得满足是管理的一种奇妙境界。

精神上的成就感

成就是自己的，成就是上司的，钱是老板的。

“您为什么要留在微软？”很多人这样问一位在微软工作多年的老员工，这位员工也曾这样自己问过自己。

回答这个问题其实一点儿也不难，几乎是不用多考虑：“因为微软有很多机会让它的员工有成就感。”

虽然有的员工曾经开玩笑说：“成就是您的，成就是您上司的，钱是比尔·盖茨的。”但是这位员工仍然为有这样一份工作感到满足。

微软公司透过种种管理手段，使员工们感到微软是一个能够发挥聪明才智的地方。人们认识到了这一点，在这里工作一段时间，他们会看到作为个人，自己的聪明才智是如何融入产品的生产过程中并被全世界的人使用的，从而产生一种成就感。

尽管在高技术公司中拥有创造性人才是重要的，但是如何激发他们的创造力则更为重要。微软的做法是把项目的可用资源固定，也就是限制一个项目的工作人数和交付时间。这样，固化的项目资源就成了项目开发计划中最关键的限定因素，尤其是交付时间，使得整个开发小组必须充分凝聚其创造力，拼命工作，迫使他们砍去多余的特性，思考哪些特性才是一个新产品的关键特性。

没有压力就没有创造力，没有限定就没有优异的成绩，这其中的辩证关系很有启发意义。也许，这就是人们蜂拥而至微软工作的原因。

“士为知己者死”是一条省钱、省力的良策，它要求管理人员有更多的“人性”投入。有一位微软的员工在进入微软后经历的第一次项目管理就是要同时完成两个产品的市场化。

没有培训，没有试用，只有目标和必须合理使用的经费和权力，或者说还有一点自由，在探索中领悟，在总结中提高，允许出错，但是不允许

停滞不前,更不许出现同类问题一错再错的情况。

等到产品发布的时候,虽然有的员工觉得自己已经被累垮了,不行了;然而,当看着走向市场的产品,听着鼓舞人们的新闻报道的时候,一切疲劳立即“烟消云散”。

在杰出领导者的指挥之下,在环境好的大公司里,员工始终是一种推动力,迫使每个人去学习新技术,寻找新机会,接受新挑战,以此获得更大的成就感。正是这种推动力,使得微软人干得越来越好,使得微软的事业蓬勃发展。

要想员工真正地为公司出力,对公司有感情,作为领导者一定要精心管理好公司,这样才能聚大批贤才于自己周围,同甘共苦,把事业推向高峰。作为领导者,给员工成就感,也要善于和员工共享成就感。

美国著名橄榄球教练保罗·贝尔在谈到他的队伍如何能够取得一个又一个的胜利时说道:“如果有什么事办糟了,那一定是我做的;如果有什么差强人意的事,那是我们一起做的。有什么事做得很好,那么一定是球员做的。这就是使球员为您赢得比赛的所有秘诀。”

这是一种很高的个人风范,这种与下属共享荣誉的精神鼓励了球队的每一个人,既然能做到这一点,球队的每战必胜也就是情理之中的事了。

在企业中,领导者也需要有这种与员工共享荣誉的精神和敢于承担责任的勇气。领导被授权经营管理,无论是获得成功,还是遭到失败,都负有不可推卸的责任。即使员工失误了,也有领导者的失职、指挥不当、培训不够的责任。荣誉对您当之无愧,但是通向荣誉的路途是离不开团队的协作、配合的。所以,与下属共享荣誉是一个成功的领导者所应当做的。

领导者在获得各种荣誉之后,如果不“贪污”,以各种形式与下属分享荣誉及荣誉带来的喜悦,会使下属得到实现自身价值和受到领导器重的满足,这种满足在以后的工作中会释放出更多的能量。

让工作成为乐趣

为每一位员工安排他喜欢的岗位。使工作不成为负担,而是乐趣。

员工能够通过工作进行学习,通过工作获取经验、知识和信心。员工对工作投入的热情越多,决心越大,工作效率就会越高。怀有这样的

热情,上班工作就不再是一件苦差事,而变成了一种人生的乐趣。员工就会感到工作是为了自己更快乐。要让员工感到每天工作 8 小时,就像快乐地游泳。

不少在大企业工作的员工,拥有渊博的知识,受过专业的训练,他们朝九晚五穿行在写字楼里,有一份令人羡慕的工作,可以拿一份不菲的薪水,但是他们并不感觉快乐。因为他们感到自己是孤独的人,不喜欢与人交流,视工作如紧箍咒,仅仅是为了生存而不得不出来工作。他们甚至精神紧张、未老先衰,健康状况令人担心。

员工在快乐工作的时候,会爱其所选,不会轻言变动。倘若开始觉得压力越来越大,情绪越来越紧张,在工作中感受不到乐趣,没有喜悦的满足感,就可能说明有些事情不大对劲了。如果不从心理上调整员工的状态,即使更换一万份工作,也难以有所改观。

员工工作时,如果能以精益求精的态度,火焰般的热忱,充分发挥自己的特长,那么他们不论做什么样的工作,都不会觉得辛劳。

如果一个鄙视、厌恶自己工作的人,他必遭失败。引导成功者的磁石,不是对工作的鄙视与厌恶,而是真挚、乐观的精神和百折不挠的毅力。不管工作是怎样的卑微,都应当付之以艺术家的精神,应当有十二分的热忱。这样员工就可以从平庸卑微的境况中解脱出来,不再有劳碌辛苦的感觉,厌恶感也自然会烟消云散。

经常有一些刚刚毕业的大学生抱怨自己所学的专业,但是如果试着向他们提出这样的问题:如果您所学的专业与个人的志趣南辕北辙,当初为什么会选择呢?倘若已经为自己的付出了 4 年的时光甚至更多的时间,这说明其对自己专业虽然谈不上热爱,但是至少可以忍受。

事实上,所有的抱怨不过是逃避责任的借口,无论对自己还是社会都是不负责任的。亨利·凯撒不仅因为冠以其名字的公司拥有 10 亿美元以上的资产,更由于他的慷慨和仁慈,使很多哑巴会说话,使很多跛者过上了正常人的生活,使穷人以低廉的费用得到了医疗保障……所有这一切都是由凯撒的母亲在他的心田里所播下的种子生长出来的。

玛丽给了儿子亨利无价的礼物是教他如何应用人生最伟大的价值。玛丽在工作一天之后,总要花一段时间做义务保姆工作,帮助不幸的人

们。她常常对儿子说：“亨利，不工作就不可能完成任何事情。我没有什么可留给你的，只有一份无价的礼物——工作的欢乐。”凯撒说：“我的母亲最先教给我对人的热爱和为了人服务的重要性。她常常说，热爱人和为人服务是人生中最有价值的事。”

假如员工掌握了这样一条积极的法则，如果将个人兴趣和自己的工作结合在一起，那么，员工的工作将不会显得辛苦和单调。兴趣会使其整个身体充满活力，使其在睡眠时间不到平时的一半、工作量增加两三倍的情况下，仍然不觉得疲劳。

工作不仅是为了满足生存的需要，同时也是实现个人人生价值的需要，一个人总不能无所事事地终老一生，应当试着将自己的爱好与所从事的工作结合起来，无论做什么，都要乐在其中，而且要真心热爱自己所做的事。

成功者乐于工作，并且能将这份喜悦传递给别人，使大家不由自主地接近他们，乐于与他们相处或共事。应当让员工认识到人生最有意义的就是工作，与同事相处是一种缘分，与顾客、生意伙伴见面是一种乐趣。

对成就充满渴望

最有效的激励来自于人的内心，而对成就感的渴望是个体与生俱来的。

每位企业员工都希望自己的工作富有意义，自己能够承担更多责任，能力得以施展并且得到人们的认可，这是员工努力工作的最大动力。最有效的激励来自于每个人的内心，对成就感的渴望是每个人与生俱来的本性。因此，成就感的培养与满足是管理者需要重点关注的事情。

那么，怎样才能培养员工的成就感呢？

首先，要增强员工的自信心。自信心是获得成就感的基础。我们不能奢望一个平日唉声叹气、缩头缩脑的员工会有成就感。通用电气公司总裁韦尔奇告诉员工：“如果通用电气公司不能让您改变窝囊的感觉，您就应当另谋高就。”如果管理者经常通过言行向员工表明：你很行，你能

够做得更好。员工就可以从中认识自我,发挥潜能,就能做得很好。对于员工的失败,不能打击,要允许员工失败,应当让下属在失败中学习成长。积极鼓励雇员参与企业经营发展战略的拟定,让普通员工体会到成为决策者的成功和喜悦。

其次,给员工提供适度挑战性的工作。上海朗讯总经理陈宜希望员工每天都可以学到很多新东西,都可以实现个人的事业目标。在公司里,朗讯的员工每天都会感受到工作具有一定的挑战。而这个挑战是经过他自己的努力和上级的帮助克服困难可完成的,这样使员工获得非常大的满足感。要充分信任员工并给予员工独立的空间。美国的 3M 公司从 1956 年开始就制订了一项激励机制:公司的科技人员花费其 15% 的时间,在自己选定的领域内从事研究和发明。自打实施“15%法则”后,3M 公司的销售和盈利增加了 40 多倍。

再次,对员工的待遇要公正。金钱和地位在某种意义上是对个人成就和价值的肯定。研究表明,金钱与工作成就感的关联性,在于薪资和晋升制度的公平性。拉开收入档次,用量化的经济指标来衡量员工不同的能力和价值,在企业内部建立能力优先机制。要重视薪资的刚性。有人用猴子朝三暮四的寓言形象的说明了这个特性。香蕉总量没有变化,朝四暮三,群猴愤怒,朝三暮四,皆大欢喜。所以建立一套稳定、完整的薪资制度保证企业激励的良性发展是通过薪资培养成就感的另一个要点。

复次,设置表现成就的工作环境。如拥有私人办公室(包括可远眺美景的大窗户、最好还有舒适的沙发)、专属的秘书以及专门的泊车位。同时,要有催化员工成就感的人际环境。对大多数人而言,能够与同事融洽相处,跟一个“充满关爱”的主管,甚至与经常联络的厂商或客户建立不错的交情,填补了我们社交上的需求,使很多人每天乐在其中,成为获得成就感的源泉。还要为员工提供实现其职业生涯规划的所有培训,使员工的视野由本职工作拓展到多个岗位或更高的岗位。当员工沿着生涯规划的路径一步一步实现既定目标时,那种成就感是不言而喻的。

在培养员工成就感的过程中,要避免三个误区。

方式不应当统一。要根据自身情况设计培养员工成就感的方法,分

析各种方法对个体员工的作用。

切忌单独强调成就感。成就是自我激励的源泉,比物质激励的作用更持久。但是,我们也不能因此否认物质激励的作用,一味强调从精神上调动员工积极性,反而让成就感失去所依存的基础。

不要过分监督。过度严密的督导将使下属成为“听话的机器”,下属的创造与想象力将丧失殆尽。将完成本职工作所需要的权利赋予员工,帮助他们更顺利完成工作;权力下放后,不要事无巨细一一过问,只靠制度规范和不定期抽查。

精神价值观的魅力

通过企业为国家服务;公平;和谐与合作;力求进步;礼貌与谦虚;互相适应与同化;感谢。

日本松下公司是一家充满活力的公司,它之所以能获得成功,一个重要的因素就是“精神价值观”在无形中起着重要作用。松下幸之助规定企业的原则是:“认识企业家的责任,鼓励进步,促进全社会的福利,致力于世界文化的进一步发展。”松下公司给员工规定的信条:进步和发展是通过公司每个人的共同努力才能实现。松下幸之助的“精神价值观”是:通过企业为国家服务;公平;和谐与合作;力求进步;礼貌与谦虚;互相适应与同化;感谢。

松下电器公司获得成功的一个重要因素是它的“精神价值观”在起作用。由于“精神价值观”的作用,使松下这样机构繁杂、权力分散的公司在工作上有向心力和连续性。此外,公司还非常重视对员工进行精神价值观方面的基本训练,尤其是对新录用的人员。公司提出了“产业报国,光明正大,友善一致,奋斗向上,礼节谦让,顺应同化,感激报恩”的“松下精神”。松下公司遍布在世界各地的 8.7 万名员工每天上午 8 点都在背诵“精神价值观”,放声高唱公司之歌,松下公司是日本第一家有精神价值观和公司之歌的公司。在解释精神价值观时,松下幸之助有一句名言:如果您犯了一个诚实的错误,公司是会饶恕您的,把它作为参加学习的学费,从中吸取教训。然而您背离公司的原则就会受到严厉的批评,直至解雇。

“National”曾是松下公司电器的商标,然而更是松下公司的象征,松下幸之助的管理哲学,强调的不仅是产品,而且是“创造产品的人”。他以“训练和职工发展”7个字为指导方针,来训练具有高度生产力与技能的工人。前几年由于受世界经济衰退的影响,松下集团在新加坡开设的公司销售下降,生产减少,即使在这种情况下公司没有裁减一名工人,而是加强对工人的培训,先后有 1300 名人员参加。通过训练,提高了工人们的生产技术,同时使人感到公司在困难时期能与工人同舟共济,从而加深了工人对公司的感情。

松下公司非常注重感情投资和感情激励,值得一提的是他们的“送红包”,当您完成一项重大技术革新、当您的一条建议为企业带来更大效益的时候,老板会不惜代价地重赏您。松下公司建立的“提案奖金制度”更具特色,每年职工提案达 60 多万条,其中被采纳的 6 万多条,约占一成,每年用于职工提案奖金达 30 多万美元。而逢年过节,或者厂庆,或是职工婚嫁,厂长经理们都会慷慨解囊,请员工赴宴或上门贺喜、慰问在餐席上,上级和下属可尽情唠家常,谈时事,提建议,气氛和睦融洽,它的效果远比站在讲台上向员工发号施令好得多,久而久之,在松下公司就形成了上下一心,和谐相容的“家庭式”氛围。

塑造企业共同价值观是企业精神文明建设的核心,是企业文化建设的最高境界,也是衡量企业文化建设成功与否的关键。很多单位企业文化建设深入不下去,往往是在精神文明建设环节出了问题,在塑造企业共同价值观上碰到了难题。解决价值观问题仅凭一般性的宣传教育或文化手段难以奏效,必须在管理上突破,才能收到实质性效果,这既是企业文化建设的本质属性所决定的,也是价值观生长发展的规律所要求的。企业管理从“有为”走向“无为”,从“人为”走向“自主”,靠的是认同企业精神,靠的是共同的价值观,企业的管理思想、管理原则、管理制度以及发展战略等是否科学有效,合乎企业发展和员工成长规律,这是最终决定能否形成企业共同价值观必备的条件。

试想,在一个任人唯亲、分配不公、腐败横生、前景黯淡的企业环境里,教育职工信奉企业精神,认同企业价值观,岂不成了天方夜谭?