

不懂管理， 你就 自己干到死

李乐平◎著

BUDONG GUANLI
NI JIU ZIJI GAN DAO SI

管理是门技术活，别让你的
企业输在不懂管理上



南方出版传媒 广东人民出版社

不懂管理， 你就 自己干到死

李乐平◎著

BUDONG GUANLI
NI JIU ZIJI GAN DAO SI

管理是门技术活，别让你的
企业输在不懂管理上

SPM 南方出版传媒 广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂管理, 你就自己干到死/李乐平著. —广州: 广东人民出版社,
2015. 9

ISBN 978 - 7 - 218 - 10200 - 9

I. ①不… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 150417 号

Budong Guanli, Ni Jiu Ziji Gandaosi

不懂管理, 你就自己干到死

李乐平 著

版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

责任编辑: 肖风华 温玲玲

封面设计: 国国设计

责任技编: 周杰 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 广州佳达彩印有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 11.75 字数: 134 千

版次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020 - 83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240

前言

不管是大企业还是小企业，只要是企业，就有管理问题。在现在这个移动互联网时代，企业要想立足，要想发展，就得有效率。一个有效率的企业，不是靠几个管理者支撑起来的，而是靠一群做事有效率的员工支撑起来的。

现在这个时代，不是逞英雄的时代，只有团队才能跟上时代所要求的快速迭代的节奏。一个人的能力太小了，只有一群人才可以走向成功。领导绝对不能像诸葛亮那样事必躬亲，而应该像刘邦那样，指挥一群有才能的人去为自己打拼。领导要做的是管理好他们。

21 世纪，人才最贵。如果有了人才，领导者不会管理，那还是不行，起不了作用。一群优秀的人如果不能齐心，可能连庸才都比不上。如果是那样，相当于企业花了很多钱，雇佣了很多庸才来给自己工作，不赔死才怪。

所以，如果不懂管理，你就算是找来了人才也没有用。不懂管理的结果，只能是自己干到死。如果自己干到死能起到作用，也行，自己干去吧。但问题是，时代允许你自己干吗？不允许！

在互联网企业当中，腾讯、百度、阿里巴巴这几个大佬眨眼就能把其他的企业吞并、挤垮；在手机行业，现在国内外的品牌竞争已经达到白热化的程度；传统行业都在向移动互联网转型，什么招数都使出来了。

一个人的力量根本不足以在这个移动互联网时代站住脚。雷军的小米厉害吧，雷军这个混迹江湖多年的老油条，在开创小米的时候还要拉上好几个人搞联合创业呢。有谁敢说就比雷军牛，要自己去单打独斗？

生存在这个移动互联网时代，不用过多解释，每个人用眼睛看，用耳朵听，只要是思维不混乱，都知道只有合作才能成功，只有借助他人的力量才能成功。做企业，没有人才是绝对不行的，有了人才之后，对领导者来说，最重要的是什么？是管理。

领导者不是身先士卒的士兵，而是一个管理者。领导管理得好，员工能发挥出1加1大于2的能力；领导管理得不好，员工就可能连一半的能力都发挥不出来。

管理不是一生下来就会的，也不是说有钱创业的都是管理的好手。可能你自认为情商很高，管理员工不费吹灰之力。但是，不要想得那么绝对。管理是一门学问，是一项技术活，如果你没有学过管理，最好还是别夸海口。如果因为不懂管理，致使有人才却用不好，那就输得太不值了。

本书从各个方面深入解读管理者应该怎样去管理自己的员工，把企业带好，读过之后绝对能让你明白管理的真谛。

目 录

CONTENTS

第一章

管理是门技术活：别让你的企业输在不懂管理上

- 领导不会管理，累死千军，干倒企业 / 2
 - 管理者重点在管人，而不是管事 / 7
 - 管理就是将复杂的问题简单化、简单的问题标准化 / 11
 - 最好的管理就是让员工从被动到主动 / 16
-

第二章

目标管理：将企业的目标落实到每个员工身上

- 没有目标，企业发展无从谈起 / 22
- 目标就是企业的引擎 / 27
- 用好全面预算管理，轻松实现战略目标 / 32
- 把企业的目标变成每一个员工的目标 / 35
- 让每一个员工都学会目标管理 / 41

第三章

授权管理：有效授权才是真正的管理

- 大领导懂得用人，小领导只会干事 / 48
- 不会授权，累死也无用 / 53
- 选对人授权，是授权的关键 / 58
- 授权不仅是放权，还要学会管控 / 63
- 高效授权，才是真正有效的授权 / 68

第四章

沟通管理：不仅要沟通，而且要沟通到位

- 沟通不畅，问题重重 / 74
- 管理者的工作重点在沟通 / 80
- 命令不是沟通，权威不是影响力 / 84
- 与员工有效沟通的五大步骤 / 88
- 保障内部沟通顺畅的六个方法 / 93

第五章

激励管理：员工的干劲是激励出来的

- 激励就是有效的管理 / 98
 - 光给钱不是最好的激励 / 104
 - 激励既要金钱，也要精神 / 110
 - 激励不是心血来潮，而是要有制度保证 / 116
 - 多重激励保障，才能彻底引爆员工潜能 / 122
-

第六章

绩效管理：管理者要用绩效说话

- 没有结果，一切管理等于零 / 130
 - 绩效考核不仅要看成果，还要看成长 / 134
 - 建立有效的绩效考核体系 / 138
 - 让每个员工形成绩效观 / 142
-

第七章

制度管理：用制度管人，按制度办事

- 人管人，还是制度管人 / 148
 - 制度面前，人人平等 / 152
 - 将管理制度化，把制度规范化 / 156
 - 制度是一种文化，也是企业长期发展的保障 / 160
-

第八章

教练式管理：做经理不如做教练

- 别做领导，做教练 / 164
- 管理“90后”，就得学教练 / 168
- 激发员工潜能 / 172
- 让每一个员工学会自我教练 / 176

第一章

管理是门技术活： 别让你的企业输在不懂管理上

管理是任何一家企业的领导都会遇到的问题，所谓将帅无能，累死三军。如果一个领导不会管理，那企业在一开始就已经输在了起跑线上，以后要想追上来也是非常困难。管理是个大问题，即便企业里全都是人才，如果管理不当，也发挥不出应有的作用；相反，如果管理得当，就能让原本能力不高的人超常发挥，给企业带来更多的价值。管理是一门技术活，如果你不懂管理，就必须赶紧把这项知识空白弥补上。兵法上说，“上兵伐谋”；有一个成语叫作未雨绸缪。不管是从哪方面来讲，你都不应该让企业输在管理上。

领导不会管理， 累死千军，干倒企业

在我们的工作中，有些领导工作很认真，也非常勤奋，他手下的员工每天也很忙、很累，但是企业的业绩却很差，甚至面临倒闭。出现这样的问题难道是这些领导能力差？然而，事实并非如此，他们能坐上领导这把椅子，完全是凭借个人能力。如今，他们不能很好地领导员工，很大的原因是因为他们不懂管理。

领导个人能力再强，如果在工作中不会管理，那也很难做出业绩，而且员工会有很大的抱怨。如果所有的工作都被领导一个人做了，只能说明一个道理，这是一个勤劳的领导。所有的工作领导没有亲自参与，只是做了安排，那么结果是员工得到了锻炼的机会，能力越来越强，整体业绩越来越好，而且员工还会从心底里佩服、感谢这位领导，这样的领导不仅得到了上级的信任，也得到了员工的敬佩，这就是管理。作为领导者，我们可以不懂技术，不懂专业知识，但是必须懂管理，这样才能调动专业人士为我们工作了。每一位领导者都经历了职场上诸多的风风雨雨，对职场之道也有很深的了解，但是管理这个概念对他们而言却比较含糊，因为他们在摸爬滚打的过程中，只是锻炼了个人的办事能力，却没有注重管理能

力的培养。

因此，很多的领导者对职场之道深有了解，但对于管理却是一知半解。他们可以在管理制度仍不够健全的中国式企业中如鱼得水，可是一旦换了环境，就会变成涸泽之鱼，自顾不暇，更别说管理别人了。然而，有些领导者无论在什么行业，都能管理好自己的员工，难道他们懂每个行业的专业知识吗？答案是否定的，是因为他们懂管理。大家熟知的阿里巴巴创始人马云就是不懂技术，却能管理好企业的最佳典范。

马云作为全球最大的电子商务网站的领导者，却只会简单的电脑操作，如收发电子邮件、浏览网页。对此，很多人觉得不可思议，这样一个不懂技术的人，如何能领导内行呢？甚至有些人认为，马云就是运气好，否则会输得很惨。

事实上，阿里巴巴能有今天的成绩，与马云的管理能力息息相关。虽然这位领导者不懂技术，但是他懂得尊重技术和技术人才，能放下自己的领导身份，去基层了解产品……马云因为不懂技术，曾经当过公司的一线品管员，而且他经常对自己的员工说：“如果我不会用，中国其他八成以上的中小企业也不会用我们的平台，技术层次再高，卖不出去也没用。”

因此，对于一个完全不懂技术的马云，能在短短的几年时间内将阿里巴巴这样一个小企业，变成如今全球最大的电子公司，而且上市融资创造了全球新纪录，并不是因

为运气好，而是马云懂管理，他有一套适合自己企业的管理方式。

从不懂技术的马云领导下的阿里巴巴，我们可以看到，不懂技术的领导，只要懂管理，就能带领企业创造辉煌。如果一个领导者，不懂技术，也不懂管理，只是仿照别人的模式去要求员工，那么结果只能是两败俱伤——员工累得趴下，企业一步步走向倒闭。

一位优秀的领导者，可以没有专业的知识和高超的技术水平，但是绝不能不懂管理。那么，作为领导者，必须具备的是管理能力。下面是我认为领导者应具备的一些管理能力，希望能帮助那些正为不懂管理而困惑的人。

1. 要懂得自我激励和激励员工

一位优秀的领导者，不仅要经常激励自己，还要善于激励员工，让员工心甘情愿地工作，变被动为主动。这就需要领导者有一定的管理技巧，也就是不用命令的方式去安排员工，而用激励的方式让员工去做，这样员工会觉得自己得到了领导的重用，在工作的过程中会非常积极、认真，而不是对着工作发牢骚。

然而，有些人可能认为这种激励的方式会削弱自己的权威性，不利于管理。事实上，激励性的语言更利于员工接受，更便于你的工作安排，而且会让员工更愿意接受你的管理。

作为一个领导者，尤其是一些大型企业的重要领导者，工作繁忙是必定的，而且随时会出现一些让你意想不到的比较棘手的问题，但是在面对客户、上级领导、员工的时候，还必须保持良好的

心情，这就要求领导者必须懂得管理自己，经常进行自我激励，将这些压力转化为工作的动力。

2. 要有控制情绪的能力

我们知道，当员工看到领导情绪很差时，是不敢去汇报工作的，因为这个时候去，自己可能成为领导的出气筒，挨骂是必然的结果。这样一来，就会影响工作的进度，而且领导的坏情绪会影响到公司的工作气氛，一些爱八卦的员工可能一整天都没心思工作，会猜领导为什么不高兴，接下来会发生什么事，等等。因此，作为领导者，我们要想到这些情况，尽量控制好自己的情绪。

然而，有些领导者可能性情急躁，过于追求完美，在与员工谈工作的时候，很容易情绪失控。作为领导，必须调整好自己的情绪，要心平气和，尤其在批评员工时。在教育一些经常犯同样错误的员工时，有管理经验的领导会用生气的方式进行批评，这样能起到很好的教育效果。当然，这种生气是有意的，是可以控制的。

3. 为员工创造轻松的工作氛围

领导要想管理好员工，让员工高效地完成工作，就必须为员工创造一个轻松的工作环境；在一些尴尬的场合，作为领导者，要有随机应变化解尴尬局面的能力。这样的领导才能得到员工的敬佩，员工才会愉快工作。

4. 要善于倾听

作为领导者，经常会有员工找你诉苦，找你评理，这个时候，

领导者要做一个倾听者，让员工把话讲完。他可能表现得非常激动，鼻涕一把泪一把的，但是当他讲完之后，就会变得平静，这个时候他才能对你的建议或解释有一个正确的认识。

同时，倾听有利于领导了解基层的更多事情，而且一个善于倾听的领导更能获得员工的敬佩，更有利于工作的展开。

作为一名领导，必然有他的过人之处，但是不会管理，那么再强大的企业、再优秀的员工，也很难创造出良好的效益。因此，当你坐上领导这把椅子的时候，一定记住你的专业水平、技术水平并不是最重要的，重要的是要学会管理，掌握一定的管理技巧；否则即使你手下有千军万马都会累死，企业也会在你的领导下倒闭。

管理者重点在管人，而不是管事

作为管理者，无论你的职位高低，无论在什么样的行业任职，你都应懂得一个道理——管理的重点是管人，而非管事。因为管理的主要目的是高效能地完成工作，为企业创造更大的产值，而每个人在八小时的工作时间内能完成的任务是有限的，况且很多新的想法、新的改革思路等往往是在工作之余产生的。因此，一个优秀的管理者，管理的重点是人而非事。

管理者管人的核心是管心，也就是管理好每个员工的思想，让员工能够积极主动地工作，且自愿地去研究发现更好的工作方法；再者就是管理好团队的人心，激发良好的团队精神。管理者要想做好这些事情，是要讲究方法和策略的，不是用自己手中的权力要求员工，也不是向员工施予小恩小惠，而是要将员工的理想与企业的理想相结合，将企业的未来与员工的未来相结合，这样理顺人心，才能管理好人心。

在竞争激烈的今天，很多企业在一味地追求效益，管理者在管理员工的时候，也只是把员工当作机器一样，要求员工尽可能地创

造更多的价值，而不懂得去尊重和理解员工。这样的管理不利于企业的长远发展。

2010年春季，富士康发生了10多起员工跳楼事件，这样的连环事件引起了社会各界的争论，人们对此也做出了很多猜测，有人认为连续跳楼是一个“阴谋”，是有人煽动员工，即所谓的“跳下去保一家吃穿”；也有人认为是员工受到了侮辱或者虐待……然而，对于这件事情发生的真正原因，很多人只是猜测，相关部门虽然也着手调查此事，但是未见结果。富士康则只是用金钱安抚家属，与员工签署不跳楼协议，而没有针对这件事情进行自我反思，寻找一个彻底的解决方法。

其实，我们从富士康自身的管理中可以发现，在这里上班的员工就像机器一样，每天都在重复单调的工作。而且富士康的管理是全封闭的，员工工作之余的生活单调乏味，久而久之，这些员工情绪低落，心态消极，于是走上了轻生的道路。

其实，富士康发生的连环事件，与富士康的管理者有大的关系，而且事发之后，这些管理者似乎也没有意识到问题所在。要想杜绝同类事情的发生，管理者就要把工作的重点放在管人上，而不是一味地抓生产，不顾员工的情绪、思想等。

在此，我要告诫每位管理者，一定要懂得尊重员工，要顾及员工的感受，记住员工是一个有思想、有感情的人，而不是只会生产

的机器。一个管理者把工作的重点放在管事上，那么他的工作会很难进行，员工对他安排的工作也是敷衍了事，最好的结局就是按时完成既定的工作，至于创新是不可能的。一个只能完成任务而没有创新的企业，只能面临倒闭。因此，管理者要认识到管理的重点是管人。

管理是一门技术，而管人则是一门艺术。要想让员工为企业创造最大的价值，就必须选用合格人才，并为之安排合适的岗位。因为只有为员工提供合适的岗位，他们才能发挥出自己最大的能量。如果管理者不能为员工安排合适的岗位，那么即使员工再优秀，能力再强，也很难把工作做好，甚至会把企业搞垮。管理者在岗位安排上应遵守“宁缺毋滥”的原则，这既是对企业负责，也是对员工负责。曾经有一家大型企业的技术部经理岗位空缺，而新上任的经理不懂技术，也不会管理，结果任职半年后，企业的业绩直线下滑，员工也自由散漫，甚至很多技术骨干选择了跳槽。由此，我们可以得到一个经验，无论是什么岗位、什么职位的领导者，管理的重点都是人，即要懂得任用贤能。因此，要想成为一个成功的管理者，在管人这件事情上应注意以下几点：

1. 以身作则，以理服人，以德服人

作为领导者，要想做好自己的本职工作，并管理好下属员工，就必须先学会做人，为员工树立一个好榜样，之后才能去管人。因为领导者要想得到员工的认可和尊重，就必须让员工佩服你，觉得你确实有能力、有魄力领导他们，这样他们才会服从你的管理。

2. 了解员工的兴趣爱好，关心员工的生活

了解员工的兴趣爱好，有利于领导者更好地展开工作，同时还能增进领导与员工之间的感情，缩短上下级之间的距离。关心员工的生活，当员工遇到困难时，给予一定的帮助，这样可以使员工安心工作，还能减少员工的流失。

3. 注意观察员工的情绪

作为管理者，我们要关注员工的动态，比如 qq 心情的更新、微信状态的更新。员工的情绪会直接影响工作，及时了解员工的情绪，既可以帮助员工平复心中的不满，也能避免员工因情绪影响造成工作上的失误。同时，领导者对员工贴心的关注，会获得员工的信任，激发员工的工作激情。这样的管理不仅可以增进与员工之间的感情，更有利于企业的发展。

总之，作为管理者，我们应认真研究管人这门艺术，一个懂得为员工考虑、关心员工，同时还能以身作则的管理者，一定可以带出一个优秀的团队，一定能为企业创造更大的效益。

管理就是将复杂的问题简单化、 简单的问题标准化

有些企业的管理者每天早出晚归，有很多的工作要做，可是你知道他们都在忙什么吗？其实，他们每天都在忙着处理一些日常琐事。他们这样的工作方法不仅效率低，而且会累垮自己和员工。事实上，作为管理者，我们完全可以非常轻松，那就是把复杂的问题简单化，简单的问题标准化，这样既能提高做事的效率，又能让自己和员工工作得很开心。

作为管理者，我们要意识到管理是要化繁为简，而不是整天为日常小事而忙碌。试想一位管理者每天按部就班地工作，那么不管他多么努力，最好的结果也就是完成任务，至于提前完成任务或者进行新的研究是根本不可能实现的，甚至稍有不慎就会把工作搞砸，以致遭到上级的批评，员工则是抱怨不断；如果管理者善于思考，能将复杂的问题简单化，简单的问题标准化，那么就会大大提高工作的效率，同时也能带动员工工作的积极性。

我所理解的管理就是让员工快乐、高效地做事，管理者就是做出正确的决策，带领员工愉快、正确地完成工作，且要明确每个员工的任务、职责，把员工的个人愿景与企业愿景相结合，在

完成企业目标的同时，也实现员工个人的理想，使企业与员工共同发展。

管理者在管理的过程中，一定要管之有理，否则工作难以顺利展开。每个人的出身、教育、经历等各不相同，他们形成的世界观、人生观、价值观也是不同的，但是管理者的重点是管人，所以只要把握了人性，管理工作就不再是难事了。如果一个人总是想着把复杂的问题简单化，那么他必定能达到事半功倍的效果。

知名度很高的宝洁公司有一项不成文的规定，就是工作报告、总结等必须在一页纸以内，也就是要求员工尽可能地用简洁的语言来描述。试想一项复杂的工作，用文字来描述已经是一件很难的事情了，如果再规定只能用一页纸来说明，那更是难上加难了。

宝洁公司的一位经理把用一个星期准备好的厚厚的工作报告交给了总裁查德·德普雷，以为总裁一定会表扬自己。可是结果却与之相反，总裁很生气地将报告退回来了，只附加了一句简单的话：将其简化为我想要的东西。

这位经理很是不明白，为什么总裁没看内容就知道不是他想到的东西呢？不过这位新来的经理还算聪明，没有直接去问总裁，也没有埋头苦干，而是找公司的同事聊天，了解公司的情况。经过一下午的了解，经理意识到自己的错误，但是他怎么也想不明白，自己用几十页纸写出的工作报告，如何才能简化为一页呢？

终于在一周之后，经理拿着一页纸的工作报告站在了总裁办公室，这次总裁笑着对他说：“我看不懂复杂的问题，只能理解简单的问题，而且我工作的重点就是教会下属把复杂的问题简单化、简单的问题标准化，工作才能达到事半功倍的效果。”

宝洁公司之所以能在世界上出名，与宝洁公司的管理体制是分不开。该企业的管理者注重将复杂的问题简单化，提高了工作的效率，提升了企业的效益。因此，作为管理者，我们有必要向宝洁公司的管理者学习，学习他们用一页纸做报告的工作风格，尽可能地简化问题。

多数管理者也懂得这个道理，他们也想把复杂的问题简单化、简单的问题标准化，可是问题在于如何化繁为简呢？这就要求管理者要懂得一定的策略，还要懂得用人和管理日常事务。如果一位管理者每天很悠闲，但是对工作情况却了如指掌，且业绩还直线上升，那么这样的领导者才是成功的；如果一位领导者每天早出晚归，有很多忙不完的工作，那么这就是失败领导者的表现。

1. 管理要有策略

目前，市场竞争非常激烈，作为企业管理者，要想领导下属在竞争中立于不败之地，就必须掌握一定的策略。如在企业现有的制度下，管理者要多与员工沟通、经常激励员工等，采用理性与感性相结合的方法，逐步引导员工在面对问题的时候，主动想策略，而不是等待领导出策略，这是管理者要化繁为简必须掌握的技巧。

2. 要善于用人

我们知道同样一件事情，交给不同的人，可能会是不同的结果。因此，管理者在分配工作的时候，一定要善于用人，了解自己下属的特点，选用一个合适的领队者，才能带领团队更好地完成任务；相反，领队者选用不合适，那么这样的团队是缺乏战斗力的。

管理者要想做到知人善任，就必须在日常工作中多观察、多了解员工。了解了一个人的秉性之后，在安排工作时才能为每个员工找到合适的岗位。

3. 坚持做好日常管理工作

很多人认为日常管理是一项小工作，可以忽略不计，管理者应把工作的重点放在大项目上，而不是经常去处理一些日常琐事。事实上，日常管理工作才能检验一位管理者是否合格，因为要做好日常管理工作，必须要有计划、懂执行，还要做好考核工作。

如果一位管理者做事没有计划，那工作必定是一团糟；但是只有计划，不懂执行，或者执行不到位，也是难以把工作做好的；在做好计划和管理的同时，还要对员工的工作进行考核。只有把日常管理工作做好，才能将复杂的事情变简单，使简单的事情标准化。

管理者能做到化复杂为简单，能用一页纸来报告自己的工作，那么他带领下的员工一定能高效地完成工作，企业的效率自然也会大幅度提升。从上述所说的几点来看，管理者要做到化繁为简也不是不可能，而且也没有大家想象中的那样困难。所谓“磨刀

不误砍柴工”，管理者不应盲目地工作，而要正确认识工作的重点，即将复杂问题简单化、简单问题标准化，那么曾经困扰你的难题也就迎刃而解了。

最好的管理就是让员工从被动到主动

每家企业都有自己的管理方式，只要能帮助员工不断成长，推动企业快速发展，就是成功的管理方法，就能达到管理的最高境界。管理没有定律，也不能全盘照搬，你不需要借鉴通用公司的管理方法，不需要跟随联想公司的脚步，更无须像华为一样用军事化来管理企业。每家企业的情况不同，只要管理方法适合自己的企业，并为企业创造了效益、推动了发展，那就是成功的管理方法。

长期以来，每个管理者都在追求管理的最高境界——让员工从被动到主动，自动自发地去工作，并为工作创造最好的结果。如何才能把管理者要员工做的事，变成员工自己做的事，这是每个管理者每天都要思考和研究的问题，也是对管理者的最高要求。

虽然我们都知道要达到这种管理境界很难，但是，办法总比困难多，要想让员工从被动到主动，也并非完全无章可循，美国的一家食品厂的总裁弗兰克·康塞汀就为我们提供了思路。

美国国家罐头食品有限公司是世界上第三大罐头食品有限公司，弗兰克·康塞汀是这里的总裁，公司的发展完

全得益于他的有效管理，而他的管理诀窍就是——让员工赋予员工自豪感，这会让员工产生被领导认可和被企业需要的感觉，从而更努力地工作。弗兰克·康塞汀认为让员工对工作产生自豪感比给员工加薪水还要有用。

在弗兰克·康塞汀的管理下，整个企业就像一个大家庭一样温暖快乐，员工工作时甚至有悦耳的音乐陪伴，让辛苦的工作都变得很有情趣。每一个员工都很喜欢自己的工作，他们每天都干劲十足，生产量也远远超过了公司的标准。

一次，位于亚利桑那州的分厂创造了更好的成绩，弗兰克·康塞汀为了奖励这家分厂，就请来一个马戏团来工厂为员工表演。这家工厂有94名员工，当露天的马戏场在厂里建成时，这94名员工也创造了日产量达100万个罐头的惊人业绩，提前完成了厂里制定的目标。尽管公司的目标不断在提高，但他们从未抱怨，仍然充满干劲地奋斗在生产线上。三年后，这94名工人创造了日产量200万个罐头的成绩。

在弗兰克·康塞汀的管理和员工的共同努力下，公司的规模不断在扩大。这是弗兰克·康塞汀成功管理的结果。看着自己创造的成绩，他很快乐，却也很忧虑，因为公司的员工越来越多，而他与员工沟通交流的时间越来越少，这时的他已无法亲自去激励他亲爱的员工了。但是他很快就找到了解决办法，他将公司的中层管理人员聚到一起，告诉他们：“管理人员的工作就是把员工放在合适的

岗位上。如果你把适当的人安排在适当的岗位上，他们就会得到心理上的满足，这种满足会带给他们最大的自豪感，这也是我希望你们做到的事情。”

按照他的教导，公司的中层管理人员发现：员工根本不需要他们的管理就能自觉地将工作做好，而且总是做得比预期还要好，公司制定的目标总是会提前并超额完成。

弗兰克·康塞汀通过赋予员工对工作的自豪感，增强了员工的使命感，让员工在心理上得到了满足，从而不需要更多的管理就能自动自发地努力工作，为企业创造更好的效益。这种将工作变成员工使命的做法值得我们每一个管理者借鉴和学习。

赋予员工使命感就是让员工具有主人翁意识，将自己当成企业的主人，将企业的目标当成是自己事业发展的方向。这需要管理者首先让员工明确自己的工作和职责，为员工指明前行的方向，激发员工的事业心，让员工将工作不再看成是完成目标、换取薪水的过程，而是一份能带给自己荣誉、实现心中愿景的神圣事业，因而不需要任何人的督促管理，就能主动积极地去努力工作，为将事业做得更好而全力以赴。

其实，实现让员工从被动到主动这一管理目的，途径有很多，关键在于管理者能否做到。下面两种就是最常用的管理方法：

1. 全方位激励员工，让工作充满激情

好的管理者会利用各方面的因素，全方位地激励自己的下属员工，让他们和你一起充满激情地工作。正确的激励方式能够激发员

工的潜在工作能力。科学研究证实，没有受到激励的员工，他的工作能力只发挥出 20% ~ 30%；而受到正确激励的员工，他的工作能力会发挥出 80% ~ 90%。由此可见，管理者对下属员工积极而正确的激励，是更好地激发出员工工作能力的一种行之有效的管理方法。

管理者正确激励下属员工的方法很多，其中包括荣誉激励、作风激励、激情管理等。

（1）荣誉激励

荣誉激励就是将荣誉称号授予有突出贡献的员工，以此来激励员工更加努力地工作。荣誉激励是一种行之有效的激励方式，它能够满足员工对荣誉的心理需求，并让员工知道企业对其工作的高度评价和认同。

（2）作风激励

作风激励就是管理者本身要做到公正廉明、无私爱岗、恪守职责，完成好各项工作任务，并以此工作作风来激励下属员工爱岗敬业，为企业的发展和贡献出自己的力量。

（3）激情管理

激情管理就是用管理者自身对工作的热爱和责任，激励下属员工也要富有激情地投入工作当中。通用电气总裁杰克·韦尔奇说：“我很有激情。通过我的激情来感染我的员工，让我的员工也有激情，这才是我真正的激情所在。”

2. 营造好的工作环境，让员工爱上工作

合格的管理都应明白好的工作环境可以赋予员工愉快的工作心

情，而坏的工作环境则会让员工人人自危，不敢说话，也不愿意说话，更无激情可言，工作的效率和效果自然就低。而好的工作环境可以提升每一个员工的工作效率，并减少部门的人才流失，增加部门的凝聚力，这些作用都是毋庸置疑的。

总之，管理者一定要多动脑筋，利用不同的方式来激发员工的主动性和积极性，让其心甘情愿地接受管理者下派的工作，并自动自发地去努力完成。如此，管理者才能达到“无为而治”的管理境界。

第 二 章

目标管理： 将企业的目标落实到 每个员工身上

不管做什么事，都需要有一个目标，没有目标就没有动力，没有目标就没有效率。在对企业进行管理时，一定要重视目标管理。员工工作时表决心很容易，但是真正做到就比较难了。在制订好目标之后，一定要把这个目标落实到员工的身上，落实是订立目标的最终目的，也是最为重要的一点。有目标而不能落实，还不如不定目标，那是浪费时间。落实是产生自信的前提，目标落实了，员工可以说“我能”，企业也可以对市场说“我能”。

没有目标，企业发展无从谈起

作为企业的一把手应先设定企业的整体目标和方针，其重点应该是企业在半年至一年内需要达到的目标，比如，销售业绩、利润、成本控制、项目方向等。企业一把手在制订好目标后，要把各部门的数据核算出来，并让各部门的员工了解自己的工作目标，以便他们更好地把握自己的工作进度。

作为企业的二把手、具体执行者，为了完成企业的总目标、总方针，要把握好各个部门的工作重点、工作动态，并为其制作出可行的工作方案。

作为企业的部门经理，为了实现一把手、二把手的战略目标、方针，应该结合自己部门的项目方案，制订出适合自己部门员工的具体实施方案。

为了更好地完成企业的目标，让企业有更好的发展，部门经理也可以根据员工的具体情况来设定适合他们的目标，通过各个阶层的管理者、各部门的员工通力合作，完成企业设定的最终目标。

相反，企业里的一把手若是当一个甩手掌柜，什么事都不管，什么事都交给二把手处理，而二把手又因自身的能力等原因，没能

设计出宏观目标，只是在一些小的项目上左右徘徊，并且没有给相关部门经理下达指标任务。一年下来，企业的业绩不见成效，员工薪水的发放尚存困难，这样的话，企业也就谈不上什么发展，能够自保已经算是不幸中的大幸了。

所以，企业要想有所发展，一定要有相关人员制订目标，并把目标一点一点地分配下去，加上企业管理者的监督，那么企业的业绩提升和发展也就变得指日可待了。

位于俄亥俄州托来多市的戴娜公司，是一家轮轴制造公司，也是美国著名财星集团的分公司。该公司曾被集团公司总裁斥责为“拥有有史以来财星五百大企业中最差劲的生产线”。可是，到了20世纪70年代，该公司的投资回报率竟在财星五百大企业中位居第二。戴娜公司在1979年至1981年期间，与卡车工业、其他汽车一样，深受市场不景气的打击，却能在转眼间恢复元气。据总经理麦克佛森透露，原因就是“把公司交到企业员工的手中，为每个员工下达目标任务”。

不得不说，正是总经理麦克佛森的睿智决定，给企业注入了新的力量，使企业有了活力，从而发生了奇迹。

试想一下，企业中的管理者，若是对于企业的运营管理、发展前景没有半点考虑，就很难找出解决企业遇到的困难的途径，企业的发展也就无从谈起。所以，一个企业要想有所发展，不妨先从设定目标着手，并布置到每个员工的头上，这样，企业的高效管理与

发展也就变得简单而有效了。

1. 设计目标值

设计目标时，先要确定一个目标值，这个目标值应具有挑战性、可行性、比较性和进步性。当目标值达到这四个要点时，设计出的目标才是有效的，才能使企业获得合理的利益。

2. 设定一个总目标

公司的总目标应该是一个一个的分目标集合而成的目标，这些目标对象的组成，可分为单位成员的目标、主管的目标、同僚的目标、部属的目标、自己的目标，并且这些目标之间应该相互衔接，不可出现脱节、越位、重叠等。与此同时，各目标对象在实现各自的目标时应尽量避免产生矛盾，否则会影响公司的正常运行。当然，若是各个目标对象之间果真产生了矛盾，就需要积极地寻找解决办法，最终使各个目标统一、协调。

3. 设定一个有效的统一目标

一个统一的、有效的目标在于把握设定目标的顺序。设计目标时，最好是由上而下，按公司目标、部门目标、个人目标的顺序来设定。而企业里的成员在实施个人目标时，需要重视诸多细节并执行下去，从而实现部门目标。当一切的目标达成统一，全部都完成时，那么企业的目标也就实现了。

4. 维持和革新目标

企业管理者在实施目标的过程中，先要完成可以实现的目标数

据。当遇到问题时，在不影响目标利益的条件下，可以适当地对目标做出革新，以便利益最大化地实现目标数据。

5. 设定目标管理卡片

目标管理卡片能为实现目标数据起到一定的促进作用。使用目标管理卡片，有利于及时了解每个员工在目标实施过程中的进展情况，能够快速、完整地把他们的目标数据开展情况详细地体现出来。这样，能使企业管理者在了解员工目标数据的同时，适时地为员工提供合理的建议，对企业的良好发展起到正面的作用。

6. 借力实现目标

这里所说的借力，实际上是说借企业中员工的力量——信任员工，把企业中的核心项目放心地交给员工，让员工看到自己在企业中发展的希望。他们产生了动力，那么企业就会平稳经营，对于企业日后的发展也会产生有利因素，并且能够持续地发展下去。

7. 设定目标期限

设定目标期限对完成既定目标有良好的促进作用。有了目标期限，能使员工更有时间观念，有利于促使他们争分夺秒，有步骤、有计划地完成自己的目标任务，从而保证目标的实现。相反，若是没有设定目标期限，企业员工就很难产生紧迫感，也就难以完成企业管理者下达的任务。

8. 设定的目标要数量化

设定了目标，还应该数量化，最好用文字清晰地描述出来，比

如，本月的目标数据为多少，本周的目标数据为多少，每天的数据为多少，对于这些特定的数据都应该明确，并且在实践操作中将其具体化，以实现最终的总目标。

9. 设计的目标要细分、独立

当总的目标设计完成后，还应该把目标细化为若干部分，并且每个小目标要独立，便于考核每个小目标。在操作时，应该把每个小目标独立地完成，以便较好地实现大目标。

总之，企业管理者不仅要设定目标，而且要细化目标，利用现有的资源把目标数据最大化，使企业有发展的空间和发展的可能。这样，企业才有机会实现销售业绩、营业利润，也才有可能变得更加强大。

目标就是企业的引擎

企业管理一定要制订一个明确的目标。

目标是企业经营管理的引擎，有了它的指引，企业才有可能找到方向，才能有收获。若这个目标不够明确，在指引上就会出偏差，企业的经营发展就不会那么顺畅，想持续发展或者发展壮大更是难上加难。

企业设定的目标引擎，就是为企业的宏观发展奠定基石，为管理者指引方向，为企业的员工找出路。无论是整个企业组织，还是管理者与员工，都必须有一个具体的目标来指引各自前行。

只有顺着目标引擎前进，管理者才能实施有效的管理工作，因为引擎是实现目标计划的基石，是具体化目标的一个大框架。只有在目标引擎下统筹安排工作，指引人们依据有关的计划做事，引导具体的操作者为企业组织做实事，高效地完成目标。

目标引擎还体现在具体的管理活动中，能为企业中的组成人员指明方向。在具体的实施过程中，目标引擎能让企业组织中的人员明确自己该做什么、不该做什么、如何做，能够估算自己做得如何，在这个基础上来实现企业成员的自我高效管理。

目标引擎也指引着管理者对员工的控制，管理者可用具体的目标来管理员工，有利于员工自动自发地前进。同时，管理者应根据目标的设置，及时督查下属，了解他们实现目标的进展情况，以便做出正确的指引，以利于更好地完成目标。

目标引擎是管理者完成管理的中心和方向。它是目标计划的指挥者，是实施目标行为的导航、考核绩效的标准。若能很好地掌握目标引擎，那么管理活动就会变得高效。

享誉全球的通用电器公司董事长杰克·韦尔奇，在管理自己的公司时，就创造出了一个新奇的经营目标核心管理模式，他舍弃了大多数公司以命令来管人的普遍模式，而是借助于“经营目标核心管理模式”来运营企业，这种模式使公司的年销售额高达600亿美元。目前，韦尔奇创造出的这一模式已被全世界的诸多企业所接受和运用。

其实，韦尔奇的目标核心管理模式，最出色之处就在于使用各种方法来调动员工积极性，使他们主动参与到企业的决策中来，以此激发出他们身上的冲劲。

“经营目标核心管理模式”并非通过命令式的管理，以强制性手段鞭策员工前进，而是借助目标的可发展性一步一步向前推进。

此外，这种管理模式与传统的管理模式存在很大区别，即把企业领导者的权威排除在外，实行的是一种自主性的管理模式。所以，企业中各级管理者一定要改变观念，主动放弃以计划、机构组

织、执行、控制和评价为主要核心的旧式管理体系，而应当充当一个全新的管理者，最好是员工的顾问，把员工提出的优秀建议及时地上传递，以便上级第一时间获取第一手工作资料。这样，既提高了员工的积极性，也使管理者摆脱了固有的管理牢笼，成为一个新型的、优秀的管理顾问。

1. 目标引擎要超前

目标的设定，要根据企业的具体情况，设计出合理的目标引擎，以便管理者依据事先制定的目标一步一步地前进；并且，目标引擎最好超前一些，把目标的数值设得略高一点，使管理者对目标数据产生紧迫感，从而加大力度快速向前，通过督促员工，实现既有的目标。

2. 重视目标引擎，而非目标形式

企业管理者在管理员工时，要以重视成果为目标引擎，把一定时期内每个员工要完成的工作设定为目标，在目标的指引下，循序渐进地完成工作。

重视目标引擎而不是目标形式，需要紧盯目标的实施状况，持之以恒地坚持下去，直到实现目标为止。

3. 把责任和权力交给员工

企业管理者在实施具体目标管理时，要下放手中的权力，大胆地把权力交给员工，充分调动员工参与管理企业的能动性、自主性。

若能把责任和权力落实到员工身上，就可以从根本上改变被动管理的状况，让参与具体工作的员工感受到自己在企业中的位置，认识到自己在企业中的重要职责，以便更好地为企业创造出高效业绩。

4. 要给员工做必要的指导

员工在工作的过程中，既要目标引擎指导自己前进，解决实现目标中遇到的各种问题，同时，在员工面临新的问题而自身又无法解决时，企业管理者需要站出来及时给员工做必要的指导，避免员工在前进中迷失方向，从而高效地完成目标。

5. 注意目标引擎的引入范围

在实现具体目标时，要找到一个切入点进行引入，最好把目标引擎应用到全体在岗的人员身上。在开目标研讨会时，通知所有阶层的在岗人员，让他们主动地提出各自的建议；负责执行的管理者应根据不同岗位中的不同人员提出问题，给他们设定可行的目标方案，使他们萌发出目标意识，从而在工作中更好地去完成各自的目标。

6. 目标引擎重在形成习惯

有的管理者认为员工对待自己的工作很认真、很负责，但就是难以十全十美地完成工作，不是这里出问题就是那里出问题，这是很多领导十分头疼的问题。

其实，员工之所以出现这样的问题，在于员工的脑海里已经有

了目标概念，有了向前迈进的想法，但由于没能形成良好的习惯，使他们不能在目标引擎的十字路口找到出路。为了更好地解决这个问题，平日里可以提醒员工，时时留意可能发生的事，并把这些事情消灭在萌芽状态。把这个习惯坚持下去，就有可能把事做得完美，也才有可能在目标引擎的指引下顺利地走向胜利的彼岸。

7. 在目标引擎的指导下调整前行方案

由于种种原因，企业的环境在不断地发生变化，先前的目标引擎方案已经很难向前推进，这时就需要根据现有企业资源适时地做一些目标调整。在调整目标的引擎方案时，要注意它的可行性、易操作性，在这样的原则下，轻松地完成自己设定的目标。

总之，企业要想完成既定的目标，就必须借助于事先设定好的目标一步一个脚印地向前走，在目标引擎的指引下，找到适合自己的前进方案，坚持下去，实现先前设定的目标。

用好全面预算管理，轻松实现战略目标

常言道：“凡事预则立，不预则废。”我国的中小企业的管理常常处于一种自然发展状态，企业发展到哪里就到哪里，企业管理者的决策往往是根据自己所掌握的少数资料，拍脑袋进行。很多企业管理者常常感到困惑的是，企业项目繁杂，人员众多，日常管理工作量大，不得不疲于应付，不知企业到底处于何种状态，无法进行有效管理。

有些公司虽然规范一些，会制订年度预算，每到年度预算时，众多高管坐在一起凑一凑数据，第二年的年度预算就出来。如此盲目、草率的预算，往往导致其与企业真实的状况相距甚远。

企业经营过程中的日常管理、业务状况、生产状况和财务状况，都处于一种随机状态，如果每个模块分割明显，企业的运营状况无法及时得以显现，由此导致企业各部门在任务执行过程中出现了种种矛盾或相互推诿、扯皮，最后项目进度被迫中止甚至流产，企业战略目标无法实现。这种种状况都是由于没有执行全面预算管理的结果。

其实，全面预算管理已经成为当今企业不可或缺的重要管理模

式。美国著名管理学家戴维·奥利曾指出：全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

面临近年汽车市场快速变化的巨大挑战，北京加达汽车服务有限公司决定改进公司的管理体系。由于财务软件的作用众人皆知，于是该公司曾经想利用财务软件来做预算、管理的工作，但从测试结果来看，效果不理想。

由于财务软件只能对事后财务数据进行总结分析，只能给出结果，这对管理效率的提升极为不利。而且财务管理中企业的预算是单项预算，如费用预算或收入预算，没有包括业务预算、财务预算、资本预算在内的总预算，缺乏完善的信息系统支持，无法将组织经营的各个阶段有机地联系在一起，从而使得管理层缺乏对全局的预测。由此，可以肯定的是财务软件对于事前预见、事中控制环节是无法解决的。而从管理的角度来讲，事前、事中是日常管理上最薄弱的环节之一，也是管理上最容易出问题的地方，需要随时跟进和完善。从这些方面来看，只有全面预算管理软件可以帮助加达公司杜绝这方面的漏洞，解决事前预测、事中控制的问题。因此，加达公司领导从企业发展战略考虑，决定引进汽车行业全面预算管理系统软件。

全面预算管理通过业务、资金、信息、人才的整合，明确适度的分权授权、战略驱动的业绩评价等，来实现企业的资源合理配置并真实地反映出企业的实际需要，进而对作业协同、战略贯彻、经营现状与价值增长等方面的最终决策提供支持。

全面预算管理是众多大中型公司战略执行的有效工具。首先，

全面预算管理为公司提出了全年度的运营目标和方向，让企业有了明确的方向和目标。其次，由于全面预算管理是涉及公司所有分公司或子公司和部门以及各项经营活动，其有效推行为各分公司或子公司和部门确定了具体可行的努力目标，同时也建立了他们必须共同遵守的行为规范，有效地规范了业务流程。再次，全面预算是事前、事中、事后控制的有效工具。它便于管理层在流程中控制和监督业务执行情况，及时发现执行中存在的偏差并确定偏差的大小，预算是执行流程中进行管理监控的基准和参照。最后，全面预算管理也为企业的绩效管理提供了有效的考核依据。总之，全面预算对于推动企业管理水平的提升有着巨大作用。

全面预算管理作为一种重要的管理工具，成为众多世界 500 强企业的必备管理工具，也将成为我国大中型企业最常用的管理工具。借助全面预算管理工具，管理者能够有效加强企业运营的全过程监控，并防范企业风险，全面提升管理效率，达成战略目标。

把企业的目标变成每一个员工的目标

企业目标与员工的目标紧密相连，在目标的分配上往往联为一体。在工作岗位上，企业目标与员工的个人目标之间存在着纵横交错的联系。在目标任务的操作过程中，公司的总目标要先列在一张纸上，形成“目标框架表”。结合“目标框架表”上的数据，把每位员工的目标任务记录在相应的位置。这样，整个企业、整个部门的目标数据就能从每一位员工的身上得到体现。

当然，在此之前，需要开一个目标讨论会，会议中明确上下级目标数据之间的责任与范围。

此外，企业在实现总目标时，应该给员工一个参与的机会，让员工表达自己的意见和想法，对于可行的方案，领导者应该采纳，并列入会议的章程中，最大限度地激发员工的潜力和智慧，为实现企业的总目标而努力。

早晨上班的高峰期间，A公司的很多员工都在急急忙忙地打卡报到，担心会因为迟到影响自己的绩效考核成绩。但是，在打完卡之后，有几个员工转身走了出去，然

后坐电梯去了楼下。

原来，这几个员工早上来得匆忙，还没有吃早饭，现在打完卡了，出去买早点了。说是买早点，但是一般会磨磨蹭蹭差不多一个小时，然后才回到公司，主管人员找他们的时候往往找不到人。

中午吃饭的时间并不长，是一个小时，而有些员工故意吃得很慢，往往回到办公室的时候要迟到半个小时。

对于这些违反公司纪律的行为，如果不是现场抓到，很难去管理。因为都是打过卡的，所以他们对绩效考核也不担心。每天上班时间总共只有8小时，这样磨磨蹭蹭耽误了很多时间，但是总经理也没有什么好的应对办法。

有一次，总经理到外面旅游，在景点处遇到一个大师，忍不住问他：“大师，我的公司里有很多烦心事，比如员工总是偷懒，我不知道该怎么管理好他们。”

大师笑了笑说：“你听说过三个和尚的故事吧，知道为什么三个和尚没水喝吗？”

总经理说：“因为他们都想偷懒。”

大师摇了摇头：“错！是因为他们的目标不对。如果他们的目标是看谁打的水最多，是通过打水来锻炼身体，而不是计较谁花了更多的力气，他们就不会没水喝了。你的员工之所以偷懒，也是目标的问题。你应该让公司的目标变成他们每一个人的目标，这样的话，你不用管他们，他们也会用心工作的。”

总经理说：“可是我应该怎么把公司的目标变成他们

的目标呢？”

大师说：“你买过东西吗？你买东西的时候会讨价还价吧？但是你买东西的时候也一定上过当吧？正因为买卖的双方都斤斤计较，所以才会有这种事情发生。如果你不算计员工的工资，不搞虚的东西，只是告诉他们多劳多得，你觉得他们还会不会偷懒呢？”

总经理恍然大悟。因为公司里很多事情都是以小组为单位安排下去的，小组的利益和他们的利益不相关，所以才难以管理。听了大师的话以后，他把每个人的责任细分出来，告诉他们，细分的目标就是你们每个人的目标，也是你们拿薪水的标准。

从那以后，员工偷懒的现象就很少见了。

一个企业要想实现总目标，那就少不了员工的参与，员工的每一次参与，会使企业多一分力量、多一分活力，也会多一分发展的可能。

1. 理解目标，设定目标

企业的发展必须借助于整体目标，再通过细分整体目标，将目标数据分配到每一个员工的身上来实现。给每位员工设定的目标，应该是可操作的，以便他们更好地完成目标数据。

2. 考虑员工的立场

企业要想长期处于上升的趋势，就应该考虑员工的立场，因为

员工的立场直接影响着企业的目标数据。员工的地位，决定着员工的力量，也影响着员工的积极性和思考力。他们拥有了一定的地位，也就拥有了为工作而努力的动力。所以，设定企业的目标数据时，一定要从员工的立场出发，让员工参与进来，从而更有效地实现企业的总目标。

3. 给员工设定目标时要充分讨论

领导向员工下达明确的目标时，应根据员工的工作范围来设定其目标。设定目标前，应从总目标的方针出发，并与有关人员进行讨论，明确互相间的关系，使目标的实施变得更有效。

4. 让员工在总目标的基数下设定自己的目标

领导可在员工了解企业总目标的基数后，让员工根据自身的能力设定一个适合他自己的目标。员工设定出自己的目标基数后，领导可根据员工的情况做适当调整，以便员工最大限度地完成自己的目标数据。

5. 帮助员工找到解决的办法

员工在实现目标数据时，可能会遇到这样或那样的问题，这时，领导应主动为员工寻找解决的方法，帮助其渡过难关，尽可能地实现员工个人的目标数据，从而实现企业目标的总数据。

6. 列出实现目标所需的技能和知识

实现目标并不是一帆风顺的，这时，需要领导或员工列出实现

目标要用的技能和知识，然后有针对性地去补充、完善，从而实现自己的目标数据。

7. 员工的目标应该书面化

当员工设定好目标后，要写出完成的日期，并以书面化的形式将其记录下来，这能使目标的管理规范化。同时，对目标数据书面化以后，不会再产生疑虑和争论，并且能够有效地进行目标检查和目标考核，也有利于根据实际情况来修订目标。员工的目标数据书面化以后，要一式两份，一份交部门经理保管，一份交员工自己保管，两方相互制约，以便员工完成自己的工作。

8. 将目标数量化和具体化

企业要想高效率地实现目标，就应该把目标具体化、数据化。比如，销售部的部门经理，应该结合目标数据，把具体的数字告知每一位员工，令其在具体的日期完成各自的目标任务。当每个员工的目标任务数量化、具体化后，销售部的总数据才有可能实现，企业的发展才会有可能。

9. 为目标差距寻求解决的方法

当部门经理把部门目标下达到每一位员工之后，员工经过自身的努力并未实现目标，这时，部门经理就应该帮助员工寻找现有的资源和条件，通过目标差距的对比，想出合理的办法来弥补差距。

10. 重视团队目标

当部门经理把个人目标当作团队目标时，团队中的每一个成员

才会朝着团队的方向努力，也才会全力以赴，并利用一切可能来实现团队的目标数据。

实践证明，企业要想有发展，必须把企业的总目标分配到每一位员工，通过员工的不懈努力，最终实现企业的总目标。

11. 让每一个员工都参与到目标制订中

有关领导在制订员工的目标时，要给企业中的每位员工一个参与的机会，因为组织的发展离不开个体的参与，离开了个体参与，企业的总目标就很难实现，更难以得到持续发展的可能。所以，领导在制订有关目标或者实现某个目标时不能单打独斗，要相信团队中每个成员的力量，只有众人共同出力，目标的实现才会更有力、更有保障。

让每一个员工都学会目标管理

企业的目标管理中存在着这样一道思考题：水中的鱼儿对诱饵的需求永不疲倦，而垂钓者永远都希望投放最少的诱饵获得最多的猎物。这本就是一对矛盾，怎么办？在企业的日常管理中，公司会在工资单上和员工要手段，而员工也会在工作质量和效率方面同公司动心思。对此企业目标管理大师们也在不断地总结经验，研究如何解决这对矛盾，如何将企业目标与员工目标达成统一，让员工为着同一个目标而努力奋斗。

企业管理大师彼得·杜拉克曾提出了一套科学的管理模式：首先由企业高级管理者规划出这段时期内的总体目标，然后下达给各个组织和部门；各部门根据总体目标制订出分目标，再加上适当的资源配置和授权，从而使企业的总体目标逐步达成。简单概括就是企业的主管人员和员工亲自参与企业总体目标的制订，同时明确自身需要完成的任务，并在具体的实践操作中积极主动地完成。

然而许多企业在目标的运作管理中，常常是领导激情高亢，而员工无动于衷。虽然目标已经定好了，但是员工在落实的过程中却出现了问题。如果员工不能很好地完成自己的目标，就会影响企业

目标的总体进度。因此只有把企业目标变成每一个员工的目标，才能真正激发员工的内在动力，调动员工工作的积极性，让员工真心为企业发展奋斗。

作为企业领导，更应该清楚地认识到员工的重要性，企业与员工不应该是垂钓者和鱼儿的关系，而是鱼和水的关系，相互依存，合作共赢。两者不是矛盾的对立体，而是合作共同体，共进退，共荣辱。只有领导达到了这样的认识，企业才能获得长足的发展，员工才会心存感恩，因为企业目标就是员工的目标，企业未来的命运关系到员工的命运。

在一次讲授目标管理的课堂上，有人问：“老师，我想在一年的时间里赚100万，不知道我应该怎样去管理这个目标呢？”

老师说：“你准备做什么来赚这么多钱呢？”

这人问：“我准备做保险营销工作。”

老师说：“那我们看看要达到这样的目标，你的业绩应该有多少，大概是300万元吧。这样算起来，在一个月的时间里，你就要有25万元的业绩，也就是每天8300元。那你每天要拜访多少个客户呢？”

这人回答说：“需要50人左右。”

老师点点头：“每天50人，每个月就是1500人，一年下来你就要拜访18000个客户。那么你认识这么多的客户吗？”

这人摇摇头。

老师说：“所以说，你必须要找陌生的客户，在他们身上花费更多的时间。”

这人说：“最少需要20分钟吧。”

老师说：“你每天要搞定50个客户，就算你每见一个客户都能拿下他们，你每天也要花费16个小时，那么你在路上花费的时间呢？”

这人想了想说：“我知道了，这是不可能完成的。”

老师说：“所以，有目标是很好的，但一定不能凭空想象，要对目标进行有效的管理，找到切实可行的方法。如果你要赚到100万元，用一个有可能达到这个目标的方法，比如做汽车销售，然后再对目标进行管理，你就有可能达成它。”

这人点了点头：“我明白了，最关键的问题是对目标进行管理，管理好了就能实现，管理不好，目标就会变成一个空想。”

许多企业目标的落实情况并不乐观，员工在工作的过程中并不是以企业发展作为工作动力，而是各做各的工作，做完了就认为完成了当天的任务，从来不会思考企业未来的发展、企业未来的目标。这不但是严重的资源浪费，更降低了企业的运作效率，削弱了企业前进的动力。为此企业只有将总体目标变为每一个员工的目标，才能更大地发挥员工的潜质，提升企业效率。由此看来，企业应该注意哪几点呢？

1. 企业目标与员工目标达成一致

企业想要获得持续发展，很重要的一点就是做好企业的目标管理，将企业未来的发展目标与员工自身利益联系在一起，达成一致，拧成一股绳才能爆发出威力。要做到这一点，首先就要将企业与员工的价值观高度统一，在共同理念的支配下，共同维系好企业与员工之间的纽带，以便更快速地完成企业目标。许多著名的企业之所以做得很成功，就是因为他们能够成功地向员工传达企业独特的价值诉求，表达企业的社会责任和终极价值。通过这一环节的沟通，不仅能使企业目标在员工之间得到更好的传播，同时还得到了更多人的认可。

其次是企业要帮助员工树立自身目标。每个员工在自己的人生规划上都会有奋斗目标，企业就是要将这些目标统一起来，帮助每一个员工找准方向，让所有员工向着同一个目标前进。这样才能更有力地增强企业目标的凝聚力，让每一个员工在每天的工作中都有很强的目的性，从而端正工作态度，提升工作效率。

2. 尊重、激励员工，调动员工的积极性

企业尊重员工、激励员工才能更好地调动员工的积极性，才能让员工心甘情愿地为企业目标服务。向员工传达一份尊重的力量，将会直接影响员工的价值情感，员工价值情感的转变则会直接导致行为的变更。因此企业只有运作好这一点，尊重员工情感，才能让员工发挥自我驱动力，积极提升自身技能，忠于企业目标，把企业目标作为自己的目标来奋斗。

此外企业还要在各个方面关心员工，善待每一位员工，真正重视员工的自身成长，尊重员工的个性化差异和存在价值，如此才能让员工的潜质充分发挥，为企业效力。同时企业还要勇于听取来自员工各方面的声音，并给予充分的尊重；员工提出的不同意见和建议，企业一定要认真思考，并予以积极回应；企业还要制订激励机制，鼓励员工为了企业目标的达成献计献策。

3. 提高企业透明度，公平对待每一位员工

企业希望建立的管理目标和运作制度是一种可以充分发挥员工自身优点与强烈责任心的模式，此种模式能够使员工和企业之间的见解达成统一，协调团队合作，为着同一个目标不断地提升企业的公信度、透明度，从而获得员工和用户的信赖。

在企业目标的规划、运作中，要给员工充分的权利和自由，如参与权、知情权、建议权、监督权等，最大限度地调动员工的创造性、主动性、积极性，为员工创建一种公平、公正、公开的文化氛围。在目标政策的制订方面也要本着公平、公正、公开的态度，重要环节一定要有员工的参与。如此一来，才能让员工更快速地理解企业目标和政策，在下达任务的过程中减少不必要的阻隔。

第 ② 章

授权管理： 有效授权才是真正的管理

管理者要想对员工进行最好的管理，就要敢于把权力下放。有效授权才是真正的管理，是管理的一种境界。员工在工作时需要得到充分的信任，信任体现在哪里？就体现在授权上。如果管理者连授权都做不到，员工何来信任？何来动力？员工做事时处处受到限制，能力发挥不出来，企业就危险了。因此，高明的领导都知道怎样玩转手上的权力，知道如何去有效授权。

大领导懂得用人，小领导只会干事

在现代商场中，有些领导善用人才，懂得授权管理，能适当地放权给下属，让下属充分发挥自己的才能，这样的领导往往能带领员工成就一番大业。而有些领导却重视做事，就好像监工头一样，每天死死地盯着员工做事才安心，他手下的员工也只有在领导监督的时候，才会认认真真地干活。在这种不信任的氛围中进行工作，其工作效率必然不会很高。领导采用人盯人的管理模式，经营一个小单位还可以，但是若想将事业扩大，那就相当困难了。

老张与小张都很擅长钓鱼。有一次，他们一起去钓鱼，围观的人发现鱼非常好钓，于是纷纷各自租了渔具，但因为没能掌握技巧，所以很少有鱼上钩。这个时候，小张放下手中的渔具，跑过去与他们进行商量：“我可以教授你们钓鱼的技巧，但前提是你们每钓到5条鱼，就要将1条鱼分给我，你们同意吗？”围观者听后都点头表示赞同。于是，小张当起了指导老师，一会儿指导这个人钓鱼的正确方法，一会儿帮那个人纠正钓鱼的姿势，没过多久

时间，小张的鱼篓就装满了鱼。而老张从始至终都在自己的位置上低着头默默地钓鱼，尽管他人也十分勤奋，而且钓鱼的技术比小张还要棒，但他的鱼篓中却没有多少鱼……

为什么更加勤奋、技术更好的老张到最后却没有小张得到的鱼多呢？通过分析，我们不难发现，老张一直都是一个人在钓鱼，而小张却是一群人在钓鱼！这个故事很好地诠释这样一个道理：作为一个领导，如果想要将自己的事业做好、做大，那么就应该懂得用人，善于用人。作为商场中的一员，你希望自己像“小张”一样轻轻松松地赚钱，还是希望自己像“老张”一样辛辛苦苦但却不一定能取得理想的结果呢？

正所谓“大领导懂得用人，小领导只会干事”！那些大领导并不是全能型人才，也不能轻松解决任何困难，但是他们拥有一个共同点，即特别善于用人，懂得整合资源，激发员工的积极性。他们总是不断地思考怎样吸引更多优秀的人才为自己工作，与此同时，他们也乐意在员工身上适当地进行投资，将他们培训成对自己有用的人才，使之更好地为自己创造效益。

与之相对的小领导是怎样做的呢？的确，他们在工作的时候非常勤奋，并且也十分能干，但是他们过分地依靠自己，而忽视了团队的巨大力量，并且什么事情都喜欢自己操心，什么事情都自己去做，辛辛苦苦地打拼了一辈子，却没有创造出一番大事业。

如果你想成为一个大领导，成就一番大事业，那么你应该怎么做呢？

1. 识别人才

对于优秀的管理者来说，善于发现人才并以礼相待，是必需的课程之一。一个有作为的领导者，身边往往会有一支强悍的团队。在对待人才的问题上，不同的管理者拥有不一样的态度。有些管理者的嫉妒心理很强，看不得别人比自己厉害。尤其是自己的下属比自己强的时候，心里就会特别不舒服，总是想尽一切办法对人才进行压制，有时甚至还会采取恶劣的手段来迫害人才。所以，这样的管理者必定留不住真正的人才，到最后终将“众叛亲离”，成为孤家寡人，身边只剩下一些平庸之辈。只有重视人才、尊重人才，将人才视为珍宝来爱护，才能令人才心甘情愿地为自己卖命，从而赢得滚滚财运。

2. 任人唯贤

一个成功的管理者都懂得任人唯贤，都能做到人尽其才、才尽其用。但是，现在有一部分领导总是自以为是，认为自己很了不起，所有事情都要插一手，几乎不给下属任何的管理权与处理权。殊不知，这样的行径不仅不能增强自己在员工心中的威信，反而很容易让员工产生厌倦的感觉，滋生不信任的情绪，不能安心进行工作。

企业的管理者必须谨记：那些上知天文、下晓地理，前后五百年都知道的能人，只会出现在小说中，现实社会中几乎是不存在的。如果一个领导不懂得用人之道，不能充分地信任自己的员工，不能适当地进行放权，那么“运筹帷幄之中，决胜千里之外”就只

是一句空话。因此，任人唯贤是成为优秀领导者的基础。

3. 信任人才

俗话说“用人不疑，疑人不用”。管理者与员工之间的相互信任是企业团结、成功的基本保证。如果管理者不信任员工，那么员工将会毫无斗志，企业也不可能迅速地发展壮大。所以，管理者应该牢记“多疑不可取，轻信也不足取”的原则。管理者在企业管理中要光明磊落，时常与员工进行交流沟通，给予员工充分的信任，这样，员工才能心悦诚服地为你服务。

4. 留住人才

人才并不单纯地是企业进行盈利的工具，如果管理者仅仅将人才当作创造利润的工具，那么员工的向心力必然十分低，同时，员工的流失率一定会很高。而对于企业而言，如果辛苦培养起来的员工，不能长久地留在企业中工作，那么将会是一个重大的损失。因此，要想成为一个优秀的管理者，建立一番大事业，就应该学会如何留住人才。

通常来说，管理者应该对员工的离职情况进行调查，查出自己公司人才流失的原因，找到问题的症结所在，然后制订出相应的方案，不使其成为企业的负面因素。当然了，管理者还应该检查员工管理的各项规章制度是否健全，是否需要改善，然后根据实际情况做出反应。比如，如果单位的福利并不是很好，管理者可以适当地增加员工的福利待遇等。

总而言之，如果你想成就一番令人瞩目的大事业，就应该学会

用人之道，掌握用人的真谛，并且合理地进行运用。唯有这样，你才能使你的事业之路走得更加顺畅！

不会授权，累死也无用

作为管理者，不可在工作中大包大揽。有些管理者喜欢追求完美，每件事情都亲力亲为，以达到尽善尽美的效果，可是，事实上，亲力亲为每件工作，结果却并不美好。即便管理者本身能力超群，也常常收不到好效果。比如诸葛亮，最后鞠躬尽瘁，劳累过度吐血而亡。作为管理者，大包大揽，会造成许多下属偷懒、工作没能力的恶果；其次，管理者并非钢铁打造，也是精力有限的人，因此不能面面俱到。俗话说“众人拾柴火焰高”，一个人的能力再强，也抵不过众人的力量啊。

只用一个手指头弹钢琴，无法弹出优美的旋律，只有十个指头合作，才能弹奏出美妙的旋律。所以一个优秀的管理者，善于发挥众多人合作的力量，而绝非自己亲力亲为每件事情。

在管理工作中，要认识作为管理者大包大揽会造成的诸多不良后果，比如，造就一批无脑的下属，除了听你的，这批无能下属没有什么事情可干。还有可能养出一批懒惰的、没有成就感、没有荣誉感的员工。你大包大揽，使得你的下属员工整日无所事事，养成懒散的习惯。他们无所作为，又使得他们失去荣誉感。这样勤奋的管

理者，发挥不出团队的力量，最终走向失败。管理者应该深刻认识到大包大揽的严重危害，调动整个团队的积极性，克服亲力亲为追求完美的心理，把自己身上的权力均分给下属，这样，管理者就有空去做自己的事情，否则，即便管理者包揽一切事物，最后把自己累得不行，还是不能很好地完成工作任务。所以管理者要把一些细枝末节的事交给下属处理吧，这样既能较好地完成任务，也能让自己轻松，何乐而不为呢？

有一家企业的总裁，每天的工作任务都很重，几乎忙得没有时间吃饭。再来看一下他的下属，每个下属都很悠闲，有的上班时闲得看报纸、听音乐，总裁看见了也没有过多干涉，只是任由其发展，而他自己每天有处理不完的事情，还经常晚上加班。

一次，总裁的一个朋友问他，你每天那么忙，都忙些什么呢？总裁对朋友说：“我每天忙于接待客户、追踪熟悉的客户订单、往工厂打电话催问订单生产情况等，每天都有忙不完的事情。”朋友听后，语重心长地说：“你这么忙，为什么不把追踪客户的订单、催问订单生产的事情交给下属处理呢？”没想到总裁却说：“我不相信他们的能力。”朋友劝道：“你是他们的领导，应该试着去信任你的员工，让他们协助你分担一些事情，即便他们对业务不太熟悉，但是，只要你授权他们去处理一些事情、给他们机会，相信你的工作会很轻松，并且有时间去考虑一些公司要开拓的重大项目。”总裁说：“如果他们做得不够好，给

企业造成损失怎么办？”朋友说：“这个你大可不必担心，你是他们的上司，授权他们去做事就应该相信他们，即便出一些小纰漏，只要有你的指点，这些问题都是可以解决的。”总裁听从了朋友的话，把自己手中的一些事情授权给下属。几个月以后，总裁发现他的员工还是很有能力的，即便没有他的参与，员工同样把事情做得很圆满。

再后来，总裁有更多的时间去思考企业里的其他项目和一些重大事情。后来，在总裁与员工的共同努力下，企业越做越大，无论是员工还是总裁，都拿着高薪，过着令人羡慕的生活。

一个人的力量总是有限的，众人共同出力才有可能创造出奇迹。所以，在企业的经营管理中，管理者要根据自己的实力量力而行，千万不要逞能，要把自己手中的权力下放给员工，让他们协助自己去完成一些事。这样分工，有利于管理者去处理一些更重要的事，而员工也会在管理者的器重下发挥自己的实力，双方共同出力，为企业创造出辉煌的业绩。

1. 管理者的工作

管理者的主要工作是做决策，而不是把精力耗费在一些小事上。做决策，是指导他人把事情做“对”。员工则是在管理者的指挥下做一些具体的事情，把管理者认为“对”的事情做“对”。

一个聪明的管理者，不可去包揽具体的小事，而应该把小事授权给员工，以便自己有更多的时间来规划、组织、配置、指挥、控

制。相反，若是管理者把自己的精力过多地放在一些小事上，不善于授权，不会让他人帮忙分担，就会累坏自己，还不会得到什么成效。因此，管理者给下属授权是重中之重的事情，管理者一定要给予重视，并在实践中加以运用。

2. 要安排好合理授权

为了调动下属的积极性，应根据每个下属的特长和潜力，授权给下属。做好了初步的授权工作之后，再由你的下属给他的下级分配任务，使得从上到下每一级每位员工都有发挥其特长的工作，整个团队都在积极努力地工作，这样就可以发挥整体的力量了。

当然，还要求管理者多花时间在了解下属的潜力和特点上，少花时间在亲力亲为的工作上；了解了下属的相关特点和潜力，从实际出发，给每位下属安排适合的工作，达到人尽其才的目的。

3. 授权是一门艺术

领导授权给下属，其前提条件是信任，而信任是建立在指导和监控的基础上的，没有领导的指导和监控，就不会有信任，更不会有授权。领导不给予下属指导，就很难产生信任感；没有必要的信任，想授权给下属更是不可能的事。所以，领导要想授权给下属，就应该相信“用人不疑”这句话，只有这样，领导才会用到好下属，而下属也才会全心全意为领导办事。

4. 用好自己的时间

管理者要处理的事情很多，并且是多方面的，随时随地都要处

理各种突发的事情。因而管理者要合理地使用时间，这是提升管理效率的必要条件。这时，管理者不妨多留给自己一些时间，把一些不是非常重大的事授权给下属，让他们帮助自己分担工作，以便自己有更多的时间去处理一些重要的、高效率的事情。

管理者应该知道，下放权力，能让每位员工都有机会尽责，也能使整个团队发挥出力量来。

5. 去做管理者该做的事

一名优秀的管理者，不会每天被琐碎的小事缠绕，而是把自己的精力放在决策上、与上下内外沟通上，去了解企业业务的基本内容、发展方向，更多的是为企业找商机，扩大企业的业务范围，从而为企业创造出更大的收益。

总之，一名优秀的管理者，必须摆脱琐碎的小事，把这些小事授权给下属处理，使自己抽出更多的时间为企业的发展方向找出路、创收入，从而成为一名成功的企业家。

选对人授权，是授权的关键

企业要想有好的发展，单凭管理者单打独斗已经行不通了。这时，企业管理者应该物色合适的人选大胆授权，让他协助自己管理企业，从而使企业稳健地发展下去。

企业管理者为什么要授权呢？因为企业管理者有自己的事情要做，而不应该去干一些琐碎的事，或是一些本该其他人做的事情。这是一个优秀管理者最基本的原则。

授权后的企业管理者，不仅权力没有衰退，反而会得到更有效的加强。企业管理者把权力授予合适的人才，有利于人尽其才，更好地为公司创造业绩。同时，下面的员工也会对放权者致以敬佩的目光，对于这样的事，企业管理者何乐而不为呢？

目前，传统的、规范的、程序化的管理模式已经不再适用，与之相适应的是一种灵活的、多变的管理模式。在管理的过程中，企业管理者应该追求员工与公司的和谐，以便更好地发挥所有员工的积极性、自主性，从而充分地为企业争取到资源和利益的最大化。

此外，找对合适的人选授权，有利于员工追求更广泛的价值。他们在得到授权后，不会再消极怠工，更不会去顶撞他们的上司。

并且，员工也会因为得到上司的尊重，而对公司更加忠诚，也会为公司的共同目标而努力奋斗。

刘民大学毕业后，去了一家小型的外贸公司，由于业务能力突出，很快便为公司总经理谢刚所赏识。谢总经过对刘民全方位的考核，认为刘民具备一定的专业素质，工作时带着一种干劲，并且脑子灵活，若是把他提升为销售总监，那么公司的业绩在他的带领下就会稳步增长。于是，刘民被升任为销售总监。开始的3个月里，刘民几乎每天都忙得焦头烂额，经常感到自己有点力所不及，他开始有点怀疑自己的能力。就在这时，谢总找刘民谈话，并为他加油、打气。刘民经过谢总的指导，似乎找到了一点自信。于是，他开始反省自己的管理方法，若是这种情况不及时改变，后果将不堪设想。

经过反思后，刘民把要做的工作按重要性、难易程度进行排序，把不同的工作交给不同的下属去做。他自己只负责布置任务、协助下属解决问题、验收工作成效，并根据下属的完成情况，给予适当的奖励或惩罚。

这种方式实施以后，刘民发现自己不再像从前那样力不从心了，员工也能积极地工作了，而且销售部的业绩得到了有效提升。谢总见自己委任的销售总监没让自己失望，于是更加信任刘民，把公司里的很多事都交由他来处理。也是这个因素，公司的经营得到了稳定发展。

可见，管理企业，一定要物色可靠的人选，并给予适当的授权，企业的经营就会变得更为有效。相反，企业管理者若独自解决所有的事情，那么即便管理者有很大能力，也会因为没有合适的人来分担，常常使企业的运营陷入困境。所以，为了企业更好地运转与发展，不妨物色合适的人选，给予授权，把企业发展壮大起来。

1. 管理需要授权

管理是一门艺术，在具体的操作中，需要选定合适的人选进行授权，这样有利于减轻企业管理者繁重不堪的工作任务。

2. 授权是高效工作的体现

通过对合适人选的授权，企业管理者就不用再花费时间去处理一些常规性的工作，而是把时间放在宏观上，去考虑企业大的方针与操作项目，从而有利于企业更好地向前推进。

3. 授权是责权的明确

企业管理者放权，既能提升员工的工作积极性，也能使员工在得到放权的前提下，更好地履行自己的责任。

4. 授权要领

企业管理者授权以后，应尽量把工作任务交给被授权人去完成。同时，被授权人所做的事情不管是正确的还是错误的，都要有足够的心理准备去接受。事后，企业管理者要对被授人所犯的错误给予指导，以便及时地弥补损失，这对被授权者来说也是一种成

长，有利于被授权者日后在做这些事情时更为高效。

5. 正确把握授权后的尺度

企业管理者在授放以后，要适时地对被授权者进行追踪，以保证企业的各个项目稳健地实施。这对被授权者及时养成良好的汇报习惯有良好的促进作用，也有利于规避不必要的损失。

6. 不可重复授权

当企业管理者成功授权给一个人以后，就要相信他，即便他犯了错误也要给予改正机会。千万不要因为一些小的因素，而改授权给另一个人。这种做法，会对第一个被授权人造成心理阴影，也不利于第二个被授权人开展工作。

7. 不要私下授权

企业管理者想找一个下属为自己分担工作，在给这个人授权时，最好在公共场合进行，绝不可私下授权，这样不利于被授权人在其他员工的心目中树立威信，其他员工也不会信任被授权的人。在这样的情况下，被授权人去开展工作，也是很难有进展的。所以，企业管理者在授权时应该重视这一点。

8. 授权可以为企业培养人才

合理授权，能够增长员工的才干，也能培养员工的能力。同时，员工在被授权后，能够更好地发挥他的专长，也能弥补企业管理者自身存在的不足。当然，在授权前，要对授权人进行严格的考

察，当他的能力达到一定的指标后，才能把权力和责任交付于他。

9. 交待目标而不交待细节

企业管理者找到合适的人选后，只需向他交待工作目标，而不用向他交待工作细节，否则会影响被授权人的自主性的发挥，不利于被授权人高效地完成工作。当被授权人需要得到帮助时，企业管理者才可向他谈论自己的工作建议。

10. 授权要讲究时机

当企业管理者工作繁忙、业务过多，或是不在现场需要人手帮助时，这时可用商量的口吻对事先物色好的人选进行授权。当被授权人圆满地完成这一项工作任务以后，可以在开展下一个任务之前，给予适当的交待，以提高被授权人的工作能力。

企业管理者在工作中，只要合理地授权，把繁琐的工作任务分配出去，就能轻松地实现工作目标，促进公司经营的大发展，从而把工作上的事情做到位，做得更加圆满。

授权不仅是放权，还要学会管控

授权会让企业管理者对管理的局面与工作的控制发生实质性的改变，这体现了放权的一方面，但是在放权的过程中还应该进行必要的管控。

美国一位管理学家曾说：“授权管理本身就是控制。”可见，在授予下属充分的权力时，还应该进行适当的掌控。一位优秀的企业管理者，在授权时就应该秉承“一手放权，一手掌控”的原则。只有做到这样，才能实现授权者与被授权者的角色的转变，才能具备有效而合理的运行机制。

在接任摩托罗拉的首席执行官时，高尔文认为应该放手让高层管理者去自由发挥自己的才能。3年后，摩托罗拉的市场占有率、股票价值、营业收入能力一再下跌，从最初的手机老大，一下变得市场占有率只剩下13%，股票价值也降至72%；到第四年的第一季度，摩托罗拉更是跌入了15年以来亏损的最高值。

之所以出现这样的结果，完全是由于高尔文放权太

过，而没有有效掌控造成的。

高尔文放权后，并没有跟进那些被授权的员工，任其自由发挥。同时，高尔文没有及时掌控公司的经营状况，经常是1个月才主持1次高层领导会议，即便知晓某些下属在处理某些问题时并不得当，但为了不使其难堪，还是放任自流。

到了2001年年初，高尔文才发现了问题的严重性。为了让摩托罗拉更好地发展下去，他开始做出调整，不再放权过度，重新掌控公司的战略决策，这才使损失止步，最终控制了局面。

可见，放权是正确的，但在授权后绝不能不管不问，一旦发现问题就要及时纠正，才能避免损失进一步扩大。同时，授权后要进行适当的监督，以便自己及时地掌控局面，必要时能以恰当的方式给予合理的帮扶，使企业的发展处于正常的轨道。

授权能使企业管理者从具体的事务中脱开身，有利于更好地去思考更宏大的问题，但同时也不要忘了掌控，如此才能使被授权的下属增长智慧，有足够的能量去完成自己的任务。

1. 知人善任

要想将权力授予人才，就要识别人才。识别人才时，可从一个人的品性、才华和其他的细微小事上入手，通过考察，来知人善任，以便其对企业做出重要贡献。

2. 授权延伸能力

企业管理者把自己的权力授予下属，是其能力的扩展与延伸。授权既是领导方法，也是领导活动存在的一种必然规律，是领导实现目标的首要措施。聪明的领导，需要懂得一点授权艺术，并通过这一手段把企业的经营水平推向一个至高的目标。

3. 授权后，不能不管不问

企业管理者在授予下属相应的权力后，不可不管不问，而应随时了解被授权人的进展情况，在其十字路口或是弯路处给予适当的指点，使企业的发展处于正确的道路上。

4. 要预防授权失控

企业管理者授权给下属后，还要对下属制订相应的约束条款，以避免下属不听命于上级。相反，若是领导事前给下属制订相应的管理条例，像不听命于下属等事情也就可以避免发生了，也就不会出现授权失控等事情了。

5. 授权后要避免下属越权

企业管理者在对下属放权后，要注意下属应在权力范围内行使职权，不可越过管理者的其他职权来决策一些重大事务。企业管理者若是发现下属越权处理一些事情，不可视而不见，而应及时给予纠正，力求维护企业管理者自身的权威。

通常情况下，越权表现在三个方面。其一，不是下属职权范围

所做之事，下属却先斩后奏，把不是他决策的事情拍了板，视企业管理者的权威于不顾，之后再向企业管理者汇报，促使其就范。其二，把消息全面封锁，向企业管理者隐瞒真相，私下里自己做决定，自己说了算。其三，不向直接领导请示，而是向多个领导汇报工作，取得间接领导的支持，促使直接领导就范。对于上述三种情况，直接领导发现自己下属所犯其中的任何一条，都应该找下属谈话，避免这类事情再次发生，以维护自身的权威性。

6. 授权后不可越权管理员工

每个管理者都有自己的职权范围，对于自己该管的事情应该主动承担，对于自己不该管的事情就不该去搅和。因为管理要有层次感，一个企业有决策层、管理层、执行层，每个层次之间都有各自行使的权利，行使各自的权利时应该逐层管理，才不会使企业的管理混乱，从而有效地发展企业。

7. 了解授权的常识

企业管理者在授权时应该懂得一些必要的常识，即充分授权、不充分授权、弹性授权、制约授权。通常，充分授权是管理者向部下授予权力，让下属在管理者权力允许的范围内自由发挥自己的才能，利用自身的能力自主地完成一些事情，这种授权要求下属有较强的责任心与工作能力。不充分授权是管理者向下属授予其中一部分权力，而最终的决策权仍在授权者的手中，下属在执行某个任务时需要向管理者汇报，然后才能执行，这种授权方式较为灵活。弹性授权是综合使用充分授权和不充分授权，是根据工作的具体内容

把授权赋予下属，属于动态授权，这种授权方式要求授权者与被授权者及时协调，多沟通、多联系才能把事情做好。制约授权是管理者把权力与职权同时授予几个下属，以便下属之间可以相互制约，这种授权适于工作性质较重要的工作。

企业管理者在了解了相应的授权常识后，要根据具体工作来授予下属具体的权力，使企业的各项工作正常地开展下去。

8. 给授权者的忠告

紧握权力，并不利于企业的管理，企业管理者应放开手中的权力，把权力交给有能力的员工，让他们实质性地去完成一些事情，以利于自己与员工的价值得到有效发挥。授予员工权力时，也要明确地告诉他们：“这些事完全交给你来处理，若是遇到问题，及时与我沟通。”这样，既能满足员工掌权的需求，也能最大化地发挥员工自身的能力。

高效授权，才是真正有效的授权

高效授权，是把权力委托给最有能力、最值得信任的人，是领导者把职权授给某位下属，并责令其负责管理性的事务性工作。授权是一门管理的艺术，适当且合理的授权无疑可以减轻领导的负担，领导就有时间去思考战略层面、管控层面、公司布局的问题。授权一般具备两个要素，授权人与被授权人。

合理的授权应有以下特征：其本质就是上级对下级的权力的下放过程，授权的形成需要授权人与被授权人的信息畅通，被授权人有能力去承担授权人授予的工作职责，必要时被授权人须接受技能培训，以确保授权的完成。而高效授权，是在确保授权合理完成的情况下，做到有水平的授权。高效的授权必然可以使大家各尽其职，人岗匹配，将组织效率尽可能地最大化。在企业经营过程中，授权是非常必要的。企业管理是一项复杂的事情，很多企业家因为不懂企业管理而整日忙得晕头转向，结果仍然利润下降，人员大量流失。企业家常苦苦思索，为什么呢？过去，在供不应求的时代，企业赚钱容易，可以称之为暴利时代。而在如今供大于求的时代，企业往往陷入打价格战的恶性循环，企业家更需高效授权，才能将

企业带入良性发展轨道上来。企业家是企业的领袖，领袖自然是要做企业的顶层设计，把控战略方向；而中层干部、骨干人员负责企业指令的上传下达和管理运营方面的问题；部门员工是执行层面的。各尽其职，岗位分工明确，才能令组织良好地循环。

总之，做到高效的授权，企业家自己不必事必躬亲，不用那么累。

格力集团的销售量急速膨胀，财务出现很多漏洞，时任经营部部长的董明珠建议董事会把全部对外财务事务交给她处理。有董事会成员认为，部下要权应该警惕，但董事长朱江洪却表示，董明珠这样做不但加大了自己的工作量，也使自己肩上的责任加重了，大家应该相信她。

事实上，董明珠之所以如此“大胆”，正是认为权力应当受到约束，自信不会滥用权力，自身有很强的自我约束力。董明珠这种道德上的优越感或者精神上的洁癖，在格力集团的健康发展中得到了验证，使得她后来接任格力集团董事长成为众望所归。所以高效授权也应疑人不用、用人不疑。

从格力的成功授权案例中可以看出，企业家可以不懂财务，可以不懂业务，但是高效的授权，这会使企业家的工作任务达到事半功倍的效果。要把人才的能力用到极致，将其安排到合适的岗位上，把每个员工的优势发挥出来。

事实证明，授权不但能够较好地调动员工积极性，让企业的管理经营高效化，而且也能提高员工的个人能力。员工为了完成工作目标，也会去学习相应的技能来达到自己的岗位所需，企业、员工才会实现双赢。可见，授权的妙处无处不在，因此我们每一位企业家、每一位管理者都必须学会高效授权，这样企业的发展才会有前景。

那么，如何做到高效授权呢？

1. 委以权限，给予培训

要想提高工作成效，保证工作的顺利开展，就一定要委以部下相应的权限。委以部下权限以后，要对其进行必要的技术培训，以便部下快速胜任其工作任务。

2. 要求下属保质保量地完成工作

授予下属权力后，要让属下清楚自己的权限、责任、义务，以便其保质保量地完成工作任务。下属在获得授权后，要做好任务的分配，并执行好任务。在工作中，被授权者要坚信任务分配者应该负有“结果责任”，任务执行者负有“执行责任”，“结果责任”在于如何分配工作，而“执行责任”在于执行任务时需要全力以赴。

3. 重视技术性与战略性统筹

在选定被授权人时，应该考虑到技术性与战略性的统筹。如果被授权人具备技术性与战略性的统筹能力，可考虑对其放权。相信企业管理者大胆放权后，会给企业带来意想不到的惊喜。

4. 高效授权要得到部下的拥护

领导在进行高效授权时，一定要得到部下的拥护。授权的内容应该是有意义的，并且与部下的本职工作具有紧密的联系。当部下被授予权力后，依靠自己的工作能力完成了相应的任务，那么领导理应奖励部下，以进一步提高其工作积极性。

5. 要留给下属自由发挥的空间

领导在委以实务性的权限时，应当以完成日常事务为出发点，留给被授权人一定的发挥空间，以便他把权限与责任有机地结合起来，从而高效地完成工作任务。

6. 部下提出的建议要善于倾听

当部下得到相应的授权后，会提出自己的一些建议，这些建议有的可用，有的不可用，这时，领导者应该以海纳百川的胸怀接纳众多建议。对于可用的，建议下属采纳；对于不可用的，要说明情况，以避免下属在不明所以的情况下对领导产生误会，从而耽误实质性的工作。

7. 授权的原则

作为企业的管理者，在授权时要公开地交流，传送信息。企业管理者在经过再三斟酌后，应该让被授予权力的人有追求个人愿望、改进工作措施的权力，以便达到与组织的目标任务相一致。

事实证明，勇于与部下共同承担责任，把下属当作合作伙伴，

更有利于下属在得到授权时有效地发挥自身的潜力。

8. 授权要有目的性

授权时要围绕企业组织的目标开展，授出的权力才会有意义。当然，要想下属明确自己的责任，就要目标明确地授权，这样，企业的利益才有可能最大化。

9. 不越级授权

企业管理者不能任意授权，而应逐级授权，不可跨越级别、层次，以免引起不必要的紊乱。坚持这一原则，企业才有可能达到可持续发展。

第④章

沟通管理： 不仅要沟通，而且要沟通到位

沟通是日常生活、社交活动和工作当中非常重要的一件事，任何人都不能忽视。对于管理者来说，有良好的沟通能力更是至关重要。假如管理者不能和员工进行良好的沟通，员工和管理者之间就存在精神上的鸿沟，即便是再英明的决策，也得不到员工的理解，他们也不会去认真执行。相反，一个管理者即便没有太大的才能，但是可以和员工很好地沟通，上下同心，也是可以办成大事的。沟通，对一个管理者来说是必修的课程，是必须掌握的技巧。沟通容易，要把沟通做到位，却难上加难。要真正把沟通做好，需要学习很多东西。

沟通不畅，问题重重

人与人之间能否相互理解，全在于交流沟通。古人说：“同心之言，其臭如兰。”只有善于沟通，才可以听到同心之言，才能从心里感到舒畅，由内而外得到满足感。在管理员工时，只有和员工沟通好了，才能让员工心悦诚服。

什么是沟通管理呢？就是为了达成一定的目的，将情感、思想以及信息在特定的人或群体之间进行传递，并使这些人达成一致见解的过程。沟通当中既包含了社会科学的内容，又包含了自然科学的内容，在管理当中十分重要。如果沟通不畅，再好的管理方法也会受阻；沟通顺畅，即便出点小摩擦，也能遮掩过去。

沟通并不是与生俱来的，它是一种能力，需要不断学习才可以掌握。它需要将一个人的行为能力、表达能力以及自身的知识结合起来，充分发挥。一家企业是由管理者和员工共同组成的，这两者能不能达成思想上的共识，对企业至关重要，会直接影响到企业的竞争力。因此，企业管理者的沟通能力，是管理好企业的一个关键因素，一点也马虎不得。

在管理企业时，沟通到底有多重要呢？这主要表现在三个方面。

■良好的沟通能够将管理者和员工产生的矛盾化解，并且帮助员工更好地理解管理者所做出的决策。

■经常和员工沟通，就能及时发现企业中存在的问题，不被表面上的一些现象迷惑，抓住事物的本质，少犯错误。

■创造企业内部环境的和谐，使员工团结一致，企业从整体上呈现积极向上的状态，企业文化也是健康积极的。

管理者能为企业做出正确的决策，这还不够，决策是一方面，能不能把这个决策执行下去是另一个方面，并且是十分重要的一方面。要让员工准确理解决策的含义，就需要管理者和他们进行良好的沟通，这个沟通的过程，就是决策信息传递给员工的过程。

管理者在给员工传递决策信息时，一定要简练、清晰、准确地将内容表达出来，只有这样，员工才能更好地领悟决策的精神，不会出现理解上的偏差与错误。准确将决策内容传达下去之后，管理者还要和员工沟通，听听他们的意见。管理者虽然已经对决策进行了细致的考虑，但难免会出现疏漏，一旦决策有什么问题，和员工商量一下，听听他们的意见，就可以及时纠正过来，防止错误的发生。

员工能够正确理解决策的内容，又可以把自己对决策的意见反馈给管理者，双方进行了有效的沟通之后，出现问题的可能性就会大大降低。

在管理当中，管理者和员工之间，员工与员工之间，都难免会

出现这样那样的矛盾，这时候如果不能进行有效的沟通，矛盾就不能解决。也许有些事情表面上看起来是过去了，企业内部也风平浪静，但人心却不是那么容易就可以平静的。人心不稳，是企业的大忌，是一切矛盾的根源。进行有效的沟通，就可以从心理上解决员工之间、员工与管理者之间的隔阂，从根本上掐断矛盾的源头。

当然，并不是说沟通好了就不会产生矛盾，而是良好的沟通可以解决矛盾。这样一来，即便在管理当中出现了问题，也是可以商量解决的。人们的想法相同了，心往一处想，劲往一处使，没有什么难题不能克服。

沟通还可以帮助管理者更好地把握企业的情况，不被员工表面上表现出来的样子所迷惑。很多管理者之所以会判断失误，做出错误的决断，就是因为和员工的沟通不足。管理者如果高高在上，不去和员工交流沟通，就不能真正把握好企业的脉搏，及时发现管理中的问题。

员工处在第一线，企业存在什么问题一定知道得最清楚，管理者如果能和员工进行有效沟通，就可以知道企业内部的第一手资料。很多事情需要在萌芽的时候就赶紧解决掉，也有很多事情需要未雨绸缪。如果管理者不能和员工保持良好的沟通，要等事情发生之后才能知情，那往往就晚了。牵一发而动全身，企业是一个完整的体系，早一步发现问题，就能及时解决，晚一步可能会造成重大损失。所以沟通很重要，马虎不得。

沟通还有利于企业内部形成健康向上的企业文化，员工与员工之间能够和谐相处。人类之所以区别于野兽，能和睦相处，就是因为有语言和文字，能相互交流沟通。我们要建立和谐社会，首先就

要做好沟通的功课，各族人民相亲相爱，和世界各国保持良好的关系。企业要想使内部和谐，也是同样的道理，沟通至关重要。

员工之间能沟通好，管理者能和员工沟通好，企业内部就和谐。企业内部和谐了，像是一家人，没有矛盾，大家就可以一起努力把企业做大做强。

我们看任何一个迅速崛起的新兴企业，不管是皇太极煎饼店，还是三只松鼠，还是风头正劲的小米，它们一开始都很小，但是内部却非常团结，员工与管理者之间就像是一家人，这就是沟通的结果。这些企业的员工之所以干劲十足，就是因为他们的心和管理者是在一起的，能够把外在的表现和内心的想法达成一致，发挥出最强大的能量。

如果企业在沟通中出现了问题，会很麻烦。新员工可能因为对企业的了解还不是很多，正处在适应期，对企业的要求不高，问题也不大。但老员工就不同了，一旦沟通不畅，老员工就有可能出现一系列的问题。

首先老员工的工作时间已经很长了，管理者做出决策之后，如果不能很好地和他们进行沟通，他们就有可能不理解这个决策。老员工虽然对工作很熟练，但也因此会产生因循守旧的思想，不容易发生改变。他们比新员工多的是经验，少的是创新精神与变革的精神，但他们却是企业的中流砥柱，一旦他们的情绪不稳定，就会给企业带来很大的影响。

老员工可能会有倚老卖老的毛病。在任何团队当中，

新加入的人总会在地位上不如老人，这是不争的事实。老员工在企业里工作了多年，没有功劳也有苦劳，这是肯定的，但如果老员工仗着这一点看不起新人，就有点过头了。沟通不畅就会使企业内部产生矛盾，所以管理者一定要协调好员工之间的关系。同样的，老员工仗着自己的资历，可能会不服从管理者的管理，或者对新的决策多有不满，以致有消极怠工或者其他不利于企业的行为。管理者如果不能和他们沟通好，企业就会有麻烦。

老员工的思想容易因循守旧，同时对新鲜的事物缺乏热情，这会阻碍企业的发展，如果不能通过沟通来改变他们的想法，对企业也是极为不利的。老员工还可能会形成一定的帮派势力，如果企业中的员工分成帮派，新来的人就必须进行站队，如果不站队，就会遭到各个势力的攻击，这会使新员工不胜其烦，带给企业的危害非常大。

新员工对薪酬的满意度一般都比较高的，因为开始工作之前，薪酬都是谈好了的。而老员工就不同了，他们可能会对自己的薪资有这样那样的问题，如果不和他们沟通好，他们很有可能会对企业产生不满。这种不满的情绪压抑久了，他们可能会选择离开，那对企业来说将会是很大的损失。

管理者在管理企业时，不怕出现问题，就怕沟通不畅。企业是由员工和管理者构成的，人与人之间出现问题很正常，只要将问题解决，就没什么大事。解决问题最要紧的就是沟通，沟通才能达成

一致的意见，沟通才能解决矛盾和冲突。

管理者最难管理的不是人的行为，而是人心。管得住人却管不住心，是管理者最常遇到的问题，要把人心稳住，光靠管是不行的，得去沟通。就像治理洪水，堵是堵不住的，必须疏导。管理人的过程中，沟通就是疏导，就是顺势而为。

沟通不畅，是管理当中最致命的问题，是一切麻烦产生的根本原因。沟通不畅，企业迟早会出问题，沟通顺畅了，企业就可以解决各种困难，稳步前进。

管理者的工作重点在沟通

管理者要对员工进行管理，最关键的就是和他们沟通好，沟通应该是管理工作当中的重心。

沟通能力对普通员工来说，决定了这个人能不能在事业上有所发展；对管理者来说，则决定了他能不能把自己的工作做好，使员工上下一心，协调一致。虽然每个人都希望自己只要老老实实做人，踏踏实实做事，其他的就什么都不用管了，但在这个“酒香也怕巷子深”的时代，一切都需要快的节奏，“日久见人心”的老方法已经不能适应时代的步伐了。学会沟通，尽快让别人了解自己，也尽快去了解别人，才是管理者应该做的。

相对于普通员工来说，管理者更应该有很好的沟通能力。普通员工的沟通，不过是协调好自己和周围的人的关系，让自己的工作更加顺利，不用担心会出现什么不必要的麻烦。管理者就不同了，管理者本来和员工之间就存在着距离，如果再不能和员工之间进行良好的沟通，可能就会和员工出现对立的局面。如果管理者和员工站在对立的立场上，要管理他们就很困难了，要让员工真心服从管理，也很困难。

沟通对管理者的重要性不言而喻，它可以让管理者和员工之间保持良好的关系，能发动员工进行更好的合作，和员工交换意见，为整个企业的发展带来福音。能够协调好各阶层员工之间的关系，能和员工进行亲密无间的沟通，这不但说明管理者具有很好的管理能力和高超的情商，也证明企业的制度是合理的，是积极和健康的。

沟通不应该只是管理者自己主观上去做的事，应该从制度上做出规范。

企业应该有一套管理者和员工沟通的方法以及传递信息的通道，这样员工才能清楚企业的现状，对企业目前的制度和政策了然于胸，知道企业现在有什么大的发展战略，接下来的目标是什么，有何进一步的发展计划。企业目前的经营活动有什么状况，遇到了哪些难题，已经取得了什么样的成绩，这一系列的问题都可以通过这个通道告诉员工。

员工关心的问题可以从这个通道传达下去，员工的意见也不妨通过这个通道传递给管理者。管理者在企业当中所起的作用就是协调统一，让企业按照既定的战略目标，一步一步走下去。

管理者应该了解清楚企业目前的状况以及员工的工作情况，让管理公开化、透明化，使所有人都能看到。如果管理能达到公开透明，这种管理就是最有说服力的，最能使人信服的。

沟通管理最关键的不是管理者说了什么，而是说的这些有多少能被员工接受。因此，沟通的通道和沟通的制度非常重要。

沟通制度是为了使沟通进行得更容易。沟通本来就不是一件容易的事，管理者又和员工之间存在地位的差异，要进行有效沟通更面临着困难。在沟通时，双方往往会因为心态的不一样，知识水平的不一样，理解能力、表达能力等方面的差异，使沟通的效果无法达到最佳状态。

沟通可能会出现延迟的情况，这是任何管理者都可能遇到的问题。员工在向管理者反映情况时，可能因为自己的任务完成得不理想，就推迟了反映的时间，以求在这段时间当中进行弥补，把工作做得更好。这是人之常情，不过却会给及时沟通带来麻烦。

管理者听到的信息很有可能是经过过滤处理的。报喜不报忧是在任何人的身上都有可能出现的情况，员工在向管理者汇报情况时，一般会下意识地捡那些管理者喜欢听到的话来说，这样一来，管理者所听到的内容就不是全部的内容了。

信息被过滤也可能存在多种原因，比如有些信息并不能百分之百确定，所以在得到确切的答案之前，先不告诉管理者。也可能管理者只注意一件事情的要点，对细枝末节的东西不太关注，这也是信息被过滤的一个重要原因。

为了避免信息过滤的情况发生，有时候人们会越级向上面反映问题。尽管越级可以使反映问题的时间和步骤变得比以前更短，但是这种方式却是违反制度的。当向管理者反映情况的人希望快速得

到答复，而管理者也因为他们的行为想早点答复他们时，就有可能忙中出错。这种反馈方式使用太多，就会使制度形同虚设，更不利于管理。

在沟通时，还有可能遇到的问题就是虚假信息。有些人为了达到自己的目的，可能会向管理者汇报一些虚假的信息，或是夸大自己的功劳，或是贬低别人的业绩，或是将部门当中的一些问题遮掩过去。不管出于什么目的，将信息扭曲以后，管理者就不能对具体情况做出真实的判断。对信息了解不足或错误，想做出正确的抉择是不可能的。

员工和管理者之间在沟通时说假话，就会使双方之间产生隔阂，谁都不相信对方，情况就会变得更加糟糕。

管理者要想对员工进行管理，首先必须和员工进行良好的沟通，沟通不好，一切都无法进行。要沟通，沟通的渠道、沟通的制度、沟通时心平气和的态度都必不可少。沟通中的问题常常是因为身份地位的不同、双方的性格和文化程度不同而造成的。这时候更需要管理者保持一种客观的态度，对员工提出的信息做出客观的评价和判断。

沟通本来就不容易，要员工和管理者进行沟通就更不容易了，所以管理者要经常给员工灌输相互平等的思想，加强沟通与信任。当员工在和管理者对话的时候忘记了上下级的关系，只是诚心诚意反映情况时，沟通就容易进行了。

命令不是沟通，权威不是影响力

领导和员工之间的地位不同，一个是管理者，一个是被管理者，所以领导和员工沟通时，难免会盛气凌人，甚至用命令的口吻去说。或许员工对一个领导很是敬畏，见到这个领导就赶紧点头哈腰，领导也觉得自己在员工面前很有脸面。但是，对于一个优秀的企业管理者而言，必须要明白命令不是沟通，权威也不是影响力。

员工对领导满心敬畏，这并不是好现象，应该让员工和领导成为朋友。谈话时如果像是一家人一样，沟通一定可以很好地进行。虽说工作和日常生活不同，但实际上工作和生活是不可能分开的，它们息息相关。那些国际化的大公司，比如苹果、微软，为什么都让员工把办公室装扮得像家一样？就是要员工把工作和生活结合到一起。

领导在管理员工时，如果能让员工觉得这不是在管理，那才是管理的最高境界。命令的感觉虽然可以让管理者很受用，但毕竟不是让人心悦诚服的方式，只有员工在心里真正认同了，他们才可以发挥出自己最大的能力去工作。

当领导，难免会有权力的欲望，有控制的欲望。但就和管理一个国家那样，最高的境界不是用刑罚或者是权力来强制约束被管理的人，无为而治才是最好的。领导如果总是想控制别人、命令别人，他自己一定并不轻松，因为所有的决定都是他一个人在下，他的压力可想而知。被他管的人就更不轻松了，谁都不知道他下一步会有什么样的命令，也不知道他对自己的表现满不满意。

事必躬亲的领导不是好领导，喜欢控制和命令的人，喜欢用权威来管理员工的人，实际上是把所有的权力都揽到了自己的身上，他肯定要事必躬亲，这就很累。一个什么事都喜欢自己做主、自己拿主意，让别人只能听命于他，对他充满敬畏的人，他的下属肯定没有太大的创造力，因为创造力是不被欣赏的。

喜欢命令的领导，基本上听不进别人的意见，总是要维护自己的权威和尊严。但是，不要忘了，人才都有自己的思想，人才喜欢发挥自己的主观能动性。喜欢命令的领导，往往容不下人才，听不进别人的意见，变成独裁的领导。

在一个像皇帝一样的独裁者的管理下，只有那些无脑者、听别人命令的人才能待下去，不过心里肯定也不好受，因为没有一个人愿意在别人的威压下做事。即便这个领导的决策很英明，所说的话也很对，如果表达的方式太强硬，也会引起人们的抵触情绪，更何况有谁能保证自己的决策一直都是正确的，从来不会出错呢？

在生活中，常常有父母因为对孩子的爱太沉重，经常命令孩子，不许他做这个，不准他做那个，像是把孩子关在监狱里一样，这样就会招致孩子的反感，使孩子产生叛逆心理，对孩子的教育极为不利。领导管理员工也是同样的道理，经常命令下属，即便是下

属是“好好先生”，在心理上也会吃不消，对领导产生厌烦的情绪，从心理上抵制领导的决策。

命令式的管理肯定是不行的。现在的员工有很多“80后”“90后”，他们对自己心里的舒适感有很高的要求，一份工作如果感觉不满意，就算是福利待遇和工资都很满意，他们也会放弃。现在的年轻人缺的不是钱，他们心里有梦想，这就是最宝贵的财富，他们缺的是一份舒心的工作。

领导要给员工创造舒心的工作环境，首先就要学会怎么和他们沟通，但绝不能用命令的方式。权威听起来很有力度，但现在有多少人相信所谓的权威呢？只有内心的认同感和舒适程度才是人们最在乎的。

在管理员工时，究竟用什么样的方法最好呢？这要分情况而定。

如果一家企业是制造企业，可能员工的整体素质不是特别高，自我约束的能力也相对较差，他们对制度和纪律比较依赖。如果没有良好的纪律，他们就不能把工作做好。这时候，领导应该在决策之前，尽可能多地听取员工的意见，但是不用太过较真，要通过自己的思考和判断，该变通的时候就变通。管理这样的员工，用制度去管会比说教好很多。不过，即便如此，也不应该用命令的方式去管理，而应充分尊重每一个员工，尽量多讲道理。

如果一家企业是文化企业，员工的素质一般比较高。管理这样的员工，领导要以交流沟通为主，以制度为辅。

这些员工一般都有自己的思想，他们也会有比较强的自制能力，只要是他们认为正确的事情、应该做的事情，不需要领导去催促，他们也会主动把事情做好。假如领导动不动就以命令的口吻和他们说话，动不动就去责备他们，以表现自己的权威，那就会使他们的积极性降低，创造力也逐渐消失。

不管是什么样的企业，不管是以制度管理为主还是以沟通管理为主，领导都应该避免用命令的方式和员工沟通。任何人都有自己的尊严，不希望受到别人的训斥，即便这训斥是正确的，即便训斥的人比他地位高，他的心里也不会高兴。

领导不但要有容人的气度和胸怀，还要有儒雅的谈吐。管理员工虽然要严格，但表达方式一定要柔和，任何事情都可以平心静气地说出来，而威势不减。气势不是用命令或者严厉的话语表现出来的，领导的权威也不是用冷冰冰的表情展现出来的。只要领导在管理时能做到公平公正，就有强大的气势，不怒而威。

温和的权威才是最令人信服的权威，领导者一定要记住这一点，并在管理中努力做到。

与员工有效沟通的五大步骤

要管理好员工，首先要和员工沟通好。万科董事长王石说：“我是职业董事长，我领导万科的秘诀，就是不断地交谈沟通——与投资人、股东、经理层和员工。”不但王石这么认为，联想的柳传志也很看重沟通能力，他对自己的接班人有一个要求——必须具有良好的沟通能力。

杰克·韦尔奇曾经说：“企业领导人的工作成效与能否同下属沟通具有成百上千倍的正效用。为此，我每天都在努力深入每个员工的内心，让他们感觉到我的存在。即使我在很远的地方出差，我也会花上16个小时与我的员工沟通。”在他看来，他的工作其实最主要的就是沟通，他说：“我80%的时间是在与不同的人说话。”

人要生存下去，就必须融入社会、融入时代，要做到这一点，最重要的就是沟通。我们不可能独自一人生活下去，我们要与他人合作，要让他人了解自己，同时也要了解他人。

在管理当中，沟通是最关键的一个因素，它能让管理变得轻松容易。任何组织，要想上下同心，就必须做好沟通工作。沟通工作做好了，组织就能高效运作起来。领导知道下面的员工心里在想些

什么，员工也知道领导在想什么，这样就能协调一致，向着既定的目标前进。

沟通对领导和员工都至关重要。领导如果和下属沟通不畅，就会成为孤家寡人，不但压力更大，做出的决策也不知道对错，更不知道和谁去商量。员工心里也不好受，如果他们和领导缺少沟通，就不知道领导对自己是什么看法，缺乏安全感。

沟通工作做好了，员工就知道领导对自己很信任，很尊重，这样他们的积极性、责任感、归属感都会变得更强，他们在工作时就可以全身心地投入。心理学家戴维斯表示：沟通对于组织的重要性，如同血液循环对于人体。

做好沟通工作，一般情况下有五大步骤。

1. 沟通目的明确

领导和员工进行沟通，目的是让员工理解和认同自己的决策。领导要带领企业取得成功，首先就得做出正确的决策，然后还要让这个决策被员工所认同。即便决策十分正确，没有员工的认同也是白搭。如果员工对领导很忠诚，听了领导的决策就马上行动起来，但员工却并没有从心理上认同这个决策，那他们的绩效也会打折扣。因此，沟通是一种手段，最终的目的是让员工认同。

人们在认同一个观点时，首先会认同发表观点的这个人，如果他们很信任一个人，对这个人的观点往往会无条件相信。因此，管理者平时就应该在员工中树立自己的形象，这样决策就容易推行了。

光是员工认同领导还不够，领导还得认同员工。信任永远都不

可能是单方面的，信任是相互的，领导认同员工，员工才会认同领导。因此，在让员工认同自己的同时，领导也要认同自己的员工。企业内部如果充满了正能量，员工也会是一身正气，值得领导信任。

2. 把握好火候

领导和员工之间的关系再亲密，领导始终还是领导，员工也始终都是员工。就像是行军打仗的将领，即便他和战士们吃在一起，睡在一起，他也还是将领。作为将领，他的威严必须在，只有这样，才可能是军令如山。

领导和员工沟通时，态度要平和，但对自己的身份不能有丝毫的忘却。沟通时，身份非常重要，什么样的身份应该说什么样的话，这样才可以使沟通正常进行下去。如果说出了不符合身份的话，就会出现很尴尬的局面。

管理者和被管理者相互沟通时，因为双方是在互动，所以这种影响并不是单方面的。并且，一定要清醒地认识到，并不是管理者一定处于有利的位置，而被管理者就处于不利的位置。沟通时，什么情况都有可能发生，因为双方的心思不同，所以想要达成一致的观点，就需要从当时的情况出发。

管理者和被管理者之间身份的不同，使双方存在一定的距离。并不是有距离就不好，就会给沟通造成障碍，有时候距离会产生美。利用好这个距离，把握好自己的身份，才可以让沟通变得更

容易。

3. 把双方的信息进行整合，将各种情感结合起来

沟通是为了达成一致的见解，要达到这个目的，双方一定要把各自的信息整合一下。通过谈话，双方的信息得到了整合，然后再通过这些信息，使各自的情感、思想以及认识充分融合，相互理解，产生共鸣。

信息和情感最好能够结合到一起，不要把它们分开。人都是情绪化的，即便是再理智的人，也会被自己的情绪所左右，因此，就像是“一切景语皆情语”一样，信息交流的过程也是情感交流的过程，不要把它们人为分隔开。感情是沟通时起润滑作用的东西，即便沟通进行得不是很顺利，也可以利用感情使双方的关系不至于闹僵。

沟通也是讲究天时地利人和的。有时候，在正式的场合沟通会比较好，有时候，在轻松愉快的非正式场合沟通会比较好；领导可以选择在会议桌上进行沟通，也可以选择在聚会的时候轻松地把观点提出来。时间的选择上也要根据具体的情况而改变；沟通的目的不同，使用的方式也不宜相同。

总的来说，领导和员工的沟通是有目的的，不仅仅是为了联络感情。因此，就像是用兵打仗一样，讲究天时地利人和，也讲究知己知彼。

4. 倾听

倾听是一门学问，会倾听的人都是有大智慧的人。我们往往喜欢把自己的观点滔滔不绝地讲述出来，但讲出来和让别人听进去可

不一样。会倾听的人，话不多，但是每句话都说在点子上，能解决问题。

会倾听不是带着耳朵，坐在那里听就行，而是要抓住对方所说的话的本质，能充分理解对方的意图，这需要倾听者有很好的判断力。积极地倾听，就是对沟通最大的帮助。沟通绝不是讲故事，而是双方的意见交流，所以倾听就是最关键的一项。领导不要觉得自己高高在上，听不进员工的话，如果是那样，沟通就无法进行。

5. 换位思考

双方的意见已经交流完了，最后就是该达成共识的时候。因为立场的不同，双方的观点可能会有所不同，甚至是相互抵触。这时候，要懂得换位思考。大家交换一下位置，想想对方为什么会这么想，他是不是有什么难处，然后找一个妥善的解决办法。如果因为意见不合、不能变通而放弃了，那前面的步骤就都白费了。

沟通对领导来说是非常重要的一项技能，它不是与生俱来的，是后天学习掌握的。沟通有方法，只要多练习，就能有进步。在沟通时遵循这五大步骤，就能使沟通变得更容易。

保障内部沟通顺畅的六个方法

和员工沟通的五大步骤是在具体沟通时使用的技巧，但是管理者平时就应该从各方面加以注意，为确保内部沟通的顺畅做好各种铺垫。

第一，管理者应该融入员工当中，愿意在员工身上多花一些时间。一个好的管理者，和员工之间的距离一定不会太远，他应该让员工感到亲切。如果管理者总是高高在上，那绝不可能和员工有亲密的关系，只会给员工留下冷冰冰的印象。

每一个好的管理者，都是没有架子的，他愿意和大家分享自己的苦与乐，分享自己的想法。

这几年，小米迅速崛起，成为国产手机当中的领导品牌。小米之所以能有这么强大的战斗力，和它的管理者雷军是分不开的。雷军以前在金山工作时，是有名的劳模，工作起来就像是疯了一样，基本上没有节假日。到了开创小米之后，雷军还是保持着自己一贯的工作习惯，工作起来非常忘我。

雷军和员工之间没有隔阂，他甚至不在公司里设管理层，大家的地位都是平等的。管理者和大家在一起工作，在一起讨论问题，一起把产品做得更好。这种和谐的氛围，使小米上下一心，根本没有沟通的障碍。所以，小米的员工不但能将自己的能量充分发挥，还可以帮助其他同事，也能从其他同事那里得到帮助。

小米的员工非常团结，内部沟通完全没有困难，和雷军等管理者的沟通也没有困难。雷军还充分信任员工，一些事情员工自己就可以做主了。因此，小米的员工就产生了1+1大于2的结果，所有人的力量结合起来变得空前强大。

管理者和员工之间的关系如果很好，能够融入员工当中，就能使员工和管理者之间保持亲密的关系。小米之所以能取得今天这么大的成就，和雷军不设管理层，与员工沟通顺畅有密不可分的关系。

第二，管理者应该全身心地投入进去。

管理者应该主动了解员工，了解员工的生活，了解员工的心理，进而才能更深入地了解他们的工作。任何人都有对外界的排斥心理，员工之所以会对管理者的管理有所抵触，就是因为管理者和他们的距离太远，双方之间太陌生。如果管理者能够真心实意地去了解员工，关注员工，员工就会把管理者当成自己人，那样的话，管理者说什么，他们都会认真考虑，并主动接受。

第三，管理者一定要先接受自己的员工。

管理者如果不能被员工接受，那他所说的每一句话都会让员工感到不顺耳，每一个决策的执行都不会顺畅。管理者最害怕的就是员工和自己对着干，法不责众，如果所有的员工都站在和管理者对立的那一面，管理者真是一点招也没有。

那么，怎么解除员工和管理者之间的对立呢？就是让员工接受，而让员工接受自己的前提，则是自己首先接受员工。俗话说“用真心换真情”，管理者 and 员工不应该是对立的，应该站在同一条战线上。如果管理者能够真正接受员工，员工肯定也愿意接受管理者。

第四，对员工应该多鼓励，少批评。

批评固然是每个人成长当中不可或缺的，管理者为了让员工长记性，在他们做错事时难免会批评与责罚。但是，一定要清楚，虽说是良药苦口，但能不批评还是不批评的好，就算是批评，最好也不要当众批评。

员工也有自己的尊严，而且成长也是需要过程的，管理者有时候看见员工不能合乎自己的心意，就对他们提出批评，往往有求全责备的意思。员工工作时可能本来就有挺大的压力，管理者应该多一些鼓励，这样才能使他们有更大的积极性，如果总是批评，肯定会对他们的积极性造成打击。

第五，多听听员工的声音。

沟通既然是相互的，管理者就不能忽略员工的想法。只有多听听员工的声音，知道他们是怎么想的，才可以对症下药，解决员工的问题。管理者知道了员工的想法，在做决策时肯定会考虑到这方

面的因素，在宣布自己的决策时，也会注意自己的表达方式，这对于双方的沟通是很有好处的。

第六，不妨虚心向员工请教问题。

古人说：“弟子不必不如师，师不必贤于弟子。”古人又说：“三人行，必有我师。”管理者应该是谦虚好学的。员工长期处在一线，见到的都是最真实的东西，会产生各种各样的想法，有些是对企业很有帮助的。如果管理者能够虚心向员工请教，那不但会有很多意外的收获，还可以增进自己和员工的关系，使今后的交流沟通变得更容易。

总之，沟通虽然需要一定的技巧，但它其实是管理者长期的人品与行为积累下来的结果。一个有德行的人，一个愿意和员工融为一体的人，在和员工交流沟通时一定不会遇到太大的阻力。因此，管理者要严格约束自己，做一个德才兼备的好领导。

第 五 章

激励管理： 员工的干劲是激励出来的

员工工作时都像是打了鸡血一样起劲，拼了命地提高工作效率，恨不得把两天的工作用一天的时间做完，而且像是一台永动机，永远不知疲倦。这样的状态，是每个管理者都想要的，但是它能实现吗？不管能不能达到这样的终极效果，有一点是可以肯定的，那就是员工的干劲是激励出来的。只要管理者的激励方法得当，就有可能让员工无限接近这个干劲十足的状态。任何一家成功的企业，一定有一群充满干劲的员工，有一个善于进行激励管理的管理者。

激励就是有效的管理

在管理员工时，一定要注意激励员工。如果不激励，员工在辛勤工作之后很有可能会丧失激情，那样的话，效率就会受到严重影响。

激励，在任何时候都是管理者应该注意的问题。员工是给企业创造价值的主要力量，只有让他们在工作时热情高涨，才可以给企业创造更多的价值。领导应该想办法把当中潜在的能量全都激发出来，员工都把全部身心扑在工作上，这家企业才有发展的动力。

真正的好领导都懂得怎样去激励自己的员工，让他们充分发挥自己的潜能。一个精神振奋、全力工作的员工，和一个虽然辛勤工作，热情却不高的员工相比，对企业的作用是天差地别的。一个能激励员工，让他们努力拼搏、团结合作的人，即便什么都不做，所起到的作用也将超过一个业务熟练的技术工人。

为什么外行可以领导内行，为什么很多领导经常什么都不做，但是企业却依旧红红火火？就是因为领导不是亲力亲为，他所做的事比亲自动手更有意义和价值，他要负责带动整个企业的激情，让所有人都快速行动起来。

激励不管对谁都有好处。对员工来讲，如果没有激情，平时做事懒懒散散、拖拖拉拉，连自己都会被这种状态搞得很难受，而且工作进度赶不上，也就没有奖金，可能连基本工资都要缩减。对管理者来说，员工全都没有激情，干不出成绩，影响工作，赚不到钱，也影响自己的心情。所以，管理者激励了员工，得到的利益是一致的，大家是互利互惠，皆大欢喜。

在管理过程中，激励不但可以让团队整体实现进步，进而把每个人的能力都充分发挥出来，还可以通过激励，把每个人的潜能都挖掘出来，使得他们在今后有更好的发展。

管理不是生硬的东西，它应该是一门高深的艺术，激励就是这门艺术里最为核心的东西。我们甚至可以认为，当管理到了最高水平时，就应该是把所有员工的积极性都充分调动起来，他们不需要被人管，自己就可以把所有事情做好。正所谓“快马不用鞭催，响鼓不用重锤”，管理者如果真能把激励工作做好，就不需要花心思去管理了，员工自己就可以把自己管理好。自发行动所产生的力量绝对比催促得来的力量大得多，因此领导要做的就是激活员工内在的原动力。

在激励员工时，很多管理者都会使用动机激励的方法，当一个很有诱惑力的奖励摆在他们面前时，他们就会为了这个奖励去拼命努力。不过需要注意的是，千万不要把这种诱惑当成最为要紧的东西，它只是一个诱因，真正使员工充满激情和干劲的还是他们自己。

当员工没有激情时，他们的内心会产生一道门，要想将这道门打开，必须使用正确的方法。方法十分重要，用对了，就像是喊了

一声“芝麻开门”，所有障碍都没有了；用不对，就会如堕五里雾中，怎么都走不出去。下面来看几个有用的方法。

首先，得对人们的进度有一个确定的标准。这个标准一定要简明扼要，让人一下子就明白，如果让人听了要想半天才知道说的是什么，就会惹人反感。还有就是必须具体化，如果规定的东西模棱两可，分不清楚到底是什么意思，虽然有了规定，但情况依旧会是一团糟。目标在制订时要考虑可行性，假如一个目标太高，怎么做都实现不了，那这个目标就没有意义。另外，这个目标一定要能和时间结合起来，利用多少时间做了多少事情，以此判断进度和成绩，只有这样，才可以起到督促的作用。

应该给人们规定出一个明确的激励机制，只有多劳多得才可以让员工提高积极性。如果干得多和干得少最后取得的结果是一样的，肯定所有人都没有激情了。当每个人都对自己的工作效率心知肚明，并且这个工作效率是和工资挂钩的时候，相信人们不需要领导的管理，就可以自己督促自己去做事了。

在制订工作标准时，要制订一个高一些的标准。很多人平时习惯懒散的工作状态，一旦让他们加快速度，他们会非常不适应，甚至根本没有快速工作的能力。这都是没有确定的目标，整天漫无目的造成的结果。目标要适当定高一些，但也不是说越高越好，假如人们无论怎么努力都无法完成目标，也不会起到好作用。最好目标是可以经过

努力达到的，却又不那么容易达到，让人们既不太容易产生自满的情绪，又不至于太懒散。

绩效的评定应该有确定的标准，在评定每个人工作业绩时，一定要从工作的具体成绩出发，这样才能使人们看到自己的评价时感到心服口服。这个标准本身也必须是和作品内容紧密结合的，工作成绩就是最高准则，只有业绩上去了才是王道。标准要对所有人都有效，不管是谁，都不允许搞特殊，这是标准能服众的一个前提。当工作的情况有了变化时，如果要重新制订绩效的评定方式，不要犹豫，该动手改就动手改，越快越好。

在实施这些做法时，需要注意的是，绩效的考评的最终目的是调动员工的积极性。应该以激励员工为最终目的，千万不要觉得给员工很大压力，或者是把各种标准定得很高就好了。激励员工并不是激怒员工，激励能让员工在工作时更加卖力，而激怒员工只会使事情变得更糟。

绩效的指标不能只说说就算，应该落实到书面上，白纸黑字清清楚楚写出来。口头的东西和书面的东西具有不同的力度，在纸上写出来可以让人们感觉更正式，约束的力量也会更大。最好可以把这些指标张贴出来，那样就可以随时提醒人们注意，要注意自己的工作积极性了。

除了具体的绩效标准之外，奖励也特别重要，假如没有奖励，只是空口白话，没有几个人会真正受到激励。但是有奖励就不同了，就算不是为了工作，只是为了奖励，

大家也会拼命努力去工作的。当积极工作成为员工的一种习惯，激励就成功了。

其实员工如果都对工作充满热情，管理起来就会容易很多。每个人都有自己的想法，当人们违背自己的想法去做事时，就算制度再完善，就算后面有鞭子打着，工作的热情也一定不会高。因此，激励才是管理员工最有效的方式。在激励员工时，除了要注意方法之外，还要知道一些法则。

■ 避免用命令的口气和员工讲话。无论管理者和员工之间的职位差距有多大，都不应该以命令的口吻说话。任何人都不希望自己被别人支配，所以管理者要注意自己的语言和用词。

■ 尽管有绩效考核的目标，但是每个人的情况不一样，所以管理者可以对一些人进行特殊的处理，帮他们制订更适合他们的目标，让他们成长得更快一些。

■ 当制订了一项工作任务或者什么制度时，不要随便推翻原来的决定。每个人都希望自己的工作具有一定的关联性，假如总是变来变去，人们就会无所适从，工作业绩自然也不会高。

■ 如果有员工符合了奖励标准，这个奖励一定要及时到位。假如应该奖励的人迟迟得不到奖励，员工的积极性就会受到打击。

■ 应该让每个人都知道，同事是他们最好的朋友。在

企业或者办公室当中，应该对同事之间的友情进行鼓励。当大多数员工都变成了彼此的朋友，他们工作起来就会更加默契，遇到什么困难也会更乐于互相请教，工作热情和工作能力都会提升。

■ 批评人的时候语气要平和。员工不可能永远不犯错，犯了错并不是什么不得了的大事，只要能及时改正过来就行了。管理者在批评员工时，要就事论事、客观评论，不要涉及以前的过失，更不要有涉及人身攻击方面的言词。

■ 当遇到事情时，别轻易做出判断，就算是什么都不表示也比做出错误的判断要好。管理者应该给众人一种公正严明的感觉，最好能明察秋毫。在不知道事情的真相之前，千万不要轻易下结论。

■ 激励员工需要和员工进行互动，绝不能自说自话，要经常听一听员工的意见。这样一来，不但你的决策更符合实际情况、深入人心，而且员工也觉得自己是被重视的，会更愿意接受管理。

在管理员工时运用好激励的方法，然后注意上面的这些法则，同时注意各种细节，就可以使管理变成一件轻松容易的事。员工愿意接受管理，管理者也不用声色俱厉地逼着员工去做事。和谐将成为主旋律，管理就是这么简单。

光给钱不是最好的激励

有些领导激励员工时只有一个方法，就是不停地给钱。虽然人们经常说“有钱能使鬼推磨”，但钱并不是万能的，人缺了钱不行，但是人绝对不是为钱活着。用钱激励员工，也许会取得短暂的效果，却不会长久。

员工工作是为了赚钱，这不假，但是赚钱和前途是两码事，现在能赚钱，不一定代表这个工作就有前途。管理者应该让他们看到这份工作是有前途的，让他们抱有希望，这才是好的激励方式。

人们工作本来就很容易陷入只为赚钱的怪圈，假如管理者还是用钱来激励他们，那后果简直不敢想象。若一家企业的人全都是为了钱而工作的，那这些员工不会有多强的能力；即便现在能力不错，将来也不会有多少提高，用不了多久他们就跟不上时代了。每个人都应该不断进步，活到老学到老，但如果只是为了钱，只要不妨碍到赚钱，很可能就过得且过了。为了钱的人上进心一定不足，企业的员工全都是这样的人，早晚会遇到危机，也许危机就在明天。

现在是什么时代？移动互联网时代。各行各业所处的环境都是

瞬息万变，不断提高自身的实力，还有可能跟不上时代，更别说是只为了钱，没有什么上进心了。

管理者应该让员工对企业充满希望，努力使他们的目标和企业的目标变得一致。所以绝对不要一味给员工钱，那只能使他们原本就爱钱的心态变得更为严重。俗话说：君子爱财，取之有道。人人都爱钱，但钱不是万能的，我们也不能只抱着钱生活。生活和工作应该具有更深层次的意义，这样才能过得充实，过得踏实。

人都是爱钱的，但因为环境的不同，爱钱的程度也有所不同。管理者应该把企业的环境变成一个积极向上的环境。虽然钱很重要，但要淡化金钱的作用，让它不能成为主要的目的，应该始终让目标和梦想处在最重要的位置上。

世界上有太多的东西靠钱买不到，比如快乐，比如充实，比如成就感，比如健康，比如幸福。员工工作时虽然很看重自己的工资和奖励，但是，快乐才是人们生活的目标，充实才是工作时的最好感受，成就感才是工作完成时最好的回报，健康和幸福才是值得追求的状态。钱不能给员工提供这些东西，虽然没有钱留不住人才，但只有钱也同样留不住人才。现在的大企业，如阿里巴巴、苹果、微软、小米，哪一个没有经历过困难时期？但是那些人才走了吗？没有。

梦想可以凝聚人心，这远非金钱和物质所能比拟。没有钱，人才不会留下来，因为他赚取的金钱可能还不足以养家，再工作下去就要露宿街头了。但是只有钱的话，人才看不到自己的出路，也会选择离开，最终剩下的可能都是些没有太大的能力、工作马马虎虎、混日子的人。

管理者如果不舍得给员工钱，那肯定不行，没有钱还怎么工作啊，钱是工作的一个重要目的，也是工作价值的体现。但是若只用钱来激励，就有问题了。只用钱激励，是不是管理者的能力不行，除了钱就不会别的了？钱是重要，但是什么都拿钱砸，这钱就充满铜臭气息，整个企业也会充满这种气息，谈不上任何的高端大气，更上不了档次，始终只能是一家小企业，不可能做大。

一有什么事就关系到钱，这确实能引起员工足够的重视，然而只是用钱来激励或惩罚，所带来的恶果是非常明显的。

有一个领导是做房地产生意的，他始终坚信，员工上班只有一个目的，就是为了赚钱。只要有钱可赚，员工一定会拼命干活，就算是多么累都会感到非常开心。于是，他不管什么事都直接体现在钱上，用钱来表达一切，不管是奖励还是惩罚。

当员工做的事情非常漂亮，超过了预期时，就有奖励；当员工在工作时表现不佳，或者是马虎偷懒，没有完成工作任务时，就要罚款，而且还是重罚。

领导以为这样就可以让员工保持激情，整天像打了鸡血一样工作了。做好了有奖励，做不好有惩罚，这连傻瓜都明白应该怎样去做了，何况是房地产企业那些精明能干的员工呢？

领导的想法虽然好，但实际情况却不是那样。奖励确实能让人感到心动，惩罚也确实让人感到心痛，但工作还是老样子，绩效并没有多大的改善，员工受到的惩罚次数

远远多于受到奖励的次数。不仅如此，很多员工都开始抱怨这种模式，认为只谈钱太没有人情味了，有不少人都选择了离开。

领导本来是想用钱来激励员工，没想到却适得其反，他百思不得其解，自己明明没有做错什么，为什么员工要走呢？

这个领导想用钱来激励员工，想法是好的，但只有钱而没有精神的话，就陷入了一个怪圈。企业的整体氛围都是扭曲的，员工工作时感到难受，最终选择离开，也就是理所当然的事情了。

钱对员工来说也是非常重要的，激励时绝不能少了钱，但不要认为把钱给到员工手里就算是完成了激励。给钱也是需要技巧的，同样的钱，用不同的方法给到员工手里，效果绝对不一样。

一般来说，不管企业的薪酬体系多么完善，也不可能做到完美，绝对的公平和公正是不存在的。假如员工觉得工作内容和自己的薪资不成比例，就应该及时做出调整，不然员工肯定会觉得不满，时间久了迟早会出问题。

因此，在制订薪酬制度时，首先应该考虑到这个岗位的价值，让薪酬和价值尽可能画上等号。如果可以将岗位的价值、个人的绩效以及薪酬这三个要素合理地结合在一起，员工就能知道自己的工作做得到底好不好，对薪资也有一个清醒的认识。当他们知道自己的薪资和工作情况如何挂钩，并且认为这种联系比较合理时，不需要催促，他

们也会努力工作。

避免给钱的俗套，给员工一定的股份也是个不错的选择。钱是固定的，也是死的，不能升值，但股份就不同。假如给了员工股份，他们工作就会更加卖力，因为企业整体变好了，大河有水小河满，他们也可以得到好处。

美国的500强企业中有一个现象，就是90%的企业都有员工持股。利用这种方式不但可以吸引人才，还可以充分调动人才的积极性，给企业带来长久的效益。这种激励也是钱的激励，但比单纯的钱要有用多了。

给员工股份，相当于是给他们戴上了一条金手铐，不但能把他们束缚在这里，还不会使他们产生反感的心理。不但不会使人反感，还可以激励他们，使企业的核心竞争力大大提高。这种长久的激励，对人才是极有诱惑力的。还有一点好处就是，这样做可以让众人一起承担企业的责任，有什么风险也是大家共同面对。这对一个想做大做强的企业来讲是非常有好处的。

钱虽然是激励人必不可少的一种东西，但是只有钱绝对不行，还要注意方法。管理企业需要的是智慧，不是单纯靠钱就能解决问题的。就算是给钱，也要考虑到各方面的因素，结合具体情况，让人们心服口服。给钱的同时应该注意方式的运用，把钱变换样式来发，就可以收到意想不到的效果。

钱虽然可以让人感到高兴，但如果分配不均或者有其他不令人信服的因素，给钱就变得不那么好了。企业要飞速发展，依靠的是

众人的力量，而每个人究竟为整个团队做出了多大的贡献，这是很难从整体里分割出来的。所以，给钱看似是最简单的激励方式，真正做起来，做到令所有人都心服口服，是极为困难的。

因此，要管理好员工，要激励员工，绝对不是光给钱就能解决问题的。如果企业能够将自己的目标和梦想变成所有员工的目标和梦想，那这个企业将有无穷的战斗力和韧性，无论面对多么严峻的市场考验，都一定可以生存下去。

激励既要金钱，也要精神

钱对员工是很好的激励，但是上节也说了，光给钱不足以激励员工，那么，应该怎样激励员工才最好呢？除了钱之外，一定要在精神上对他们有所激励。精神永远比钱要高一个境界，钱是生活的基础，精神就是生活的升华；钱有局限性，而精神却没有。把钱和精神这两种东西结合起来激励员工，是最好的选择。

钱确实是生活当中必不可少的，如果没有钱，连饭都吃不上，更没有什么资格去谈论精神和梦想之类的东西。员工只有拿到钱，才可能有积极性。但是，管理者必须注意，这只是一个必要条件，却不是充分条件。它只是基础，有了这个基础，还需要和精神配合，才可以起到最好的激励作用。

鲁迅曾经在《呐喊》中说：“我在年青时候也曾经做过许多梦，后来大半忘却了……”年轻人是经常会有很多梦想的，这一点也不奇怪，所以管理者要想激励人，尤其是激励年轻人，就一定不能只靠钱，更重要的是靠精神。

青年员工可能都有自己的兴趣和爱好，激励他们最好的办法就是利用他们的兴趣和爱好，从精神层面上去激励他们。年轻人通常

对很多事情充满兴趣，对未知事物有强烈的探索欲望，如果能让他们把这份热情转化到工作上，一定会取得很好的效果。

当然，青年们的激情还要正确地引导，如果没有正确的引导，它就一点用也没有，不但没有用，还有坏处。一个人的兴趣太广泛，精力就会分散到很多方面，精力一分散，力量集中不起来，做事就没有效率。

单方面的金钱和单方面的物质都不能给员工带来最好的激励，一定要将这两种东西结合起来才奏效，既有金钱又有精神的激励才是最好的激励。不管我们多么崇拜精神层面的东西，我们都不得不承认，这是一个物欲横流的社会。实际上，任何时代都一定是物质和精神的结合，没有物质就谈不上精神，衣食住行是每个人的立身之本，任何时代都不例外。

在企业里，员工能得到的最实在的保障就是金钱，金钱让他们可以过上好日子。不过，当金钱赚得差不多时，就需要一些精神来继续使他们拥有长久的动力了。

员工如果对自己的薪资情况不满意，即便管理者说得天花乱坠，要管理他们依旧是很困难的。薪资至少要和社会上的基本情况差不多，如果连社会的普遍标准都达不到，那再强的精神激励都不管用。

根据马斯洛的需求理论，一般情况下，不管是谁，都有几种类型的需求：生理需求、归属需求、爱的需求、尊严需求、自我实现的需求。在这些需求当中，生理需求是最为基本的一项需求，只有这一需求得到了满足，人们才可以去追求更高层面的东西。员工最基本的生理需求就是赚钱生活，假如一家企业连这点都做不到，员

工的精神需求就根本无从谈起。当员工总是担心自己能不能解决温饱问题，可不可以过得舒服一点时，他们哪里还有心情去想精神方面的事情。他们可能连平时的工作都做不下去，更不要说什么理想、目标之类的东西了。

管理者应该清楚员工现在处于什么样的状态，如果还在为薪资的情况烦恼，就需要在金钱方面先满足他们的需求，然后才能考虑别的事情。哪一种做法才可以令员工感到宽慰，这是管理者需要认真思考的问题。只有给员工最想要的东西，才可以使他们拥有激情。在金钱不足的时候给钱，在金钱足够的情况下，就要从精神上激励他们了。所以要真正激励员工，关键还是看具体的情况，将金钱和精神结合起来。

下面我们看一看要让员工充满积极性，需要哪些方面的因素。

■ 要让你的员工没有太大的生活压力。员工的居住和吃饭以及睡眠等全都不应该成为问题，假如连这都成问题，他们愿意长期留在这里工作才怪。比如夏天天气很热的时候，员工早早起来上班，一天忙忙碌碌，到了晚上也要工作到很晚，他们就算是铁打的，也会累趴下。不让员工休息，就等于是让他们滚蛋。

■ 员工必须有安全感。你的员工在这里工作，整天都提心吊胆的，担心自己被炒鱿鱼，担心自己的工作做得不好，不能令你满意，害怕你挑毛病，整天心惊胆颤的，还怎么工作？怎么会有激情？所以安全感是很重要的。

■ 员工要对企业产生归属感。员工就算是工作比较顺

利，也需要有归属感，没有归属感的员工就像是无根的浮萍，随时都有可能飘走，只有归属感才能让他们落地生根。因此，员工在哪方面有心结，管理者就要解开他们哪方面的心结。当员工把企业当成一棵大树，心甘情愿待在这棵大树底下乘凉时，管理者的管理就算是做到位了。

■除了归属感之外，管理者还应该注意员工的尊严问题。任何人活着都需要尊严，员工如果只是像机器那样工作，没有最起码的尊严，他们挣钱再多也不会觉得开心。尊严是人最根本的属性，管理者一定要引起充分重视。

当员工能赚到钱，并且工作也比较安心时，就可以发挥出他们的积极性和主观能动性，工作效率将不会成问题，整个企业的氛围肯定也是积极向上的。

当然，在任何时候，钱都是基础。用钱激励其实很简单，只要有钱，任何人都能学会这种激励方法。实际上很多领导在激励时马上就会想到钱，所以这个方法其实不用过多赘述，关键是在用钱激励完员工之后，该怎样才可以继续激励。想要让员工长期保持激情，就需要管理者的功力了，这不仅仅是钱就能做到的。

德鲁克曾经表示：“对员工最大的激励就是帮助他们获得业绩，只有业绩才能让他获得成就感。不是加薪，不是晋升，不是奖励，那只是结果而已。”

通过这句话，我们知道了什么才是最好的激励。钱固然是非常重要的一个部分，但是钱一定要和精神结合起来。

来。如果员工解决了自己的生计问题，他们就会考虑精神层面的东西，需要成就感，需要提升自己的能力。

这种感觉就像是在体育比赛当中每个人都想赢得比赛一样，它来自于人们的内心深处，是特别真实的一种感受。谁都希望自己的工作能做好，就算不是为了钱，也不是为了别人的称赞，也要为自己内心的感受负责。

相信无论是谁，都希望自己很有能力，这样不但可以得到同伴们的认同，自己也会觉得所有的收获是通过努力得来的，没有侥幸也没有任何不合理之处。员工完全可以通过自己的努力得到更好的回报，这种可以看得见的努力和收获是最令人喜悦和亢奋的，也最能激励人心。

心理学家赫兹伯格曾经表示：“钱只是保健因子，而不是激励因子。”也就是说，想激励人的话，钱是基础，真正激励人的还是钱以外的东西。马斯洛需求理论告诉我们，人们最希望实现的就是个人的价值。因此，有了钱只是一小步，让员工有实现价值的感觉，才是最重要的那一大步。

从各种理论得出的结果我们可以知道，要激励员工，绝对不能只靠钱。当然钱是基础，没有这个基础也是不行的。所以激励既要金钱，同时也要精神。

比如企业文化。企业文化是一个企业长期积累的产物，往往比任何物质的东西更有价值。企业就像是一个大家庭，无论是大家庭还是小家庭都应该有自己的风格和特点，所以大到国家、小到一个

刚创业的小企业，文化都是十分重要的。所谓“治大国若烹小鲜”，企业如果能逐渐发展出自己积极向上的文化，绝大多数员工都会积极向上，可能连管理者的激励都省了。

激励不是心血来潮，而是要有制度保证

激励员工并不是管理者一时心血来潮就可以做好的事情，凡事都要有准备。日常生活中，机会只会眷顾有准备的人，未雨绸缪才能把一件事情做好。管理企业也是如此，想要长久有效地激励员工，就要有制度保证。

要想提高企业的业绩，就得提高员工的积极性，这就要看管理者对员工的激励水平如何了。哈佛大学的一位教授认为，如果企业按照工作时间来计算报酬，员工没有受到任何有效的激励，他们一般只会把自己能力的20%~30%发挥出来；但是如果企业管理者能用有效的方法激励员工，他们就有可能将自己80%以上的能力水平发挥出来。这两种水平的差距太大了，简直不可同日而语。

很多企业都意识到员工的积极性差会给企业带来极为不好的影响，也有不少企业都在想办法激励员工，但是，收到的效果可能不尽如人意。因此，要想激励成功，就得对“激励”这件事有充分的认识。

上一节说过，企业文化对员工可以产生很好的激励效果，实际上激励制度也是企业文化当中的一种。有的企业领导雷厉风行，说

到什么就做到什么；而有的企业领导拖拖拉拉，说到的事情无法做到。这其实和员工个人的情况没有太大的关系，主要还是企业的文化有差别。

员工的激情需要企业的激励制度来保证。在弄明白什么样的激励制度对企业最有帮助之前，我们要先搞懂什么是激励。激励其实就是用某种方式引发行为，并促进行为以积极状态表现出来的一种手段。

管理者在对员工进行激励时，往往会犯一些错误。犯了错误的结果就是，管理者也使用了很多的激励措施，自以为已经把员工的积极性调动起来了，但实际情况却并非如此。员工在逐渐流失，有经验的老员工越来越少，而且员工对自己的状况感到不满意。企业的业绩可能会变得更低，员工也可能会有迟到、早退或者是缺勤的情况发生。

管理者要尽可能避免犯错，首先就要知道激励员工有哪些误区。

■ 认为员工的忠诚度高，就是他们对现状感到满意，他们有足够的激情去工作。有的员工留在企业并非因为他多么喜欢做这样的工作，也不是他在工作时有多么大的热情，可能是企业的福利待遇令他感到满意，又或者是他如果选择离开，需要付出更多的代价，因此他才会留在企业当中。所以，忠诚度高不代表心里就高兴，也不代表做事的积极性就高，就有激情。相反，他们可能不但缺乏创意，而且对很多事情都提不起兴趣，也不愿意去做出改

变。如果这样的人很多，而管理者却认为企业一切正常，就很危险了。

■ 认为高薪可以解决激励的问题。前面已经说过，光给钱的激励不是最好的激励，激励员工不但要靠金钱，更要靠精神。所以，薪资待遇固然重要，但是如果把它的作用过分夸大，就有问题了。

■ 认为已经提供给员工他们最想要的东西了。任何事情都不可能尽善尽美，只有注意发现问题和解决问题，才能逐渐做得更好。不自满才有可能进步，若是以为什么都做到位了，恰恰有可能很多事情都没做到位。

不同的员工会有不同的追求，有的人追求金钱，有的人追求荣誉，有的人图个人发展，有的人喜欢稳定。管理者要想把所有员工都激励起来，就需要提供很多东西，绝不可以自满。

■ 认为满意度是重中之重，结果被员工牵着鼻子走。员工可能会对企业产生意见和不满，管理者为了提高他们的满意度，就按照他们的意愿做出调整。但是，应该明白，就像一个人不能让所有人都喜欢一样，企业也不可能让所有员工都满意。

企业要根据员工的特点，努力创造一个好的环境；同时，员工也需要适应企业的环境。这是一个双方磨合的过程，绝不能由任何一方牵动全局，应该以提高企业的整体效益为最高准则。

■ 当遇到困难时就不再坚持激励员工，会选择马上停

手。激励员工对企业来说是一个长久的策略问题，如果遇到问题，比如预算不足的时候就随便放弃，这相当于放弃了企业一直坚持的目标，是不可取的，也是极为错误的行为。

■ 从表面上做文章。选择了激励员工的方式，但是对企业原来的制度等方面没有任何的影响，或者只有很少的员工对这件事感兴趣，很有可能这种激励是无效的。若管理者觉察不到这一点，让激励变成了表面文章，这种激励就毫无用处了。

之所以会走入很多误区，那是因为没有完善的激励制度。要激励员工，往往需要先对员工的需求进行透彻的分析，如果没有一个好的制度，只靠管理者一时的感觉来决定，很难取得激励的效果。

没有激励制度，管理者没有认真分析员工的需求就轻率做出决定，同时没有重视员工个体之间的差异，取得的效果肯定不会好。同时，因为没有固定的激励制度，也就没有相应的约束体系，这就很容易出现跑偏或者是半途而废的情况。

有的企业在鼓励员工努力完成既定目标的过程中，会制订很多激励的方法，但是当这个目标实现以后，就把这些方法随手丢到一旁，不再使用了。这种虎头蛇尾的激励方式，除了让员工产生反感之外，什么都得不到。它也许能取得一时的效果，但绝不是长久之计。

正所谓“行百里者半九十”，很多事情只有坚持才会有效果，激励也是如此，所以一定要有激励制度，还有约束体系来规范和

管理。

在制订激励措施时，一般需要考虑几个方面的因素。

■ 钱的问题一定要重视。不要觉得钱很俗，有时候越俗的东西越实在，也越有效。虽然激励只靠钱是不行的，但没有钱同样也是不行的。在用精神或者其他方面的东西对员工进行激励之前，最好先把钱发到位。薪资如果缺失了，其他的一切就没有立身的基石。

■ 因为员工的需要不一样，在制订激励机制时，可以考虑对不同类型的员工使用不同的激励机制。比如对年轻人，给他们一个可以预见的未来，更多地从精神层面去激励；对年纪大一点的员工，就可以从工作的稳定性方面来让他们安心。

■ 要把绩效和奖励制度结合起来，如果取得好绩效的员工没有奖励，他们的热情就会逐渐消退。还需要注意的是，这个奖励的程度不能太低，员工都不看重这个奖励，它就是没用的。

■ 激励制度一定要公平合理。任何事情都要本着公平的原则，如果不公平，就会生出很多事端。激励制度应该是可以持续的，不会因为企业的一些人事变动而发生改变，否则就失去了它的公平性和权威性。如果是那样的话，再好的制度也不会管用。

制度是企业文化的一种。激励制度要想做好，除了制度本身正确之外，离不开制约的机制。就像国家的正常运行需要法律来进行约束一样，企业的激励制度同样也需要监管，这就是制约机制的重要性。

每家企业都有自己的精神文化，而这个精神文化实际上是以制度文化为载体的，在制度文化的硬性基础上，精神文化才能逐渐发展起来。企业的价值观是企业文化当中最重要的一个组成部分。当员工的价值观一致时，他们就会朝着一个共同的目标奋斗，能更好地发挥出整体的力量。员工在工作时是否有激情，和他们的价值观有很大关系，所以企业价值观对企业来讲也非常重要。

员工的价值观一致，每个人的个人追求就和企业整体的目标结合在一起，员工在思想上也就可以形成统一的认识。把众人的力量集结在一起的过程中，遇到的最大问题就是力量的方向分散，相互抵消，内耗过多，导致团队根本发挥不出应有的实力。但是，员工的目标和思想都统一之后，就不会有这样的问题了，团队就会更有战斗力。在团队的影响下，员工也会充满激情。

激励制度和精神文化一直相互作用，激励制度让精神文化有了建立的基础，精神文化反过来又会使激励制度更为有效。当企业有了合理的激励制度，并能够将这个制度实施下去的时候，这家企业的员工就可以不断把激情延续下去。员工有激情，整个企业也会充满活力，事业蒸蒸日上。

多重激励保障，才能彻底引爆员工潜能

人心是复杂的，每个人所想的事情都不一样，每个人想的也不止一件事情，因此，激励员工，引爆他们的潜能，不能只靠单方面的激励，要有多重激励保障。单一的激励可能刚开始效果明显，用不了多久就失去作用，但如果使用多重激励保障的话，往往可以持续下去。

员工能不能保持长久的激情，要看企业是否有健全的多重激励保障。只有拥有多重激励保障，这样的激励才是科学的。它可将员工的积极性充分调动起来，不断提升员工的个人素质，把他们的潜能充分挖掘出来。

多重激励员工的积极性，主要有哪些管用的方式呢？

首先是目标激励。前面已经说过，每个人都有一些基本的需求，其中有一条是实现自己的价值，这是每个人所追求的最高层次。用目标激励人是十分有效的，可以令员工不断挖掘自己的潜能，做成很多令人意想不到的事。

在目标激励的同时，可以适当给员工戴一戴高帽。夸奖是人人都愿意听的，即便知道这个夸奖有点过头，但还是听着顺耳。有句

俗话叫作“十句好话能成事，一句坏话事不成”。在管理员工时，适当给他们戴戴高帽，说几句恭维的话，能使管理进行得更顺利。同时，员工要进步，肯定会面临着不小的压力，也会遇到各种困难，这时候给他们戴上一顶高帽，就能让他对自己更有信心。至少，他知道自己是被管理者看好的，是被管理者认同的，心里也会对自己的能力更加肯定。

小张在一家手机游戏开发公司工作，他是个“85后”的年轻人，学的是软件开发专业，对手机也非常熟悉，所以开发手游的工作做起来算是很顺利。但是现在的手游市场竞争十分激烈，很多公司都在往这方面发展，竞争已经达到白热化的程度。

小张虽然工作热情很高，但公司的手机游戏发行了几款之后，并没有收到太大的效果，于是小张就开始怀疑自己的能力，做事不自信，也失去了以前的激情。

实际上小张的工作已经算是很不错的了，因为手游的开发商太多，一个小公司开发的游戏，想从这么多手游中脱颖而出，困难重重。小张负责开发出来的那两款游戏虽然不温不火，但玩过游戏的人给出的评价还不错，算是一个好的开始。如果能不断积累，可能过一段时间，他就能开发出更好的手游了。

领导知道这种情况，决定给小张戴戴高帽，表扬表扬他，让他对自己有足够的信心。所以就经常在开会的时候当着所有员工的面夸奖小张工作认真，在不经意间也总是

说他很有潜力，做得不错。

经过领导的夸奖，小张逐渐恢复了以前的激情，做事效率也有所提高，给公司创造了更多的价值。

戴高帽是激励员工的一个好方法，例子中的小张其实可以代表很大一部分青年员工，他们因为工作经验少，当一段时间不能取得明显进步时，就开始怀疑自己的能力。管理者适当夸奖夸奖他们，给他们戴戴高帽，对他们有很大的好处。

当然，在这个过程中，要特别注意，不能只顾着戴高帽，把话说得太离谱。如果夸奖时所说的内容太不切实际了，可能会招致员工的反感，认为这是在嘲讽他，心里更不好受。这样不但不能起到激励的作用，反而会有负面的影响。

和鼓励员工、给员工戴高帽正好相反的是，有的领导担心员工会超过自己，似乎员工如果比自己强，那他就很没面子，也驾驭不了员工了。这样的担心虽然很多人都会有，但既然是领导，就应该有领导的气度，如果连这点气度都没有，很难当一个称职的领导。人才往往都有点脾气，有不少人的能力和脾气是成正比的，能力越大就越有资本，所以说话做事的底气就足，往往是那些任何时候都没有脾气的人却能力不高。当然，凡事都不是绝对的，还要看具体情况，不过领导的气度在任何时候都很重要。

每个人都希望可以控制自己的感情和情绪，但真正控制起来却不容易。平时我们看到实力比自己强的人，可能就会觉得脸上挂不住。而对一个领导来说，整天都要面对对方，还得夸奖他的能力高，这就更加不好接受。然而领导要带领的是一个团队，只有当这

个团队的优秀人才多了以后，这个团队才能有战斗力，企业才可以长久发展。

一个能力不如自己的人，我们激励他往往觉得很自然，但是一个能力超出自己的人，激励的时候就有些别扭。作为管理者，一定要记住，激励员工时，绝对不能看这个人的能力大小，该激励就激励。

英国有一个非常有名的实验室，这里培养出了25位诺贝尔奖获得者，它就是卡文迪许实验室。卡文迪许实验室的第一位主任是麦克斯韦，他是发现电磁波的牛人，这很多人都知道。第二位主任是瑞利，同样了不起，不但得了诺贝尔奖，还是英国皇家学会的主席。

瑞利说：“我到60岁以后，对任何新思想都不发表意见，因为60岁以后很多时候会对新思想起阻碍作用，而且我们有很多例子说明，权威有些时候会反对新思想。”瑞利的目的就是要培养人才。

后来，28岁的汤普森发现了电子，这也是卡文迪许实验室又一次成功培养人才的案例。汤普森也是一位好导师，又培养出了7个诺贝尔奖的获得者。接下来，实验室是由卢瑟福领导的，他是原子物理的奠基人，他更厉害，培养出12个诺贝尔奖获得者。卡文迪许实验室第五代主任布莱克任职后，他做了当时令所有人都感到吃惊的事——不再把精力放在搞基本粒子研究上。

人们认为他这是背叛了自己的恩师卢瑟福，把以前的

方向丢弃了。然而，随着时间的流逝，20年之后，没有人再说布莱克的选择是错误的，因为如果继续研究基本粒子，需要投入很多的钱，这不是当时的英国能够承受的。布莱克因为有先见之明，所以向着全新的方向出发，开创出一片新天地，也取得了令人瞩目的成就。

由卡文迪许实验室的事情，我们可以看出，管理者总是会被超越的，年长的也会被年轻人超越，正所谓长江后浪推前浪，这是自然规律，谁也无法改变。强将手下无弱兵，管理者要想成为一个强将，手下的员工就要强。员工如果能超过自己，那是一件好事。

刘邦在打败项羽之后说：“运筹帷幄，决胜千里，我不如张良；治理国家，安抚百姓，我不如萧何；统军作战，战无不胜，我不如韩信。这三人是杰出的人才，我能任用他们，这是我能夺取天下的原因。”

管理者要像刘邦一样，不必考虑自己有多大的才能，只要协调好众人，笼络好人心，把人才团结在一处，激励他们努力拼搏，就够了。如果只是为了自己的面子，没有容人之量，人才迟早都是要离开的。是鲲鹏总要展翅，不能给人才发挥才能的舞台，嫉妒人才，人才就会走。21世纪什么最贵？人才最贵。要激励人才，首先就得提升思想的高度。

激励员工要注意方方面面，最关键的还是管理者的问题，只有当管理者时刻注意激励员工的积极性，在平时的细节上就不动声色地激励他们，才是最好的激励。

员工的激励不是一朝一夕的事，也不是简简单单一个方面就能搞定的事。只有多重激励保障和管理者的气度相结合，时刻注意激励员工，才能起到好的效果。

首先在心理上对员工进行目标激励，让员工在心里有一个奋斗的方向；企业文化的激励也是必不可少的，企业文化是企业能够延续的基础；物质上的激励也要有，《道德经》里都说“圣人为腹不为目”，每个人都要吃饭穿衣，所以没有物质一切都是空的。给员工足够的物质奖励，是激励他们的基础条件；行为上的激励也是很好的激励方式，行胜于言，一个榜样的力量胜过千言万语，如果管理者自己能严格约束自己，员工一定也会主动向他看齐；感情激励同样不能少，人都是感情动物，不是机器，虽然工作是以利益为目的的，但感情也不可或缺。

企业管理当中，没有任何一件事是简简单单就可以做好的，激励员工也是一样。管理者一定要把这件事重视起来，时刻注意激励员工，运用多重激励的方法，把工作做好。

第 六 章

绩效管理： 管理者要用绩效说话

物竞天择，适者生存。对企业来说，要在市场上站稳脚跟，就要有自己的业绩。管理者在管理员工的时候，一定要给他们灌输绩效的观念，让员工拿出自己的业绩，用成果说话，而不是用花言巧语表现自己。绩效是看得见摸得着的，是真实的，也是最管用的。因此，管理者对员工的管理，应该以提高他们的绩效为最终目的，一切管理都是为了提高员工的绩效而做的，毕竟绩效才是企业生存的硬道理。

没有结果，一切管理等于零

做任何事情都需要结果，企业更是如此。员工辛苦工作自然值得称道，但是如果没有结果，拿不出业绩来，企业就无法发展。管理者在对员工进行管理时，也应该注意这个问题，我们是要向员工要结果的，不是看员工怎样拼死拼活地干活。

假如一家企业做什么事情都没有结果，那就不用想生存了，发展更是无从谈起。就像我们看电影一样，一场电影如果只是讲了一堆乱七八糟的东西，我们看了以后根本不知道在讲什么，这样的电影不看也罢。看那些纯粹为了赚钱而拍摄的毫无内涵的商业电影，就像是把一张张毫无联系的图片拼凑在一起，这哪里是什么电影？看过之后，除了吐槽电影烂，感叹自己不应该去看之外，观众不会对电影留下丝毫的其他印象。

员工在工作时，如果不重视执行，不重视结果，只是在那里忙忙碌碌，就失去了工作的真正意义，管理者的管理也是毫无用处的。没有结果的管理能叫管理吗？没有结果，一切都是零。不要说什么奋斗的过程，不要说员工已经努力工作了，没有结果的努力就是瞎努力。笨鸟可以先飞，但是如果笨鸟先飞最终换来的却是不知

所踪，那飞得再早又有什么用呢？

管理者一定要抓执行、抓绩效，不要只看那些表面现象。员工表面上都很努力，但是真正有谁做出了成绩，这才是最重要的。不管黑猫白猫，抓住老鼠的才是好猫。不管工作时的状态如何，能做出成绩，就是好员工。员工的态度很重要，但是结果更重要，社会不相信眼泪，如果一个员工很平庸，甚至是愚钝，他再怎么努力，也还是没有成绩，那就要淘汰他。不是管理者无情，也不是管理者要淘汰他，是这份工作要淘汰他，也许他不适合这份工作，他应该去找更适合他的。

管理者在对员工进行管理时，往往会听到员工各式各样的理由，但是一定要清楚一点，任何理由都不应该成为工作业绩不好的借口。管理者可以原谅员工一次两次干不出成绩的行为，但是绝不能一直原谅下去。业绩才是证明个人能力最实在的东西，如果员工要证明自己是花了大力气去工作的，是全身心投入工作当中的，没有其他途径，只有用业绩来证明自己。

管理者除了做到公平公正之外，心一定要狠，不能被员工的理由所迷惑。任何理由都有可能会变成借口，如果员工养成了找借口的习惯，那就很难改过来了。而这个习惯的养成，往往和管理者有直接的关系。管理者不紧抓绩效，员工就会形成拖拖拉拉的习惯，继而找借口，不认真工作，一大堆的问题就接踵而至。

企业要生存，就得有狼性。狼这种动物，虽然不像狮子、老虎那么凶猛，但是只要是群狼出动，任何猛兽都要退避三舍。狼性是什么？狼性就是永不服输，敢于战斗，

为了结果不惜一切的精神。

群狼为了捕获一只猎物，能够静静等待最佳的进攻时机，有时候可以等上好几天。在追赶猎物时，狼群可以在猎物后面追很久，直到猎物体力不支，成为它们口中的食物。遇到比自己强大的敌人，狼群不会退缩，它们成群结队，敢于和最凶猛的野兽战斗，就算是伤亡惨重，也要把对方打败。

狼群能够成为动物界最厉害的一种存在，就是因为只要是它们认定的东西，不管付出多大的代价，也要去完成，去得到那个想要的结果。为了一个结果，它们能前仆后继，毫不畏惧；为了一个结果，它们可以静静地在猎物旁边窥伺上长达几天的时间。

企业应该向狼学习，学习狼不达目的誓不罢休的精神。员工也要向狼群学习，不能只是敲锣打鼓，在工作时好像热火朝天，到了最后却拿不出像样的成绩来。

管理者一定要明白，工作时，结果是第一位的，至于过程是怎样的，有什么理由，那都是次要的。就像军队打仗，一个命令下来，军令如山，只能去执行，可以说理由吗？绝对不行。如果能找理由的话，董存瑞可以不用炸碉堡，黄继光也不必用身体堵敌人的机枪。市场竞争就像打仗，没有结果，这场仗就没办法打了，倒不如直接认输。

员工如果没有绩效，企业只会被竞争者打得落花流水。在这个移动互联网时代，新兴企业如雨后春笋般冒了出来，而且发展势头

强劲到令人吃惊。没有结果，企业瞬间就会失去主动、失去市场，连翻身的机会都没有。

管理者一定要清楚这是一个什么样的时代，只有快速，只有业绩，才可以让一家企业迅速发展，其他一切空话都是没用的。

做事没有结果，这是一个责任的问题。如果一个员工有很强的责任感，他一定会努力做出成绩，这不但是对企业负责，也是对自己负责。如果员工只是做计划，却不能把这个计划落实，得不到任何结果，那这个员工一定是个不负责任的人，管理者应该把这样的人清理出去。

管理者一定要明白，计划做得再好，没有执行力，得不到绩效也是无用的。因此，在管理员工时，一定要时刻注意他们的绩效，不能只看到表面现象。既然做出了计划，就要严格执行，执行力度不够，是管理者督促得不够。

为了让员工尽可能地做出更大的成绩，管理者应该赏罚分明，对绩效好的员工应该有所奖励，对拖大家后腿的员工应该适当惩罚。

执行力的高低，是和管理者的管理有直接联系的。如果管理者管理得好，员工的惰性就会被压制下去，整个企业就会形成雷厉风行、以绩效说话的风气。到了那时，不用管理者太操心，企业也能正常运转，以快速的步伐大步前行了。

绩效考核不仅要看成果，还要看成长

绩效考核是是很多管理者都非常重视的事情，尤其是对考核的结果，管理者更是十分看重。马云曾经说：“为过程喝彩，为结果付薪。”由此可见，结果对我们来说有多么重要。

员工取得骄人的成果，这是每个人都希望看到的事情，但是我们必须明白，每个员工的能力是不同的。一个原本就很优秀的员工，取得好成绩是应该的，但是，如果一个员工本来的水平不高，但是进步很大，难道因为他的成果没有赶上别人，就可以否定他的成绩吗？

这就像一群学生在同一个班级里上课，有的人本来成绩就很好，一直考班里的前三名。当这个学生又一次考了前三名时，他的成绩很值得夸耀。而另一个学生本来每次考试都在班里排名倒数，这次突然考到了上游的水平，他同样是值得表扬的。

对企业来说，结果是重中之重，任何一个员工，都应该用自己的结果来说话，而不是用口头的承诺。任何的努力都应该以结果的形式表现出来，这样的努力才有意义。

其实不仅仅是工作，我们平时做任何一件事，都必须有结果。

假如做这件事的过程非常困难，做事的人也花了很大的心思，却没有拿出一个像样的结果，甚至把事情搞砸了，也许这对于做事的人来说增长了经验，但是对企业来讲，这就是毫无意义的，企业有可能会因此失去很多东西，比如时间、人力、物力。

尽管成果是人人都想看到的，但是如果没有过程，怎么会有最终的成果呢？我们每个人都生活在过程当中，而不是结果当中。所以有人认为最快乐的是做事的过程，成功与否都无所谓，最重要的是去做了。只要过程是精彩的，我们不用太在乎结果，因为这个过程已经足够让我们感到充实和快乐了。由此可见，过程真的很重要。从马云的那句话来看，假如过程是精彩的，有可能会取得好的结果，假如过程当中就做得不好，那也很难取得好结果了。

那么在做绩效考核时，应该是注重对结果进行考核，还是注重对过程进行考核呢？是应该把结果放在最重要的位置上，还是要看成长的多少呢？这应该根据实际情况而定。

有的员工本来就比较优秀的，在考核时除了要考核他的结果之外，还应该看一看他做事的过程是不是值得表扬。有的员工原本做得不是很好，但是有很大的进步，这就要看他进步的程度。

有些工作并不只是注重结果的，对过程的要求也很严格。有些工序就必须严格按照要求进行，一点也马虎不得，这样的工作就绝不能只看结果了，还要把过程抓好。员工如果只是把结果做好，就有可能是表面功夫，忽视了过程的严谨。

有一家企业在对产品进行质量监控时，只注意对成品的质量进行检查，对生产过程并不是很重视。原本以为把

好最后的关口就行了，但是，没想到产品都生产出来了，质量却不能令人满意。既然产品已经生产好了，总不能扔掉，于是只有打折销售。

这样时间长了，企业不但赚不到钱，信誉也受到很严重的影响。管理者就很奇怪，明明对成品的质量已经严格把关了，为什么员工就是不能生产出质量好的产品呢？

其实原因很简单，不能只从最终的结果上去把控，应该在产品生产的过程中就对质量进行严格把关。这样一来，发现问题时就能够及时得以解决。即便是有问题，把产品扔掉，结果也比做成成品以后的损失要小得多。

后来管理者发现了这个问题的原因，在生产过程中就层层把关，严格控制产品的质量，果然取得了好的效果。产品不但质量好了，而且大部分都是一次成型，不需要返工。

绩效考核应该从多方面去看——看结果、看成长。结果固然重要，但是就像例子中生产产品那样，不能只看到最终那个片面的东西，一定要把握全局，从过程到结果都严格把关。过程好了，结果有可能是好的，过程不好，结果绝对不会好。

员工的绩效也是如此，可能这个员工最后的结果看起来不错，但是，这个结果有没有水分呢？一定要认真分析，不能马虎。一个员工虽然最终的结果不怎么样，但是他用心了，取得了很大的进步，也是应该嘉奖和鼓励的。

企业需要积极向上的精气神。绩效考核其实不是为了证明谁做

得好、谁做得差，只不过是激励员工努力工作的一种方式。因此，找到积极向上的东西，并进行鼓励、嘉奖，这才是最重要的。

无论是好的结果还是大的成长，只要是积极的东西，就应该受到表扬。

建立有效的绩效考核体系

要对员工进行绩效考核，就应该有一个健全的考核体系，但如何建立一个合理、有效的考核体系，以前被人们认为是中国企业管理的十大难题之一。

绩效考核为什么这么难呢？为什么将它实施以及落实都是一个难题？想要做好这件事，应该从哪些方面着手呢？

在建立有效的绩效考核体系时，首先应该拥有一个正确的管理观念。那么，一个企业进行绩效考核，主要的目的是什么呢？虽然绩效考核我们并不陌生，但是有不少企业对于绩效考核的目的却并没有一个正确的认识。有些管理者对绩效考核的认识非常简单，觉得绩效考核就是检查一下员工的绩效，有好的绩效就奖励，没有好的绩效就惩罚。用这种政策来管理员工，管理者认为既公平又公道。但是员工是不是也这样想呢？很显然并不是，员工很有可能认为绩效考核是多余的，是没事找事。管理者总是拿这种没有用的东西来做表面文章，这就是员工对于绩效考核的想法。

说到绩效考核，就不得不说一下小米了。小米在企业

内部不设管理层，除了雷军和几个联合创始人之外，基本上地位都是相同的，全都是员工，没有管理者与被管理者的区别。在小米，你做得好，不会有职位上的提升，最多也就是加工资。正因为如此，员工只需要把自己的事情做好就够了，不用为升迁和被提拔的事情伤透脑筋。

小米没有其他企业那么复杂的绩效考核，雷军也不会经常给员工开那些没用的会议。小米用互联网思维来管理公司，一切都从实用性出发。因此，小米虽然不注重什么绩效考核，但是每个人都努力把事情做好。没有了绩效，每个人都是自己约束自己，这样起到的效果更好。没有什么能比自觉进行自我约束的力量更大了。

当然，这还有一个前提，就是在开明的领导者的领导和管理之下，企业的风气是正的，企业的文化决定了大家都愿意去主动把自己的工作做好。

小米之所以成功，就像很多成功的企业那样，把每一个员工的积极性都调动起来了。这种情况不是简单的绩效考核就能实现的，它来自每个人内心的力量，是自我约束的力量，也是梦想的力量。

实际上，绩效考核的目的就是达成目标，得到结果。上一节我们已经说到，对企业来说，结果最重要。绩效考核如果只能看出员工偷懒了，没有把全部身心都扑到工作上，那样的话，即便这个绩效考核再公平、公正，意义也不大。就像医生，如果只能判断出一个人有病，却无法治疗，那这个医生有什么用呢？

绩效考核应该能看出员工存在的问题，但最重要的是要帮助员

工解决问题，使员工达成最终的目标，为企业创造出价值。

绩效管理应该是什么呢？绩效管理应该是对员工工作的过程进行管理，只有把过程管理好了，才能出成绩，结果才能好。如果只注重结果，但是已经无法改变，那这样的绩效管理不要也罢。

要做好绩效管理，就要有多个步骤和环节相互结合，从绩效计划、绩效执行、绩效考核到绩效反馈，任何一个环节都应该重视起来，如果其中的一个环节出现了问题，就会产生连锁反应，导致糟糕的结果。所以，绩效考核对于绩效管理来说，只是其中一个环节，要做好绩效管理，还有很多事情要做。

如果只是检查员工最终的成果，对他们的这个成绩进行考核，那么很难提高他们的水平。因此，在对员工进行考核之前，首先就要做好绩效计划，在员工工作的过程中，对他们加强指导。一旦绩效考核的结果出来了，不要把这个结果当成是数落员工的证据，应该从考核结果当中发现员工身上存在的问题，分析问题并解决问题，及时帮助他们改正过来。能够使员工有所收益的绩效考核，才是有效的绩效考核，才能使他们变得更强。员工的能力得到了提升，他们自己心里也很高兴，就不会对绩效考核再有反感和抵触的情绪了，这对企业的好处不言而喻。

绩效考核要形成一个完备的体系，对于考察什么内容，在哪里考，在什么时间考，由谁来主持，这一系列的问题都应该考虑清楚。对不同的企业来说，考核标准不应该相同；就算是同一个企业，处在不同的时期，考核的标准也要相应发生变化。考核的内容应该是重要的，对企业的利益可以带来直接影响的，不要主次不分，对没有用的内容乱考核一番，那样只会让员工觉得这种考核毫

无意义，也失去了它的权威性。

考核的权威性还和考核的公平、公正有很大的关系。在考核时，任何人都不能搞特殊，应该一视同仁。

考核的过程应该是严格的，不容任何人蒙混过关，一定要做到明察秋毫。但是，在考核结果出来后，就没有必要太严厉了。考核只是为了得出一份客观的评价，只要知道真实的结果就行了，对待员工要宽容，去帮助员工而不是一味批评和惩罚。

总之，绩效考核的最终目的是帮助员工和企业成长，在对员工做出客观评价的同时，帮助他们不断提高自己的水平。管理者如果能把握好这一点，就掌握绩效考核的精髓了。

让每个员工形成绩效观

企业重视绩效考核，但不能只是管理者和企业重视，一定要让员工都具备绩效观，这样才能从根本上把企业的整体绩效提升上来。

要想员工的绩效高，就得先从他们的思想上入手，他们有了绩效观，才能主动把工作效率提升上来，才能加快速度，把事情做得更出色。在移动互联网时代，任何行业都要求快速，要求不断更新和迭代，反应慢一点都不行。因此，一定要给员工树立一个正确的价值观念，在这个时代，速度就是力量，速度就是能力，速度就是价值。

人们常说时间是最宝贵的，正所谓“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”。但是，只有好好利用的时间才是宝贵的，如果不能把时间利用起来，再长的时间也不能创造出真实的价值。绩效无疑就是在一定的时间内做出足够的成绩，用时越短，做出的成绩越大，绩效就越好。

不得不承认，每个人都是有惰性的，雷厉风行的工作方式是逐渐培养出来的，而不是与生俱来的。因此，管理者在给员工灌输绩

效观念的同时，应该培养他们雷厉风行的工作习惯。

习惯的养成，光靠自觉还不行，还要有好的制度。在员工刚开始着手工作时，就先把目标定下来，有了确定的目标，再监督他们严格按照计划去执行。每走一步都要跟上计划的步伐，这样就不会形成拖拉的恶习了。

工作是为了创造价值，价值除了结果本身之外，还是以时间为衡量标准的，同样的结果，用时少的，价值一定比用时多的高。因此，一定要让员工明白，只有抓紧时间，争分夺秒，在最短的时间里做出最大的成绩，才能算是高的绩效。

一个人工作的时间也就那么几十年，但同样是几十年，有的人可以取得非常高的成就，有的人则默默无闻，就好像从来没有在这个世界上存在过一样。为什么会有这么大的差距呢？就是因为效率不同。同样是企业，员工同样在努力工作，但是企业之间的差距就很大，这除了企业的规模差别之外，最重要的还是员工的工作效率。企业规模是可以逐渐变大的，实际上近几年快速崛起的企业不在少数，但是员工的绩效问题如果不解决，企业是不会发生改变的。

海尔作为世界五百强的企业，一直有一个“迅速反应，马上行动”的口号。正是因为有这个口号，所以每一个海尔人都知道应该加快自己的工作速度，长此以往，海尔的员工便都养成了做事雷厉风行的习惯。

京东商城现在在电商中算是数一数二的了，京东之所以能取得这么大的成功，和它的送货速度快密不可分。为

什么京东的送货速度快呢？就是因为它有自己的物流，而员工都注重效率，所以用户才可以当天上午下单，下午就能收到自己的货物了。

每年的“双十一”，人们都疯狂在网上购物，但这也带来了物流缓慢的问题，人们往往下单之后过一个多星期才可以收到自己的货，这就让人很不爽。任何事情都是要通过比较才能分出优劣，有了“双十一”送货慢的对比，就知道京东送货速度快有多么重要了，而这都是因为京东的物流注重绩效的结果。

从海尔和京东的例子可以看出，员工有绩效的观念，做事注重效率，不能靠员工自己的自觉，企业一定要注意培养。管理者时刻注意员工的绩效问题，灌输做事快速的思想，才能让员工时刻保持紧张的状态，做事有效率。

现在生活和工作的节奏都非常快，员工的压力肯定不小，如果不能及时把该做的工作做完，就会越积越多，到最后不堪重负。先不说员工不堪重负，对自己的心理和工作上会产生不良的影响，对企业来说，也会耽误很多事情，有可能会给企业带来无法挽回的损失。因此，绩效观念一定要灌输到每个员工的心里去，让他们时刻保持警惕，不要被懒惰的心理侵袭。

今天的事情一定要在今天做完，绝对不要拖到明天。如果每天都留下一点事情，时间一长，就会拉下很多事情。相反，假如每天都能多做一点事，天长日久，就可以比别人多做很多，自己也会养成做事快速的习惯。

绩效，不在于一个员工工作的时间有多长，对这份工作有多么高的熟练度，而在于他有没有把绩效的观念记在心里。如果一个员工始终保持绩效的观念，不用管理者提醒，他也会不断努力，提高自己的效率。若是员工不能把绩效观念融入自己的日常工作中，管理者再怎么督促也是徒劳。

因此，管理者要想提高企业的效率，首先要从思想上抓起，让每个员工都形成正确的绩效观。

第七章

制度管理： 用制度管人，按制度办事

俗话说：无规矩不成方圆。企业的管理需要制度，没有制度的企业就像没有法律的国家，只能是乱成一团。管理者在对员工进行管理时，不能意气用事、感情用事，要保持客观冷静的态度。人都是情绪化的动物，要做到客观，就不能以人的感情为标准，而要以制度为标准。用制度管人，按制度办事，赏罚分明的管理者才是好的管理者。

人管人，还是制度管人

每个企业都应该有自己的制度，就好像一个国家应该有自己的法律一样。企业不应该由人来管理，而应该由合理的制度来管理。人是情绪化的，再加上个人的经历以及知识水平的限制，看问题时难免会出现偏差，不能保持客观公正。但是，制度就不同了，如果制度合理，那不管对什么事情，不管对谁，都不会出现偏颇。

正所谓无规矩不成方圆，企业的制度应该在一开始就确定下来。没有制度，企业就是一盘散沙，想管理也没有依据，无从下手。要管理好企业，管理者本身的能力固然非常重要，但企业的制度也是非常重要的。如果制度很烂，再高明的管理者也会束手无策；如果制度很好，很合理，就算是一个不懂管理的人，也可能不会有太大的过失。

看一家企业是不是先进，是不是跟上了时代的节奏和步伐，首先就要看这家企业的制度。一家企业有非常先进的制度，那它就可以领先别的企业，成为行业当中的龙头老大。如果一家企业的制度非常落后，那这家企业早晚是要被社会淘汰的。

国产手机当中，小米、魅族等品牌能够受到年轻人的欢迎，占据很大一部分市场，就是因为这些企业的制度好。小米没有管理层，小米的一切产品都是以用户的需求为出发点的，目的就是解决用户的问题。用户决定了小米的发展方向，用户需要什么，小米就生产什么，用户想要什么样的产品，小米就相应做出调整和改变。可以说，小米朝什么方向发展，是用户来指引的。

用户需要路由器，小米就生产路由器；用户需要电视机盒子，小米就生产盒子；用户需要豆浆机，小米就生产豆浆机；用户需要空气净化器，小米就生产空气净化器。小米不是手机公司吗？怎么什么都生产？生产出来以后还卖得这么好？就是因为小米生产的都是用户想要的。

魅族呢，魅族的制度和小米有点不一样，魅族的产品一直有自己独特的风格。小米是一切都听用户的，魅族是用户的需要和自己的理念相结合，生产出消费者喜欢，又有高格调的产品。所以，魅族的制度就是服从领导阶层的决定。

小米和魅族的制度哪个更好呢？这不好说，但能够看出，这两种管理制度都符合时代，都是先进的。小米是自己不管人，让用户帮忙来管理，用户需要的，就是小米的员工应该提供的，无论是产品的研发、改进，还是售后服务等方面的事情。魅族的管理制度是硬性的，员工必须听从管理者的安排。这和苹果是有些相像的，也是不错的管理。正如乔布斯所说的那样，用户有时候不知道自己要

的是什么。用户虽然在使用产品，但毕竟不是专业人员，所以他们需要什么，可能连自己都不清楚。魅族有自己的风格，黄章有自己的想法，所以魅族在符合市场的情况下，可以做出有自己风格的产品，不用像小米那样依靠用户来管理员工。

不管企业的制度是好还是坏，一家企业必须有它的制度，有制度就是有原则。小米让用户来管理员工，是以用户的满意度为最高标准的，所以小米是有自己的原则的，用它自己的话来讲，就是打造让用户尖叫的产品。魅族有自己的制度，是真正的自己的一套制度，魅族也是有原则的，这从它一直坚持可拆卸后盖却不能换电池的独特风格而不管用户对这种设计的流言蜚语就可以看出来。

对企业应该用制度管人这个观点，可能有人会说，企业制订了制度，不是还得由管理者来管吗？管理者也是人啊，这还是用人来管人。再说，即便是用制度管人，但制度是管理者定出来的，乍一看是用制度来管人，实际上这种制度是管理者思想的一种体现，还是相当于他们在管人。

这样的论述看起来似乎是有些道理，但实际上并不是那么回事。企业是由管理者来管，这不假，但有制度和没有制度绝对是两码事。如果企业本身没有制度，那管理者在管理时就真是看自己的心情了，想怎么管就怎么管。如果管理者是一个能客观公平办事的人还好，如果他是一个情绪化的人，那他肯定把企业管得一团糟。但是有了制度就不同了，尽管还是管理者来管，但他肯定会依照制度办事，受到制度的约束。

只要制度制订了出来，不管是不是管理者制订的，它也不是针对个人的，而是针对企业当中的每一个人。而且，管理者在制订管

理制度时，一定是清醒的，经过深思熟虑的，一般会保持公平公正。因此，不管这个制度是不是管理者意志的反映，它也同样是客观的。

企业是由很多人组成的，而且企业还会不断发展壮大。只要是由多人组成的组织，就一定要有管理的制度，不能任由管理者管理，却连个依据都没有。一家企业，如果只是靠管理者的思想来管理，可能取得一时的成就，但却难以长久发展下去。就算企业在规模小的时候不会出现问题，一旦企业成长了，规模大了，问题也会显露出来。到了那个时候，如果出现大问题，损失就大了，也很难改过来。

要想让企业长期发展，就应该早点制订管理制度，并且不断完善它。一家企业有了规范、合理的管理制度，员工就能受到约束，才不会是乌合之众。

制度面前，人人平等

企业既然制定了制度，就要明白，在制度面前，人人平等，不管是谁，都没有特权，都要遵守。应该在员工心中树立“制度高于一切”的信念，这样才能使他们自觉地遵守制度。

管理者应该不断给员工灌输制度的重要性，让他们自觉去遵守这个游戏规则，用制度来规范自己，使企业保持应有的秩序。

制度是管理一家企业的依据，无论是管理者还是员工，都应该遵守。如果有人可以跳出制度之外而不受管制，那这项制度就失去了权威性，没有人会把它当回事。管理制度是企业文化当中非常重要的部分，它对企业的发展有十分显著的作用，只要在制度上做出了规定，马上就能在平时的管理上体现出来，可以说立竿见影。企业制度除了应该不断完善，还要加强执行，而在执行的过程中，最要紧的一点就是人人平等。

管理制度应该科学、客观、公正，应该可行，更应该有效。而有效性是最重要的一环。制度在企业的管理当中应该高于一切。制度可以决定一个企业的成败，也可以决定企业的高度，所以它就应该是至高无上的。

企业要发展，就必须与时俱进，要与时俱进就免不了改革，而改革的第一件事就是制度改革。企业当中，制度和每一个人密不可分，决定着每一个人的利益。如果是管理者，可能只会注意到那些业绩特别好以及业绩特别差的人，但是制度则不同，制度对任何一个人都有效。正因为制度影响着所有人，所以它绝不能对谁有特殊，不然就会让所有的员工都感到不满。

有了制度，有了原则，一切就要按照制度来办事，什么身份、资历都没有用。企业要营造一个公平的环境，首先就要从制度上来规范，在制度上一视同仁。任何一个成功的企业，都是用制度来管人的，而且制度绝不是只对一部分人有效，是对所有人都有效。

管理制度如果因为人的不同就有不同的执行标准，不但员工不会信服，而且会产生各种混乱和麻烦。管理者按照一个制度来管理所有人，很简单，不会出问题。但是假如对有的人用制度管，对有的人这个制度就无效了，就会出乱子。制度不能对所有人都有效，就会使这个制度的公信力打折扣，逐渐就会变成一纸空文，成了摆设，没有任何作用了。

要切实发挥出制度的作用，就要从几个方面努力。

首先，管理者自己应该尊重制度、遵守制度，如果自己有了错误，也应该怎么处理就怎么处理。一定要明白，制度不是给别人设置的，是给每一个人设置的，连自己也不例外。如果能够以身作则，员工看在眼里，就会明白制度不容任何人破坏的道理。

其次，制度上的规定不能假大空，应该贴近现实，从实际出发。制度是为了管理员工的，因此一定要规定企业当中存在或者是有可能出现的事情。制度除了贴近企业的现实之外，还要本着以人

为本的理念。如果制度的规定都合情合理，员工也好理解，就会主动去遵守规定了。

海尔现在是国际化的大企业，但是在刚起步时，也是一个不起眼的小厂，还濒临倒闭。海尔集团的首席执行官张瑞敏先生在刚开始管理海尔时，就制订了一系列非常贴近海尔当时情况的规定，其中竟然包含了不准随地大小便。

现在我们看到这样的规定，可能会忍不住笑出来，但在当时的年代，海尔的员工素质都不高，而且海尔也面临着倒闭的危险，人心涣散，员工根本没有心思去做事，随地大小便的情况时有发生。

正因为张瑞敏制订的各项条款都贴近现实，说的都是员工身上存在的问题、企业存在的问题，所以才能约束住员工。海尔有了这些实用的制度，在它的约束下，员工又开始重视自己的工作，恢复了干劲，海尔也逐渐发展壮大起来。

最后，应该加大制度执行的力度，无论遇到什么情况，都不能违背制度，制度面前人人平等。

有时候员工当中的少数人犯了错误，管理者很自然地可以拿出制度来处理，但是，假如有很多人同时违反了制度，管理者要怎么做呢？这时候，不能因为人多就违背原则，还是要按照制度办事。

制度使一家企业整齐划一，成为一个有组织、有纪律的整体。

既然已经制定出了制度，无论是谁违反，无论有多少人违反，都一定要严格按照制度去执行。管理者只有认真推行制度，并且自己也严格遵守制度，才能用制度把员工约束好，把企业管理好。

将管理制度化，把制度规范化

企业既然有自己的制度，管理者在管理的时候，就应该时刻谨记用制度来说话，只有这样，才能使人信服。

不管是在日常生活中还是工作当中，不管是做什么事，都应该有自己的原则和规范，企业管理当然也是这样。管理者要想让自己的管理使人信服，就要把管理制度化，这样就能做到公正无私，谁都无话可说。管理制度化，就是一切依据规矩来办事，这样就能逐渐形成一种权威，管理者说出来的话不会有人怀疑。但是，假如管理者觉得自己可以随便破坏规矩，不按照制度来，就会使好不容易形成的权威受到极大的损害。不仅如此，管理者不遵守制度，胡乱做决策，将给企业带来很不利的影响。

有一个员工到一家企业工作的时间还不长，他负责管理员工迟到的问题，一旦有迟到的情况，就根据企业的制度规定做出相应的惩罚。但是，有一次他却不知道该怎么办了。因为天气不好，下了大雨，有不少人迟到了，在迟到的人当中还有他们的副总经理。于是，他赶紧向自己的朋友

打电话，想让朋友帮自己出出主意，到底应该怎么办。

他的朋友认真想了想，从旁观者的角度回答说：“既然公司对于迟到的人一直都是按照制度来处罚的，那么这一次也不应该例外，不能因为迟到的人多，迟到的人当中有副总经理，就不按照规矩办事了。尽管迟到的人有很多，但是毕竟还有更多没有迟到的人，只有处罚了迟到的人，才能对那些没有迟到的人显出公平。对于那个副总经理，制度应该是一视同仁的。其实，无论在任何时候，你的管理都应该制度化。”

听了朋友的这番话，这个员工也觉得有道理，就按照制度，对所有迟到的人进行了处罚，连那个副总经理也不例外。结果，领导听说了这件事以后，当众表扬了他这种严格执行公司制度的行为，对他也更加信任了。

制度制定出来就是让人实行并且以之为参照标准的，所以应该将一切管理都制度化。实际上，破坏管理的行为只有管理者自身才能做到，员工是无法破坏管理的。如果管理者严格按照制度办事，没有人可以打破它。

企业的制度就像是国家的法律，因此管理者在管理时一定要进行制度化的管理。制度是一个企业需要坚守的底线，也是企业正常运作的法则。只有按照制度进行管理，员工才能遵守纪律，企业才能在正常的轨道上运行，不会出岔子。

企业还要不断完善制度，让制度更加规范化。什么是规范化的制度呢？就是细节都规定得很到位，赏罚分明。

员工在工作当中会遇到什么样的问题，很难用三言两语说清楚。企业的制度一定要规定得非常细致到位，并且不断进行补充，这个过程就像是立法一样。只有制度的细节逐渐完善，能处理绝大多数的事情时，它才能真正令人信服。

还有就是制度的赏罚要分明。有时候管理者会注重对员工进行奖赏，因为奖赏能够提高他们的积极性，对于惩罚，可能不是特别重视，有时候甚至对某些应该惩罚的事情视而不见。这样做其实并没有好处。

处罚虽然是员工不愿意见到的，但是有赏就应该有罚，只有赏罚分明才能起到很好的管理作用。

古代的鲁国人为了打猎，就放了一把火来焚烧山林驱赶野兽。但是，忽然之间起了大风，风把火吹向了城市的方向，并且火势很大，不好控制。

这把鲁国的国君吓了一跳，赶紧让人们灭火，自己急得在屋子里不停地走来走去。然而，尽管他很着急，鲁国的老百姓们却没有着急，他们大部分人都趁着大火去捕捉那些惊慌逃窜的野兽了，没有多少人去救火。

鲁国的国君感到非常奇怪，难道是自己的号召力太低了？事后他向孔子询问说：“为什么老百姓们不愿意去救火呢？”

孔子说：“因为人们捕捉野兽能够得到实际的利益，却不用担心这样做会受到惩罚。如果去救火，却得不到任何的奖赏，所以老百姓们都不愿意去救火。”

例子中的人们不愿意去救火，就是因为鲁国的国君赏罚不明。企业的管理者在进行管理时，如果只注重奖赏或者只注重惩罚，都有可能会出现差错，只有赏罚分明，才是管理之道。

管理者应该不断完善管理制度，有了规范的管理制度，并能够严格按照制度来管理，把管理制度化，才能把企业管理得井井有条，让员工一切都按照规矩办事。

制度是一种文化，也是企业长期发展的保障

一家企业要想长期发展，就必须有自己的企业文化。企业的管理制度就是企业文化当中的一种，同时它也是企业长期发展的保障。

企业制度文化在企业文化里占有十分重要的位置，是精神文化的产物，所以也一定要适应精神文化的要求。完善企业的制度一般是在特定的价值观指导之下，它也是为了实现企业的目标而制订的。如果企业的制度文化能够和企业长远的目标完美结合到一起，那这家企业就会有很好的前途。

制度文化可以说是精神文化的一种载体，同时也是精神文化的基础，而它的存在有一个前提，那就是物质文化。一家企业的规模有大有小，这决定了它的管理组织结构，从而对企业制度文化产生影响。现在的生产一般都是机械化，这时候需要的管理制度和以前人们用手工生产时肯定是不同的，从这可以看出，制度是根据实际情况的不同而不同的。

企业的制度和企业的文化两者密不可分，它们应该保持一致性。当一家企业的制度是能够使员工积极向上的制度时，这家企业

的文化也一定是积极向上的。反过来，积极向上的精神文化，同样也会对管理制度起到积极的作用。

企业的制度应该是以人为本的，这和企业文化的理念相同。企业是为了利益而存在的，为了生存，就要有自己的产品和自己的市场。使这一切得以实现的是企业的员工，所以企业的制度应该是照顾到自己的员工，以员工为本，能让员工最大限度地发挥出自己能力。企业的文化和企业管理者有关，但员工为数众多，对企业文化的影响非常大。因此，企业文化也应该是以员工为中心的，体现以人为本的思想。

企业制度应该在保证对员工做好管理的情况下，尽可能和员工保持良好的关系，不要站在和员工对立的那一面。如果员工一提到制度，就感到反感或者害怕，那这个制度文化就不能说是成功的，起码还有很大的改进空间。

企业制度作为一种文化，也有可能会出现因循守旧的情况。人们总是会有守旧的思想，因为守旧就不用动脑筋，简单省事。但是时代在发展，市场在不断变化，企业的制度也不可能是一成不变的。所以，要时常完善企业的管理制度，或者做出一些改革的措施。可能年纪大一点的员工对制度的变更会比较敏感，但年轻人一定是喜欢新鲜、喜欢变化的。

企业的制度实行的时间久了，变成一种文化，实际上有利也有弊。利就是人们会自觉去遵守这个制度，就像我们平时在生活中遵守道德一样；弊端就是不愿意改变。不过好在现在“80后”和“90后”的人思想都比较活跃，对改革和变化充满了期待，给企业注入了很多鲜活的元素。

企业要想长期发展，就必须有自己的制度文化，没有制度文化作为保障，就无法经受住岁月的考验。

同仁堂之所以能够经历几百年的风雨还屹立不倒，就和它的制度有非常大的关系。同仁堂有一句古训：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”因为它一直坚守着产品的质量，以诚信为基石，把这个老字号管理得十分严格，所以才能屹立不倒。

同仁堂的内控标准特别严格，使用的药物一定都是特别地道的，而且在炮制时也都是严格按照规矩来。工艺方面也是没的说，一直都是精益求精，还可以不断有所创新，随着时间的推移，做得越来越好。到了现代，同仁堂把自己的技术和现代化的工艺结合，使产品的质量变得更高。

同仁堂能一直发展到今天，就是因为它有自己独特的制度文化，始终把产品的质量放在第一位上。同仁堂已经不单单是个品牌，还是质量的保证，只要是买同仁堂的药，人们就会感到放心。能够产生如此效果，实属不易。

互联网时代的节奏虽然快了，但企业的发展还是一样的，任何一家企业，不管是传统企业还是互联网企业，只要想有长远的发展，就必须重视自己的制度文化。人是靠不住的，只有制度才靠得住。有了科学规范的制度，并把这制度坚持成一种文化，企业将受益匪浅，而且是长久受益。

第八章

教练式管理： 做经理不如做教练

管理最重要的一点是深入人心，管理者要想和被管理者建立亲密的关系，最好的办法就是做他们的教练。教练在管理人的时候要充分照顾被管理者的情况，以他们的具体情况为出发点。如果管理者还让人觉得有一种高高在上的感觉，那么教练绝不是那样。教练是被管理者的朋友，会倾听他们的声音，不仅在工作上，也在生活上对他们进行指导，并且这种指导没有强制性，更容易让人接受。如果一个管理者能把教练式管理做好，这个管理者就所向无敌，达到最高境界了。

别做领导，做教练

作为领导的管理者，不但要时刻约束自己，给员工做出榜样，还得处处把员工放在第一位，时刻关注他们。做个领导为什么这么难，这么累呢？相信这是很大一部分领导的心声。

实际上领导不必那么累，管理者可以选择另一种身份——做员工的教练。我们知道，要管理人，首先就要取得被管理者的认同，和被管理者拉近距离。教练和运动员之间的关系往往非常好，如果能把教练的方式运用到管理当中，效果肯定很不错。

为什么要做教练型领导呢？我们先看看企业吧，从企业自身的特点来寻找原因。管理者管理企业，所有的问题到最后都可以简单地归结成三个：人、事和目标。企业其实说白了很简单，就是用一目标把一拨人聚集到一起，为了这个目标而努力。企业的其他一切资源，都是围绕着人、事和目标在转。

对管理者来说，企业实际上只有两种类型的问题：一种是人的问题，一种是事的问题。在这两个问题中，人才是最关键的，因为事是由人做出来的，什么样的人就会做什么样的事，这一点相信谁都心中有数。如果一个人靠谱，那他做的事情就靠谱，如果一个人

不靠谱，他无论做什么事情都会令别人充满怀疑。

小米的雷军做天使投资人的时候，根本不管被投资人做了什么事，只要他觉得这个人是靠谱的，他就敢毫不犹豫地选择投资。奇怪的是，雷军做天使投资人的眼光非常准，投资什么都赚钱。是雷军博学多才，对什么都懂吗？不是。他只要懂一点就够了，那就是懂人。

对管理者来说，企业一切的问题都是人的问题，只要能把人管好，所有的问题都能得到解决，企业的目标也能实现。那么，人的问题包括什么呢？一是人的心态，二是他做事时的思维以及个人的能力。我们经常说思路决定出路，一个人的思维不行，做事的方向就有可能跑偏，而能力是他取得成果的必备条件。

怎样才能把人管理好呢？领导要做的就是成为员工的教练。教练是能够创造奇迹的人，为什么这么说呢？教练可以让员工不断提升自我，也就是说，教练可以给自己打造一批好员工。

现在找人才不容易，找好员工也不容易。但是这对一个教练型领导来说并不是什么难题，他可以自己创造。只要给他一批员工，他就能利用教练之道，把这些员工带出来。我们看那些拿冠军的运动员们，他们的教练不一定有拿冠军的本事，但是所教出来的人却有能力拿冠军。冠军并不是天生的，都是教练教出来的；好员工也不是天生的，是由好领导训练出来的。

在这个人才十分宝贵的年代，把人才挖过来已经很不容易了，还要担心他们会随时走掉。因此，在找人才的同时，不如自己也培

养人才，这样，人才才能源源不断，不会枯竭。

在管理员工时，有不少管理者会抱怨自己的员工能力不行。实际上能力不是固定不变的，每个人都在成长，如果员工的能力一直很差，只能说明他的心态出了问题。这和管理者的管理有很大的关系，如果是一个教练型的领导者，就应该解开员工的心结，鼓励他们努力提升自己的能力，快速成长起来。

假如员工工作的意愿并不强烈，每天都是得过且过，就不会拥有责任心，做事的效率肯定不高，执行的能力也不强，一系列的问题就会接踵而来。原本能力就不是很好，有了这么多问题，结果可想而知。

管理者见员工做不出成绩，就会把注意力都放在结果上，为不能完成企业的任务而大发雷霆，对员工加大惩罚力度。但这些都是没用的，惩罚并不能使情况得到改善，相反，它有可能使情况变得更糟糕。教练型的领导不会那样做，他们会找到问题的根源所在，帮助员工解决问题，让员工每天都过得充实，并且保持心情的愉悦，而不是让他们处在担惊受怕和烦闷、疲惫当中。

一些管理者在管理企业时，重事不重人，并且自我感觉良好，认为这样就是公平公正了，殊不知这其实是错误的。教练型的管理者不会那样做，他们重视人多过重视事情。事情做错了可以改，但如果人的问题一直存在，就会不断出现新的问题。这样看来，人当然比事情重要，因为它是根源所在。

管理者的管理是对人的，而不是对事，所以要时刻提醒自己把人放在第一位。我们知道以前都有师傅带徒弟的习惯，教练模式其实和师傅带徒弟是一样的，因为教练明白自己所管的人是什么样

的，所以他可以把这个人教好，这是制度无法做到的。

尽管管理者在带企业时无法做到单人对单人，但还是要用教练的方式去对待每一个员工，去解决员工的问题。当管理者能够走入员工的内心，从思想上引导他们时，这个团队就会空前团结，企业也就变得强大无比。

管理“90后”，就得学教练

现在的员工有不少是“90后”，他们不但年轻，而且有非常活跃的思维与新鲜的理念，在管理他们时，如果稍不注意，就可能会招致他们的不满。很多管理者对“90后”都感到非常头疼，怀疑自己是不是和他们有代沟。实际上并不是代沟的问题，只要学会了教练式的管理方法，管理“90后”就不是难题。

曾经有一个公司总裁和秘书之间发生的故事，这个秘书是个“80后”，不过也可以反映出现在“90后”身上的情况。实际上，“80后”和“90后”有很多相似的地方，毕竟年代的差距不是很大。

在这次事件当中，不是领导炒了员工的鱿鱼，而是员工把领导给炒了。领导有一次回办公室取文件，却发现办公室的门是锁起来的，而他恰好没有带钥匙。这让领导感到特别生气，于是给秘书发了一份电子邮件，把自己的火气都发泄在了秘书身上。

领导认为这件事的过错在秘书，秘书自己觉得领导有

可能拿着钥匙，因此并没有询问，就把门给锁了，导致领导进不了办公室，这给领导带来了很大的麻烦。领导在邮件里对秘书下了命令，以后下班时应该先询问领导还有没有事情，如果领导没事了，才可以把门锁上，然后离开。

这封邮件看起来并没有什么大问题，是领导责怪员工，事情就这么简单。然而秘书收到这封邮件以后却感到十分不平，认为这件事的责任不在自己，于是就给领导回复了一封邮件，里面的内容让所有人都大跌眼镜。

秘书认为，既然已经下班了，他就可以离开，而且在离开时一定要锁门，这是出于安全的考虑。秘书还认为，忘记带钥匙是领导自己的问题，而领导却把火气发泄在他的身上，这是领导推卸责任的表现。秘书在邮件中强调，领导在邮件中的语气非常不好，失去了对员工最起码的尊重，所以他决定不干了，要辞职。

于是，这个秘书竟然真的炒了领导的鱿鱼。

以前人们工作是为了赚钱，只要有钱赚，只要能保住这份工作，他们可能会对领导点头哈腰，把领导所说的话都当成真理，从来不敢和领导对着干。但是，现在的“90后”的想法和观念完全不同了，他们可能不太重视赚钱，至少不是把赚钱放在第一位，他们更在乎心里的感受。他们需要的不是眼下能拿多少工资，他们需要的是轻松的环境，至少在心里感觉很舒服。

管理者在对“90后”进行管理时，不能再用以前的老方法，要用教练模式对他们进行管理。不要在乎他们表面上所表现出来的东

西，要多从心理方面考虑，多和他们交流沟通。只有明白他们心里在想些什么，才能把他们管理好。

“90后”有不少是独生子女，在家的時候被父母宠着，在学校时也过得无忧无虑。他们最在乎的是自我，可能团队观念比较薄弱，不愿意受到别人的管理。即便知道自己做错了事情，他们也不希望受到严厉的批评，认为自己可以解决，能够自我成长。

可能管理者会认为“90后”太自我，太我行我素了。这并不一定就不好，他们有自己的想法，可能创造力就比较强。只是在对他们进行管理时，不要用强硬的手段，要让他们觉得自己没有被管理，他们有很多事情是可以自己做主的。去引导他们，而不要强制他们去如何做，这样的效果往往会更好。管理者引导了他们，他们自己就会约束自己，不用管理者操心。

用教练的方式来管理“90后”的员工，首先要欣赏他们，不要觉得他们是刺头，也不要觉得他们娇生惯养，说不得。每一个时代的人都有自己的特点，这特点并不是缺点，利用好了就能发挥出优势。“90后”的员工有很强的自我意识，在管理时容易遇到困难，但是只要管理得当，能够成功引导他们，他们的自制力和创造力都是很好的。教练式的领导要肯定他们，欣赏他们，和他们交朋友，而不是像有些管理者那样排斥他们。

管理“90后”，不如给他们找一个榜样。“90后”有自己的想法，也有自己的目标。假如是他们认定的事情，他们就会毫不犹豫地去做。针对这种特点，如果管理者能给他们树立一个正面的榜样，那就不用催促他们，也不用多么费力地去管理他们了，他们自己就能逐渐找到最适合自己的方法，不断成长。

过去管理者在对人进行管理时，更多的是用命令的方式，但是管理“90后”，用命令是不行的。如果不是令他们信服的命令，他们可能不愿意去执行；若是命令和他们的价值观不一样，他们甚至会提出反对的意见，并且拒绝执行。

“90后”都有自己的想法，所以一定要用引导的方式，不要强制命令他们去做什么。只有他们心里肯定的东西，他们才会去做，也才会全身心投入进去，把事情做好。因此，在管理他们时，要充分相信引导的力量，把命令的那一套丢弃掉。

管理最重要的是沟通，管理“90后”员工也是如此。教练型的领导，不但要和员工谈工作，还要和他们谈生活，和他们谈理想。对“90后”的员工，要想管理好他们，就要融入他们，不但在工作上，也在生活上。“90后”走在时代的前列，和他们沟通好，管理者也能学到很多东西。

有一句话叫作“教学相长”，管理者如果真诚地和员工沟通，那么在管理员工的同时，自己也在成长。“90后”都有自己独特的思想和观点，管理者在其中也能学到很多。做好了教练，不但能带出一大批强大的“90后”生力军，管理者自己的思想也会变得非常活跃，对企业的影响将是深远的。

激发员工潜能

对员工进行教练式的管理，最显著的一个效果就是可以激发员工的潜能。教练是从深层次挖掘员工内心的一种模式，如果能够改变员工心里的想法，让他们积极向上，那就能够把他们的潜力充分发挥出来。

实际上每个人都拥有非常大的潜力，只不过有时候工作和生活让人们变得麻木了，这些潜力就被深深掩埋起来。教练型领导在管理员工时，有一个非常重要的责任，就是把这股深埋着的潜能挖掘出来，让它重见天日。

谁都有梦想，也都想做一个真诚的人，但现实中并不是每个人都能真诚起来。当人们处在一个安全的环境当中，并且从内心真正感到安全、自信并且也愿意相信别人时，他的潜能才能充分发挥出来。

我们都知道，恐惧和害怕的心理会让人发挥失常。在体育比赛中，恐惧可以让人输掉比赛；在演讲中，恐惧会使演讲者双腿打颤，浑身发抖，说不出话来；在工作中，对自己没有信心，领导、同事对自己不信任，这个人的工作就做不好。

保持放松的状态，不是紧张也不是害怕，一个人的能力才能最大限度得到发挥。在工作中，管理者只有让员工感到自己是被信任的，这个工作环境也是很稳定的，不会发生被辞退等问题，他们才能全身心投入工作当中，把自己的潜能充分发挥出来。

管理者往往有一种毛病，喜欢盯着员工，对员工的工作指手画脚，横加干预。一旦员工犯了错误，即便是一个微不足道的小错误，管理者也能用自己的思维把它无限放大。更糟糕的是，有些管理者还喜欢揪住员工的一个错误不放，以后只要遇到问题就翻旧账。这样的管理者没有人能受得了，在这样的管理者领导之下，员工每天都要战战兢兢，担心自己会出错，不要说挖掘自身的潜能，可能连正常发挥平时的水平都不行。

管理者应该了解员工真正需要的东西是什么，然后主动和他们分享自己的观点，多给他们提一些有建设性的意见，而不是在一旁不负责任地指手画脚、说三道四。员工工作时需要的是一个没有干扰的环境，假如管理者总是在一旁说三道四，他们根本无法静下心来。管理者要做的，是在员工遇到问题时提供可行的方案，帮助员工去解决问题，而不是冷眼旁观，看他们的笑话。

要挖掘员工的潜能，首先就应该做好倾听的功课。有一句古话叫作：人生得一知己足矣。任何人都需要和别人交流沟通，被别人理解和信任是非常快乐的事，因此，要想做好教练型的领导，帮助员工挖掘潜能，首先就要学会倾听。只有充分了解了员工，才能知道他们的问题在什么地方，进而帮助他们挖掘出自身的潜能。

在了解了员工之后，管理者可以从第三者的客观角度，给员工提出一些建议。因为管理者所处的位置和员工不同，思维方式和员

工不同，看问题的眼光和境界也都和他们不同，所以提出的意见一定是很有价值的。

有一个人来到天堂，发现那里有一口大锅，锅里煮着非常美味的食物。但是每个人手里都拿着一个很长的勺子，无法把食物送到嘴里。于是天堂的人都用自己手里的勺子从锅里舀出食物来，喂到别人的嘴里，这样大家都能吃到食物了。正因为相互合作，所以每个人都得到了好处，天堂也是一团和气。

这个人又来到了地狱，看见地狱和天堂的环境没什么差别，也有一口大锅，锅里煮着美味的食物，每个人手里同样都是长长的勺子。但和天堂不同的是，这里的人不知道相互帮忙，因为吃不到锅里的食物，所以每个人都一脸的怨气。地狱里的人不但因为吃不到食物而饿得面黄肌瘦，还经常发生争吵，情况非常糟糕。

于是这个人就提议他们也按照天堂的那种方式生活，于是，地狱也变得非常祥和，与天堂没有什么区别了。

地狱和天堂其实只相隔一步，同样是一群人，如果经过管理者的管理，就有可能变得完全不同。企业的管理者在对员工进行管理时，所起到的就是最关键的教练角色。有时候员工会钻牛角尖，这就需要教练来帮助他们。

在挖掘员工潜力的时候，要放飞他们的梦想。每个人都有过梦想，但是能实现梦想的人却很少。其实并非梦想实现不了，而是现

实生活把人的梦想磨平了，他们自己都觉得不可能，于是梦想终于也就变成了纯粹的梦想，永远不可能实现。教练要把员工的梦想激活，用企业的成绩告诉他们，没有什么是不能实现的。

有不少企业，刚起步的时候非常艰难，甚至都快倒闭了，比如马云的阿里巴巴。但是，只要坚持，真的没有什么是不可以的，最终的结果可能连自己都感到吃惊和难以置信。只要坚信梦想，就有机会；只要努力，就可以发挥出那连自己都不知道它的存在的潜能。

最后的一点，也是最关键的一点：在激发员工潜能的时候，一定要督促员工认真去做，去行动，去执行。只有行动才能产生力量，空谈是不管用的。因此，教练要监督员工执行，把事情落实到行动中。

每个人都有无限的潜能，在潜能展现出来之前，任何人都无法预知它的能量。作为一个教练型的领导，要始终坚信自己的员工是有无限潜能的。坚信有时候就是一种力量，可以创造奇迹。

让每一个员工学会自我教练

真正的优秀源于自身，不是通过其他人的督促和管理得来的。对于这一点，管理者一定要有清醒的认识。教练型的管理者不是处处去为员工操心，而是让他们学会对自己进行管理，当自己的教练。就像是学校，最要紧的不是传授给学生知识，而是教会他们学习的方法一样，教练也不是仅仅传授知识，启发思想的，而是要教会员工进行自我教练。

社会的发展十分迅速，尤其是在这个信息爆炸的时代，今天都不知道明天会发展成什么样子，一个产品刚刚推出就有可能已经面临被淘汰的风险。人呢？每个人都应该不断提升自己的能力，活到老学到老，只要一停下脚步，就会落后，就会被时代无情地淘汰掉。从时代的步伐当中脱离节奏很容易，但是想要继续跟上，就难上加难了。

管理者作为员工的教练，应该督促他们与时俱进，保持先进的思想和知识水平。但是仅仅是督促还不够，如果员工自己没有与时俱进的观念，再怎么督促都是治标不治本。要培养出一个优秀的人、一个卓越的员工，就必须改变他们的观念，让他们自觉去追求

卓越。

让员工学会自我培训，使他们时刻保持空杯心态，去接受新的思想，不断更新自己的知识数据库，不断超越原来的自己，让自己变得更加优秀。

曾经有一个跆拳道的高手，他经过一番艰苦的训练，终于拿到了黑带。黑带在跆拳道里是一种象征，也是一种荣誉，拿到黑带的人，他的实力是被充分肯定的。得到黑带不容易，这个人的实力也是很强的，但他的师父却还是很慎重，问他说：“你知道这条黑带所代表的意思是什么吗？”这个高手非常高兴地回答说：“拿到了黑带，就说明已经是一个非常厉害的跆拳道高手了！”没想到师父听了他的话之后一点也不高兴，语重心长地对他说：“看来你并没有领悟到黑带的真正意义，所以我并不打算将这条黑带给你。这样吧，你先把这条黑带放在这里，我替你保管，什么时候你真正领悟了黑带的含义，我再把它交给你。”

过了一个月，这个高手找到自己的师父，说：“黑带是跆拳道最高实力的象征，代表我之前所做出的努力已经得到了回报，我已经是一个跆拳道的高手，登上了跆拳道的顶峰。”师父听了他的话，还是摇摇头，感到非常失望，并告诉他回去以后接着修炼，等真正明白了黑带的含义再来。

跆拳道高手这下子懵了，不知道师父葫芦里到底卖的

是什么药。他不敢轻易再见师父，自己专心修炼。过了一年，他终于领悟了黑带代表的是什么。这一次，他见师父的时候不再有任何的傲气，用谦逊的口吻说：“我终于知道黑带代表的是怎么了，它是永无止息的进取，是打开跆拳道大门的一把钥匙，它是新的开始，而不是结束。跆拳道修炼是永远不能结束的，而我，永远都需要成长，去攀上更高的山峰。”这回师父非常满意，放心地把黑带交给了他。

正如这位跆拳道高手的师父那样，教练型的领导在管理员工时，不只是帮助员工挖掘潜能，让他们的能力得以展现和提升，最重要的是帮助他们领悟永无止息的道理，让他们学会自我训练。

一个人不管干什么，都绝对不能停止，只有锐意进取的人生才是积极的人生。工作中更是如此，我们每个人都希望自己能够升职加薪，但升职加薪的前提是你要不断成长，永远别停下来。逆水行舟，不进则退，不仅适用于学习，在人生的各个方面都是真理，用在工作上也是可以的。在移动互联网时代，各行各业的发展速度都快得无法想象，假如员工不懂得自我教练，在已有的成绩上止步不前，那就非常危险了。不但他们自己危险，企业也将非常危险。

教会员工进行自我训练，首先要求员工不断更新自己的知识体系，学习新东西，让自己的知识更加丰富。学习不仅仅是在学校时应该做的，它应该贯穿在人的一生当中，任何时候都不能忽视学习。也许员工现在的知识水平已经足以应付他现在的工作了，但学习依旧有很大的好处。知识多了，员工就可以干更高层的工作。即

便还是干原来的工作，知识水平的提高也能帮助他们把工作做得更好，做起来也会更轻松，达到游刃有余的程度。

其次，员工在工作时还应该自己主动总结，把自己的经验逐渐积累起来，让丰富的经验成为自己成长的助力。即便是在工作时遇到了困难，也不要害怕，困难是使人成功的垫脚石，只有克服困难，一个人才能成长。

除了在工作中需要注意这些问题，最重要的还是员工那颗永远进取、不断超越自我的心。每个人都渴望成功，但是工作的时间久了，我们甚至会忘记什么才是成功，每天都机械地重复着同样的工作，用不了多久就会觉得厌烦，觉得工作了无生趣。相信有不少员工的想法就是这样的。如果他们有不断向自己发起挑战，永远追求卓越，要超越自我的心，他们就能充满斗志，也充满活力，去不断提升自己的能力与价值。

教练型领导的最高境界就是把手下的每一个员工都变成教练，变成他们自己的教练。教会了员工自我教练之道，他们就能不断发展，管理者就少了很多麻烦，不用费力气就能赶着企业这辆大马车向前飞奔，向更高的成功冲刺。

不懂管理， 你就自己干到死

建立高效管理系统，让企业自动运转!

- **别让你的企业输在不懂管理上**

领导不会管理，累死千军，干倒企业
将复杂的问题简单化，简单的问题标准化
最好的管理就是让员工从被动到主动

- **将企业的目标落实到每个员工身上**

目标就是企业的引擎
用好全面预算管理，轻松实现战略目标
把企业的目标变成每一个员工的目标

- **有效授权才是真正的管理**

大领导懂得用人，小领导只会干事
选对人授权，是授权的关键
授权不仅是放权，还要学会管控

- **用制度管人，按制度办事**

人管人，还是制度管人
将管理制度化，把制度规范化

- **做经理不如做教练**

别做领导，做教练
管理90后，就得学教练
让每一个员工学会自我教练



上架建议：财经/企管

ISBN 978-7-218-10200-9



9 787218 102009 >

定价：29.80元