

现代企业管理新概念丛书

零距离

如果焦虑不安或矛盾冲突等管理问题在你
面前树起一面荆棘之墙，
那么零距离管理将会为你打开另一扇窗。

管理

任志新◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代企业管理新概念丛书

零距离

如果焦虑不安或矛盾冲突等管理问题在你
面前树起一面荆棘之墙，
那么零距离管理将会为你打开另一扇窗。

管理

任志新◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

零距离管理/任志新编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 5

(现代企业管理新概念丛书)

ISBN 7-5017-7489-7

I. 零... II. 任... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 027277 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 高焕之(电话: 010-68319290)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 170×230mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 165千字

版 次: 2006年5月第1版

印 次: 2006年5月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7489-7/F·6045

定 价: 24.80元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

现代企业管理



概念丛书

编委会

主 任 任志新
副主任 杜占生 高美华
编 委 代义国 任志新 杜占生 高美华
张海峰 伏艳峰 郭 颖 张俊丽
刘 莉 候凤军 李海霞 刘海飞
邢晓凤 张秀红 田伟娟 边领如
齐新梅 王 超 王世芳 顾俊莲



前言

二十一世纪是知识经济时代，知识经济不仅对人类的生产和生活方式产生深远的影响，而且还必将带来管理科学和实践的剧烈变革。

在知识经济形态下，知识被应用于知识本身，知识的价值和作用超过资本的价值与作用，成为企业最重要的资源，因此智力资产成为管理的中心。企业的智力资产就是员工。英特尔（Intel）公司总裁安德鲁·格罗夫（Andrew Grove）将其描述为：“我们公司的资产有腿，每天自己走回家。”是的，具有智慧的人是企业最宝贵的财富，管理智力资产就是管理组织的命运。而管理智力资产的最佳方法是零距离管理。

何为零距离管理？在这里，零距离并非表面意义上的企业管理者与员工的面对面接触，其本质应该是心与心的零距离。

在传统管理模式中，管理者即“统治者”，他不需要倾听，而是发号施令，监视并控制下属。在知识经济中，管理者必须改变原来的角色，扮演新的角色，代之以零距离管理。正如美国通用电气公司董事长杰克·韦尔奇在改变公司等级制时所说：“过去，许多总部管理人员的职能是依靠控制来发挥作用，而不是借助增加价值。他们的工作内容必须重新定义，他们必须把自己的角色看成是教师、拉拉队长和解放者的混合体，并非控制者。”

零距离管理要求企业管理者必须学会以人为本，以人性化管理



为基点，真正走进下属员工的心里，与员工交朋友，倾听员工的心声，帮助员工发掘自身的潜能，为员工排忧解难，让员工真正融入到一个崭新而又温暖的企业大家庭中来，这才是新时期企业管理赋予各级管理者的使命。同时这种零距离管理也是对管理者自身素质的一个严峻考验。作为管理者，首先完成自身角色的转换，做一个非权力型管理者，修炼情商，提升自身的影响力，成为一名为员工真诚服务，为企业发现人才、使用人才、管理人才的仆人，这样达到企业、管理者、员工三赢的格局。

● 零距离管理是企业管理者与下属员工零距离接触、零距离沟通的过程；是下属员工零距离参与、零距离认同的过程；是双向零距离支持、零距离配合的过程。总之，零距离管理是现代企业员工管理的一支新型力量，零距离管理是未来管理的大势所趋！

编者

2006年4月



目 录

第一章 零距离管理是柔性而不是刚性 (1)

在知识经济时代，知识型员工在企业中占了主导地位。面对众多的知识型员工，应以柔性为主，而不需要更多的刚性，这样才能拉近与员工之间的距离，这也是时代对管理者的要求。

- 一、以人为中心的人性化管理 / (2)
- 二、永远善待你的员工 / (5)
- 三、你是最棒的 / (9)
- 四、让员工自动自发工作 / (12)
- 五、财散则人聚，财聚则人散 / (19)
- 六、金无足赤，人无完人 / (24)
- 七、以不变应万变 / (27)

第二章 零距离管理是领导影响力， 并非权力因素 (33)

作为一个管理者，你用来吸引你的下属员工，你用来打动他们，你怎样才能让他们为你创造更多的价值，那就是你自身所展现出来的领袖气质，假如你能让自身的这种气质形成一道光环，那么将会有更多的人才被你吸引过来。

- 一、提升你的影响力 / (34)



- 二、秀出你的魅力资本 / (37)
- 三、打造你的领袖气质 / (42)
- 四、宽厚仁义，取信于“民” / (51)
- 五、品格的力量 / (57)
- 六、“领导光环”的辐射效应 / (62)
- 七、找准你的位置 / (67)

第三章 零距离管理是自我控制，是理性管理… (71)

管理者的情商是实现零距离管理的一个重要环节。试想一下，一个管理者如果连自己都控制不好，那么他将如何去管理下属员工？下属员工又怎么会为他所折服？管理者只有不断地提高自身的情商指数，让下属员工感觉不到压力，这样团队中才会出现合力。

- 一、做情绪的主人 / (72)
- 二、我真为自己感到骄傲 / (78)
- 三、以意志力铸就卓越的领导力 / (82)
- 四、培养健康的情绪 / (88)
- 五、克服恐惧与焦虑 / (93)
- 六、剔除你的错误意识 / (98)

第四章 零距离管理是心连心，筑桥梁 …………… (103)

你需要搭建通一座往员工心里的桥，因为，只有心与心之间的沟通才是最真实的，最长久的。一个管理者，只有用一颗真诚之心，走进员工的心里，和他们交朋友，倾听他们的心声，关注他们的需求，这样才能建立一个和谐愉悦的“大家庭”，真正实现管理无间。

- 一、抓住人心就抓住了一切 / (104)



- 二、从细微处入手 / (111)
- 三、关爱是一条无形的鞭子 / (115)
- 四、用真诚换真情 / (118)
- 五、注重情感投资 / (122)
- 六、营造“家”的氛围 / (125)
- 七、建立轻松愉快的人际关系 / (129)
- 八、“一对一”的交流沟通 / (133)

第五章 零距离管理是贴近员工和谐相处 (137)

和谐就是力量，和谐就是财富。管理者要使和谐不变成空话，就必须尊重员工，宽容员工，并公平地对待每一位员工，从而营造出理解人、尊重人的企业文化氛围，让企业和谐地发展壮大。

- 一、尊重员工是管理的前提 / (138)
- 二、四步实现对员工的尊重 / (144)
- 三、言必信，行必果 / (149)
- 四、宽容是金 / (152)
- 五、做到“一碗水端平” / (160)

第六章 零距离管理是化解矛盾，调和冲突 ... (165)

假如管理者不能以最快的速度协调好各种矛盾与冲突，那么这种危机便会以最快的速度蔓延开来，最后达到不可调和的地步。而这时管理者想消弥与下属员工之间的距离则会难上加难了。

- 一、性质不同，区别对待 / (166)
- 二、化解冲突，争取主动 / (171)
- 三、把握原则，处理到位 / (175)



四、稳扎稳打，当机立断 / (180)

五、以理服人，进退自如 / (184)

六、措施得当，不留后患 / (188)

第七章 员工是上帝，人才是朋友 (191)

只有当管理者真正与你的下属员工融为一体的时候，也才会是真正消除你们之间距离的时候。你时时都与自己的下属员工在一起，把他们当作你最信赖的人，最好的朋友，他们想与你拉开距离也会变得很难了。

一、员工是企业的上帝 / (192)

二、把员工当作你的合伙人 / (197)

三、给员工一个合理的空间 / (201)

四、人人都是企业的主人 / (207)

五、让人才与企业团队融为一体 / (211)

六、打造一个学习型组织 / (216)

第一章 零距离管理是柔性而不是刚性



在知识经济时代，知识型员工在企业中占了主导地位。面对众多的知识型员工，应以柔性为主，而不需要更多的刚性，这样才能拉近管理者与员工之间的距离，这也是时代对管理者的要求。





一、以人为中心的人性化管理

在知识经济时代，柔性管理迅速成为一种新型的领导管理模式。柔性管理是现代领导的一种灵活管理模式，它要求被领导的组织结构是扁平的和灵活的。如在企业组织的领导中，要求产品开发、生产、销售和服务是市场导向的和快速变化的，信息沟通是畅通的和便捷的，人的积极性得到最大发挥，企业能够根据市场变化迅速做出反应和调整。

人既是管理的主体，又是管理的客体。对人的管理既可以凭借制度约束、纪律监督、惩处、强迫等手段进行刚性管理；也可以依靠激励、感召、启发、诱导等方式进行柔性管理。

柔性管理，究其本质，是一种以人为中心的人性化管理，它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。具体地说，它有如下特征：

1. 柔性管理的内在驱动性

柔性管理的最大特点，在于它主要不是依靠权力影响力（如上级的发号施令），而是依赖于从每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神，因此具有明显的内在驱动性。而只有当组织规范内化为员工的自觉认识，组织目标转变为员工的自发行动，这种内在驱动力，自我约束力才会产生。



2. 柔性管理影响的持久性

柔性管理要求员工把外在的规定转变为内心的承诺,并最终转变为自觉的行动,这一转化过程是需要时间的,加上员工个体差异、文化传统及周围环境等多种因素的影响,组织目标与个人目标之间往往难以协调。然而一旦协调一致,便获得相对独立性,对员工具有强大而持久的影响力。

3. 柔性管理激励的有效性

根据马斯洛的需求层次理论,可将人的需求分为:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求及自我实现需求。赫茨伯格的双因素理论又指出,为维持生活必须满足的低层次需求如生理需求、安全需求、社交需求相当于保健因素,而被尊重和实现自我的高层次需求则属于激励因素。一般说来,柔性管理主要满足员工的高层次需求,因而具有有效的激励作用。

实际上,柔性管理是相对于“刚性管理”提出来的。刚性管理以规章制度为中心,凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理;而柔性管理的最大特点在于它主要不是依靠外力,而是依靠权利平等、民主管理来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业做出自己最大的贡献。柔性管理在企业管理中的作用表现在:

一是激发人的创造性。知识经济时代的主要财富来源于知识。而存在于员工头脑中的隐性知识,只能通过柔性管理,让其自觉自愿地奉献给企业,实现知识共享。而这对于刚性管理来说则是行不通的。

二是适应瞬息万变的外部经营环境。知识经济时代外部环境的



易变性与复杂性一方面要求决策者必须整合各类专业人员的智慧，另一方面又要求决策的出台必须快速。这意味着必须打破传统的部门分工的界限，实行职能的重新组合，让每个员工或每个团队获得独立处理问题的能力，独立履行职责的权利，而不必层层请示。企业只有通过柔性管理，才能提供人尽其才的机制和环境，才能迅速准确做出决策，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

- 三是满足柔性生产的需要。在知识经济时代，人们的消费观念、消费习惯和审美情趣也处在不断的变化之中，满足个性消费者的需要，对内赋予每个员工以责任，这可以看作是当代生产经营的必然趋势。知识型企业生产组织上的这种巨大变化必然要反映到管理模式上来，导致管理模式的转化，使柔性管理成为必然。

柔性本身是一个多维的概念，它要求灵活性与多样性的统一，要求变革、创新和新颖；柔性体现的不是弱而是韧，体现的是内部活力在外部弹性机制的引导下发挥最大的效能。在管理中，要充分发挥柔性的特点，就必须在保持原来管理中战略目标明确的前提下实施相应的措施，如更新观念，建设良好的企业文化；规章制度的改造；组织结构上配合柔性管理进行改造；重视学习，建立学习型企业等。只有打破以往的单一和呆板的管理模式，才能充分而有效地发挥企业组织中所有资源的效能。

在知识型企业管理柔性化之后，管理者更加看重的是员工的积极性和创造性，更加看重的员工的主动精神和自我约束。总之，在市场经济时代，企业想要得到更好的发展，管理者就必须紧跟时代的步伐，从过去的刚性管理中解脱出来，实现真正的柔性管理，这也是管理者想要实现零距离管理的一个基本要求。



二、永远善待你的员工

永远善待你的员工，是时代对现代管理者的一个要求。有人说：“失败的原因或许各有不同，成功的关键却是相同的”。纵观那些取得了巨大成功的企业，尽管其开始时的规模有大有小，无一不是将“善待员工”的思想贯彻于企业经营管理活动的始终。

管理者若给员工以关心，员工就会回报管理者以忠诚；管理者若想员工之所想，员工必为管理者排忧解难；管理者若不把员工当人看，员工岂能尊重管理者，服从他的管理？现代企业的经营管理就是要将管理者和员工结为一个利益共同体，可以说，一损俱损，一荣俱荣。有的管理者却不明白这个非常浅显的道理，他们对待员工很刻薄，自以为掌握着员工的命运，结果对员工伤害很大，给自己造成的损失更大。零距离管理就是要消除管理者与员工之间的一切距离。但是如果管理者连自己的员工都不知道去善待的话，又怎么谈得上消除距离？

1. 员工的利益永远第一

1998年冬天，菲利普斯西江作业平台，作为承包商的深圳赤湾海洋石油设备修造公司的电焊工徐某，在下油管时不慎砸断了右手手指，消息传到菲利普斯（中国）公司。公司领导立即决定用6000美元租用直升飞机将徐某送往医院，为徐某的手指再植赢得了时间，手指保住了，这件事感动了为菲利普斯工作的所有员工。



在菲利普斯，员工是公司最大的财富，员工的利益至高无上。在菲利普斯，每个员工都有权拒绝危害自己或他人的工作。如果上班时，员工遇到危险，员工可以拒绝上班，如果加班到晚上7点以后，员工必须打车回家，否则将被视为危险的举动。

在菲利普斯，为了保证人员和生产的安全，每个员工都有权力随时停止生产。2001年4月，在菲利普斯与中海油合作的西江302钻井平台上，司钻郭某发现第二层甲板发电机房出现明火，郭某立即切断电源，生产因此停止了2个小时，公司的收入损失了30万美金，而郭某反而得到了提拔。

把员工的利益放在第一位，或者说要时刻为员工谋福利是管理者应尽的职责，也是管理员工的基础。现代企业强调的是以人为本，人是企业惟一能动的要素。孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和。”所强调的也是人的重要性。许多知名企业早就认识到了这一点，并采取各种各样的措施，不断地为员工谋福利，以激发员工的主人翁责任感，培养员工的敬业精神，努力营造一种融洽的氛围。

作为企业管理者，理当是员工的“保护人”。也就是说，要竭尽全力地维护员工的种种切身利益，如经济效益、文化利益、法律利益，等等。这往往也是许多员工最为关心的现实问题。

2. 不要以势压人

“那是命令吗？”“是的。照我说的去做，否则你就等着被炒鱿鱼！”

这种对话人们时常可以在以“权力”为处事基础的工作场所听到。管理者无视员工的沉默与反抗，一味地强迫其按照自己的意思做事，往往会导致不良效果。



有一次，某公司要开设新办事处，某领导指示下属主管王某尽快做好设计图。

王某立刻就放弃了周末休假，铆足了劲儿和同事们做了一份费尽心思的设计图，星期一大早就把设计图交给了领导。结果，领导告诉他：

“哦！小王，上次交代你的那件事你不必操心了。星期六那天我自己试着弄了弄，效果不错，所以，请你马上把我这份设计图拿去照做。”

王某回到自己的办公室时，实在是没脸面对自己的同事，了解情况的同事不仅不把王某的遭遇当作一回事，还一副嘲笑的面孔。

一般情况下，管理者一旦把工作交给某个人做，就不应该拿权势压人，干涉对方的自主权。因为下属在充分了解了自己的工作之后，会全心全意地去做好管理者交给的工作。

管理者必须信任下属，期待下属施展能力，而且必须打从心底相信他们的能力。就算下属再怎么不可靠、再怎么没有能力，一旦把工作交给对方后也不应该无视他的努力和行动。这时，管理者该做的是尽量去支持他，即使自己想出了非常好的企划方案，也应该先忍着，而且，在下属想出比自己更好的点子之前，要不断地给予鼓励和信心。

如果管理者认为时间不够，无法等待下属完成而发火时，首先要想到这是自己管理的失误。因为真正能干的管理者会替下属预估足够充分发挥的时间，替他们做个计划进度表。

3. 引导员工进行良性竞争

每一个管理者都应该十分明白：无论在什么样的条件下，员工之间是一定会存在竞争的，但竞争分为良性竞争和恶性竞争。管理