

实用
方法版
SHIYONG FANGFABAN

一看就懂，一学就会。管理者案头必备读物

如何管 员工才会听 怎么带 员工才愿干




张士东/著

快速提升管理人员的行动力
手把手教你打造高效的金牌团队

 煤炭工业出版社

如何管 员工才会听 怎么带 员工才愿干



张士东/著

煤炭工业出版社
·北京·

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/张士东著.
--北京:煤炭工业出版社,2018
ISBN 978-7-5020-6209-5

I. ①如… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 255759 号

如何管员工才会听 怎么带员工才愿干

著 者 张士东
责任编辑 刘少辉
封面设计 朝圣设计·阿正

出版发行 煤炭工业出版社(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
电 话 010-84657898(总编室)
010-64018321(发行部) 010-84657880(读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com
网 址 www.cciph.com.cn
印 刷 北京亚通印刷有限责任公司
经 销 全国新华书店

开 本 710mm×1000mm¹/₁₆ 印张 16 字数 240 千字
版 次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
社内编号 9089 定价 39.80 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010-84657880

前言

有一天，动物园管理员发现一只袋鼠从笼子里跑了出来，就开会讨论，最终大家一致认为笼子的高度过低，于是他们决定将笼子从10米的高度加高一倍。结果，第二天管理员发现又有一只袋鼠从里面跑了出来，他们觉得还是高度不够，于是又决定将高度再加高一倍。没想到第三天还是有袋鼠跑了出来，而且还比之前又多了几只，管理员开始慌了，最后决定一不做二不休，将笼子的高度增加到100米。

“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问道。

“很难说，”袋鼠回答道，“如果他们再继续忘记关门的话！”

找不到关键，即使再加高笼子也是徒劳！这就跟管理如出一辙。作为管理者，也许你也制定了规章制度，给员工提供了好的工作场地，优厚的待遇，但是结果却不理想：你交代任务，下属漫不经心，敷衍了事；你说一句，后边的员工顶你三句；你一个人忙得焦头烂额，员工却逍遥自在……之所以会出现这样的境况，跟管理水平有很大关系。

同样的环境、同样的员工、同样的设备，如果管理方式不同，企业的前景也会大不相同。管理对于一个企业的发展相当重要，管理是发展的动力，一切效益来自管理，没有管理就没有企业的发展，没有管理就没有效益。那么如何管才能让人心服口服，让员工忠诚，整齐划一？如何管才能焕发员工的主观能动性，让其自动自发？如何管才能让员工

听从指挥，让其具有团队合作意识、高效执行，继而成为召之能战战之能胜的强大团队呢？

《如何管员工才会听 怎么带员工才愿干》一书会告诉你全部答案！本书从自我管理、识贤用人、仁爱管理、沟通激励、赋权授权、人性人情等多方面讲述管理技巧，大家可以根据自己遇到的具体问题，选择合适的管理方式和策略来管好下属，带好下属。

不懂管理，就树立不了威信，下属就不愿意服从。不懂得带队伍，组织就没有效率，团队就没有战斗力，企业也就没有傲人的成绩。阅读本书你会知道——

以身作则，就是领导者的领导力，要经营和管理好一个企业，需要具备多方面的能力，但最基本的一条是树立榜样，凭表率服众。你希望员工如何做，做到什么程度，你应当先给他们做一个示范；

严是带兵之道，情是带兵之本，爱出者爱返，福往者福来，管理需要真情，给人以爱，赐人以福，而最终爱心和福祉又都会回到自己身边；

对于绝大多数人来说，投桃报李是人之常情，管理者用感情来打动员工，得到的回报就更强烈、更深沉、更长久，往往能得到金钱所不能达到的效果……

管理是世间最高的学问。任何一个组织要有好的效益，就必须有相应的好的管理。否则，企业将寸步难行，甚至会濒临出局的风险。所以，每一个领导者和管理者都应该多学习，掌握企业管理之道。

作者

2017.9

目 录

第一章 垂先示范，修己才能安人

以身作则，就是领导力 _2

承担责任，与员工共进退 _5

用业绩树威，赢取下属追随 _7

心底无私，员工自跟随 _9

打造影响力，让自己成为核心 _11

分享权力，共享荣誉 _14

别让自己的感情影响了公正 _16

第二章 知人善用，择贤而任

求才纳贤，真诚最重要 _20

拒绝庸才，任用能力比自己强的人 _23

人岗适配，表现才能优秀 _25

用人之长，不计人之小过 _28



- 合乎原则，正确用人 _30
- 走出论资排辈与吹毛求疵的误区 _32
- 别把年龄当作用人的标准 _34
- 急功近利是用人人太忌 _36
- 将合适的人放在合适的位置 _39

第三章 仁爱管理，情是带队之本

- 将心比心，让管理更有人情味 _44
- 给员工发挥才能的空间 _47
- 安排任务时尽量照顾到员工的兴趣 _49
- 三心换一心，爱出者爱返 _51
- 下命令做指示时不强制 _55
- 关心员工的家人，获取员工的支持 _57
- 将“这是自家事”的精神灌输给员工 _60
- 留点空间让下属自己去思考 _62

第四章 从“心”激励，打造无形执行力

- 执行力在批评下萎缩，在鼓励下绽放 _66
- 满足下属对工作成就感的追求 _68
- 让激励高于期待 _70
- 对失去积极性的员工以权威需求满足 _73
- 金钱激励，员工更喜欢实实在在的东西 _75



“与众不同”，激发工作激情_77

庆祝，给员工一剂“兴奋剂”_80

适当的“痛楚”让员工发奋_82

给员工一个崇高的目标和意义_84

第五章 以人为本，笼住人心获得拥戴

以情励人是最富成效的管理_88

角色互换，让下属“当家”_90

给员工提供快乐的工作氛围_92

将“雇佣”变为“合作”_95

恰当地对员工进行考核与评价_98

尊重下属，保护私人空间_100

给下属适当的娱乐空间_102

无微不至，以心换心_105

第六章 赋权授权，让员工自动自发

放权，提升参与主动性_108

放权之后，就别指手画脚_110

信任，让员工拥有足够的自主权_112

授权不等于弃权，放权不等于放任_114

监督到位，让效果最大化_116

统而不死，放而不乱_119



第七章 通晓人情，带出高效团队

感情投资，回报率最高的投资 _124

一张一弛，让员工知耻而后勇 _126

激将，利用好员工的自尊心 _128

批评员工前要做足功课 _130

给员工晋升的美好期待 _133

你给他一点惊喜，他会给你无限回报 _134

高端定位让员工倍感重视 _136

体贴入微，用好感情效应 _140

第八章 因人而异，才能管出成效

与狂傲者有的放矢地相处 _144

对性格不同的员工进行差别化管理 _146

别让个人英雄成为团队的主导 _150

给桀骜不驯的员工来点下马威 _152

因势利导，制服“刺头”下属 _155

用事实来堵住牢骚之口 _157

别让害群之马影响到他人 _159

分而治之，把小人变成千里马 _161

拿出威严，让难缠的下属乖乖听命 _163



第九章 抓住人性，让下属听从指挥

- 用好员工的自尊心 _166
- 看到下属的德行，然后投其所好 _167
- 让下属觉得自己很重要，他便会全力以赴 _169
- 利用矛盾冲突激发团队斗志 _170
- 及时表扬下属的成绩 _172
- 适时地把劳动成果与下属共享 _175
- 对员工的热情给予肯定和赏识 _177
- 指出一些小缺点，让其处于半兴奋状态 _179

第十章 晓之以理，管对了自然服从

- 坦诚的沟通赢得尊重 _184
- 把员工情绪安抚下来再沟通 _186
- 言谈之间不要激发出员工的敌意 _188
- 敬而远之，解决不了问题 _190
- 了解对方的期待，使沟通更有针对性 _193
- 不要喋喋不休，让大家也参与讨论 _196
- 倾听代表你的姿态 _198
- 谨慎斥责，让员工接受意见 _200



第十一章 人人参与，铸造超强战斗力

集体决策，避免独裁 _206

打造团队精神，让大家劲儿往一处使 _209

把员工利益与企业发展相挂钩 _212

给下属树立一个共同的价值观 _214

给员工一个为之奋斗的愿景 _216

帮助员工树立工作信心 _217

最好的领导方式是空气式领导 _220

第十二章 刚柔并济，提升支持度

纪律严明，不被人情左右 _224

制度保障执行，规则高于一切 _226

把握好威严与亲近的度 _231

罚要罚得刻骨铭心 _234

说出你的期望 _235

拒绝员工的某些要求 _238

注意管理中的弹性 _240

给团队提供释放压力的渠道 _243

第一章

垂先示范，修己才能安人





以身作则，就是领导力

身为领导者，不仅要会作报告，口若悬河，在言辞上折服下属，更重要的是能够作出表率，以身作则，严于律己，用行动感化下属。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，意思是说，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会自觉去干；如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规章，部下也不会遵从执行。从这个角度来说，以身作则是最有效的管理之道。

作为一个团队的中心，其一言一行都会受到团队成员的关注，也会对员工造成影响。所以，要想让员工听从你，心甘情愿地追随你，首先就要懂得“正其身”。

玛丽·凯是当今世界上著名的女企业家，她非常重视管理者在员工中的榜样作用。她说：“管理者的行为受到其工作部门员工的关注。下属往往模仿部门负责人的工作习惯和行为，而不管其工作习惯和行为的好坏。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进包里带回家，坚持当天的事当天做完。尽管我从未要求过我的助手和秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也常提着包回家。假如一个经理经常迟到，工作散漫松懈，上班期间打私人电话，经常因喝咖啡而中断工作，那么，他的部下大概也会如法炮制。”

管理者只有带好头、树好榜样，才能赢得下属的信任与追随，这是任何法定权力都无法比拟的一种强大的影响力和号召力。管理者职位



越高，就越应重视给人留下好的印象，因为你总是处于众目睽睽之下。

能以身作则的人浑身都闪耀着一种人格魅力，会有形或无形、有意或无意地感染他人。正人先正己，做事先做人。因此，领导者无论职务多高、权力多大、资历多深，都应该在要求别人做到之前自己先做到，这样才能树立起威望，增强执行力。

如果管理者不能严于律己，却又对员工要求严格，员工自然不会服从。作为引领者，要扮演好带队者的角色。有人说，带队者就应有“平常时候看得出来，关键时刻站得出来，生死关头豁得出去”的素养。“平常时候，看得出来”，是个人素质、潜在能力和品质的体现；“关键时刻站得出来”，是勇气、原则和实力的展现；“生死关头豁得出去”，是一种勇于奉献和敢于牺牲的精神。很多人在关键时刻丧失领导力的原因就是：要求下属“照我说的做”，而不是“照我做的去做”！在关键时刻不能坚持原则，更没有勇气和实力站出来，也就是不敢说“看我的”！

事实上，任何一个引领者的行为，都会影响他的追随者和身边的每一个人。追随者会通过一种被称为“示范”的学习过程而受到影响。这种影响在平时是潜移默化的，也许不会被清醒地认识到，可在关键时刻却是非常强烈的。

1942年，“二战”进行得如火如荼。随着战争局势的变化，盟军与德军的战场逐渐转移到北非。盟军最优秀的将领之一巴顿将军意识到自己的部队可能无法适应北非酷热的气候。一旦移师北非，盟军士兵的战斗力就有可能随着酷热的天气而减弱。

战争不会随着人的意志而转移，摆在盟军面前的只有一条路，那就是适应。为了让部队尽早适应战场变化，巴顿建立了一个类似北非沙漠环境的训练基地，让士兵们在48摄氏度的高温下每天跑一英里，而



且只给他们配备一壶水。巴顿的训练演说词就是：“战争就是杀人，你们必须杀死敌人，否则他们就会杀死你们！如果你们在平时流出一品脱的汗水，那么战时你们就会少流一加仑的鲜血。”

虽然人人都意识到战争的残酷性，但酷热的天气还是让许多士兵暗地里抱怨不已。巴顿从不为训练解释，他以身作则，和士兵们一样在酷热的环境中坚持训练。当士兵们看到巴顿每次都毫不犹豫地钻进闷罐头一样的坦克车中时，再多的怨言也只能变成服从。

显然，巴顿把自己当做是普通的一个士兵，在这个角色上，他以完美的职业军人精神树立了典范，起到了榜样作用。在巴顿的带头作用之下，整个军队的训练进行得非常顺利。正是有了这样的训练，在随后的北非战场上，巴顿的部队迅速适应了沙漠环境，以较小的代价一举击败德军，取得重大胜利。

作为一个领导者，也应该像巴顿将军一样，只有成为具有强大影响力的带队者，才能促进团队成长。一个懒懒散散的管理者，其下属也不会勤快到哪里去！领导者应该考虑到自身的榜样作用，注意自身的一言一行。

以身作则，就是领导者的领导力。领导者要经营和管理好一个企业，需要具备多方面的能力，但最基本的一条则是树立榜样，凭表率服众。你希望员工如何做，做到什么程度，你应当先给他们做一个示范。

振臂一呼，应者云集的领导力绝不是领导职位本身能赋予的，没有追随者的领导者剩下的只是职权威慑的空壳。因此，领导者必须以身作则，养成良好的工作习惯和道德修养，唯此，才能获得更多的追随者，获得更多更优秀的人才，凭此成就大事业。



承担责任，与员工共进退

企业在运营过程中，总会出现失误与过错，管理者对待此类事情的态度往往决定了企业员工的态度。犯错与失职并不可怕，可怕的是否认和掩饰错误。勇于承担责任，与员工共进退的管理者，会让员工觉得你是一位心胸坦荡、有责任心的人。因为责任而树立起的威信更能让员工信服，从而赢得员工的尊重和支持，否认和掩饰只会一错再错，失去员工的信任。

戴尔公司的老板迈克·戴尔是一位勇于承担责任、能主动承认错误的领导。从2001年开始，戴尔公司开始实行年度总评计划。每位戴尔的员工都可以向他的上级、部门经理甚至是迈克·戴尔本人提出意见，指出他们的错误所在。

第一次员工总评过后，迈克·戴尔得到的评价是“过于冷淡”。对此，戴尔本人当着手下众多员工的面承认了自己的问题：“我个人太腼腆，显得有些冷淡，让人觉得不可接近，这是我的失误。在这里我对大家作出承诺，在以后的日子里，我会尽最大努力，改善与所有员工的关系。”

这件事情在后来被人提及：“戴尔先生，你不担心员工提出的问题是根本不存在的吗？”迈克·戴尔微笑着回答：“戴尔公司最重要的一条准则是责任感。我们不需要过多的借口，只要拥有高度的责任感就行，在戴尔公司你绝对不会听到各类推诿之词。”

戴尔本人的公开表态，在公司内部引起巨大反响。公司的员工们



都认为：“老总都这么勇于承担‘莫须有’的责任，我们还有什么理由不向他学习呢？”因而，“承担责任，不找借口”的风气迅速在戴尔公司内部形成，这也使得戴尔公司迅速拥有了强大的竞争力。

作为企业的管理者，能否主动承担责任，体现了管理者的品格和气度。管理者不仅应该在有任务的时候勇挑重担，更要在出错的时候率先承担责任，把失误、失败的责任也放在自己肩头。

李嘉诚的看法更直接：员工的错误就是管理者的错误。李嘉诚是一个非常宽厚的商人，十分体谅部下的难处。

多年的经商经验让他懂得，经营企业并不简单，犯错是常有的事情，所以只要在工作上出现错误，李嘉诚就会带头检讨，把责任全部揽在自己身上，尽量不让部下陷于失败的阴影。他时常说：“下属犯错误，领导者要承担主要责任，甚至是全部的责任，员工的错误就是公司的错误，也就是领导者的错误。”

李嘉诚的诚恳态度令人敬佩，他勇于承担责任，不找借口推脱的习惯，还要从小时候在舅舅家打工的经历说起。

当时，初到香港的李嘉诚，在舅舅家的钟表公司工作。他非常好强，不愿落在别人后面，做事情总是想着如何超越他人。自从加入钟表公司，李嘉诚非常勤奋，在别人休息时，他也在学习如何修理钟表。为了尽快提高自己的技艺，李嘉诚还专门拜了一个师傅，遇到不懂的问题就去请教师傅。师傅觉得李嘉诚非常聪明，而且又如此好学，也很愿意教他。

有一次，师傅因为被派到外面去工作，李嘉诚便自作主张地开始自己动手修手表。但由于欠缺经验，不但没有修好，反而还把手表给弄坏了。李嘉诚知道自己这下闯了大祸，他不但赔不起手表，还有可能丢掉这份工作。