

没有无用的员工，只有糟糕的管理者。

企业管理说到底，就是员工管理。作为管理者如何管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，管理实在不是件简单容易的事，这里面潜藏着极大的学问。

这样管出好员工

管理员工有难度，但也并非难得无法管好，关键是要找到规律、遵循规律。按照规律管理员工，难以驯服的员工会变得温顺，低效的团队会变得生机勃勃。

林萧凡◎编著

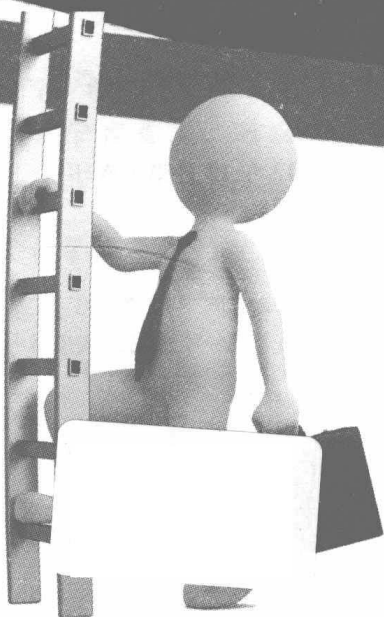


中国华侨出版社

没有无用的员工，只有糟糕的管理者。

这样管出好员工

林萧凡◎编著



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样管出好员工 / 林萧凡编著. —北京: 中国华侨出版社, 2013. 10

ISBN 978 - 7 - 5113 - 4175 - 4

I. ①这… II. ①林… III. ①企业管理 - 人事管理

IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 248053 号

● 这样管出好员工

编 著/林萧凡

责任编辑/荣 静

封面设计/智杰轩图书

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 16 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 4175 - 4

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



前言

没有无用的员工，只有糟糕的管理者。企业管理说到底，就是员工管理。掌握了管理员工的“真理”，也就掌握了企业的未来。作为管理者如何管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，实在不是件简单容易的事，这里面潜藏着极大的学问。

员工管理是一个复杂的事情，需要做细致入微的工作。任何企业的命运都不是由那些大动作决定的，而是由无处不在的细节决定的。做深做透细节工作，就可以使企业由小变大，由弱变强。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。

管理员工有难度，但也并非难得无法管好，关键是要找到规律、遵循规律。按照规律管理员工，难以驯服的员工会变得温顺，低效的团队会变得生机勃勃。

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。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

第一章 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当的空话，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	2
敷衍了事只能害自己	6
自己对自己负责，就要敢于挑战	9
以没有荣誉感为耻辱	10
你要获得荣誉，必须尊重荣誉	13
主动承担分外的工作就容易使你脱颖而出	15
你的命运就是你选择的结果	18

第二章 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	24
没有原则的考核没有用	28
适度的灵活是必须的	31
掌握“平衡计分”测评法	36
不能漏掉任何环节	40
防止出现考评误差	42

第三章 多一次沟通与协调，就多得一份人心

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	46
在“距离”与“分寸”上动脑筋	47
不妨比较一下你我心	51
从倾听中掌握信任	52
上下一片“和气”最美妙	54
千万不要让矛盾成火山	57
善协调就没有堵塞	59





协调心态至关重要	60
抓住人心就有了一切	62

第四章 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	66
对别人忠诚，等于对自己忠诚	70

第五章 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	74
人人有其责，事事有人做	75
敢于让能人挑重担	79
好钢要用在刀刃上	82
掌握用人的火候	87
量才适用，就会无才不用	90



第六章 激活自动自发的作品品质

不管你是怎样的员工，都绝对不能缺少“自动自发”的作品品质。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	94
攫取积极的心态	96
爆发进取向上的心态力	100
先苦干，后享受	104
做每一件事，都要竭尽全力	107
相信自己的能力，就没有不可能	109
要做就做最好	112
不断进取是优秀员工的必备条件	118
良好的态度决定一切	120

第七章 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，二则可以避免管理者空耗精力。

树立榜样是最好的激励	124
------------------	-----





激励处于低潮状态的人	126
善于激励下属	129
精神激励能有效激发士气	132

第八章 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。这一点正是员工为自己工作的动力。

奖惩是无形的管理法	136
守住奖惩的方法	139
在最恰当的时间奖惩人	143
将“薪”比心管大用	145
如何解决员工对薪酬的不满	148

第九章 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	152
不为失败找借口	155
拒绝理由，用成绩说话	158

第十章 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	162
所有成功的秘诀都在于热忱地工作	165
培养热情就像发动一座核能反应炉一样	168
以热情的投入来铲除困难	170

第十一章 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“改变自己只能靠踏实工作”的道理，逐步击破工作者的各种疑难症。

吸取教训，超越失败	176
统筹安排，逐一击破	178





没有恒心，一切皆无	182
如何把 24 小时变成 48 小时	184
必须加以改变的 5 大工作陋习	187

第十二章 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在出力的层面上，要让他们向智能化方向转化，这样可以加速公司的高效运转。

找到成为优秀员工的基石	194
充实才学才能提升自己	208
在实践中磨砺才智	218
如何提拔人才	223
提升要讲究原则	225
提拔后进之人	227

第十三章 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	230
不要被权力束缚	233

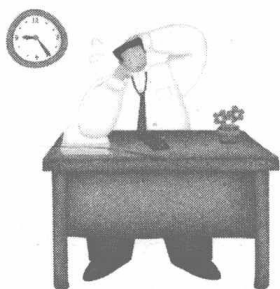


多在“巧”字上下功夫	235
尊重部属的意见	237
放低自己的姿态	239
让部属有适当的自由度	241



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当的空话,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

没有责任感的军官不是合格的军官，没有责任感的员工不是优秀的员工。责任感是简单而无价的。工作就意味着责任，责任意识会让我们表现得更加卓越。《西点军校学员章程》规定：每个学员无论在什么时候，无论在什么地方，无论穿军装与否，也无论是在担任警卫、值勤等公务还是在进行自己的私人活动，都有义务、有责任履行自己的职责和义务。这种履行必须是发自内心的责任感，而不是为了获得奖赏或别的什么。

这样的要求是非常高的。但西点认为，没有责任感的军官不是合格的军官，没有责任感的员工不是优秀的员工，没有责任感的公民不是好公民。在任何时候，责任感对自己、对国家、对社会都不可或缺。正是这样严格的要求，让每一个从西点毕业的学员获益匪浅。

西点认为，一个人要成为一个好军人，就必须遵守纪律，有自尊心，对于他的部队和国家感到自豪，对于他的同志们和上级有高度的责任义务感，对于自己表现出的能力有自信。我认为，这样的要求，对每一个企业的员工同样适用。要将责任根植于内心，让它成为我们脑海中一种强烈的意识，在日常行为和工作中，这种责任





意识会让我们表现得更加卓越。我们经常可以见到这样的员工，他们在谈到自己的公司时，使用的代名词通常都是“他们”而不是“我们”，“他们业务部怎么怎么样”，“他们财务部怎么怎么样”，这是一种缺乏责任感的典型表现，这样的员工至少没有“我们就是整个机构”的认同感。

责任感是不容易获得的，原因就在于它是由许多小事构成的。但是最基本的是做事成熟，无论多小的事，都能够比以往任何人做得都好。比如说，该到上班时间了，可外面阴冷下着雨，而被窝里又那么舒服，你还未清醒的责任感让你在床上多躺了两分钟，你一定会问自己，你尽到职责了吗？还没有……除非你的责任感真的没有发芽，你才会欺骗自己。

对自己的慈悲就是对责任的侵害，必须战胜它。责任感是简单而无价的。据说美国前总统杜鲁门的桌子上摆着一个牌子，上面写着：Book of stop here（问题到此为止）。他桌子上是否有这样一个牌子，我不能去求证，但我想告诉大家的是，这就是责任。如果在工作中，对待每一件事都是“Book of stop here”，我敢说，这样的公司将让所有人震惊，这样的员工将赢得足够的尊敬和荣誉。

有一个替人割草打工的男孩打电话给布朗太太说：“您需不需要割草？”布朗太太回答说：“不需要了，我已有了割草工。”男孩又说：“我会帮您拔掉草丛中的杂草。”布朗太太回答：“我的割草工已做了。”男孩又说：“我会帮您把草与走道的四周割齐。”布朗太太说：“我请的那人也已做了，谢谢你，我不需要新的割草工人。”男孩便挂了电话。此时男孩的室友问他说：“你不是就在布朗



太太那儿割草打工吗？为什么还要打这个电话？”男孩说：“我只是想知道我究竟做得好不好！”

多问自己“我做得如何”，这就是责任。还有一个美国作家的例子。有一次，一个小伙子向一位作家自荐，想做他的抄写员。小伙子看起来对抄写工作是完全胜任的。条件谈妥之后，他就让那个小伙子坐下来开始工作，但是小伙子却朝外边看了看教堂上的钟，然后心急火燎地对他说：“我现在不能呆在这里，我要去吃饭。”于是作家说：“噢，你必须去吃饭，你必须去！你就一直为了今天你等着去吃的那顿饭祈祷吧，我们两个永远都不可能在一起工作了。”作家说那个小伙子曾对他说过，自己因为得不到雇佣而感到特别沮丧，但是当他有了一点点起色的时候却只想着提前去吃饭，而把自己说过的话和应承担的责任忘得一干二净。

工作就意味着责任。在这个世界上，没有不须承担责任的工作，相反，你的职位越高、权力越大，你肩负的责任就越重。不要害怕承担责任，要立下决心，你一定可以承担任何正常职业生涯中的责任，你一定可以比前人完成得更出色。世界上最愚蠢的事情就是推卸眼前的责任，认为等到以后准备好了、条件成熟了再去承担才好。在需要你承担重大责任的时候，马上就去承担它，这就是最好的准备。如果不习惯这样做，即使等到条件成熟了以后，你也不可能承担起重大的责任，你也不可能做好任何重要的事情。每个人都肩负着责任，对工作、对家庭、对亲人、对朋友，我们都有一定的责任，正因为存在这样或那样的责任，才能对自己的行为有所约束。寻找借口就是将应该承担的责任转嫁给社会或他人。而一旦

