

如何管 员工才会听

R U H E G U A N

怎么带 员工才愿干

徐子清◎著

组建属于你的王牌之师

Z E N M E D A I

如何管员工才会听， 怎么带员工才愿干

徐子清 著

© 徐子清 2016

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管员工才会听, 怎么带员工才愿干 / 徐子清著.

— 沈阳: 辽宁人民出版社, 2016. 11

ISBN 978-7-205-08662-6

I. ①如… II. ①徐… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 258727 号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

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

印 刷: 北京中印联印务有限公司

幅面尺寸: 170mm×240mm

印 张: 15

字 数: 180 千字

出版时间: 2016 年 11 月第 1 版

印刷时间: 2016 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 蔡 伟

装帧设计: 菩提果

版式设计: 仙 境

责任校对: 吴艳杰

书 号: ISBN 978-7-205-08662-6

定 价: 38.00 元

前言 >>>>>

管理是企业永不枯竭的话题。对管理一知半解的人认为管理很简单，有了“万人之上”的地位，还怕手下的员工不唯命是从、俯首称臣吗？

其实这只是管理者的一厢情愿。纵观历史，为什么有那么多统治者，即使拥有至高无上的权力，却仍然逃脱不了被国民推翻的命运？水能载舟，亦能覆舟。如果只想单靠权力来禁锢人心，是永远不可能的，单纯的权力只能管住员工的行为，无法拴住员工的心。

不懂如何管理的管理者选择用冰冷的制度和具有威慑力的威胁束缚员工的手脚，任员工的心与自己背道而驰；而那些聪慧的管理者，才懂得真正的管理之道是收服“人心”。

深谙管理之道的人懂得如何收服“民心”，但是不可过分地把自己的员工当作“上帝”来供奉。如果管理者太没有脾气，员工根本不会把这样没有一点威严的领导当回事，后果可想而知，企业或团队的运行将会全面瘫痪，员工也会越来越做不出成绩。

由此可知，管理手段不能太过强硬，太强硬会适得其反；也不能太过软弱，太过软弱难以镇住局面。管理的艺术需要在软硬之间拿捏分寸，当硬时绝不手软，当软时手下留情，必须找到一个管人管事的平衡点。

要想成为一名出色的管理者，需要学习的东西还有很多很多，例如有操控全局的手段、慧眼识人才的目光、游刃有余的交际能力和临危不乱的气魄等。

这门学问中涉及的范围很广，不仅需要每个踏上管理征程的人在实践中不断探索，还需要他人的经验来指路。只有掌握了一定的管理技巧并能很好地运用到实践中，才能够轻松驾驭管理者的职务，成为一名出色的管理者，甚至达到“无为而治”的管理巅峰。

俗话说，“水无常形，兵无常势”。任何管理之道都没有固定的模式，任何的说教和理论，没有在现实中实践过，都显得空洞。但最好的管理方法其实就是“有效”二字。任何“纸上谈兵”的说教都没有实际意义，应结合众多企业实例，针对具体情况给出行之有效的建议。希望广大读者能够根据自身的实际情况，灵活借鉴和运用本书中介绍的技巧和方法。您能从本书获得有益的帮助将是我们最大的心愿。

目录 >>>>>

第一章 驭己：先领导自己再领导他人 001

- 率先垂范，为员工树立好榜样 _002
- 领袖魅力是提升领导力的第一要诀 _005
- 厚德载物，博大、平和的胸怀让你赢得无限可能 _008
- 越是危急关头，越要冷静解决 _012
- 提高你掌控情绪的能力 _014
- 要勇于面对错误，学会担当 _018

第二章 服众：在员工心中建立威望 021

- 没有威严，就镇不住场 _022
- 让员工觉得你有担当，敢担当 _026
- 慎重表态，说到做到 _028
- 以身作则，律己才能律人 _031
- 敢于揽过，敢于撑腰 _034
- 施奖勿滥，惩罚必严 _038
- “杀一儆百”这一招永不过时 _042

第三章 造梦：帮助员工为实现梦想而努力 045

管理者就是善于“煮石头汤”的人 _046

好的领导人必须是造梦大师 _049

让美好的愿景可望又可即 _052

为员工设定光明未来 _056

描绘宏伟蓝图，做好团队目标管理 _059

要高瞻远瞩，但不要好高骛远 _063

第四章 激励：让员工“跑”起来 067

没有胡萝卜，连驴子也不会卖力干活 _068

激励也是驱动力，鼓舞员工长志气 _070

谁都爱听好话，用夸奖带动员工 _074

凡事要有度，赞美也要讲“用量” _078

零成本激励——“不花钱”的激励 10 法 _083

第五章 沟通：这样说，员工才爱听 089

管理的生命线：无沟通，无理解 _090

想让员工听你说，不妨先听员工说 _093

深入群众，和员工多一些面对面的闲谈 _097

这样批评员工，他才能接受 _102

真心听取员工的正反面意见 _107

善于处理矛盾关系 _111

实行一次有效的绩效面谈 _115

第六章 施压：响鼓需要重槌，没有压力哪来动力 119

有竞争就有发展，给员工设定竞争对手 _120

利用压力推动员工前进 _122

引导员工间良性竞争 _125

唤醒员工心中的危机意识 _128

绩效考核，十分有利的施压方法 _131

淘汰制，激发员工潜力 _134

第七章 制度：好的制度胜过说教 137

纪律化说教更有用 _138

制度才是最好的“管理者” _141

按照标准管理，令人心服口服 _145

惩罚制度，不要夹杂私人感情 _148

别让制度变成“一纸空文” _151

从细节抓起，保证执行到位 _155

第八章 人情味：员工亦是朋友，大家在感动中共同打拼 159

感情投资：花费最少，回报率最高 _160

“亲民”“爱民”，少摆架子 _162

运用情感调动人的积极性 _165

让员工感觉到家一般的温暖 _168

“爱出者爱返，福往者福来” _170

发现需求，让员工感到温暖 _173

人性化管理，尊重所有员工 _176

从细微之处体现对员工的爱 _179

对员工要学会感恩，学会表达感谢 _182

第九章 放权：下放权力，给员工自由发挥的空间 187

管得少，才能管得好 _188

适当授权，给员工一个自由的环境 _191

制作一张“授权工作清单” _194

授权时，必须权责相应 _197

量力而行：给猴子一棵树，给老虎一座山 _199

授权信任：授人不疑，疑人不授 _202

放飞“风筝”，牵好手中线 _205

避免出现“反授权”现象 _208

第十章 开放：让员工自己当“老板” 211

从“给公司打工”变为“为自己奋斗” _212

自组织，让员工自动自发 _216

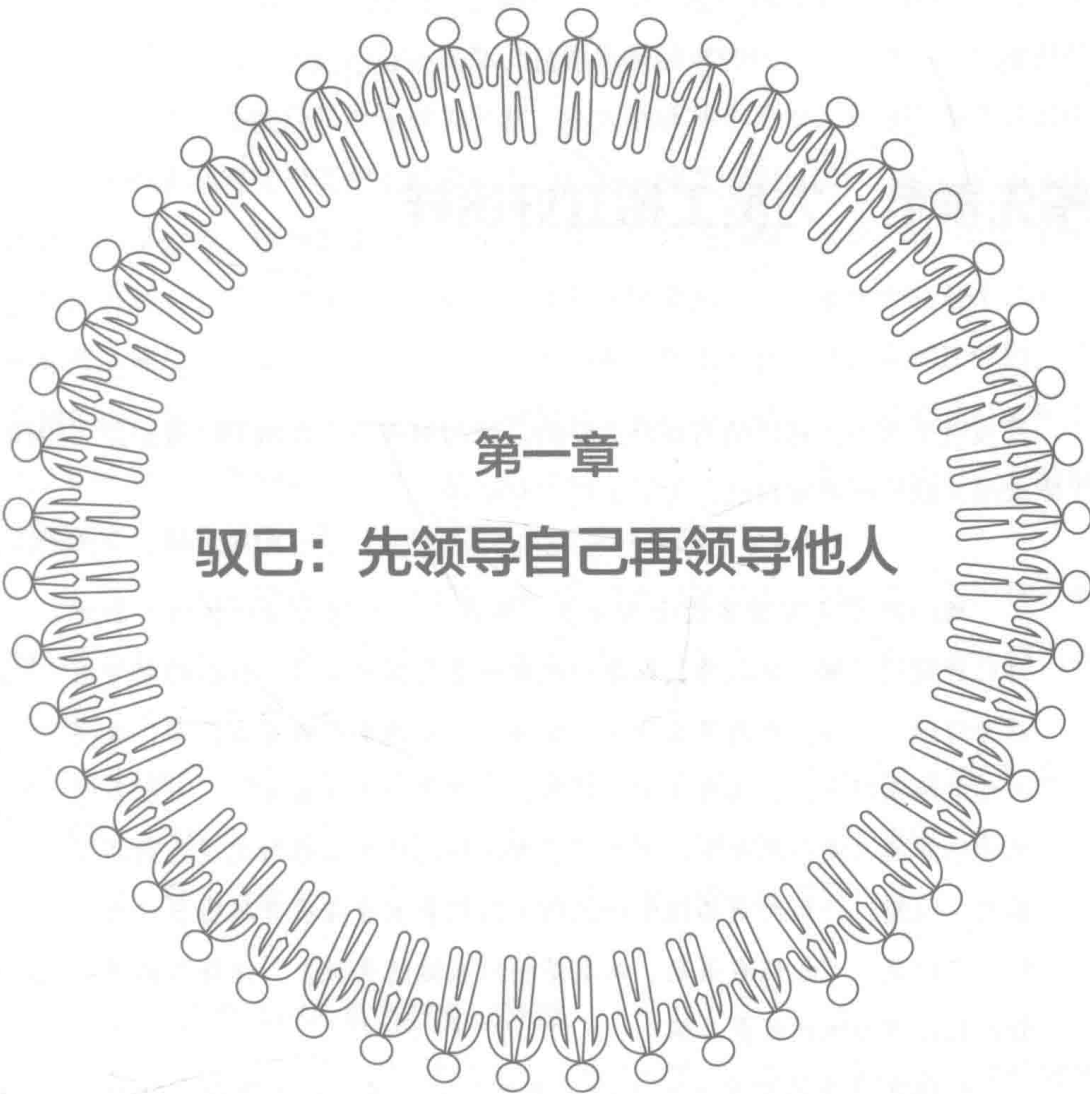
激发员工主人翁意识 _218

让员工参与到企业日常事务中 _221

赋予员工参与制定公司发展目标的权利 _224

与员工合伙，共赢就是成功 _226

让员工感觉到自己是“局内人” _229



第一章

驭己：先领导自己再领导他人

管理者应该明白，自己是整个企业的标杆，要想领导别人首先要领导自己。对自己严加管理和制约，提高自身的素养。在领导者自身魅力的感染下，下属的行为自然就会规范。

率先垂范，为员工树立好榜样

身教胜于言教，榜样的力量是无穷的。好的管理者，要时刻以身作则，用高于要求员工的标准要求自己，为员工树立好榜样。

玫琳凯是美国著名的女企业家，她在为员工树立好榜样的方面有自己独到的见解。她认为，领导的速度就是员工的速度，称职的领导应以身作则。例如，所有美容顾问都需要对自己的生产线了如指掌，这项工作看起来很复杂，实际上却并不难，它只是一个准备工作。一位销售主管除非本身是商品专家，不然是没有立场说服美容顾问们成为商品专家的。试想，一位对商品概念一无所知的销售主管在召开销售会议的时候，只能说：“按照我说的，而不是按照我做的去做。”这样的销售主管怎么能有力地说服员工呢？

玫琳凯在个人形象方面也给员工树立了好榜样，她曾经这样说：“经理的工作习惯很重要，经理的衣着打扮也十分重要……我只在自己形象极佳时才接待客人。作为一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好印象。要是让我们公司的人看见我衣衫不整，我们公司的形象也会一落千丈。有人告诉我，他们的销售主管中有许多人在学着我的样子，穿得漂亮得体，所以，各地的美容顾问也学着他们的销售主管打扮自己，这真是太好了！”

玫琳凯深谙作为领导，自己的行为会受到整个公司员工的关注。因此，她非常看重企业中管理层人物的影响力，她说：“员工总是喜欢模仿经理的工作习惯与行为，很少分辨其到底是好还是坏，这是生物的本能之一。如果一位经理天天上班迟到，吃完午饭后很晚才回办公室，私人电话聊个不停，总是因喝咖啡而中断工作，一天到晚无时无刻不盯着墙上的挂钟，那么他的员工一定会一样不落地跟着学。反过来，领导的好习惯也会对员工产生好的影响。比如，我习惯在下班前整理当天的工作，把还未干完的工作装进包里带回家做，坚持今日事今日毕。尽管我从来没有这样去要求别人，但我的助手与秘书也会主动跟着我这样做，经常把没做完的工作拿回家去做。作为管理者，职位越高就越应该注重自己给员工留下的印象，因为领导总是处于众目睽睽之下，一言一行、举止表情也会受到员工的关注与刻意模仿。”

这就是以身作则的好处，如果你想拥有什么样的员工，那你首先得以什么样的标准去要求自己。以身作则可以在无形之中启发员工，在潜移默化中达到说教理论所达不到的效果。

企业高层的一举一动都潜移默化地影响着员工的工作，给员工留下深刻的印象。毫无疑问，榜样可以起到明显的激励作用，从而推动企业各项工作的顺利开展。

那么，作为管理者，怎样才能做到以身作则？请记住以下四点：

1. 企业管理者要具有自我管理素质

领导想要管好别人先要管理好自己，提升自控力，提高工作效率，才能够独立思考和工作，无须他人监督，职位才能更上一层楼。

2. 管理者要忠于一个目标

大部分人喜欢与那些能够将感情和精力都奉献给工作的人共事。所以企业管理者除了关心自身之外，还应该忠于订下的年终目标、三年计划、五年任务，忠于组织、事业、团队和产品。

3. 企业管理者要努力培养竞争力，发挥自己最好的状态

管理者必须培养自己的竞争能力，掌握比他人更多、更强的技能和方法，才能“服人”和带领团队前进。

4. 管理者要有魄力、讲诚信

管理者应该具有丰富的专业理论知识和较高的伦理道德标准，这样才能获得员工的信赖。此外，办事要有魄力、能够独立自主地做出正确的决断、说话算数、言出必行、不优柔寡断并勇于承认自己的错误等，也是管理者应具备的基本素质。

总而言之，管理者必须以身作则，让员工能够在自己的身上看到希望与寄托，这样才能使员工追随自己。

领袖魅力是提升领导力的第一要诀

有多大魅力，干多大事业。人格魅力是一种吸引人、震慑人的精神力量。而领导是企业 and 团队的核心，如果不具备这种人格魅力，将难以顺利开展自己的工作，更无法有效地激励和引导团队成员按既定的方向去完成目标。所以，要想成为优秀的管理者，就必须培养自己的领袖魅力，以此折服员工，让员工心甘情愿跟着干。

迈克是美国一家大型民营制造企业的首席执行官，他从黑白电视机配件做起，凭借自己不懈的努力，仅用了5年时间，业务就拓展到全球各大洲，营业额飞速上升，从15亿美元涨到120亿美元，几乎涨了10倍！迈克获得如此巨大的成功，成为当之无愧的“全球最佳企业家”。

迈克成功的一个秘诀就是靠自己的魅力去激励员工。他对员工像对自己的家人那样培养、爱护，常常帮助他们树立自信心和自强心。同时，他还以身作则，不偏听偏信，不搞亲属关系，对工作认真负责，为了完成生产任务，他可以三天三夜不睡觉，还常常和员工一样连续几个月守在机器旁。正是由于这种无形中散发出来的魅力，使员工受到了极大的激励，也使他最终创造了自己的商业帝国。

在企业管理中，领袖魅力是一种无形的资产，它往往能形成一种企业文化，

让企业拥有强大的竞争力。人们也常将具有领袖魅力的管理者比作“三长”：家长、师长、首长。然而，一个管理者要当好这“三长”却并不容易，它需要管理者具备以下几种素质：

1. 多肯定，当好家长

在企业里，管理者好比一家之长，员工好比自己的家人，这要求管理者像爱护自己的家人那样培养员工，多看主流，多看成绩，多给予肯定，使他们树立起工作的自信心和自强心，这是调动员工积极性的一种艺术，可以让员工心情愉快地为单位工作，为企业卖力。对员工不可总是一味地指责、批评，因为这样会使员工不知所措，还会对管理者敬而远之，最后背道而驰。

2. 多引导，当好师长

管理者还要承担起老师的职责，做到善于教和解。

教，就是教思路、教方法。对于某项工作的思路，管理者应该事先把自己的想法亮出来，给员工以工作上的引导，让他们知道你在想什么。只有善于把自己的意图和方法教给员工的管理者，才能让员工成长。解，就是解疑释惑。一般来说，员工的业务知识是不及管理者的，因此管理者不能以自己的水平来要求员工，对员工不理解的问题要及时给予帮助，而不能见到不顺眼就训斥，一谈问题就烦躁。只有端正对员工的态度，才能使员工接受你的思想和建议。居高临下的说教，只能收到适得其反的效果。

3. 多关怀，当好首长

管理者是一个企业的首长，关怀员工是其重要的工作职责，要在工作、生活等各方面关心帮助他们。要求管理者在私人交往时像亲人一样温暖、亲切，全面了解员工的需求，并在职责内为他们达成。同时，管理者对员工应该一视同仁，不能有偏有向、有亲有疏。特别是在一些利益分配、职位升迁等敏感问题上搞

亲疏，必然会引起员工的反感，伤害大多数员工的感情。因此，管理者一定要公平、公正，从大局出发，着眼于调动员工的工作积极性。

总之，管理者必须从多方面努力，才可以更好地完善自身，提升自己的领袖魅力，用自己的领袖魅力来为员工树立榜样。

优秀的管理者往往会利用独特的气质来领导员工，为员工指出前进的方向，激励他们为实现目标而奋斗。这种气质其实就是领袖魅力，管理者只有具备了领袖魅力，才可以游刃有余地激励员工为企业努力打拼。

厚德载物，博大、平和的胸怀让你赢得无限可能

人文主义作家亨德里克·威廉·房龙在《宽容》一书的后记里说：“宽容这个词，从最广博的意义上讲，从来就是一个奢侈品，购买它的人只会是智力非常高的人。这是一群从思想上摆脱了不够开明的同伴们狭隘偏见的人，能够看到整个人类具有的广阔多彩的前景。”

毫无疑问，能够称之为精神领袖的人必定是个开明的人，因为宽容使他们能从情绪化的冲动中解脱，做出符合长远利益的决定。

《贞观政要》中有这样一段：太宗有一骏马，特爱之，恒于宫中养饲，无病而暴死。太宗怒养马宫人，将杀之。长孙皇后谏曰：“昔齐景公以马死杀人，晏子请数其罪云：‘尔养马而死，尔罪一也。使公以马杀人，百姓闻之，必怨吾君，尔罪二也。诸侯闻之，必轻吾国，尔罪三也。’公乃释罪，陛下尝读书见此事，岂忘之邪？”太宗意乃解。

大意是：唐太宗特别钟爱一匹骏马，一直将其饲养在宫中，一天骏马突然无故暴毙。唐太宗盛怒之下迁怒于养马的人，要杀了他。这时长孙皇后劝谏道：“当年齐景公因为死了马要杀人，晏子上前数落养马人的罪过说：‘你将马养死了，这是第一条罪；你使主公因为死了一匹马而杀人，让百姓知道了，必然怨恨我们的国君，这是你的第二条罪；如果让其他的诸侯国知道了这件事，他们就会轻视我们的国家，这是你的