

想让你的员工为你卖命
关键看你是个怎样的老板

如何让员工为你 “卖命”

周建武 龚 洁 编著

- 他们的饭碗成就着你的事业
- 员工是企业的资本而不是成本
- 在乎你的事业，就要关注他们的需求
- 让员工对工作心怀感激
- 你要对员工感恩戴德
- 细节可以激发员工的工作兴奋点
- 亲情型管理，打完了还要安抚一下

海天出版社

想让你的员工为你卖命
关键看你是个怎样的老板

“卖命”

周建武 龚 洁 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何让员工为你卖命 / 周建武, 龚洁著. — 深圳 :
海天出版社, 2005

ISBN 7-80697-624-8

I. 如... II. ①周...②龚... III. 企业管理: 人事
管理—激励—方法 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第116736号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 班国春 美术编辑: 刘 晖

责任技编: 卢志贵 责任校对: 黄海燕

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市金星印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2005年12月第1版 2005年12月第1次印刷

开本: 889mm × 1194mm 1/32 印张: 5.5

字数: 80千 印数: 1-6000册

定价: 16.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

“把我的资产拿去吧——但请把我公司的人留给我，五年后，我将使你拿去的一切失之复得。”这是被誉为20世纪美国最杰出的管理天才艾尔弗雷德·斯隆说过的一句话。

现代企业管理理念认为：人是资本，知识是财富；人是知识的载体，知识是人的内涵；知识是企业无形的财富，人是企业无法估量的资本。但是，能有多少老板真正懂得上述这些简单道理的深层含意呢？

人是企业的细胞，每一个企业或小或大都是由人组成的，不论是经营还是管理都要以人为本。作为老板的你应该知道运作一个企业是需要大家共同努力的。美籍华裔科学家、企业家王安就认为，公司是人组成的，不能把每个员工的积极性发挥出来，关系到公司的兴衰成败。对一个有创造性的技术人员，即使他有令人难以容忍的错误和缺点，或是骄横自负，或是相互对立，王安都会和他们搞好关系，使他们明白公司最了解和懂得他们的贡献。这种做法调动了员工的积极性，王安公司也获得了许多优异的成绩。

老板是员工心目中永远的明星。即使下属员工看不见你，他们也会通过你的用人、你的处世风格、你对待问题

员工的态度来感知老板是一个怎样的人。员工的所有变化都会依照老板的态度来展开。有善待他人的老板，才会造就更多善待他人的员工。善待他人的员工多了，人际关系也就更加轻松和谐了，公司里的工作也就会开展得更顺，工作的效率也就更高，老板的目标也就更容易实现。

老板善待他人就是善待自己。当年康熙临终前告诫他的儿子，“要善待你的臣民”，为的就是保住大清的统治。如果你不善待你的属下，一旦他们炒了你的“鱿鱼”，你的事业还能剩下什么？

做到“自知、理解、尊重、善待”，不仅能够帮助自己搞好与员工的人际关系，提高工作效率，也能够给自己的日常生活增添更多的情趣和欢乐。

本书就是想和老板们一起探讨：在现代企业里如何善待员工，才能让他们为你卖命。

目 录

1	你拼命，也要让员工和你一起拼命	他们的饭碗成就着你的事业 2 员工是你企业的资本而不是成本 3 设计好你企业的薪酬体系 5 在乎你的事业，就要关注他们的需求 7 别把自己和员工对立起来 9 投之木瓜，报之琼瑶 12
		让员工对工作心怀感激 16 你也要对员工心存感激 18 笑容能代表所有感激之情 20 用行动向员工表达你的感激之情 21
3	激励，要技巧	让员工永远以你的企业为荣 24 千万别忽视企业文化 26 激励的期望值理论 29

感激能带来更多值得感激的事情

2

物质刺激不是最好的激励方式	32	激励， 要懂得技巧
信任是最廉价收效又最高的激励	36	
细节可以激发员工工作的兴奋点	38	
激励，要“一碗水端平”	41	
不要吝啬你的赞美	43	

4

给员工多一些人性关怀	你理解什么是“人本管理”吗？	46
	人性化管理是一种企业文化	48
	柔性管理，一种有效的管理方法	50
	关心员工，从关心他们的心理做起	52
	帮助员工舒解精神上的压力	54
	激励员工，构建和谐的心理契约	56
	亲情型管理，打完了还要安抚一下	58

你的员工敬业吗？	64
最优秀的不一定是最适合的	66
当老板要“替才能开路”	69
下恒心，请人才出山	71
别把“人尽其才”仅仅当成一句口号	73
压力与激励并用	75

让合适的人在合适的位置上

5

一切为了沟通 80 双向沟通, 疏导人心 82 好的沟通从倾听开始 85 别忽略了非正式沟通的渠道 87 沟通, 别把自己高高挂起 89 别忘了和离职员工的沟通 91	沟通是办好企业的灵丹妙药
7 兑现承诺, 要勇于 老板, 请经常记着对员工的许诺! 94 老板, 请不要轻易对员工承诺! 96 老板, 你要一诺千金! 99	6
让你的企业成为优秀的团队 104 群体 ≠ 团队 108 “团队精神”不只是口号 111 信任是牢固团队的基础 113 做一只亲和的头雁 114 发挥团队每个成员的力量 116 让团队来化解工作中问题 119 几种必要的团队训练方法 122 诺基亚的优秀团队建设 123	组建一支优秀的团队
	8



快乐工作，快乐生活

- 工作不是生活的全部 128
- 工作是为了快乐生活 130
- 把握生活与工作的平衡 133
- 让员工用快乐的眼睛去工作 136
- 柯达公司的工作生活平衡法 138

- “要想马儿跑得好，就让马儿吃好草。” 142
- 小心企业培训的误区 145
- 企业培训的两个怪论和四个怪圈 147
- 完善你的培训系统 150
- 全球著名企业培训精选 151

让员工和企业一起成长



事业是你的，也是他们的

- 员工是企业的利益共同体 160
- 为他们规划了将来，也就为自己规划了将来 161
- 为员工制定一个好的职业管理目标 164

○ — ■ { 第一章 } ■ — ○

你拼命，也要让员工和你一起拼命

他们的饭碗成就着你的事业

长期以来，社会上大量的失业人员和劳动力市场上“供大于求”的表象让一些当老板的人产生一种错觉，总以为自己的企业门外永远排着一支长长的手里拿着空饭碗等待上岗的队伍，所以，他们总是把为他企业工作的员工看成是靠他吃饭的奴仆，把付给员工的报酬当成是企业运营中的一项成本开支。因而，每当这种老板被问及他属下员工的思想状态时，他总是会说：“他们应该庆幸有碗饭吃。”

这种自以为是的赈济式用人观念养成了一些老板的自高自大，更使他们养成了习惯于发号施令的工作作风和刻薄待人的个性，致使员工中经常产生压力、抱怨、厌恶感和抵触情绪，企业人事变动频繁，人力资源结构长期处在一个不稳定和人浮于事的状态之下，这样的现象必然阻碍着企业的正常健康发展。老板们则不得不把精力更多地放在人才市场上，甚至常常不得不抽出大量时间亲自参与招聘面试。一边应付和填补着企业里不断出现空缺的关键岗位，自嘲似的安慰自己“铁打的营盘流水的兵”，一边慨叹市场上的人才匮乏，忧虑着自己事业的前途。

权且不说一个企业从招聘到最终雇用一名新员工所发生的直接或间接的诸多费用，以及新员工上岗所需要的培训和磨合衔接给企业所带来的种种不便和耗损，单从

人力资源市场上的状况来看，任何时候，一个技术娴熟、工作积极、精力充沛的员工，也就是那些被你看成是手持金饭碗的人，都是劳动力市场的抢手货。成就你事业的，不是那些等待被你赈济的人，而是那些追随你麾下，为你披肝沥胆，屡立战功，又混得钵满盆满，受到你认可和嘉奖的人。这样的人你还能说是“被你施舍”的人吗？

作为老板，当你从“雇员靠老板”的思想转变为“老板靠雇员”的观念的时候，你就会看到，员工的饭碗在成就着你的事业。

员工是你企业的资本而不是成本

对企业而言，人力资源究竟是成本还是资本？有人曾作过一个简单的网上调查，结果几乎所有的被调查者都会说人力资源是资本；也有一些专业人员补充说，虽然人力资源是资本，但管理不好，人力资源就成了成本。

多年来中国企业基本上建立在一种廉价劳动力与高资源消耗的低成本的竞争优势上，因此也形成了制造的低效率与产品的低附加值。例如，制造一件衬衣，同样的面料，同样的设备，同样的技术，但甲厂的员工非常敬业，他们干活非常细心，做工很精细；乙厂的员工虽然经常加班，但仅仅是为了完成任务，所以做工粗糙，从而形成衬衣价值的差别。这就是人力资本使用上的差别。

1960年，美国经济学家西奥多·舒尔茨开创了人力

资本研究的新领域，其中心论点是：人力资本的投入对经济增长的作用，远比物质资本的增加重要得多。舒尔茨因此获得了1979年的诺贝尔经济学奖。

当前，越来越多的企业已经开始认识到“员工是我们最宝贵的资产”，但严格地说，员工并不能算企业的资产，因为企业对于自己的资产可以任意处置，但是对于员工却不能如此。人力资本的所有者是员工自己，而不是雇主。老板要想让员工所拥有的人力资本为企业带来最大经济效益，必须首先将人力资本转化为组织资本，通过各种手段和方式鼓励员工参与企业的决策工作，增加他们的自主性和对工作与生活的控制，提高他们的工作积极性和对企业的忠诚度，从而提高生产力水平，实现资本价值的最大化应用。

美籍华裔科学家、企业家王安在美国波士顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”，经过40多年的艰苦奋斗，现在已拥有3万多名员工，投资时的600美元已扩大为30多亿美元，并使他拥有了荣誉、地位，还有16亿美元的巨额资产。在员工管理方面，王安认为，公司是人组成的，能不能把每个员工的积极性发挥出来，关系到公司的兴衰成败。在具体工作中，王安根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要，实行不同的管理方式：把设计和研制产品的工程师和科学家看成公司的灵魂，并给他们特殊的礼遇以示尊重，甚至在用词上都特别讲究，不用“雇佣”之类的词；对有创造性的技术人员，即使他有令人难以容忍的错误和缺点，或是骄横自负，或是相互对立，王安都会和他们搞好关系，使他们明白公

司最了解和懂得他们的贡献。这些做法充分调动了员工的积极性，王安公司也因此在中发展获益匪浅。

设计好你企业的薪酬体系

很多私企老板在设置企业岗位和员工薪酬时，往往只是凭一时的冲动，或者因人设岗，或者看人定酬，以为这样做就可以留住人才，就可以为自己的企业带来更大效益。而结果呢，又总事与愿违。

企业薪酬体系的设计取决于你所从事的行业领域和业量，以及资金来源、企业规模等多种因素，关键是要量



体裁衣。薪酬的直接目的是为了促进业绩的增长，而间接目的则是为了能让员工心甘情愿地忠于公司，留在公司。如果一味地用高薪创造一个类似富豪俱乐部的优裕环境，只会使企业支付在员工福利上的成本远远高于人才正常流动带来的耗损，并不利于企业人才与效益的良性循环。

理想的薪酬设计方法是：让3个人做5个人的事情，领4个人的薪水。这是一道最简单的数学题。什么样的3个人能做5个人的事情？什么样的5个人做的事情3个人就能完成？这3个人领的又是什么样的4个人的薪水？其中当然大有学问。

一般的企业总是5个人做5个人的事情，大家的工作分量不是很重，领的薪水也合乎所求，员工做起事情来没有什么压力；管理差一点的企业，5个人可能只做3个人的事情，领的是4个人的薪水，员工觉得自己薪水少，干得不开心，而老板算起账来也会觉得自己吃亏了，双方心理都不平衡。

聪明的老板会仔细地将工作职责进行分类，让3个人做5个人的事情，然后发4个人的薪水。这样做，对于员工来说，领的薪水多，工作起来不仅有压力，也多了几分热情，效率自然会得到提高，跳槽的念头也会减少；而对于老板，总的核算成本相对降低了，效益却可能提高了。

在这里老板计算的应该是单位工资成本，下降了说明员工的工作在逐步饱满，如果升高了就说明企业里一定会有人浮于事的现象。衡量生产线上的工资成本简单，但是要测算从事行政管理工作或者说那些从事无形产品工作的企业的工资成本就麻烦很多。现在许多企业都是

用业务量和工资支出的比值来计算的，老板往往是看到了业务量的增值而忽略了工资总额的相对变化。为了业务量的增值甚至无限制地增加人力，结果是业务量增加上去了，可是利润却下来了，因为增加的利润都被增加的工资吃掉了。有个很简单的计算方法，就是看业务量增加的比值是不是大于工资总额增加的比值，如果大过工资总额的增加量，那么你增加人才是划算的，否则，你得自己去找找原因了。

在乎你的事业，就要关注他们的需求

我们所从事的工作领域总是飞快地发生着变化，新技术新观念新市场的产生总使我们有日新月异的感觉，只有适应这种情况成为一位受员工爱戴的老板，你才会真正开创出双赢的局面。你的员工将会更加努力地工作，心满意足地为你卖命。你的公司也将在不知不觉中高速运转，在激烈的市场竞争中潜移默化地得到升级，这个时候你自己也才感到前途一片光明。

当你的事业正在成长发展的时候，你可能会很在乎：在员工的眼里，你是否是一个好老板。其实想成为一位受员工爱戴的老板不难。首先，你应该尊重和信任员工，给自己打下一个坚实的人缘基础，这就意味着你必须花时间去了解你的每一位员工，特别是你的核心员工，了解他们在工作中的能力和态度，鼓励他们的个性化发展，给他们

发挥自己想象力的空间。能做到这一点，将有助于你成为一位卓有成效的老板。这就要求你先学会在员工面前放低自己，把你和员工的手拉到一起，努力让自己成为员工的朋友。要懂得善用你的“慈悲心”，哪怕是装出来的，因为一个善举可能会比你 10 条行政规定和乱发 20 个脾气的作用大得多。这样就能把你原来要花费监督员工的时间和金钱省下来，让他们在工作中发挥出个人最大的潜能。

其次，建立和谐美好的企业文化也会让你受到员工的爱戴和尊敬。企业文化、企业老板的个人素质、企业的内在外在环境等，对员工的去留往往起决定作用。很多时候，员工辞职不单纯是为了薪水，为了福利，他们还需要有人格上的尊重、稳定安全的岗位、情感的需求和良好的工作环境。日前，深圳一家人力资源调查机构的调查结果表明，目前 75% 以上的员工跳槽并不是因为待遇问题，而是因为不快乐的“工作体验”。这种“工作体验”包括领导的认同和赏识、职业发展的空间、工作环境和灵活的工作安排等各个方面。无独有偶，人力资源管理权威机构——美国 World at Work 组织（WAW）曾经在世界范围内，邀请 AC 尼尔森公司开展了一项主题为“最佳的工作场所应该具备何种条件”的专项调查，结果发现，“企业理解我对工作的期待”、“具备我正常工作所需要的材料及设备”、“公司的使命和目标使我感到我的工作很重要”等 12 项条件，成为 300 多万名普通员工和 20 多万名经理人员的共同选择。

传统的劳动人事管理，是以组织的工作任务完成为目标的，员工个体是完成组织任务的基本工具，而现代