

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

让管理 激情飞扬

吕嵘 倪龙腾 著

激情管理的理论与实践，运用情感管理加强企业竞争力和执行力，
释放员工激情和潜能。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

让管理激情飞扬

吕 嵘 倪龙腾 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

让管理激情飞扬 / 吕嵘, 倪龙腾著.

—北京: 人民邮电出版社, 2007.7

ISBN 978-7-115-16155-0

I. 让… II. ①吕… ②倪… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第058174号

内 容 提 要

本书通过对激情管理实践的考察与研究, 总结出激情管理的管理模式、理念内涵、运作机理和实践措施, 阐述了“倒金字塔”式激情管理模型。运用真情领导风格和员工激情激励的艺术, 构建新型的以领导理念和行为为核心的员工管理模式, 实现企业从管理技术向管理人性的飞跃, 为企业进行员工卓越化管理和人性化管理提供了具体的实践经验、工具、技巧和案例。本书介绍的内容可用于企业激发员工的工作热情、责任感, 提高经营绩效。

本书适合各级管理者、大专院校师生、咨询和培训人员阅读。

让管理激情飞扬

◆ 著 吕 嵘 倪龙腾

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 13.5

2007年7月第1版

字数: 132千字

2007年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16155-0/F

定 价: 33.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223



前言

P r e f a c e

真情化蝶——激情管理让管理激情飞扬

从以物为本到以人为本

纵观100年来的企业发展，我们可以看到有一条清晰的线索：从一本论向二本论发展，即由资本管理向人本管理加资本管理的方向发展，管理也由以“物”为本转变为以“人”为本，主张人是所有组织的核心资源。

从泰勒的科学管理主张中将人视为机器，认为看得见的东西（金钱、设备、材料、厂房和工具）才有价值，转变到认为看不见的东西（人的智慧、态度、激情、创造力、想像力和积极的情感）更有价值，现代企业不仅仅需要花钱雇用员工的手、脚和大脑，而且要真正雇用员工的“心”，关注员工的情绪和情感。

中国移动集团公司倡导的核心价值观是“正德厚生，臻于至善”。在整个核心价值观的体系中，体现了以人为本的文化精髓，体现了“依靠员工、成就员工、回报员工”的价值理念。要“培育卓越人才队伍”，使中国移动集团公司成为卓越品质的创造者，“成为员工实

现人生价值的最佳舞台”。中国移动集团公司广东省公司提出要“打造生态型企业”。公司总经理徐龙认为：“企业生态系统的财务、品牌、客户和员工4大指标中最基础、最重要的指标就是员工”，“员工是最宝贵的资源”，要“管理人性化”。

基于对中国移动集团公司与广东省公司的文化和管理理念的深刻理解及传承，广东移动东莞分公司（以下简称“东莞移动”）以黄利超总经理为首的领导班子深深意识到了关注员工的情感、对员工进行基于真情的激情管理对企业管理的深刻意义与作用，在东莞移动推行激情管理实践活动，取得了极大的反响与成功，推动了公司的经营与管理，同时也在实践中丰富了激情管理的内涵。

本书通过对东莞移动激情管理实践活动的考察与总结，系统地呈现了激情管理的理论内涵与构成体系，使激情管理更易于在各种类型企业推广应用，助力更多企业通过这种管理模式放大企业管理绩效，培育企业核心竞争力，并对现今企业如何改变以物为本，如何以人为本使员工走向卓越、企业走向成功，提出了令人耳目一新的管理艺术……

从管理技术到管理人性

管理人性化的转变就是更加关注人性。现代西方管理的主流理论认为，人不仅仅是“经济人”，不但有经济方面的需要，还有社会交往、受人尊敬等方面的需要，每个人都希望别人把自己看成是“自尊人”、“价值人”和“自我实现人”。

在人性化管理中，要求尊重人性。200多年来管理学一直将重心放在分析外在因素和技术推理上。现在很多企业花费巨资打造管理系统，包括企业流程再造（ERP）、精益管理、六西格玛以及各种

人力资源的现代管理工具等，但是忽略了对人的情感系统的管理。单纯的制度化、标准化、流程化等理性管理是有限的管理，企业不能通过理性管理覆盖所有的经营活动与员工行为。法国哲学家萨特说，情绪让“世界发生了神奇的变化”。情感管理在推动企业发展的过程中具有非凡的作用。

激情管理——以人为管理逻辑

观念对实际世界的影响方式，并不是一个观念横空出世从而影响实践，而是一个观念反映了实践中的潮流，然后它的总结、提炼与预测又反过来影响实践。

2006年是观念革新的一年。一些新的管理观念如长尾理论、世界是平的、社会企业家、中国人的管理逻辑等被广泛传播，管理思潮涌动。《中国人的管理逻辑》一书提出：西方人管理逻辑的起点是“组织”，而中国人管理逻辑的起点是“人”。广东移动东莞分公司在2006年进行了以人为管理逻辑的管理变革与创新，掀起了一场激情管理的“运动”，探索用激情管理重塑现代企业人性管理的内涵，让管理在管理工具与技术中飞扬起来。

激情管理模式的构建基于以下两个前提。

第一，激情管理是顺应以人为本的人性化管理。激情管理是以人为管理逻辑，其核心是要改变领导者的管理理念与行为，释放员工的内在激情与潜能。

第二，激情管理是针对传统的官僚管理的革新，是对刚性的管理技术的柔性化管理。

基于这样的考虑，构建“倒金字塔”激情管理模式，倡导使企业员工处于组织中的重要地位，管理者是教练与服务者的角色，为

员工设置愿景与目标创造环境，提供资源。管理重心下沉，在企业内部建立上级为下级真情服务的通道，在企业外部建立员工为客户真情服务的通道。

在“倒金字塔”式激情管理模式构建激情管理体系，还需要基于这样的考虑：激情管理要有基础、有目标、有手段，这三个方面分别构成了激情管理模式在具体实践活动中的三个运作机理。

激情管理的手段——用真情触发激情

真情是启动激情管理的触发器，真情也是开展激情管理的主线，真情是指导激情管理各项管理行为与管理细节的核心思想。没有真情的激情管理是达不到成效的，也是激情管理措施所不能取代的。

真情管理并不是虚拟的管理，而是一种管理的趋势，是刚性管理的人性化视角。它可以弥补制度与政策的局限性，改善刚性管理柔性化的不足，覆盖管理的盲区，使制度或管理技术更好地为人所用，使制度适应人的需求，发挥制度的潜在作用。

古人讲求管理的最高境界是无为而治。激情管理提出了这样的管理视角，企业以人为本构建管理品性。管理的终极发展是追求以制度为主体，还是以人为主体的？是制度适应人，还是人适应制度？

真情管理可以避免企业在进行必要的标准化、规范化的管理过程中走上管理的独木桥，片面追求行为规范而忽略了情感管理的利器，因此它是对片面追求以制度管理人的思想和行为的矫枉过正。

这种例子在企业管理以及现实社会生活中随处可见。

很多企业在制定政策的时候会确定时间范围，如企业给员工涨工资，按照员工的工龄，以某年某月某日为入职截止日，很多人就因为一天之差而与涨工资失之交臂。在真情管理的视角下可以推出

一个政策时限的弹性时间，使政策对人的时间边际效应的影响递减，使政策更好地适应人的需求与心理期望，提高员工对政策的满意度。

曾经有一篇报道，一位即将生产的孕妇乘坐的出租车，因为违反交通法规而被交警查扣。焦急万分的丈夫苦苦相求，希望能够网开一面先送孕妇去医院。结果交警以严格执法为由拒不放行，导致孕妇不能正常临产，由此引发了一场社会争论：无情的交警错了吗？他是对的吗？

情感一旦被抛弃，由冷漠向残酷发展就显得那么自然和顺理成章。无独有偶，2005年，当深圳的执行人员开着执法车，故意推倒收废品的老人并从他身上残忍地轧过去时，这种行为已令人类的所有词汇都显得苍白。

常言说“法不容情”。在企业管理中，如果处处都是以制度制约人的行为和思想，必然使制度走向教条，使管理走向僵化。而且“世易时移，变法亦矣”，再完善的制度也要随着企业的发展和变化而不断变化、创新，以更好地适应企业情境。而当制度滞后时，真心的作用就尤为重要。基于真心的管理并不是要使制度“破例”，而是因时因地，真正思考制度的核心精髓，发挥制度的潜在作用，更好地达成制度所期望达到的目的。

那么真心管理的品性是什么呢？很多企业都没有员工食堂与领导食堂。东莞移动在实行真心管理后，推倒了员工食堂与领导食堂之间的墙；取消了社会化聘用员工与正式员工之间的一些用工制度的差异，推倒了两种用工制度下员工之间的“墙”。通过这些“推墙”运动，消除领导和员工心理与情感上的隔阂、工作中的壁垒，显现真心管理的品性。总结一下，真心管理的管理品性就是：以情相待、以心交心、营造平等、服务员工。

成败源于细节。真心管理的魅力还在于通过细节显现关爱，激发员工的潜能，发挥真心管理的“蝴蝶效应”。

真情管理可以使管理超越管理体系、方法和工具的局限，扩大管理效应，从控制人走向演绎更多员工的激情，起到激情化蝶、四两拨千斤的作用。让管理激情飞扬——这就是激情管理的“蝴蝶效应”。企业中的很多管理盲区，只有通过对员工的激情管理才能得以涉及，所以，激情可以将管理的效用放大至无限。

在运作中，真情管理通过运用层级传导原理，建立真情通道，每一层级为下一层级服务，实现高层、中层、基层等各个层面的激情传导，并通过走动式管理、打破沟通壁垒、关注员工需求等相匹配的领导行为来实现。只有满意的员工，才有满意的客户，最终使内部激情传递给终端客户，真正实现为客户提供真情服务。如果没有企业内部的真情管理，员工处于一个官僚的、僵化的环境中，则很难展现对外部客户的真情。

激情管理的基础——理智与情感

激情管理需要情感管理。随着社会进步、竞争加剧，员工的情感问题成了不容忽视的影响企业发展的问題。美国加州大学著名学者克里斯蒂娜博士进行了近20年的长期研究后预测，员工对工作缺乏激情将长期存在于21世纪鳞次栉比的写字楼里，企业管理者需要正确面对并有效抑制这一“病魔”。而管理技术的进步不能取代或弥补员工的情感管理的匮乏，很难想像在如情感荒漠一样的企业里员工能创造一流的业绩。

激情的另一面是理性。在理性与激情之间，激情管理也需要情感管理与理性管理的平衡。如果企业的制度流程太多而没有激情，这就是一个官僚的企业，没有朝气。反过来，激情管理的长期持续需要基础，需要营造一个良性的企业环境。激情管理体系通过运用

组织螺旋上升的发展原理，建立一个整体和谐的环境，实现企业的物质、制度与文化三个层面用工环境的循序改善与螺旋提升。

比如，在企业里如果不能改善庞大的、官僚的内部制度与流程系统，公司的后台不能以前台为导向，前台不能以客户为导向，改进服务流程，就会让员工陷于内扰、激情褪色。再比如，如果企业陷入片面的物质激励，则终会面临激励的边际效应递减而人工成本却在增大的尴尬。激情文化的形成是组织环境螺旋发展的最高层面。万物皆生于有，而有生于无。激情管理也是如此。在激情管理中，“物质”、“理性”都是不可或缺的，然而无形的激情文化才能形成激情管理的良性氛围。

激情管理的目标——无形胜有形

激情管理是有势而无定式的。通过激情管理，不仅要实现员工的业绩成长、职业发展、能力发展等有形的现代人力资源管理目标，而且要实现员工在企业的价值，让工作本身成为激励的源泉，让每个员工快乐地工作，并体验工作带来的快乐；激情管理可以不仅仅是按照“二八”管理法则针对企业核心骨干员工的管理，而是覆盖更多员工的管理。

组织中员工的职业发展通路是有限的，薪酬的增长幅度也是有限的，在企业效益滑坡或外部环境不好的时候还有降薪导致员工流失的风险，员工自身的能力成长也会囿于每个人潜质的不同而出现瓶颈；同时，吸引员工积极向上的因素也会带来员工的职业疲劳，会因无法解决多数员工的自我实现与发展的需要而导致激励不足。

赋予员工工作使命感，让员工了解自己的贡献，则可以让从事最平常工作的员工也能充满动力，产生工作的激情。要让员工从一

种更高的视角重新审视自己的工作、思考自己的价值，而不仅仅是薪水和职位。

激情管理首先强调实现员工的价值，而非仅仅是职业发展、待遇和晋升等方面，这种理念可以引导管理者更多地关注除了20%的核心岗位人员以外更多的普通岗位的员工，思考如何为他们创造实现价值的环境，采取实现价值的措施，重视激发他们的工作激情，使激情管理的范围扩大到全体员工而非少数优秀员工。体现以人为本的根本是关注企业中的每一名员工。弗洛伊德认为，每个人与生俱来都有出人头地的欲望。对企业人力资源管理体系的建设如果仅仅基于“二八”原理，则会导致多数员工没有成就感，不能体现自身在企业存在的价值。

企业与员工之间是合作伙伴的关系。激情管理通过运用杠杆平衡的管理原理，实现企业目标与员工价值的共同发展。要以员工为着力点，以部门为立足点，以公司为着眼点，从而撬动公司业绩。

杠杆平衡的原理就是说，企业与员工是发展中的共同体。如果忽略员工的地位与发展，片面追求企业的发展，长期来讲是不能够平衡发展的；而如果一味地讨好员工，不计企业的成本投入与必要的利润积累、发展目标的要求，也是不平衡的。部门在杠杆中的支点作用是激情管理的关键。支点掌握好，则企业与员工才能一起用力共同发展。

激情管理的实践——东莞移动

以人为本的理念随着时代的发展已经走进了很多企业。然而在许多企业的实践过程中却存在一些普遍的问题：企业究竟如何以人为本？如何用全新的视角去更好地审视企业的人性化管理？如何使

人性化管理覆盖到企业的各项管理活动以及每个员工？这些问题的答案影响着企业的员工管理模式与理念。

东莞移动用自身的实践在2006年的观念革新年里诠释了对以人为本的理解，并用激情管理掀起了一场管理变革的运动。激情管理如何走向深入，如何持续化发展，东莞移动还在进行着积极的探索与实践，以期通过激情管理使员工管理走向卓越，使企业能够成为中国移动集团公司所倡导与追求的“中国信息产业的栋梁企业”。

在东莞移动，可以看到管理者与员工在食堂一起就餐，总经理亲切地叫出普通员工的名字，在深夜一条条地回复员工的邮件，在下班后一个办公室、一个办公室地巡回叮嘱加班的员工早归……

在公司的网站上可以看到员工的BBS论坛，看到公司发出的各种内部招标项目，看到一些普通员工应标，参与公司的管理，看到来自一线的建议与营销方案，看到员工的一篇篇表达感激之情的文章，感受着激情管理的浓浓的氛围。激情管理已经成为员工的热点话题，因为它深深地触动了员工的内心。

员工激情没有边界，激情管理也没有边界，它可以使管理无限创新，使管理飞扬起来没有极限。如果领导者能让员工激情燃烧、自发工作，让每个员工都能振荡起来，让每个员工都能成为一座富矿，企业在市场中将会有何其巨大的竞争力！

在东莞移动激情管理活动中，广东省移动的徐龙总经理、巫中岳书记、高志兴副总和洪小勤副总给予了大力支持与帮助。在对东莞移动激情管理活动的研究总结过程中，东莞移动人力资源部李远忠总经理、综合部江攀经理、后勤服务中心罗国斌副总经理等始终以高度投入与充满激情的工作态度呈现着自己的一份激情，并倾注了大量的心血与智慧，提出了很多宝贵的思路、观点与建议，对本书的完成做出了很大的贡献。人力资源部的吴雯雯经理和李立也给予了很多支持与帮助。

感谢林海峰、唐平华、刘伟、孙贻文、陆智能、曾卓成、周长国、陈炜、朱松、刘婉君、胡慧欣、陈创新等给予的支持。感谢在本书的出版过程中给予的大量专业指导与帮助。

作 者

2007年6月



吕 嵘

工商管理硕士，北京正略钧策企业管理咨询有限公司总监、高级咨询师，曾担任上市公司副总经理和集团人力资源总监等职。

长期从事企业管理诊断、企业管控、组织和人力资源管理系统等方面的研究与咨询，曾为制造、通信、房地产等行业的多家企业提供成功的管理咨询服务。

已出版著作《让狐狸挑起担子来——如何编写岗位说明书》、《拒绝短板——平衡计分卡战略实施》、《影响企业运营的100条管理法则》。

联系办法：lvrong@adfaith.com。



倪龙腾

北京正略钧策企业管理咨询有限公司合伙人、副总裁兼广州公司总经理。

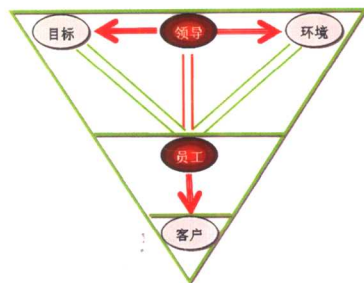
中国人民大学MBA，知名企业管理咨询专家，2004年荣获中国人力资源年度奖首届“十大杰出咨询师奖”，华中科技大学MBA面试考官。他有十几年企业管理和管理咨询实践经验，在人力资源、公司战略、管理体系、业务流程、管理制度、企业文化等方面具有丰富的实践经验，主持和参与管理咨询项目数十个，多次应邀为众多知名企业提供管理培训。

已出版合著著作《正略钧策看企业管理》。

联系办法：nilongteng@adfaith.com。

激情管理与传统的金字塔型组织管理模式相比，是一种以人为本、体现真情的新型管理模式。

“倒金字塔”模型是对激情管理的一个凝练，以“目标”、“领导”、“环境”、“员工”、“客户”等五要素为基础构建激情管理模型，构建模型各要素之间的关联关系与运作机理、运作方式，并赋予激情管理以深入的理念与内涵，使激情管理成为对传统官僚管理的变革与创新。在对员工的管理理念与管理方式上摒弃僵化、官僚、没有真情的管理方式，释放隐藏在员工体内的激情，产生“倒金字塔效应”。



目 录

C o n t e n t s

第1章 管理变革回归激情1

管理的演变，使知识经济时代里人在企业中的地位得到了极大的彰显，管理也由以“物”为本转变为以“人”为本。管理的人性化使企业管理不再仅仅依赖于管理技术，而是基于人性，满足员工希望自己被看成是“自尊人”、“价值人”和“自我实现人”的需求。

一项研究预测表明，员工对工作缺乏激情将长期存在于21世纪鳞次栉比的写字楼里。正确面对并有效抑制这一“病魔”，用激情管理重塑管理内涵是现代企业管理的一项重要课题。

企业管理理念变革	2
基本人性假设	3
中国传统文化中关于人的管理理念	5
用激情管理重塑管理内涵	6

第2章 “倒金字塔”式激情管理7

激情管理是以领导理念与行为为核心构建的一种员工管理模式。激情管理不同于传统的金字塔型组织管理模式，是一种以人为本、体现真情的新型管理模式。

“倒金字塔”模式是对激情管理的高度凝练。以“目标”、“领导”、“环境”、“员工”、“客户”等五要素为基础构建激情管理模型，阐释要素之间的关联关系与运作机理、运作方式，并赋予激情管理以深入的理念与内涵，使激情管理成为对传统的官僚管理的变革与创新。在对员工的管理理念与管理方式上，摒弃僵化、官僚、没有真情的管理方式，释放隐藏在员工体内的激情，产生“倒金字塔”效应。

让激情管理成“型”	8
激情管理实践效应	10
“倒金字塔”式激情管理模式	13
激情管理的理念内涵	23
激情管理的运作机理	25
把握激情管理实施的关键	33
激情管理的特点	41
给企业一个激情计划	47