

REN XING HUA
GUAN LI DE
JING SUI

主编 全德稷

留住精英

人性化管理的精髓

一个企业如何用人，决非小事，它直接影响着企业人力资源的开发和效益的增减。人是企业的灵魂，是活的资本。离开人，企业只能唱“空城计”。作为企业领导，该如何算好用人这笔账呢？

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



REN XING HUA
GUAN LI DE
JING SUI

主 编 全德稷
副主编 韩玉璞
胡 峰

将

留住精英

人性化管理的精髓



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

留住精英:人性化管理的精髓/全德稷 编著. —北京:
企业管理出版社, 2006. 6
ISBN 7 - 80197 - 437 - 9

I. 留… II. 全… III. 企业管理 - 人才管理学
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 048440 号

书 名:留住精英:人性化管理的精髓

作 者:全德稷

责任编辑:晓 犁

书 号:ISBN 7 - 80197 - 437 - 9/F · 438

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京市楠萍印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:160 毫米×230 毫米 16 开本 15.5 印张 150 千字

版 次:2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印 数:10000

定 价:26.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

Introduction

为什么有许多人在没有加班费的情况之下，仍然愿意辛勤地加班？

为什么总有一批人愿意为你所设定的目标全力冲刺？

为什么总有一批人会毫不保留地为你奉献所有的才智？

为什么有人会心甘情愿地不顾性命，为你赴汤蹈火？

作为一名领导者，你应该仔细地思考以上的问题，并从中找到正确的答案。

人力资源是企业的第一资源，企业之间的竞争说到底是对人才的竞争。随着社会的发展，物质生活水平的提高，人们工作不再仅仅是为了维持生存，而更着重的是对人性的尊重和自我价值的实现。那些明智的领导者总是能通过个人的魅力影响和说服下属，从而赢得员工的忠诚，让人们自动自发地为企业服务。因为只有和谐管理才能激起员工的主观能动性和工作激情。一个尊重员工个性的企业，才能为员工创造一个开明宽松的工作环境，在这样的环境中，员工才能更好地发挥个人的创造性。

本书从“靠领导的魅力影响人，靠双赢的理念吸引人，靠忠诚的法则留住人，靠和谐的管理感化人，靠卓越的文化激励人，让员工自动自发地工作”其六个方面记述了人性化管理的精髓部分，给所有想做强做大的企业管理者们指明了一个方向，可以称之为“管理之魂”。

目 录

Contents

第一章 靠领导的魅力影响人 /001

- 第一节 现代企业领导的魅力所在 / 003
- 第二节 领导者的魅力从何而来 / 007
- 第三节 做一个恩威并重的领导 / 012
- 第四节 让每个员工都赞赏你的品格 / 019
- 第五节 将执行视为领导的职责 / 024
- 第六节 将稳健和冒险结合在一起 / 030
- 第七节 影响下属的铁律 / 036
- 第八节 以德服人 无为而治 / 039

第二章 靠双赢的理念吸引人 /045

- 第一节 双赢理念是推动企业自身发展的动力 / 047
- 第二节 双赢是合作的前提 / 049
- 第三节 没有人不为工资而工作 / 055
- 第四节 失败企业片面追求回报 / 060
- 第五节 双赢才能产生强大的效力 / 065
- 第六节 双赢才能实现管理的平衡 / 071
- 第七节 与下属双赢的艺术 / 079

第三章 靠忠诚的法则留住人 /089

- 第一节 正确理解员工的忠诚度 / 091
- 第二节 推崇敬业忠诚的工作理念 / 097
- 第三节 选拔忠诚敬业的员工队伍 / 102
- 第四节 提高员工忠诚度的秘诀 / 105
- 第五节 自觉忠诚难能可贵 / 111
- 第六节 员工忠诚度的缺失及培养 / 116
- 第七节 用诚心留住优秀员工 / 120
- 第八节 为忠诚喝彩 / 123

第四章 靠和谐的管理感化人 /129

- 第一节 和谐是人与自然和社会发展的必然 / 131
- 第二节 和谐才能达成企业与员工之间的双赢 / 134
- 第三节 整体和谐才能促使企业快速发展 / 139
- 第四节 创造和谐高效的团队组织 / 146
- 第五节 和谐管理离不开沟通 / 152
- 第六节 和谐要以尊重人的个性为基础 / 158
- 第七节 化解矛盾和分歧 / 162
- 第八节 体贴和关心你的员工 / 166

第五章 靠卓越的文化激励人 /169

- 第一节 企业文化的精髓 / 171
- 第二节 企业文化的创新 / 176
- 第三节 企业家精神折射着企业文化 / 183
- 第四节 品牌是企业文化的浓缩 / 187
- 第五节 知人善任,合理授权 / 193



- 第六节 建立合理的薪酬制度体制/ 199
- 第七节 突出“以人为本”的经营理念/ 203
- 第八节 “敬业报国 追求卓越”的海尔文化/ 206

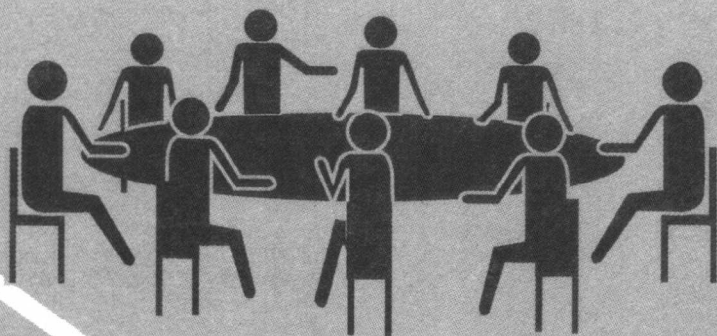
第六章 让员工自动自发地工作 /213

- 第一节 学会欣赏你的老板/ 215
- 第二节 用心做好每一件事/ 220
- 第三节 克服拖延的陋习/ 223
- 第四节 将工作当成人生的乐趣/ 227
- 第五节 敬业使你终身受益/ 228
- 第六节 自动自发地工作/ 235

第一章



靠领导的魅力影响人





第一章 靠领导的魅力影响人

第一节 现代企业领导的魅力所在

目前,世界经济形势正发生着前所未有的变化,经济全球化、社会信息化与政治民主化将成为新世纪社会变革的主流。如何主动适应这种新的形势、新的变化,在更高的发展层次,更宽的开放领域,抓住机遇,迎接挑战,开创各项工作新局面,是摆在每个企业领导者面前的一个急切而现实的问题。尤其是中国已经加入世贸组织,中国市场的国际化与中国企业的国际化已呈现加速之势,中国企业面临着严峻的挑战。而企业经营的好坏,在很大程度上取决于企业领导的素质与魅力,这就要求企业各级领导都能适应时代潮流,洞悉时代变化,具备时代要求的特殊素质,方显英雄本色。

1、要有眼光和远见

企业领导首先应是一个合格的战略家。战略眼光是企业领导带领企业在不确定的环境中生存和发展下去的关键。企业要发展,必须有一个发展战略,这就要求企业领导必须具备战略眼光,这是构成企业领导素质最基本的要素。可以说,战略上的失误,是企业领导的致命伤,会导致企业全军覆没。

那些不论老板是否在办公室都会努力工作的人,永远不会被解雇。而相反的那些人将永远也达不到成功的巅峰。

战略眼光全局眼光、长远眼光、系统眼光。例如为迎接入世挑战,企业经营者必须了解国际市场,认真对待和研究国际化的发展战略,对中国加入世贸组织给本行业、本企业带来的利弊客观地进行分析,加强企业发展战略研究,积极参与国际竞争。

2、要有创新能力

如果说竞争是市场经济的灵魂,那么创新就是企业的生命。企业家作为经济发展的带头人,创新是其本质特征:首先要有强烈的创新意识。企业家的创新意识直接影响和制约着企业生产经营各环节的成效,决定着企业的生存和发展。例如,在生产能力过剩的行业中,如何改变经营方式?如果产品是为普通大众定做,甚至只适应于本国市场,那在顾客主导型的今天,企业如何使产品和服务个性化?企业经营模式的变化,会对整个后勤链产生什么样的影响和如何进行有效的调整?这一切,不是仅靠技术创新就能解决的,企业领导个人的创新精神与独特思维往往能起着“四两拨千斤”的关键作用,他的思想与行动又可带动企业的技术创新、组织创新和文化创新。例如美国戴尔公司从上世纪创业初期的电话直销到网络直销,都是公司总裁戴尔以其独特的逆向思维方式创立的经营模式,而且他创造了大规模定制的最佳案例。戴尔公司与顾客建立直接的关系,只生产客户下订单的计算机,正是这种经营模式,使戴尔公司成为最受赞赏的企业之一。

3、要有一定业务能力

对业务技术不内行,会有碍于在关键时刻作出正确决策,从而丧失发展时机。所以,企业领导应有较高的学历,渊博的学识,尽可能地了解和掌握新技术,对本企业的科研开发了如指掌。这一点不

是人人可以做到,但至少要有科技高手和专家集于其旗帜之下,能得心应手地把握、使用各类人才,这是考验企业最高指挥官素质的重要尺码。在开展对外经济交往中,他要为各类专业人才指示方向,使他们能够明确自己工作的核心与目标。同时,企业领导要努力为他们提供良好的政策保障与后勤支持,扮演“教员、协调员、服务员”的角色。

4、具有科学管理的能力

这是企业领导的看家本领,是帅才,是指挥才能,是当机立断的决策能力。管理的核心在于一种约束和诱导机制,通过约束诱导,能使企业在经营中实现最佳效益,而不至于因为自身的疏漏而遭受损失,不至于产生内耗,不至于因为企业的内在潜力得不到发掘而陷入困境。海尔在经营管理实践中总结出了青岛海尔定律,即“斜坡球体论”,把它巧妙地运用于企业管理之中,成为海尔成功走向国际市场的重要因素之一。该定律从动力层面,提出了企业发展依靠基础管理的止退力、优质产品的服务和科技发展的提升力、国际市场拓展和市场占有率扩大的推动力这三种力,以及用这三种力去克服阻碍企业发展的来自内部惰性的下滑力、来自外部竞争对手的压力。

5、具有风险经营意识

这是企业家区别于一般厂长、经理等经营者的明显特征。办企业本来就是一种风险性的事业,在激烈的市场竞争中,企业的生产经营活动具有很大的不确定性和变动性,企业所面临的风险更大,每一项决策都不同程度地存在风险。无论是企业的战略选择、制度选择、内部经营管理,还是发展过程中的任何活动,都存在着许多

风险,可以说,风险往往与收益息息相关,一般认为,风险越大,收益越大。所以,为了使企业获得更大的利益,企业家还必须树立正确的风险经营意识,学会运用风险管理的方法,注重预测、分析、判断能力的提高,为提高决策水平提供必要的保证。

6、具有一定的表达能力

这是企业领导综合素质的体现,也是塑造形象、扩大企业知名度的能力。知识修养,言谈风度,作为应时应景的需要,常可助你取得意外成功。外国总统竞选要到处演说,争取选票,否则就没办法登上总统宝座。企业家亦应具备演说才能,能言善辩,以情动人,八方结友,在谈笑风生之际,叱咤市场风云。

7、要有信息观念

信息网络化的发展使世界变成了“地球村”,国家与国家的距离相对变得越来越小,而企业领导者的信息量和参变因素越来越多,经营者处于创造、竞争、风险与辛劳的职业状态中,成功与失败,常在瞬间转换。在这种情况下,企业家必须在经济生活中调整观念、思维和行为,以配合知识经济发展的脚步。一是加强信息管理和利用。企业家要有高度的敏感性,要善于从每一个细小的信息中,发觉别人尚未觉察的潜在赢利机会,并充分加以利用。二是从学习中获得有效信息。没有学习,就没有信息,就没有知识,就没有智慧,就没有创新。企业与企业之间知识上的差距,必然导致企业与企业之间的兴衰差别。可以说,未来企业的竞争是企业学习的竞争,任何企业离开现代科技知识,很难成为一个创造社会财富的实体。学习决定着信息的获取,而信息的占有、利用则决定企业的成败。



8、要有一定的公关能力

企业领导的公关行为,常常会影响企业的生存和发展。企业家不能只会“应酬”,做那些“得罪人”或“不得罪人”的琐事。据世界著名的博雅公关公司调查的结果,领导个人的形象占组织形象的四成,说明企业领导的形象在企业形象中占有举足轻重的地位。因此,企业家至少要具备如下一些素质:一是善于协调诸多关系;二是有效利用多种资源(包括社会公共资源),捕捉商机;三是善于收集、判断和处理信息,不断更新“认知模式”;四是人格魅力和综合社会交往能力。

总之,在国际化大潮下的企业经营中,企业领导的作用举足轻重。而以上所谈企业领导必备的素质,又对企业领导增强其魅力具有决定意义,其中的创新意识和创新能力,更是一个企业谋发展、求生存的关键。只有在变中求新,企业才能立于不败之地,才能开创出一片新天地。

第二节 领导者的魅力从何而来

领导者的魅力不外乎两个方面:一是自身的修养和气质,二是懂得领导的艺术。

1、培养你的领袖气质

“领袖气质”在希腊文中原指一件美丽的礼物,包含着人们天生就有的天赋。

但拿破仑却不以这种解释为然。他说:“我的权力靠我的威望,而我的威望全靠我会打胜仗。假若我不再会打胜仗,不再有威望,

我的权力就会消失。征服造成今天的我;也只有征服才能保持现在的我”。

拿破仑说这段话的意思是:别人都认为他天生具有“领袖气质”,但实际上他是靠努力得到成功。为了保持这份“领袖气质”,他就得不断成功下去。他的话的确有道理。根据南加州大学两位研究员班斯和蓝纳斯的研究发现,成功的领导者常被人看成具有领袖气质。

这并不是说,假若你要别人认为你有领袖气质,你必须先成为一位成功的领导者。假若你要等到成功以后,才会是位有领袖气质的领导者,那么所谓的领袖气质到底是什么?是不是这种领袖气质帮助你获得成功的?你是否能在成功以前采取某些行动,让自己能具有领袖气质?这里可以给你介绍一些方法。

华盛顿有一所国防大学三军工业学院。进到三军工业学院的学员,全都是经由联邦政府挑选的军界及民间的高级人员,本身已有相当地位和声望。

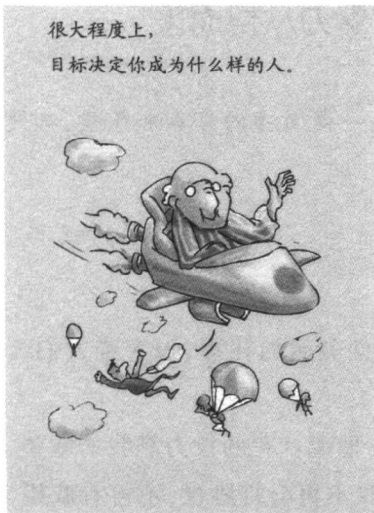
在每位学员进入国防大学受训以前,校方就发出一份领导才

能评估表给这位学员的下属、上司及同事,要他们对他进行评估,填表人不用写名。这项详细的评估表分成 21 部分、125 个问题,内容包括这位学员的领导才能,对团体的贡献和性格。

这些人选国防大学受训的学员,全都是已有成就的领导人物,正如你所预料的,这份领导才能评估一般都很好。

有一年,对 115 位学员进行的

很大程度上,
目标决定你成为什么样的人。





995 份问卷调查,平均分数都超过了 4 分——满分是 5 分。

平均分数 3 分就算及格;换句话说,每个单项都能得到 4 分以上,表示这些受训学员领导才能已远超过一般领导者的水准。

在那期 115 位学员当中,“领袖气质”这一项平均分数是 4.32。这种分数真是高得出奇;有一位学员更是出类拔萃,在领袖气质这一项,他所有的下属都给他满分!这表示说,他的下属都认为他随时随地都表现出那股领袖的魅力。

有人费了很大的力气想找出他这种魅力的秘诀,但发现他看上去和一般人没有什么两样,个子也并不高。假若你不知道他在领袖气质上得如此高分,你看不出他有什么特别的地方。

他有什么秘诀呢?他认为自己领导还算成功,大部分是靠别人认为他有领袖气质。不过他也同意,在他获得成功以后,别人更容易认为他具有领袖气质。

他的下属承认他的成功与他的领袖气质是分不开的。更重要的是:他具备这种领袖气质并不完全是出于天赋,而是经过后天刻意的培养。此外,每到一个他领导的新团体,他又会积极行动培养另一种适合新环境的领袖气质。

为了培养领袖气质,应采取七种不同的行动:

- (1)显示你的专注;
- (2)合身得体的服饰;
- (3)理想远大;
- (4)不断追求目标;
- (5)利用闲暇锻炼;
- (6)建立神秘形象;
- (7)使用迂回方式。

2、懂得领导的艺术

领导是一个单位的组织者,是核心力量的支撑者。记得伟大的军事家拿破仑曾说过这么一句话:一头狮子领的一群绵羊可以打败一头绵羊领的一群狮子。这是多么形象的比喻啊!由此可以感知领导的重要性,同时也印证了领导应负的责任。这要求我们对领导艺术必须进行深入的学习和探讨,以便增强领导的魅力,把工作做得更好。

首先我们要明白领导的魅力是如何得来的。笔者认为,它是通过自身修养得来的。如果领导者自身素质不过硬,不能很好地发挥表率作用,说话办事不能让人信服,怎么会有魅力可言呢!

领导者自身的素质是通过思想修养和业务素质体现出来的。我们在思想上要牢固树立为人民服务的宗旨,以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论武装自己,不断改造自己的世界观。我们可以清楚地看到厦门重大走私案中,一些领导干部由人民的“公仆”沦为阶下囚,分析他们的变化过程,不难发现他们都是放松了自己的思想追求,头脑中充斥着金钱美色,用人民赋予他们的权力当成他们寻欢作乐的工具。相反,那些为了人民而忘我工作的领导者,如焦裕禄、孔繁森等一批优秀的公仆们,他们以自己的行动向人民交了一份满意的答卷,在人民心目中产生了不朽的魅力,被人民广为传颂。同样,业务素质是指导具体工作的根本,领导者假如不懂业务,在工作中就不能很好地发挥自己的作用。

有的人认为自身业务熟不熟没有关系,只要我管理工作做得好,就一定能取得辉煌的成绩。诚然,这在有些地方可能行得通,但在一些业务部门,假如不懂业务,就会闹出这样或那样的笑话,无形中降低了自己的威信,给自己的管理工作带来不必要的麻烦。而如果自己业务精通,能够正确指导具体工作,无形中就会提高自己的威信。

领导艺术是一门科学,它应该是理性与感性的结合体。既有它