

带队伍^的 第一课

郑一群 著

WHY DOES NOT KEEP THE TOP TALENTS

信任

管理的命根子

信任下属，就要把他当做整个团队大家庭的一员，
去尊重他的权利，维护他的利益。

信任下属，就要给他一个舞台，
让他为了团队的发展，自由地发挥才干。

如果不相信自己的下属，



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

帶隊伍的 第一課

鄭一群 著

WHY DOES NOT KEEP THE TOP TALENTS

信任 管理的命根子

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书全面介绍了信任在组织管理中的重要性,说明了只有充分的信任下属、放权给下属,才能够打造更好的执行团队。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

带队伍的第一课/郑一群著. —北京:电子工业出版社, 2010.11
ISBN 978-7-121-12045-9

I. ①带… II. ①郑… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第203903号

责任编辑:周 琰 特约编辑:洪 敏

印 刷:北京中印联印务有限公司

装 订:北京中印联印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:16 字数:270千字

印 次:2010年11月第1次印刷

定 价:33.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

某网络曾做过一个“员工对直接上级的信任程度”的调查，调查结果表明，80%的员工不信任领导，60%的员工不相信企业领导所描绘的前景，40%的员工随时准备离开，20%的员工对自己的直接上级不信任。对领导层缺乏信任，员工行为就会短期化——缺勤增加，拖延工作，准备后路，把建立对外关系看得比公司利益更重，要求短期现金报酬……这些短期行为都会直接影响到团队绩效和部门效益。

在企业中，老板不信任自己精挑细选的员工，所以安装了电子眼，监视那些为他卖力工作的员工；领导不信任下属，害怕他们越级告状，所以给了他们烦琐的工作，让他们无暇顾及其他事情。常听企业领导干部鸣冤：自己苦口婆心，仁至义尽，得到的却是狗咬吕洞宾，不识好人心；基层员工抱怨：领导站着说话不腰疼，饱汉子不知饿汉子饥……认为领导高高在上，与职工隔心隔肺。我们从这些牢骚中不难看出，上下级之间隔膜太深，缺少了解和理解，这就是我们所谓的企业内部信任危机。

北京某知名企业的员工刘先生说：我想谈谈自己的切身体会。作为一个企业的员工，我坚信员工应该对企业忠诚，尽职尽责，可是作为企业本身又给予了我们怎样的感受呢？我自认自己不是个要求很高的职员，我的职业信条是作为我的领导，你可以不重用我，但是你不可以不信任我；否则我为你工作的意义何在？难道只是为了那点收入？听说外国人曾经在中国上当很惨，所以对中国人很不信任，经常会用种族歧视

的口气说话，说我们国人习惯恶劣。工作时会像个监工似的趁你不注意忽然走到你的身边，无奈只能忍！原本已经安排好的工作他要打乱秩序。原本定好送你去参加认证培训，回来更利于工作的，可是最后也还是夭折了，原因居然是：“他还不能真正算是我们公司的职员，我们没有理由出钱让他去培训。”我只觉得自己心里有种受打击的感觉，不知道其他同仁听了是何感受，那一瞬间我忽然明白了公司日渐消沉的原因——信任危机。

职业经理人市场是一个特殊的人力资本市场，这是一个“职业”企业家的雇佣市场，涉及企业家精神的甄别和激发，以及企业剩余权利的重新分配。职业经理人是相对于企业的股东或老板而言的，他们是借助其所受的专业训练或拥有的专业技能而走上管理岗位的人。企业的职能是提供资本，而职业经理人的职能是运营资本。职业经理人是管理分工的结果，所以企业与职业经理人之间存在天然的矛盾，即委托与代理的矛盾。家族企业的高速发展带来对职业经理人需求的增长，但是在缺乏信任的情况下引入职业经理人是不会成功的。

很多企业并没有协调好老板与职业经理人之间的关系，没有处理好二者之间的矛盾，最终给企业带来了巨大损失。近年来，市场上频繁发生职业经理人与老板摩擦出火的事件。无论是老板还是职业经理人，都存在很多问题。

信任是人与人之间一种最可贵的感情，信任员工就是尊重他的人格，没有这种信任，就不可能使其自尊、自重和自爱，也就不可能使员工在工作中发挥积极性、主动性和创造性。老板与员工是战友，必须要团结一致，才会产生力量。换言之，老板和员工在互信的基础上密切地结合在一起，才能产生巨大的力量；否则彼此的力量不但会相互抵消，而且还会产生反作用，形成四分五裂的局面。

不信任确实是企业的一种危机。在不信任之中，企业会变得没有竞



争力，老板与下属矛盾多发。上、下级间的猜忌有时就像野草一样，一旦有了生存的空间，就会肆意疯长。而实际上许多“不信任”是因为沟通不畅而产生的隔膜。

本书采用真实案例加上深入浅出的理论分析，让所有的企业老板和经理都明白作为一个企业领导，必须气度恢弘，要大胆放开你的手脚，敞开你的胸怀。特别是高层领导，更应该懂得信任和放手的道理，清楚哪些事应该自己亲自去做，哪些事应该交给下属或员工去做。对自己应管的事要管好，而对那些应该由下属做的事，要选贤任能，大胆放手。这样才能做到用人不疑，才能用好那些超过自己的能人。



独断专行表面上看是领导者的强大，实际上是弱智、无能的体现。那么，是哪些领导喜欢独断专行，听不进别人的意见呢？当然不是办事干练且富有智慧的强者，而是那些把权力看做高于一切的领导，也恰恰是这些人把企业推进信任危机的旋涡之中。

独断专行	030
信任不足的困扰	033
指手画脚直接指挥下属	037
老板也有病	040
老板为何犯错误	042
谁为老板的错误埋单	045
老板如何少犯错误	048
沟通就是双赢	050
你是员工信任的领导吗	055

第三章 埋下信任危机的种子 ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

企业内部的信任危机主要表现在员工与领导，以及领导之间，因为缺乏规范性的竞争机制，所以员工和中层对高层领导的能力存有疑虑等。其实，这都是领导有意或无意中埋下的信任危机的种子。

权力斗争惹的祸	060
公司派系是这样形成的	063
缺乏承诺的恶果	066
不善于理解他人会怎样	069
与员工争功诿过	072
开诚布公有多难	074
缺乏公开、公平和公正	077
谁决定企业的成败	079
员工不是工具	083
把下属当做出气筒	086

第四章 痛苦的中层



人们往往会认为，中层^①的职责就是执行的企业战略，但这并不完全正确。事实上，中层的执行会受到许多限制，在绝大多数企业里，对中层^②的考核经常要“看老板脸色行事”，甚至老板会时时干预中层，防范并怀疑中层。

老板对我不信任	090
成为专制的牺牲品	093
谁在影响中层管理者	096
到底听谁的	099
遭遇夹心饼干	102
碰到天花板	104
欲望放纵何时休	107
外来和尚难念经	110
“空降兵”的难度	112
给人踏实的感觉	116

第五章 如何让员工充满信任



下属很少会信任推脱责任或不把团队利益放在第一位的领导。那些能够让下属觉得遵从很高道德和价值标准，并愿意支持他们工作的领导很容易获得信任。不用任何规章去束缚员工，让他们在无拘无束的信任氛围中发挥个人的创意和潜能。

谁是值得信任的老板 122

“空降兵”如何才能生存下去 125

为何一山可容百虎 127

以诚相待 130

我就要信任他的能力 133

不要伤害员工的心 136

获得员工的信任	139
给员工一定的决策权	141
做好企业的根本保证	144
用人要做到信任	147

第六章 请把员工当回事



越来越多的老板抱怨企业越来越难做，员工越来越不信任自己。相当大一部分人在经营企业时，根本就没把员工当回事。事实就是谁不把员工当回事，员工就不把谁当回事。

不要粉饰自己的过失	152
失败的真正原因	155
最可怕的是没有反省	158
用我的爱心换你的真心	161
把员工当做好友	164
把握好权威的度	167
情感管理的对与错	170
掐掉信任危机的苗头	173
把员工当回事	175
情感可以形成凝聚力	178

第七章 放手让员工发挥才干



老板的一个基本责任就是了解员工的价值，然后鼓励他们主动尝试。而其最基本的行为体现就是给予员工更多的信任，放手让员工去做。让他们发挥自己的才干，为企业做出贡献，从而把自己有限的时间和精力用在更重要的决策上。

给他一个舞台	184
放下不该管的事	187

放手使用新人.....	190
彻底放权.....	193
要用“心”用人.....	196
充分信任员工.....	199
用人的关键在于信赖.....	202
给职业经理人多大的权力	205
给经理人一定的决策权	208

第八章 建立企业内部的信心和信任 ★ ★ ★ ★ ★

毋庸置疑，一个企业要有战斗力和竞争力，企业员工必须认可企业，对企业有信心，对企业心存信任。只有对老板及其企业有了很强的信任感，员工才可能产生归属感、荣誉感、责任感和团队精神。

举贤应当避亲	214
唯才是举	216
把员工当成真正意义上的人	219
知人善任	221
赢得员工的信任	224
培养下属	227
扬长避短，用人所长	230
授人以鱼不如授人以渔	233
靠制度来优化管理	235
敢于使用年轻人	238

第一章



信任危机是企业的生死劫

某调查机构对几千名员工进行了问卷调查，其中38%的员工对企业的总体信任程度比较低，52%的员工并不认同企业的政策与制度，39%的员工对企业高层管理者持怀疑态度，50%的员工认为直接上级不值得信赖。信任危机已经成为企业能否生存和发展下去的生死劫。



当企业遭遇信任危机时

信任是企业合作的前提，也是管理的基石。如果企业与员工之间不能相互信任，一个团队的凝聚力也就无从谈起，肯定是一个没有市场竞争力的企业。我们可以说，信任是保持企业立于不败之地所必须逾越的“鸿沟”。

信任对企业有着至关重要的作用，它不仅能使企业与员工处于互相理解、互相包容的和谐氛围中，还能使每个员工都感觉到自己对企业的价值，满足个人的精神需求。信任更能有效地提高和谐程度及合作水平，促进企业的顺利开展。

尽管信任对于企业具有不可低估的力量，但实际上很多企业都把这一点忽视了，处于一种内部的信任危机当中。比如，老总在员工面前没有威信，企业没有凝聚力，缺乏向心力，以及中层与基层管理者和员工没有积极性等，企业就像大海上一艘随时都可能沉没的破船。那么如何才能化解这种让企业老总感到闹心的内部信任危机，从而提高员工的工作效率和企业的效益呢？

企业的领导者最重要的是要具备两个度，即广度与高度。

1. 广度

广度包括胸怀宽广度、交际广泛度和学识广泛度。首先，胸怀宽广度要求企业领导有容人的雅量，才能领导比自己在某方面能力更强的人。因而能带出一个“狼的团队”，而不是“羊的团队”；其次是交际广泛度，心胸宽广的企业老总一般不会轻易发脾气，因而容易与下属及普通员工相处和交流，有利于工作的开展；再次，学识广泛度也是极其重要的，因为你知道的事情总是比员工多，对风险的预见也总是比他人准确，从而能把握住企业方向，引导团队朝正确的方向前进。

2. 高度

如果哪个企业老总的目标高，则其眼光肯定远。他会把工作当成事业来做，也会专心经营公司品牌。并珍惜在每一个难题的历练，更在意企业为员工提供发展的平台。因为他的目光长远，所以不会浮躁，能够脚踏实地为企业和员工着想，因而也就比较容易取得成绩，也容易让企业获得更多成功的机会；同时，这样的老总始终能认识到自己的不足，能正确看待企业的失败与成功。他经得起失败，更经得起成功；另外因为老总的思维高度，所以会把权力看得很淡，把员工利益始终放在第一位。一方面，他善于授权，更善于激发员工自我奋进的欲望；另一方面，像某些成功的领导一样做自己该做的事，不争权夺利。把本职工作做好，乐观向上。人的情绪是可以传染的，如果企业的老总总是悲观和消极的，那么这个企业永远不会是欣欣向荣的。

从治理信任危机的方法上，建议企业老总们做到如下几个方面。

1. 不任人唯亲

作为一个企业的老总，你必须明白任人唯亲是企业信任的毒药。你一旦任人唯亲，就会对有相互熟悉、有特殊关系或共同经历的人盲目信任并加以重用。任人唯亲会让员工对企业失去信任，严重危害企业的正常发展。其结果一是使中高层管理者不但独断专行，更会大权独揽；二是优秀的人才不会加盟这样的企业，这对企业的整体素质无疑是个严重的伤害；三是与老总亲近的都当官了，作为外人的员工会更不思进取，还谈什么创新和忧患意识。彼此信任是企业的无形资产，也是企业的无形财富。所以也希望企业老总们做到任人唯贤，能者上、庸者下，绝不任人唯亲。

2. 信守承诺，敢于承担责任

如果企业不小心打了一场败仗，企业高层领导把责任推给下属，把自己清理得没有一点错误，员工肯定会寒心。这让他们以后还怎么相信你？此时正确的做法就是不但要认识自己的错误和失误，更要勇敢地承担责任，不要互相推诿。如果你总是把成绩留给自己，让下属去背黑锅，还有谁能听你的号令去冲锋陷阵？同时，作为一个企业的老总必须

言而有信，当奖则奖，当罚则罚；否则就会失去拥戴。

3. 不但要在情感上信任，也要在制度方面信任

心理学家们认为，情感的信任是人类最基本的需求。因为人们之间毕竟是有感情的，无论是法律制度下还是其他形式下的信任，离不开感情这两个字。但是必须尽最大可能地把情感与法律制度分开，从而推动整个企业健康有序地发展。

4. 合理的授权

车间的卫生要老总检查，员工的请假条也要老总批准……事必躬亲导致的结果一是效率低下；二是团队失去工作的积极性和主动性。因此必须通过合理授权，使企业每一个成员都有充分发挥自己能力的平台。用人不疑、疑人不用，赋予下属相应的责权利，鼓励其独立完成工作。

5. 有一颗宽容之心

作为企业老总，如果你真想要营造信任的氛围，就应当有宽容员工失误和失败的心胸。在美国的3M公司有一句著名的格言：“为了发现王子，你必须与无数个青蛙接吻。”“接吻青蛙”意味着失败，但失败往往是创新的开始。当然，容许员工失败并不是鼓励他们为所欲为，放任自流，而是激发其战胜困难的勇气。

6. 有效的沟通

如果把企业比作一台机器，那么有效的沟通则是优质的润滑油，没有润滑油的机器只会有一个结果——破碎。有效的沟通有利于企业与员工之间相互了解与交流，结成伙伴关系。要真正进行有效的沟通，首先必须在企业做出重大决策时，虚心听取各方面的意见；另外鼓励员工提出合理化建议，不搞一言堂和家长制，从而充分调动其主观能动性。

7. 规范考核、激励体系

企业在考核及激励方面应该坚持公平、公开且公正，这样才能赢得人心。如果哪个老总信奉“做事的不如说话的，站着的不如睡着的”，肯定已经山穷水尽，“大厦将倾”的日子已经不远了。

8. 加强文化的融合

如果员工都不认同自己企业的文化，哪里会做到心往一处想，力往

开始宣传员工是企业的主人。为员工组织的培训活动也大都会注重团队信任合作这类问题，可是在实际工作中却是差强人意。

某知名企业的员工刘先生说：我本人的切身体会是：作为一个企业的员工，我坚信员工应该对企业忠诚，尽职尽责，可是作为企业又给予了我们怎样的感受呢？我自认为自己不是个要求很高的职员，我的职业信条是作为我的领导，你可以不重用我，但是你不可以不信任我；否则我为你工作的意义何在？难道只是为了那点收入？听说有的外国人曾经在中国上当很惨，所以对中国人很不信任，经常会用种族歧视的口气说话。说我们国人习惯恶劣，工作时会像个监工似的趁你不注意忽然走到你的身边，无奈只能忍！原本已经安排好的工作他要打乱秩序。原本定好送你去参加认证培训，回来更利于工作。可是最后却夭折了，原因居然是：“他还不能真正算是我们公司的职员，我们没有理由出钱让他去培训。”我只觉得自己心里很受打击，不知道其他同仁听了是何感受，那一瞬间我忽然明白了公司日渐消沉的原因——信任危机。

我们虽然经过沟通，双方口头上已经互表信任，但私底下总是摆脱不了猜疑。我不大清楚其他企业目前的现况如何，我们企业勉强还算是一个知名的外企，可是现象已经这么严重，听公司的老职员说：“没能力的只好在这里继续混，有能力的都跳槽走了。如果说我们公司是个大游泳池，那么我们都是在池里划水的，以前划的现在继续划，还没划的现在也准备跳下去划。”我不禁感到担忧，这样的信任危机要持续多久，如何才能改变这样的现状。

北京某公司的人力总监张谊说套用拿破仑的名言，即不想当将军的士兵不是好士兵。同样，不想担当高职务的领导也不是卓越的领导，但是领导的升迁必须建立在胜任的基础之上。如果你和员工之间没有充分的信任，你最好不要去担任高职位，更不要仓促提拔员工担当领导职务；否则当信任危机突然来临时，不管是作为当事人的管理者还是企业本身，没有一方会是真正的赢家。

那么在权力那诱人的光环中，你会遭遇著名的“彼得原理”，即“企业的每位员工趋向于上升到他所不能胜任的职位”和“权力的职位最终都将