

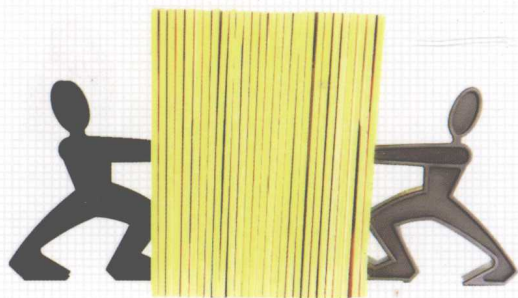
全面

人性化

管理

让员工规矩又积极的学问

朱江◎著



情节生动的咨询过程，系统具体的管理方略，
完整实操的工作方案，价值非凡的领导力工具，全都在这里！

全面 人性化管理

让员工规矩又积极的学问

朱江◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

全面人性化管理：让员工规矩又积极的学问/ 朱江著. —北京：企业管理出版社，2011. 11

ISBN 978-7-80255-930-1

I. ①全… II. ①朱… III. ①企业管理：人事管理—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 224547 号

书 名：全面人性化管理——让员工规矩又积极的学问

作 者：朱 江

选题策划：刘 刚

责任编辑：丁 锋

书 号：ISBN 978-7-80255-930-1

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：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701074

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 14 印张 166 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



虽然“慈不掌兵”的说法流传千年，然而，由于自主创业，或是因为诚实认真、才华出众、工作表现好被提拔等原因，依然有很多心地善良、性情温和的人，也就是我们所说的那种好心人、心肠软的人，走上了各种企业的领导岗位或管理岗位，担任了公司的总经理、总裁、CEO 等职务。

与此同时，随着诺基亚公司在中国市场上响亮地发出了“科技以人为本”的声音，“以人为本”的理念就赢得了人们的普遍赞美和关注。现在的商界、政界、学界，从管理到服务，“以人为本”的理念已经广为人知、深入人心，成了许多人的工作指南。尤其是那些心地善良、性格温和的人，更是把“以人为本”作为自己的座右铭，将人性化管理作为自己的指导原则。

由于心地善良和性格温和，重视人性化，他们对待下属和员工很友善，没有什么架子。在工作中会关心、帮助下属和员工，从来不会故意去为难他们，更谈不上刁难了。不仅如此，当下属和员工在生活中遇到困难时，这些好心的领导也会真心实意地去帮助他们。因此，这些好心的领导总是能赢得下属和员工的尊重和热爱。

同时，这些心地善良的领导也遭遇了很多困扰，面对一些人、一些事，感到不知所措，很多该做的事不知道该怎么去做，很多想说的话到了

嘴边却怎么也说不出口。经营管理中遇到了麻烦事只有自己去处理，就像《心太软》这首老歌里唱的那样，“什么事情都自己扛”。在他们的领导下，公司的氛围很轻松，但总是缺乏活力；下属的工作总是在做着，却没有什
么起色；公司的业绩和工作效率也总是徘徊不前，让人高兴不起来。为此，很多善待下属员工的领导感到自己的好心没有好报，感慨“慈不掌兵”的千年古训真是有道理，自己这样的人真是不适合做领导。

难道“慈不掌兵”真的就是颠扑不破的真理吗？难道人性化管理就是对员工好一些吗？难道“以人为本”只是一句口号吗？难道自己对员工的真诚尊重、善良宽容，只会打水漂了吗？

这是许许多多心地善良、性格温和的企业领导人感到迷茫和困惑的难题。

事实上，尽管“以人为本”的旗帜已经在企业界飘扬了二十多年，很多企业和社会机构在谈到管理的时候，人性化管理几乎成了必不可少的说法。但是，究竟什么是以人为本的人性化管理？应该怎样去体现自己对员工的尊重和友好？认识很模糊。在许多人的心目中，人性化管理还是一个笼统的概念，没有系统的内涵，没有落实的策略与方法。因此，企业家们经常感到迷茫和困惑，不知道该怎么去面对员工。

什么原因使得自己的善心没有得到很好的回报？应该怎样去理解和实施人性化管理？又该怎样去让员工们既守规矩又充满活力呢？

这就是本书所要告诉您的。



第一章 摆脱迷茫与困惑的前奏 1

心地善良、性格温和的华仁达公司总经理郝志华，面对公司里出现的业绩下滑、员工无力、骨干离职等一系列的麻烦和困难，陷入了迷茫和困惑，发出了许多的感慨和疑问。专业顾问江宜诚指出，郝志华没能管理好公司，主要原因不是心地善良、性格温和，而是对以人为本的人性化管理、员工需要什么样的领导、需要公司领导为他们带来什么等几个重要概念的认识和理解有问题。

第二章 正确认识几个关键要素 25

江宜诚系统地向郝志华提交了“以人为本的人性化管理要素”、“实施以人为本理念的基本原则”、“年轻白领员工的基本职业特征”、“员工需要的、企业领导人应该承担的责任”等工作资料，并认真地向郝志华做了分析和讲解，使得郝志华对这些与自己的工作心态和管理风格密切相关的关键要素有了系统而正确的认识，为有力地落实以人为本的理念、突破“慈不掌兵”的古训做好了基础准备。

第三章 郝总的信心增强了 47

通过江宜诚的安排，郝志华到博佳公司参观拜访。通过对博



佳公司的参观考察，以及与博佳公司总经理王瑞博的交流，郝志华的信心增强了。他清楚地认识到，只要明白了自己的主要问题，明白了该做些什么不该做些什么，然后坚持不懈地把该做的事做好，以人为本的理念就能实际地落实，公司的管理质量就能不断地进步，自己这样的心肠软的人也能把公司管理好，好心就能有好报。

第四章 人性化管理需要三个有力 63

以人为本不是空洞的口号，而是需要落实的根本原则，是打造优秀团队的根本举措。为了落实以人为本的人性化管理，将自己对员工的尊重友善具体地体现在日常工作中，老板需要认真行动，承担起“三个有力”的责任。做好了，就能够把自己对员工的尊重友善具体地体现出来的，“慈不掌兵”就不会在自己身上再现。

第五章 突破困境的行动纲领 169

为了配合郝志华做好管理漏洞和缺陷的补救工作，江宜诚向郝志华提交了一份“华仁达公司管理工作现状调查报告”，并提交了内容系统、详实的“华仁达公司管理漏洞补救工作纲要”和“华仁达公司管理漏洞补救工作实施纲要”，从工作内容和细节要点上为郝志华突破“慈不掌兵”做好了系统而具体的准备。

第六章 顾问提供的工作资料 193

郝志华按照两个纲要一步一步地开始了管理漏洞补救工作。为配合郝志华的工作，江宜诚根据他的特点和需求整理了三套资料，分别为“重要的法则原理及其对企业经营管理的启示”、“对郝志华总经理开展管理工作的提醒与督促”、“让员工心服口服的沟通内容要素”，作为对郝志华开展管理工作的提醒、督促与应用的内容。

后 记 214

第一章

摆脱迷茫与困惑的前奏



心地善良、性格温和的华仁达公司总经理郝志华，面对公司里出现的业绩下滑、员工无力、骨干离职等一系列的麻烦和困难，陷入了迷茫和困惑，发出了许多的感慨和疑问。专业顾问江宜诚指出，郝志华没能管理好公司，主要原因不是心地善良、性格温和，而是对以人为本的人性化管理、员工需要什么样的领导、需要公司领导为他们带来什么等几个重要概念的认识和理解有问题。



九月中旬的一个夜晚，北京奥运主赛场鸟巢东面不远的一个茶馆，一个小包间里，坐着三个男人，在慢慢地品茶聊天。

一个三十多岁的男子坐在靠窗的座位，他叫郝志华，是北京华仁达软件技术有限公司的老板。

挨着郝志华右手边的那个人是他的大学同学，名叫张永信，也是一家公司的老板。

坐在郝志华对面的是一个四十来岁的人，他叫江宜诚，办了一个为中小企业提供管理咨询服务的工作室。

这次会面是张永信安排的。郝志华来得早一点，坐在那里一边吸烟一边等候。张永信和江宜诚到了之后，张永信先向另两位未曾谋面的人作了一下简单的介绍，三个人坐了下来，简单寒暄几句之后就切入了正题。

张永信首先开口，对坐在他身边的两个人说道：“前几天跟几个老同学见面时，听志华说他们公司近来不太顺，遇到一些事，志华有些紧张和担心。正好江老师在帮我的公司做管理体系的诊断和变革，我觉得江老师对公司的管理还是挺有见解的，比我们强多了，应该能给志华指点一下，帮志华化解一下难题。所以就与你们二位联系，安排了一下，请江老师和志华见个面，一起聊聊，看看能不能帮志华理理思路。”

郝志华手里夹着一支烟，柔和的灯光和袅袅升起的烟雾也没能掩饰住脸上流露出的倦怠和忧虑。听张永信说完了开场白，抬起眼睛看着对面的江宜诚说：“永信说得是，我的公司最近是遇到一些事，我自己也确实感到有些难办，也有一些想法。昨天接到永信的电话，说您是个管理专家，对企业经营管理很有见地，正在帮他的公司搞管理变革。他说您今天下午要去他们那里，可以安排我们见一面，请您帮我指点一下。听他这么一说，我也很高兴，也很想见见您，把我公司的情况跟您讲讲，听听您的



高见。”

江宜诚笑了笑，对郝志华说：“别这么客气。张总是我的客户，也是我的朋友。您是他的老同学、老朋友，我们也应该是朋友了。今天下午我到张总那里交流工作，听他说起您的事。他说郝总是个很好的人，公司做得也不错，最近遇到一些烦心的事，约我一起见个面，听听您在工作中遇到的问题 and 想法，从专业的角度帮您理一理。所以，如果您不见外，就把我当朋友，把您公司的基本情况和让您感到烦心的事情说一说，我们一起分析一下，也许能帮您把思路理一理。”

“既然江老师这样说，那我就把我公司的一些情况和我遇到的问题跟您说说。”郝志华说。

“我这家公司是搞办公软件的，到现在有五年多了。”郝志华喝了一口茶，开始介绍公司的情况。江宜诚一边听着郝志华的介绍，一边打开了笔记本，准备把重要的内容记下来。张永信则一边听着，一边招呼服务员添茶加水。

“公司原来是我和一个叫李兴达的朋友合伙开的，我占 60% 的股份，他占 40% 的股份。因为我这个人性格有些内向，不太喜欢场面上的事，而且心肠软，觉得自己不适应做管理，所以，由李兴达做总经理，我做董事长。虽然是董事长，实际上我只负责产品开发和技术服务，对公司的管理工作一般不插手。”

像是在回忆什么，郝志华停顿了一下，接着说道：“提早一年来看，我们这个公司做得还算不错，从开办时候的七八个人，到后来的三十来人。因为我们公司开发的几个软件产品还不错，客户也比较喜欢，在市场上还是挺受欢迎的。因为比较专业，没怎么受到盗版软件的影响，这几年做得算是比较稳定的，比起 IT 界的一些同行来说，命运算是不错了。”说



到这里，郝志华停了一下，脸上露出了笑容。江宜诚一边记录要点，一边笑着说：“也不单是命运好，还是你们做得不错。”张永信也笑了，对郝志华说：“我们这几个办公司的同学中，感觉最有前途的还是你这家伙。”

“我们做得也是不错，至少我和李兴达两人没有什么矛盾，相处得一直很好。我们之间的分工和协作搞得挺好，我负责产品开发和技术服务，他负责销售业务和日常管理，我们两人之间没有什么隔阂。我也挺注意维护李兴达的威信，平时就专心于产品的开发和技术服务，基本不插手公司的管理，只是在公司遇到一些大事时会与李兴达商量一下，一起作个决定。偶尔遇到李兴达对下属批评重了的时候，我也会出面去安抚一下。所以公司的状况一直不错，还有朋友说我们俩的合作都可以称得上是合伙开公司的样板了。”说到这里，郝志华的脸上又浮现出笑容。

“那现在还是李兴达做总经理吗？”江宜诚问道。

“要是还是他做总经理，我也就省心了，就不会遇到现在这些烦心的事了。”郝志华缓缓地說道，脸上的笑容也消失了。

“哦。”江宜诚看了看张永信，又看了看郝志华，“既然做得好好的，怎么又不做了？”

“我们之间没出什么事，”像是要纠正江宜诚的判断，郝志华赶紧说，“是他夫人特别想移民去加拿大，他拗不过夫人，所以才离开公司的。”

“哦，是这样，那真是可惜。”江宜诚说。

“是呀，可这也是没办法的事，他不可能把老婆孩子撇在加拿大，自己再回中国工作和生活呀。”郝志华说道。

“因为要去加拿大，李兴达就从公司里拿了点钱，把自己股份减到20%，然后就把公司交给我了，我也就只好来做总经理了。”郝志华停了一下，端起茶杯喝了两口茶。



“能跟我说说李兴达吗？他这人有什么特征？”江宜诚问道。

“要说李兴达这个人的特征吗，人品不错，也挺能干。”郝志华一边想一边说。“他这人做事比较认真，有时还挺较真的。遇到麻烦能沉得下心、拉得下脸，这点比我强多了，所以让他做总经理。”郝志华停了停，接着说道：“他的口才也不错，在下属和员工那里挺有威信的，总经理做得得心应手。有他在公司里管事，我也不用操什么心。”郝志华停了一下说，“我这个董事长在公司员工的眼里，就是个没有架子的老板，他们和我在一起的时候没有什么顾虑，但在李兴达面前就有点拘谨了。”

“哦，看来他还是挺有威信的。”张永信说。

“那么，他离开的时候你们有什么考虑吗？”江宜诚一边记录一边问。

“有啊。”郝志华说，“他要走了，我们也都觉得可惜，也担心我不适合做总经理。曾经想在外面找一个人来做总经理，或者是叫常务副总什么的，可是，试了试，见了几个人，都不太合适。不是我们看不上，就是对方要价太高。”郝志华停了一下，叹了口气说：“这年头要找个合适的经理人真是太难了，所以只好是我自己勉为其难了。”

停了一下，郝志华端起茶杯喝了口茶，然后点了根烟，接着对江宜诚说：“李兴达走之前也跟我专门谈过对公司管理的一些事，把我以前不太在意的管理制度之类给我解释了一遍，把公司管理的几个难点，还有公司的几个骨干人员和比较容易惹麻烦的员工的情况都给我介绍了一下。”

“那他有没有特别提醒您什么？”江宜诚问道。

“有啊，”郝志华笑了笑，“他特别提醒我不要心太软，还有就是要与员工保持距离，别太随便。”

“哦，”江宜诚笑了，看了看张永信，他也在一旁咧着嘴。

“其实我也知道自己的缺点，也注意改变自己的一些习惯。后来在和



员工在一起的时候就不像以前那么随便了，只是‘心太软’这个毛病一时改不了。”郝志华说。

“那您做总经理以后对公司有什么改变吗？”江宜诚问。

“搬到总经理办公室之初，我也有点紧张。不过，没过多久，觉得也没什么，过渡得也很平淡。毕竟没有换什么人，公司的底子不错，重要的管理制度也已建立，加上员工团队比较稳定，大家都比较熟悉。只是我的工作量增加了一些，也就是琐碎的事情多一些，经常在文件、单据上签个字，对公司的会议多操点心，多处理一点杂七杂八的员工关系协调、部门关系协调等事情吧。”

郝志华停了一下，吸了一口烟后把烟头掐灭，说道：“至于改变，也有，还都是好事。”停了一下，又喝了一口茶，接着说道：“因为物价涨了不少，我把员工的差旅补贴、加班补贴都增加了一些，大家也都挺高兴的。”

“是呀，你就是个好心人吗。”张永信笑着插了一句。

“也算是吧。”郝志华笑了笑，看了一眼张永信，然后把脸转回来，继续对着江宜诚说：“我这人也没什么雄心壮志，也没有想要把公司搞成什么大公司。我觉得只要公司有效益，比较稳定，对员工好点也是应该的。这也算是以人为本吧。”

江宜诚笑了笑，点点头，没有说话。

“我也看过一些管理方面的资料，知道每个人都有他的管理风格，没必要和别人的完全一样。就像我和李兴达，我和他的性格就是不一样，要我像他那样工作肯定学不了。有些话他能说的我说不了，有些决定他能做的我也做不了。不过，前一段时间里，我觉得我的这种以人为本的风格也不错的，公司里虽然不像李兴达管的时候那样有活力，可也不像以前那样



紧张，大家在一起的时候比较轻松，这也没有什么不好吧？”郝志华看着江宜诚说。

江宜诚在笔记本上记了几个字，端起茶杯喝了口茶，没有回答郝志华提出的问题，而是笑了笑，向郝志华提出了一个问题：“您能说说您的‘心太软’在工作中主要表现在哪里吗？”

“啊，这方面我还是明白的，我也挺注意的。只是有时候在处理一些时事会灵活一些，不会完全按公司的制度来处理员工，有时候安排的工作也没有特别严格地去检查。还有就是遇到有些员工没有完成任务的时候也会体谅他们，尽量不扣那么多吧。”郝志华说道，“毕竟这些员工都不容易，他们也都在努力。”

江宜诚停下了笔，抬起头来问道：“您说的灵活处理的事情能不能具体说说？”

“嗯，就是有时候在处理员工迟到呀、上班的时候违反规定之类的事情时，不一定完全按照制度的规定来处理，会看员工其他方面的表现来决定。”

想了一会，郝志华接着说：“有时候布置下去的工作，还有一些要下面员工交的工作报告之类，有人没有按时完成，如果确实是工作忙，我也就放一放，不怎么催。只要不是拖得太久就行。”

郝志华端起茶杯喝了一口茶，说道：“还有就是不像以前那么老要求员工加班，有时候工作效率会受到点影响。”

“另外，有一个员工，老家一个亲戚的孩子上大学没钱，向他借钱，他也工作没多久，就向我借了6 000元，说是从工资里每月扣600元。我借给了他，也没有让财务人员从他的工资里扣，只是告诉他，等他什么时候有钱了再还我。”



又停顿了一会，郝志华接着说道：“其实我觉得大家互相理解一点没什么不好，我们公司也不大，没必要搞得那么严格。有些事也不是一定要抓得那么紧，晚个一两天并不会影响什么。这些年不是都在倡导人性化管理吗？不是也有很多公司按这种人性化管理的风格去做也搞得不错吗？我觉得我们公司的员工都不错，我对他们好，他们也能明白。就有员工就对我说过，我是他遇到的最有人情味的老板，他们就愿意跟我干。”说到这里，郝志华的脸上又露出了笑容。

江宜诚又在笔记本上记了记，然后端起茶杯喝了口茶。放下茶杯后，向郝志华问道：“那么，现在您公司遇到的不顺的事，也就是让您感到不安的事具体有什么？”

郝志华看了一眼张永信，端起茶杯喝了口茶，又缓缓地抽出一根烟，轻轻地叹了口气，点燃之后开口说道：“说起来也是祸不单行，先是业绩下滑，从去年中旬开始，慢慢地下滑，后来挺明显的，弄得公司里的气氛也变得很消沉。再有呢，春节后不久，有好几个老员工，包括两个部门经理都辞职了。”

“业绩下滑的原因是什么呢？是不是客户都买完了？”张永信插了一句。因为他的公司以前曾经因为市场饱和而遭遇冬天，所以首先想到市场问题。

“哦，客户买了还要升级，还有很多新客户，这方面没什么影响。对我们影响大的是又有两家公司开发和我们同类的软件，做的产品也不错。”停了一下，郝志华接着说，“我们自己的产品升级得慢了点，新产品在市场上做的效果也比较差。”

“业绩不好，公司对员工的待遇是不是降低了？那几个员工是不是因为这个因素辞职的？”江宜诚问道。



“不是的。去年中旬开始发现销售不太好，但我一直保持他们的收入，没什么变化。而且为了稳定他们的心，应付疯狂上涨的物价，我还准备给那些在公司工作两年以上的员工增加一点工资，这个情况他们走之前都知道，都通知了。”

“您不是说有员工对您说过，您是他遇到的最有人情味的老板，他们就愿意跟您干吗？怎么又有老员工辞职？还有部门经理？”江宜诚问道。

“是呀，这也是让我头疼和烦心的事。”郝志华叹了口气，端起杯子喝了一口茶，放下杯子后缓缓地说道：“愿意跟我干的人当然也有，可这辞职的几个人都是公司的骨干。两个部门经理，一个是行政人事部的经理，一个是销售部的经理。这两人一个在我那里干了三年多，还有一个是公司开业不久就来了的。”说到这里，郝志华停了一下，默默地端起茶杯看了一会，接着说道：“这两人一走，一时半会我也找不到合适的人，我的压力能不大吗？再说了，这两个骨干人员走了，公司里的气氛就更不妙了，员工看我的眼神都有些不对劲，真好像有点人心惶惶的感觉。”说完这句话后，郝志华才把手里端着的茶慢慢送到嘴边，像喝白酒一样慢慢地抿着。

“那么，您没挽留一下？”江宜诚问。

“当然挽留了。”郝志华放下杯子说，“我找他们都谈过话，希望他们能留下来继续帮我。没留住。”

“您问没问他们要走的原因是什么呢？”江宜诚问。

“问了。那个销售部经理说是在华仁达公司干得太久了，想换个环境。行政人事部经理说有个同学办了个公司，一定要他过去帮忙。还有两个辞职的员工也是说想换个环境，找找新的机会。”郝志华回答说。

“那您觉得他们离开的原因是什么呢？”江宜诚在本上写了几个字，停



下笔后问道。

沉默了一会，郝志华摇了摇头，说：“他们也许是觉得跟着我没什么前途吧。”顿了顿，郝志华又说：“虽然不愿意承认，可我也不傻。从他们的眼神里我能看出来。而且前几个月就有感觉，他们不像前几年那么积极了。”

江宜诚在本上记了几个字，又端起茶杯喝了两口茶，眼睛盯着手里拿着的杯子，像是在欣赏茶杯上的画。过了一会才抬起头，问郝志华：“刚进来的时候，您说自己遇到一些难办的事，也有一些自己的想法。那么，您感到难办的事是不是就是您公司现在遇到的麻烦？主要是公司的业绩不好、好几个骨干人员辞职、公司的气氛消沉这些？”

“是啊。”郝志华说。

“那您自己对这些又有些什么想法呢？”江宜诚又问。

“想法当然有了。主要是反省自己，再想想该怎么改变。”郝志华一边回答，一边深深地吸了一口烟，又喝了一口茶，对着江宜诚说道：“公司遇到麻烦，总得去想办法吧。所以，我最近也在反思，除了对手更多之外，是不是有我自己的原因。或者说，我自己这里究竟有哪些方面做得不对。”

“那您有什么具体的想法呢？”

“具体的想法有一点，可还是觉得乱，还是有些东西让我感到困惑。”郝志华说，“我觉得问题可能还是出在我的管理方法上，可能还是因为我这人心肠软，硬不起来，在管理上没有什么权威，不能让员工有压力感。”

“没能像那个李兴达那样？”张永信问道。

“差不多吧。”郝志华答道。

“也不仅是这样。我想，不能总拿自己去和李兴达比，每个人有每个人的特点，那些很著名的企业家不也是各有各的风格吗？”郝志华看着江