

# 怎样管， 员工才肯听 怎样带， 员工才肯干

魏兴军◎著

高效团队管理法则，  
帮你解决团队管理中90%的问题！

帮你打开人生新格局，迈向管理新高度



用对方法，每个员工都会心甘情愿地跟随你

领导力训练计划，系统、高效、深度激发个人管理潜能

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社



**怎样管，  
员工才肯听**

**怎样带，  
员工才肯干**

魏兴军◎著

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样管, 员工才肯听 怎样带, 员工才肯干 / 魏兴军著. — 天津: 天津科学技术出版社, 2018. 10

ISBN 978-7-5576-5796-3

I. ①怎… II. ①魏… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第251636号

---

怎样管, 员工才肯听 怎样带, 员工才肯干

ZENYANGGUAN YUANGONGCAIKENTING ZENYANGDAI YUANGONGCAIKENGAN

责任编辑: 方 艳

出 版: 天津出版传媒集团  
天津科学技术出版社

地 址: 天津市西康路35号

邮 编: 300051

电 话: (022) 23332695

网 址: www.tjkjcs.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

---

开本 880×1230 1/32 印张 7 字数 121 000

2018年10月第1版第1次印刷

定价: 42.00元



## PREFACE

### 企业管理就是一门管人的艺术

在知识经济时代，知识浩如繁星，市场瞬息万变，所以，谁能更快更好地学习，谁就更有竞争力，更能脱颖而出，对于企业管理者、领导者来说更是如此。但是，一个让人堪忧的现状是：管理者不计其数，真正的领导者却少之又少，优秀的领导者更是凤毛麟角。

问题出在哪里？

哈佛商学院教授约翰·科特一语道破：“管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导者却努力解放人才与能量。”

美国社会学家彼得·布莱也认为：“管理者的有效性和稳定性都取决于下级的赞同。不被赞同的领导，其合法性已经遭到怀疑，更不要说什么号召力了。”

归根结底，现代管理学主张以人为本，管理就是一门与人相关的艺术。领导艺术的精髓，就是于无形中，将人力引到工作秩序所要求的方向上。

要做好领导，首先要认清自己的角色，切勿把管理工作干成了事无巨细的亲力亲为，甚至干成了越俎代庖式的干预，应当给员工以自由，让他们放手在自己的岗位上施展。

领导应把以身作则当作对自己的一个基本要求。因为人人都需要榜样，特别是在自己管辖之内的员工，一个诚信、克制、勇敢的领导，才是他们争相跟随的榜样。

领导应注意沟通，多个不同意见能够得到畅快表达是企业文化和和谐的表现。一个可以自由表达的公司，必然是充满朝气与热情的。

领导用人的妙处在于扬其长避其短，要多表扬、鼓励员工，少批评、苛责员工，对员工犯的错误应该报以宽容的态度。

要打造优秀的团队，就必须建立良好的规章制度。企业制度的第一服务对象是组织的共同目标，其次才是组织内的所有成员。领导在制订晋升、薪酬、考核等制度时，应该做到公开、透明、灵活而人性化。

人本管理中的关键是人才管理，因为人才决定公司发展的动力和方向。领导需要求才若渴，并持续、定期地对员工进行培训，帮他们规划职业生涯，找到发展方向。企业不但要敦促员工加强学习，更要打造学习型组织，使员工形成终生学习的观念，并从思想层面塑造员工，培养他们的竞争意识、团队意识、责任意识以及感恩之心。

综上所述，能否把员工视为最重要的资产并重视每一位员工，才是企业管理成败的关键。只有做到这一点，才能依靠员工创造出非凡的业绩，这也是贯穿全书的宗旨。

希望本书能为广大企业管理者、领导者答疑解惑，对管理这门高深的艺术有所感悟，在实际的工作中学以致用，离卓越和成功更近一步！



## CONTENTS

### 第①章 → 从不管开始

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 以人为本，化有形管理为无形领导 | 002 |
| 给员工一个自由空间       | 006 |
| 精准定位自己的领导阶段     | 009 |

### 第②章 → 高标准要求自己

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 做员工的好榜样         | 012 |
| 做一个求真务实的领导      | 015 |
| 能够管理情绪的人，才能领导他人 | 018 |
| 勇于认错，敢于承担责任     | 021 |
| 做一个重诺的领导        | 024 |

### 第③章 → 真心投入，善待员工

- |            |     |
|------------|-----|
| 重视和尊重每一位员工 | 028 |
| 做员工坚强的后盾   | 031 |

结束以权立威的管理模式	034
接近员工，而不是傲慢	038
大方让利于员工	041
<b>第四章</b> →会沟通，员工才有高效率	
倾听员工的心声	046
建立有效的沟通模式	050
说话要抓住重点，简明扼要	054
与员工交谈必须平等相待	057
揣摩心理，避开禁区	060
鼓励发言，激发斗志	064
<b>第五章</b> →少责备，多赞美	
不求全责备	068
宽容员工的冒犯与过错	071
让员工从抗拒转向接受	076
谦逊待人，不吝赞美	081
<b>第六章</b> →明确奖惩，恰当激励	
严格执行奖惩制度	086
奖励员工的原则和要领	089
把握激励目的，灵活实施奖惩	092

对不同员工采取不同的物质激励	095
精神激励与物质激励并重	098
<b>第七章</b> → 授权员工参与决策和管理	
授权是有益的	102
领导必须学会授权	105
授权的基本原则	108
正确授权的步骤及要领	112
授权后要充分信任员工	116
<b>第八章</b> → 以人才为本	
领导必须求才若渴	120
用正当而远大的理想感召人才	123
选择人才不如培养人才	126
包容人才	130
打造学习型企业	134
注重人才的培训	138
<b>第九章</b> → 从思想层面塑造员工	
培养员工的竞争意识	142
使员工具有团队意识	146
教员工学会感恩	149
培养员工的责任感	152

## 第⑩章 → 营造轻松健康的工作环境

环境可以改变行为	156
强制一日一清和工作面整洁	160
营造愉快环境的方法	164
满足员工需求，令其有归属感	167
避免官僚主义的形成	171
切忌把公司打造成家庭	174

## 第⑪章 → 建立并维持良好的体制

建立并维护完善的规章制度	178
精简公司的组织结构	183
建立公平的晋升规则	186
考核制度要灵活而人性化	190
建立合理的薪酬体系	193

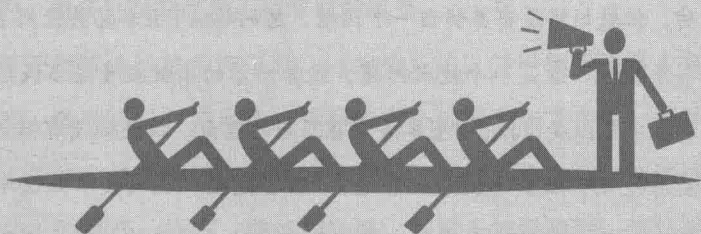
## 第⑫章 → 借企业文化凝聚员工

企业文化不能废弛	198
塑造组织的核心价值观	203
用共同愿景凝聚员工	206
明确并分解工作目标	210

第一章



从不管开始



## 以人为本，化有形管理为无形领导

---

在多人汇聚一堂的场合，员工们经常称上面管着自己的人为“领导”。在这“管”与“领导”之间，其实大有学问。

1903年，亨利·福特创立了福特汽车公司。1908年，福特公司自产的T型汽车问世并进入汽车市场。在美国，这种车型赢得了1909—1913年的多项汽车比赛，福特汽车和福特本人都因此声名远扬，福特的事业当然也日益扩大。

同行是冤家，有些人出于嫉妒而诬告福特。有一次，福特受到法官带有偏见的审问：“尊敬的福特先生，我们知道您的公司很成功，但我始终没有弄明白一个问题，您的福特T型车总共使用了多少个车铰？”这是一个技术问题，就算回答的车铰数量过多或过少，那也不足以成为控告T型车质量有问题的理由。福特既没有惊讶，也没有生气，稍加思索后回答道：“法官先生，我确实不知道车铰的具体数量，但我可以清楚地告诉您在我的公司中谁应该知道这个问题的答案。”

身为一厂之长的福特，知道自己没有必要知道这个问题的答案，才会有那样从容的应答。这件事已经过去一百多年，但时至今日，福特的智慧仍没有得到普及，还是有不少企业的领导者常有自己焦头烂额，业绩不涨反落的苦恼。所以现在存在一个让人堪忧的现状：管理者不计其数，而真正的领导者却少之又少，优秀的领导者更是凤毛麟角。

问题出现的原因有很多，但对领导者自身而言，其实是他们没有扮演好自己的角色。许多领导过多地做了管理者的工作。详细说来，这样的领导者一是没有分清领导者和管理者的角色，二是把管理工作干成了事无巨细的亲力亲为，甚至干成了越俎代庖式的干预。

管理与领导不是一回事。按照《现代汉语词典》（第7版）的解释，管理是“负责某项工作使顺利进行”，是整合人力、物力资源达到某个目标的过程；领导是“率领并引导”，是发挥自己的影响力激发员工兴趣、潜能以达到某个组织目标的过程。领导和管理都涉及“目标”这个关键词，但相比之下，管理的目标是具体的、日常性的、非决策性的，而领导的目标是方向性的和决策性的，更多针对的是员工而非目标本身。

管理侧重的是技术和手段，过程和方法；领导侧重的是人文和目的。管理更具可操作性，领导更有全局视角和艺术性。领导者的工作往往是无形的，而纯粹管理者的工作是具体的、情境性的。员工的尊严、价值、潜能和发展，都属于领导视野，领导是以人为本的；员工的努力程度、资源的利用率则是管理者的关注

点，管理是以物质为中心的。

领导者一定是管理者，但管理者未必是领导者，因为领导这门艺术不是每个管理者都能掌握的。哈佛商学院教授约翰·科特曾一语道破管理者与领导者的差别：“管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导者却努力解放人才与能量。”这个说法具有更深刻的理解，几乎把管理与领导两种工作看成是互相对立的了。不错，一位管理者如果只想做好人力和物力的管理，很可能会适得其反，赔了夫人又折兵。

解放人才和能量的领导，才是真正的领导者；只控制、安排人力与资源的管理者，不妨称其为纯粹管理者。纯粹管理中第一个常见的表现是对员工与物质的控制，第二个常见的表现是装模作样。通用电气史上最年轻的CEO杰克·韦尔奇说：“一些部门经理把管理等同于高深复杂的行为，认为管理是最体现智慧的说法……而我不喜欢‘管理’一词所带的特征——控制、抑制人们。”以今天的眼光，也就是从以人为本的立场和主张来看，无论是故作高深还是指手画脚，都是领导者失败的管理方式。

没有人愿意被管理，优秀的人才更不愿意。然而，没有管理就没有秩序，没有秩序，生产经营活动就无法继续。解决这一矛盾的办法就是在无形中管理。无形的管理就是领导，即把人力引到工作秩序所要求的方向上。

有的管理者可能会问：“人员管理可以无形化，物质资源的管理也可以无形化吗？”答案是同样可以。所有生产活动都是由基层

员工操作工具、消耗材料实现的，工具和材料应该由他们而不是由他们的上级来保管和安排使用。也就是说，物力管理者就是基层员工，一旦涉及人力管理，这位管理者就应该转变工作重心，由此走上真正的领导之路。这也体现了以人为本的现代管理学主张。

总之，领导者应该管的是员工，核心理念应是以人为本，工作重点应是无形的率领与引导，而不是生硬的指使与安排。

## 给员工一个自由空间

---

员工的工作潜能因其性格不同有不同的激发方式：一种员工是在有压力的环境下才能发挥出自己的积极性和创造性；另一种员工与上司相处时会紧张，上司离开后才能全身心投入工作并轻松高效地完成工作，所以他们需要自由的环境。

某电脑公司的业务经理陈先生做事素来仔细周到，他手下有不少勤勤恳恳的员工，但他不管有什么工作安排都亲自下指令，对员工的工作成果也要一一验收。公司大会上，他的下属曾经当众反映了这个问题，并表达了不愉快的工作感受。陈经理当面向其致歉，并承诺尽量去改，但散会后，他私下找到总经理说：“我之所以事无巨细，是因为他们做事没有效率。”

一次，陈经理因公到日本出差10天，出差过程中，他一直在担心手下的人会把业务搞砸，于是不定时向下属索要工作进程的报告。他惊奇地发现，下属不但没有耽误正常工作，反而比他在的时候更有成效。原本他向总经理要求缩短出差时间，现在，他决定延

长行程。听到这个消息，他手下的员工都很兴奋，工作热情和效率变得更高了。

当人具有成熟的心智和行动力，也就是能够独立生存以后，他会有两个基本需求：一个是一定的生存空间，另一个是一定的行动自由。前者保证他的活动不受约束，是实际的物理空间；后者保证他的行为出自个人的真实意愿，是无形的心理空间。所以，两者可以合称为“自由空间”。

领导要给员工一个自由空间，实际操作起来可以像上述事例中的陈先生一样，暂时离开他们一段时间。领导则可以利用这个空当验证“他们工作没有效率”“我不在他们肯定偷懒”“他们工作很马虎”之类的猜测是否属实。

对员工来讲，这更是一个证明自己和提高自我的机会。因为领导给予自由空间让他们放手去做，是对他们莫大的信任，这一点尤其适用于新人。对大多数人来说，被信任是一种动力。一般来说，被信任的员工会产生两种心理：一种是“我要证明领导对我的信任是正确的”，另一种是“既然让我放手去做，那么犯错的责任自然也要由我承担”。前者是纯粹的动力，能够激发员工的积极性和创造性；后者是员工自觉施加给自己的压力，这种压力能够自然地转化为动力。有了这两种心理，员工在完成上级交办的工作任务时会更加努力，做决定时会比在领导指导的情况下更加谨慎。

所以，放手让员工去做，本身也是一个培养人才的过程。没有

人是天生的人才，每一位领导也都是经过无数次试错后才成为领导的。相反，如果不给予员工自由，久而久之他们就会心生埋怨，或者泯灭了最初入职时的雄心壮志并开始偷懒，或者终于忍无可忍选择跳槽。

以公司的视角来考虑，放手让员工工作意味着责权的明确划分，意味着管理层次的清晰化。公司存在的意义就在于以组织的形式完成一个人不可能完成的事业，也就是分工合作。为了合作事业，谁来领导，谁来执行，什么人做什么事，这些必须要明确，而且最好不要互相插手。对管理者来说，管理层次清晰和责权划明确后，他才能从日常琐碎的事务中解脱出来，才有时间去思考公司文化、企业发展等更重要的事。

不肯放手让属下施展才干的领导，不是不知道放手的好处，只是害怕放手的危险性。比如：放手后会缺少对工作细节的掌握，细节越少，对工作进展的控制越弱；过多让员工或属下亲自去做，自己就会有被架空甚至被顶替的危险；等等。这些担心都是人之常情，但可以克服。领导害怕缺少控制可以让员工定期汇报；高级职位是给德才兼备者准备的，担心被超越就应该提升自己。

总之，给员工以自由，让他们放手在自己的岗位上施展才能，这是对员工起码的尊重，也是一个领导者应有的胸怀。