

丰叔经营实学



TEAM
MANAGEMENT

陆丰著

88个案例

告诉你怎样带团队

给管理者出高招

轻松处理带队伍常见的88个麻烦事儿！

不怕员工不好管，就怕处事没技巧！

不怕团队任务重，就怕派活没方法！

细节之处的改变，带出高绩效团队！





陆丰

安邦智业集团董事长，首席专家，亚洲家居建材装饰导师，家居建材装饰行业管理与营销专家，家居建材装饰行业颇具创新思想的专家，营销及销售讲师。数十家建材、家具企业特聘顾问。先后出版《建材家居就该这样卖》《家具就该这样卖》《临门一脚》《快速促单》等多部畅销著作。十余年培训经历，坚持原创研究。走访店面5000多家，深度拜访企业老总、经销商数千人。

上海安邦智业企业管理咨询有限公司

知名的营销咨询、管理培训服务机构，了解中小企业在经营管理和发展过程中面临的难题，帮助他们解决困难、满足需要、提高业绩、实现梦想。服务红星美凯龙、浪鲸卫浴、方太等千余家企业，已为近千家企业提供营销管理系统培训服务，累计帮扶落地咨询式大型项目千余个，深得广大企业家的信任。



公司微博



公司微信

88个案例

告诉你
怎样

带团队

陆 丰 著



一名出色的团队管理者，无非要做好两件事：管理好员工和管理好自己。如何管理员工、带好队伍呢？如何加强自身修养、使自己技高一筹呢？本书选取了管理者带队过程中常见的 88 件“小事”，通过作者咨询项目的真实案例分析了团队出现问题的根源和管理者巧妙解决管理难题的具体办法，内容包括：管理者如何识人用人；如何对员工进行激励；员工执行力差，管理者应该怎么做；如何分配员工的权力和利益，才能让管理者和员工都满意；管理者需要遵守的行为准则有哪些；管理者应该以什么样的心态面对管理难题；管理者需要打造什么样的团队文化，员工才会认同。这是一本落地的带队伍案例手册，有实例，有方法，有系统的解决方案，能够帮助管理者成功带队伍。

图书在版编目（CIP）数据

88 个案例告诉你怎样带团队/陆丰著. —北京：机械工业出版社，2017.5（2018.1重印）

ISBN 978-7-111-57395-1

I. ①8… II. ①陆… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 149249 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：曹雅君 责任校对：舒莹

封面设计：MK 责任印制：李昂

三河市国英印务有限公司印刷

2018 年 1 月第 1 版第 2 次印刷

170mm×242mm·15.5 印张·1 插页·214 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-57395-1

定价：55.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前 言

- 我该让离开的员工重新回到公司吗？
- 给了员工权力，没想到他却开始浮躁了，不好好工作，怎么办呢？
- 老张也是个老员工了，经验很丰富，可是业绩怎么就忽上忽下呢？
- 员工跟我关系不错，你说我怎么批评他啊？

……

不知道各位读者看到以上问题是否似曾相识，如果你在管理过程中遇到过这些问题，那么这本书介绍的内容就非常适合你。本书成稿距离我上次出版书籍，已经快四年了。当我开始着手准备写作本书的时候，恰逢深秋时节。阵阵带有寒意的秋风横扫这世间的人和物，肃杀之气不言而喻。而在商海经营的路上，想来如这等萧瑟秋风般的挑战数不胜数，但仍有越来越多的企业倒在了经营之路上，着实令人扼腕叹息。

以前我在做企业咨询服务的时候，更多注重的是企业经营的层面。但是，近年来我发现一个问题，即从大方向上指导管理者如何经营企业是不够完善和成熟的。由此我想到从所谓的“企业小事”着手，针对企业中可能出现的问题给出相对合理的建议与指导。

相信熟读《道德经》的朋友定然会对这句话有深切地感悟：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”古人在千百年前就已经为我们充分印证了从“小事”做起的重要性。但我们的管理者往往身居高位，思维方式很难发生转变，更多的时候只是着眼于公司的大方向，而忽视了同员工息息相关的“小

事”。管理界有一条不成文的规定，叫做“企业无小事”。企业中的任何一件“小事”如果处理不恰当，都会成为企业发展的绊脚石。因此，如何做好这些“小事”，以保证企业良性发展就变得至关重要。

针对这种情况，我撰写了本书，以供各位管理者参考，并求共同进步。和我之前写的许多书籍一样，我不是一个喜欢坐而论道的老学究，实战才是我最为推崇的。所以本书将秉承这一思想，坚持“经营实学”理念，以我的企业经营管理历程和培训经历为案例，紧紧贴合时下管理者最为关注的问题进行探讨和分析，并且根据相应的实际情况提供更为合适的指导方法。

对于管理者来说，这不仅是一部含有管理知识的参考书，更是一部管理方法查阅手册。很多管理者抱怨平时没有时间阅读大篇幅的管理书籍，没有时间去学管理类课程，但是一旦企业遇到困难又无从下手。此时，本书的意义就不仅仅局限于参考，它通过短小精悍的文字，以最为简单的方式教会读者如何在困境中绝处逢生、把握机会，对于管理者来说不失为一举两得。

本书分为两篇、七章，内容涉及面较广，涵盖团队管理中出现的各种“小事”，包括如何识人用人；如何激励员工；员工执行力比较差，管理者应该如何做；员工权力和利益如何分配才能让管理者和员工都心满意足；管理者需要遵守的行为准则；管理者应该以什么样的心态面对管理问题；管理者需要打造什么样的团队文化，员工才会认同。

本书以中高层管理者为主要目标读者，因为这一群体在获得了一定的成功后会自然而然地产生懈怠，对于“小事”往往视而不见，这就容易引发“企业地震”，正印证了千里之堤毁于蚁穴的道理。

总而言之，本书秉承“经营实学”的理念，从最为简单却极易被人忽视的“企业小事”出发，以精炼准确的语言为每一位想要在职场中占有一席之地的管理者奉上最为宝贵的管理实战宝典。

我在写作本书的过程中，得到了很多人的支持，包括多家企业的经理、营销总监，还有经销商、店长等。正是因为有了他们的支持，我才能坚持至今。他们给我提供了很多的素材，依此才形成了本书的蓝本。最后要感谢我们安邦智业的所有小伙伴，感谢他们陪在我的身边。我也相信，我们安邦智业这个大家庭定会越走越远！

陆 丰

2017年5月

目 录

前言

上篇 管理员工的那些“小事”

第 1 章 知人善任：识人用人，必须要准要稳·····	2
管理现象 1 招人好难啊，留着以前的员工勉强干吧， 要不咋办·····	2
管理现象 2 老张就是有业绩，有工作经验， 凭这些就能管理你们·····	6
管理现象 3 我该让离开的员工重新回到公司吗·····	9
管理现象 4 老张是个老员工，经验丰富， 可是业绩怎么忽上忽下呢·····	12
管理现象 5 我请的“专家”来做业务， 怎么业绩就是上不去呢·····	14
管理现象 6 老孙在同级别领导中，年龄最大， 资历最深，肯定让他当领导·····	17
管理现象 7 公司最近来了一个“刺头”， 天天跟我“对着干”·····	19
管理现象 8 这个员工毛病挺多，但是能给团队带来业绩， 冲这点我就要“护短”·····	22
管理现象 9 我真是瞎了眼，当初怎么让这个人当管理者·····	25
管理现象 10 企业不仅招人难，留人也难·····	28
管理现象 11 老陈啊，虽然你有功，但时代在进步， 你不太适合这个职位，该让贤了·····	31
管理现象 12 我的团队人数也不少，怎么业绩这么差啊·····	34
第 2 章 哀兵必胜：激励员工，攻心为上·····	38
管理现象 13 以后奖金我谁都不给·····	38

管理现象 14	员工必须区别对待	41
管理现象 15	我就是希望能够不断激励员工奋进， 没想到给他们造成了压力	43
管理现象 16	都是自己的员工，适当给点儿奖励是应该的	46
管理现象 17	他们业绩不好，淘汰他们太不近人情了吧	49
管理现象 18	小李啊，你今天怎么穿这么漂亮	52
管理现象 19	跟我大声喊：加油，加油，加油	55
管理现象 20	我今天骂你，不是因为你做得不好	58
管理现象 21	你们一天天就是没压力，没动力	61
管理现象 22	如果你们再不努力，我们就要吃土了	63
管理现象 23	你们学学小张，他就是你们的榜样	65
管理现象 24	我感觉你们这拨新人中只有小崔挺有出息， 看他每天多认真	68
管理现象 25	管他什么培训，员工只有多培训才能成长	71
第 3 章 授人以渔：抓执行力，就要用“狠”方法		75
管理现象 26	磨炼员工，让他自己想办法解决问题， 要不永远不能成长	75
管理现象 27	现在的员工负能量怎么这么多	78
管理现象 28	现在的员工，接受任务的时候答应得可痛快了， 交结果的时候往往达不到管理者的预期	81
管理现象 29	员工总说自己尽全力做事了，业绩还那么差， 也不知道努力在哪了	83
管理现象 30	我为了不伤员工的自信心，都是采取鼓励的办法， 可是业绩就是上不去啊	86
管理现象 31	我和各位中层领导决定一起剃光头	89
管理现象 32	记住，这就是命令	92
管理现象 33	不是他的工作就当没看见， 这样的员工真让人寒心	94
管理现象 34	你就是没有自信，没事，慢慢来	97
管理现象 35	你们就是不会安排时间， 难道开会两小时就不能写策划案了吗	99
管理现象 36	一名员工准时下班，另一名员工坚持把卡卖完	

	才下班，可能这就是区别吧·····	101
第4章	冷暖人间：给足员工“权”和“利”，团队才有结果·····	105
管理现象 37	不是我不敢给员工权力， 是我担心员工做不好·····	105
管理现象 38	给了员工权力，没想到他却开始浮躁了， 不好好工作，怎么办呢·····	108
管理现象 39	爱人插手我的管理工作，该怎么办呢·····	110
管理现象 40	主管出差了，我在这资历最老，我说的算， 你们听我的就行·····	112
管理现象 41	我给员工的提成也不少，你说为啥销量直线上升， 但利润却没上去啊·····	114
管理现象 42	我拿钱带员工免费玩，给员工福利， 员工为啥就不知足呢·····	117
管理现象 43	这位员工跟了我这么多年，也算是核心员工了， 给他的工资最多，为啥就离职了呢·····	120
管理现象 44	人心难测啊，入股的时候大家说多个人多份力量， 赚钱大家一起分，结果怎么就卷钱跑了呢·····	122
管理现象 45	老陈是老员工，你是新员工， 给他多加薪很正常·····	124
管理现象 46	这是综合各种因素才给你安排的岗位， 升职机会还是有的·····	126
管理现象 47	多亏了我们这些明智的管理者， 要不公司早完蛋了·····	128
管理现象 48	新员工很有能力，要的薪资比老员工还高， 怎么给他定底薪呢·····	131

下篇 管理者自我修炼的那些“小事”

第5章	推己及人：遵守行为准则，员工才能“服你”·····	135
管理现象 49	我是企业老总，哪有时间记住 一个小员工的名字·····	135

管理现象 50	下次业绩好了，肯定给大家更多的奖金，这次就不给了，希望你们不要抱怨·····	137
管理现象 51	公司问题这么多，我身为管理者抱怨一下怎么了·····	140
管理现象 52	你做事怎么拖拖拉拉的·····	142
管理现象 53	关于这个问题，还有刚才讲的那个问题，都是很重要的问题，还有那个问题·····	145
管理现象 54	我会不断提升自己的能力，带领大家进步·····	147
管理现象 55	管理者只有多读书，才能提高自己的人格魅力·····	149
管理现象 56	不管是管理者还是员工，都要不断提升自己的能力，做到让别人无法替代，才能勇闯天下·····	152
管理现象 57	让你们讲笑话不是为难你们，是为了让你们多多参与团队活动·····	156
管理现象 58	我是管理者，迟到怎么了？我是为了公司喝酒应酬才迟到的·····	158
管理现象 59	身为员工，就要学会奉献·····	161
管理现象 60	这事以前就是这么干的，这次准行，你们听我的就行了·····	163
管理现象 61	虽然以前跟他是同事，但是我现在是领导了，也要树立自己的权威吧·····	166
第 6 章 处变不惊：面对问题，心态决定胜败·····		170
管理现象 62	年轻员工脾气太大，批评两句就不开心，说辞职就辞职，管理他们就得有点儿年轻人的心态·····	170
管理现象 63	我都快成员工眼中的敌人了，总感觉他们在跟我打游击·····	172
管理现象 64	老刘，你跟我干了那么多年，小李是年轻员工，他提的建议我不听，放心吧·····	175
管理现象 65	管理者要跟员工一起制定时间计划表·····	178
管理现象 66	你有没有认真工作，业绩这么差，还好意思跟我提关心·····	180
管理现象 67	员工的建议不重要，我是公司领导，	

	我说了算·····	182
管理现象 68	没客户就没利润，员工有压力， 我身为管理者压力更大·····	185
管理现象 69	一个新来的小孩，就敢天天说大话·····	188
管理现象 70	这名员工要超过我啊·····	191
管理现象 71	不说企业快倒闭了骗骗员工， 员工能有动力工作吗·····	193
管理现象 72	小赵做事情不用脑子，骂他笨没问题·····	196
第 7 章 人心向背：文化修炼，员工认可才行····· 200		
管理现象 73	能加班就干，不能加班就走人·····	200
管理现象 74	我的团队就要把第一文化推崇到极致！ 你们做事情要一次性做对·····	203
管理现象 75	这事我交给你了，你就大胆去做， 多做多错多成长·····	205
管理现象 76	员工做事情怎么就不能多想想这事 有什么好处呢·····	207
管理现象 77	员工是否快乐不重要，客户快乐才最重要·····	210
管理现象 78	我们公司员工之间一点儿矛盾都没有， 真可谓一点儿大事都没有啊·····	213
管理现象 79	员工跟我关系不错，你说我怎么批评他啊·····	215
管理现象 80	这名员工总抱怨，他爱说什么说什么， 不爱干就辞职，我不爱管他·····	218
管理现象 81	做事情必须做好危机预警，否则别做·····	221
管理现象 82	客户再刁钻也是客户， 他能提出意见就证明他在乎我们·····	223
管理现象 83	员工一点儿集体意识都没有·····	225
管理现象 84	管理员工就要靠员工手册·····	227
管理现象 85	这个方案不错，那个方案也挺好， 到底用哪个好呢·····	229
管理现象 86	把员工叫到办公室就为了跟他多沟通， 他怎么就以为是找他麻烦呢·····	231
管理现象 87	带着员工“玩”比带着员工“吃”好处多·····	234
管理现象 88	员工的私事少拿到公司来说·····	236

上篇 管理员工的那些“小事”

第1章 知人善任：识人用人， 必须要准要稳

管理现象 /

招人好难啊，留着以前的员工勉强干吧，要不咋办

【案例】

北京市朝阳区的徐总跟我抱怨：“我们这个行业招人真的好难啊，尤其是销售型员工。你也知道，这个行业底薪不算高，高收入靠的是提成，很多员工都很难坚持下来，流动性实在太大了！”听了徐总的抱怨，我就问他：“那你感觉怎么做比较好呢？”徐总说：“只能留着老员工继续干，毕竟老员工干的时间久，对工作比较熟悉，他们自己还有一些稳定的客源，在这个基础上陆续招新人到团队里。有时候老员工犯了一些小错误，我也只能睁一只眼闭一只眼，也不能批评得太狠！走一个老员工无所谓，如果一起走了，那企业怎么办呢？不就陷入瘫痪了吗？”听了徐总的话，我笑着问他：“老徐啊，你到了怕员工的地步了？就那么怕老员工走啊？”

【典型特征】

销售型企业招人好难啊！

现在的毕业生眼高手低，觉得销售工作底薪低，不想来！

还是留着老员工继续干吧，老员工如果一起走了，企业就陷入瘫痪了。

【特征分析】

No 行业普遍现象——底薪低

很多管理者都会跟我反映一个问题：现在企业招人难，尤其是销

售岗位的员工。许多年轻人都觉得干销售没面子，特别是刚毕业的大学生普遍存在眼高手低的心态。这种情况最重要的一个原因是很多人觉得销售岗位底薪太低，如果没有业绩还没有文职赚得多。所以即使通过面试，很多人经过几番考虑也都选择不来。这就是很多销售型企业的管理者比较苦恼的地方。

底薪低是行业普遍的现象，除去底薪低这个客观因素，各位管理者有没有思考过还有什么其他原因也会造成企业招人难呢？

No 企业核心文化不清晰

企业核心文化包括两点，即企业价值观和企业愿景。企业价值观是企业及员工的共同价值取向。只有大多数人认可的价值观才是企业价值观。企业推崇的价值观是企业日常经营与管理的依据。企业内部有了共同明确的价值观，员工在日常工作中才会有动力。

需要注意一点，企业价值观不同于个人价值观。个人价值观是个人持有的，企业价值观是所有员工共同持有的。部分企业在构造价值观的过程中，过于强调企业的作用，忽视了员工的存在，造成的结果就是员工在日常工作中不能充分展现自己的价值。

如今很多企业管理者都抱着这种心态：你是我的员工，员工就得听管理者的，员工是企业花钱雇来的，我让你怎么干你就得怎么干。这类管理者普遍采取一人独大的思想，这种顽固的思想极大地约束了员工的创造性，忽视了员工的感受，必然会引起员工的反感情绪。造成的结果就是即使企业招聘到员工，可能员工工作不了几天就离职了！

企业愿景不明确。现代管理学之父彼得·德鲁克认为，企业需要解决三个问题：第一个问题，我们的企业是什么？第二个问题，我们的企业将是什么样？第三个问题，我们的企业应该是什么样的？这三个问题结合起来就是企业的愿景。把这三个问题简化来说就是：管理者有没有对你的企业做一个精准的定位；你的企业未来要发展成什么样；企业的目标是什么。比如某行业的一个企业，现在产值××元；企业规划未来三年发展成该行业第一名；企业目标就是每年达到××倍业绩增长等。

制定明确的企业愿景可以让应聘者对企业有更多的了解，公司对

自己的企业愿景阐述模糊会大大降低招聘的成功率。

No 招聘方式单一

企业出现招人难的状况，还有一个很重要的原因，就是招聘方式存在问题。很多企业依然采用传统的招聘方式，比如在一些招聘网站上发布招聘信息，这种招聘方式渠道窄，获取的信息量有限，不能很好地招到人才。

【解决之道】

如果企业在招聘员工时能像销售自己的商品一样，将企业“推销”给面试者，相信招聘效果肯定会大大提升。管理者要懂得采取营销思维招聘员工，这就要求企业招聘时必须坚持以下几个原则。

No 找到饥渴人群

一名合格的销售人员在销售商品之前，一定会锁定饥渴人群，找到自己的销售目标，只有这样做才能达成自己的业绩。世界闻名的肯德基快餐店，在寻找饥渴人群方面做得非常到位。虽然很多信息表明汉堡是一种高油脂、高热量食物，但为什么还有很多人会选择购买呢？其实肯德基在发展初期就给自己做了一个明确的定位——快餐。在开店选址上一般都是火车站、飞机场、大型购物中心或者是人群密集的商业街，在这些地点找饥渴人群——忙人！比如我今天赶飞机，没有多少剩余时间，那可能就会选择简单方便的快餐。一款肯德基食品只需要几分钟就可以送到顾客面前，正是抓住了人们的需求，肯德基才能风靡全球。

管理者在招聘员工的时候，也要找对饥渴人群。明确员工想要在企业得到什么，企业能给他什么。只要掌握好这个原则，企业招聘就会变得简单快捷。比如有些面试者就是希望能够在企业中得到历练，不怕吃苦，希望从基层做起，那么企业就可以给他安排一个从零做起的岗位。只要这个员工是积极向上、认同企业价值观、相信企业愿景会实现的人，企业就可以接纳他，为企业所用。

No 给予一个无法抗拒的“报价”

如果管理者能够招聘到一名人才，多给他些薪酬又如何？重要的

是他能否给企业带来更高的利润。管理者不应该为了一点“小钱”而忽略了“大钱”。

这里的“报价”不单单是薪酬，还包括企业卖点。企业卖点就是公司的品牌价值，管理者如果能将企业卖点一一展现给应聘者，这对于宣传公司的影响力也会起到至关重要的作用，从而提升公司的“报价”。比如，可以采用企业宣传视频、PPT 等方式宣传企业卖点。

No 卖给员工“第二杯”

肯德基内部员工守则规定，肯德基店面必须要收拾得干干净净，员工上班要穿戴整齐，配戴肯德基的胸牌，在面对客户的时候要时刻保持微笑。这些守则的目的其实就是为了吸引客户，实现利益的转换。

同样的道理，一个企业只有文化氛围浓厚、团队建设完善、薪酬考核制度合理，员工才会忠心，才会把朋友介绍到自己的公司，实现“第二杯”效应。这就是前文提到的用营销思维招聘员工，招不到员工的问题也就迎刃而解了。

用对待客户的态度对待员工，员工才会更加珍惜在公司的“机会”。

No 几种招聘方式

首先，可以使用智联招聘、前程无忧等网站招聘方式。这种招聘方式比较普遍，面试者可以直接把简历投到网站上，面试官可以直接对简历进行筛选，对于符合企业要求的可以继续面谈。

其次，可以采用校园招聘和社会招聘。这两种方式需要企业与高校或社会人力资源结构合作。这两种方式相对直接，可以直接与面试者面谈。

第三，可以采用手机端招聘 APP 进行招聘，比如目前比较流行的 BOSS 直聘等。BOSS 直聘是一款新型的招聘软件，面试官和面试者可以通过 APP 直接聊天，既可以发文字消息也可以发语音消息。通过线上聊天的方式，面试官可以对应聘者进行直观了解。如果应聘者不符合企业的招聘条件，将被直接淘汰，免去了面试的过程，大大节省了双方的时间，加快了招聘速度。

【现象启示】

企业在进行招聘时，不能抱有救世主心态，不能期望值过高。管理者必须学会新的招聘方式，这样才能保证人才不断补充，保持企业长久的活力，促进企业不断发展与进步。

管理现象 2

老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理你们

【案例】

最近，南宁市的韩总做了一次人事调动，任命老张做销售部经理。老张是一位有着多年工作经验的老员工，业绩也不错。本来是件皆大欢喜的事，但是老张做了几个月销售经理后，团队中却出现了很多怨言。“你说老张有什么好的，不就是工作经验多，韩总让他当经理，他会管理吗？”“他业务再好有啥用，我们就是不服他，我业绩跟他一样，为啥不选我？”很多新员工也认为老张在团队管理上存在很多问题。韩总态度也很明确，老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理团队！我了解了这个情况后，经过几番调研发现，老张的业务能力没话说，团队管理水平确实一般，于是将这个情况反馈给韩总。韩总碍于老张是老员工，说不能把他直接撤职，还说这样太有损老张的面子了。于是我给韩总提了一个解决办法，就是找个有业绩的年轻员工给老张当副手，因为年轻人好交流，这样也能稳住人心。

【典型特征】

老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理你们！

有业绩就能做好团队管理。

你们要是也有业绩，也能当上管理者。

【特征分析】

No 1 吕布之死

“我在这个行业摸爬滚打十几年了，我吃的盐比你吃的米还多，我

说的能有错？你就照着我的这个方法干，保证没问题。再说了，我是组长，你就得听我的！”这样的话，这样的场景，在我服务过的公司中屡见不鲜。南宁市的小李多次跟我聊起他们公司的老张，借着个人业绩高就管人，表面上大家都对他“唯命是从”，其实私下早就怨声载道。

以业务能力来任命管理者是很多企业的惯例。虽然业绩高低是衡量一名员工工作能力的重要标准，但是并不能作为任命员工的唯一依据。其实，一个人业绩好只能证明他的工作能力强，并不能证明他有管理才能。

三国时期著名的武将吕布，手持方天画戟，座驾赤兔马，与刘备、关羽、张飞大战三百回合不分胜负，留下三英战吕布的佳话。虽然吕布在武力上无人能敌，但是却缺乏管理头脑，跟随几任主公，虽被委以重任，却多次被擒。最后不听陈宫之言，中了曹操的计，被送上了断头台。三国名士陈寿曾经评价吕布：“吕布有虓虎之勇，而无英奇之略。”吕布之死就印证了一个道理：有业务能力的人不一定能管理好企业！有些人一辈子只能当将，不能当帅。

No 没有全局意识

员工有业绩，只能证明他的工作能力很强，但不能证明他可以管理好一个团队。部分管理者单纯地认为提拔有业绩的员工，企业就会快速发展，实现业绩突破。这种任命员工的思维观念是非常落后的，其最大弊端就是没有用全局意识任命员工，最终造成“管不好”的现象。

管理者认为凭借自己的能力定能管理好团队，并大言不惭地认为自己永远是对的。从不考虑基层员工的感受，忽视基层员工提出的建议，极大地打击了员工的积极性和创造性。这也是没有全局意识的表现。

【解决之道】

在任命重要职位的时候，除了要参考工作能力这个因素外，还有诸多因素需要考核。

No 懂得沟通

一个团队的管理者，尤其是中层管理者，对上要能够领会领导意

图，对下要能够与下属保持沟通，了解员工的需求，保证企业内部信息的顺畅传递。懂得沟通的管理者，可以极大地提高企业的运营效率，确保企业的运营质量。

No 学会创新

管理者是否具备创新意识，对于企业发展来说至关重要。如果一名管理者的思维模式一成不变，总是用“老思路”管理企业，毫无创新意识可言，带出的团队只能在市场大潮中“沉没”。

No 敢于决策

很多从基层提拔的管理者在工作时常常会出现因为“面子”不去管理的现象。比如一家公司的销售组长对我诉苦说：“都是老员工了，我跟他们认识那么多年了，怎么当着别人的面批评他们啊！只能私下跟他们沟通，告诉他们哪里做错了，也不好撕破脸，就这样他们有时候还不乐意呢！”

管理者没有果断的决策能力，不敢正视员工的错误，没有批评员工的勇气，或者不能使自己制定的政策让员工做到“令”到“行”到，即便再优秀的团队也难有成绩，即便短期内可以成功也难以持久。

No 全局规划

管理者必须以发展的眼光看待问题，不能仅注重眼前的小利益而忽略公司的发展大局，要会制定企业发展各个阶段的目标。如果连这些最基本的能力都没有，那他就不是一个合格的管理者。

管理者在提拔员工担当重要职位的时候，如果不综合考虑以上因素，仅凭借能力选人，企业必然走向恶性循环。

【现象启示】

员工的工作能力通常是千锤百炼而来的。只要认真学习，喜欢这个工作，经过多年练习，必然熟能生巧。就像销售人员都是从最开始不懂得如何与客户沟通，通过话术的学习，一点点进步，直到成功拿下第一单一样。管理团队是一整套流程，除了学习，还需要自己有足够的悟性！这就要求管理者要会识人看人，不能单纯地以业绩来提拔

员工。提拔员工时要综合考虑多种因素，以实现企业内部人才的最佳配置。

管理现象 3

我该让离开的员工重新回到公司吗

【案例】

合肥市的戴总带着孩子出来玩，遇见了“故人”。这位“故人”就是戴总曾经的员工，后来跳槽到其他公司了。戴总见了这位员工说道：“小张，出来玩啊？”小张说道：“是啊，戴总带着儿子出来玩啊？小宝贝，几岁了？”……“在聊天的过程中，小张明里暗里表示新公司不怎么好，想回到我的公司。”戴总对我说道。我就问戴总：“老戴啊，你的那名员工怎么明里暗里表示想回来呢？”“他说离开老公司才知道珍贵，新公司并没有当初想的那么好。意思想让我再给他一次机会，回到我们公司。我是不想让他回来的，但是他以前在我们公司业绩还不错，你说我该让离开的员工重新回到公司吗？”

【典型特征】

我该让离开的员工重新回到公司吗？

离开的员工懂业务，对公司熟悉，让他回来好吗？

我是不想让离开的员工回来！

【特征分析】

No 你会不会让离职的员工回来

不知道各位管理者有没有戴总这样的经历——以前跳槽的员工想要回公司？如果有，那我可要祝贺你了。证明你的公司具有明显的优势，比别的公司更有竞争力。如果真的出现这种情况，你会不会让离职的员工回来呢？

很多管理者对员工离职这个问题的普遍心理是：“你离职了就别回来，你是叛徒。”“你已经不是我们公司的人了。”“别说我不让你回到公司，就算让你回来，你好意思来吗？”而很多离职员工的心理是：

“现在的公司待遇、发展前景确实不好，想回到原来的公司，但是还能回得去吗？”

其实，企业用人与做生意的方式方法是相通的，不能做“一锤子买卖”。上述双方的心理都存在偏见。员工离职了，管理者与离职员工就不能做朋友了吗？商场上还讲究买卖不成仁义在呢，如果仅仅因为员工离职，双方就老死不相往来，那只能说明双方的心胸都太狭隘。当然，员工因出卖企业利益而被开除的情况例外。

No 员工离职究竟为什么

管理者必须明确员工离职的原因，原因大致有二：第一，家里确实有意外，比如家人患病、离世等。第二，为了更多的利益。正所谓“人往高处走，水往低处流”，肯定是有更好的机会了，才会“有了新人忘旧人”。但是请各位管理者换位思考一下，如果你有更好的前途、更好的工作机会，你会不会心动跳槽呢？这是人性，不能强求。

很多公司要求员工做事要反省，但是管理者却从未思考过企业有哪些做法可能会影响到员工的情绪，导致员工的不满，进而造成员工跳槽的情况发生呢？

除了薪资待遇之外，我觉得员工跳槽的原因还有以下几个：第一，企业的文化氛围。和谐的文化氛围能够激发员工的斗志。很多企业要求员工喊口号，但口号内容非常空洞，不能激发员工的工作热情。企业的文化氛围冷漠，员工没有工作激情，离职是早晚的事。第二，企业愿景不清晰。管理者没有打造明确的企业愿景，造成的结果就是员工觉得在这个企业工作前途渺茫，员工离职也就无可厚非了。第三，企业内部人际关系复杂。一些企业内部的员工之间存在以老欺新的现象，加之管理者处理不当，员工内心有委屈，离职也在所难免。

No 员工自身原因

除了企业的原因之外，很多年轻员工，尤其是 90 后员工，总抱着“世界那么大，我想去看看”的心态，跳槽时往往没有规划性。他们的心态普遍就是“天下那么大，肯定能找到更好的公司”！年轻员工盲目换工作的行为并不能为他们带来更多的经验和人脉。

【解决之道】

明白了员工离职的原因之后，管理者就要思考这样一个问题：如果你真的遇见那种想要“回头的员工”，并且再给他一次机会，管理者将收获什么。

No 对企业更加忠心耿耿

作为一名离职的员工，当他再一次回到这个岗位上后，一定会更加“珍爱”自己的工作机会，以感恩之心面对再一次给予自己机会的管理者。接纳“回头的员工”，会使员工对企业更加忠心耿耿。

No 数倍的经济利益

老员工对于公司的业务比较了解，工作上手速度肯定比新员工要快，工作质量也会比较高。在这个前提条件下，离职员工回来工作，也利于推动企业的发展，帮助管理者获得更多的经济利益。比如，前文戴总提到离职的员工业绩不错，如果让他回到原来的岗位，业绩定会不差。

No 给他一个更高的职位

当时我还给了戴总一个好的建议，就是要给小张更高的职位。有的管理者可能会质疑我，一个离职的员工，让他回到公司工作已经仁至义尽了，还给他任命更高的职位，是不是太不合适了！

这样做除了给企业带来更多的利益之外，更重要的是让那些未离职的员工认为管理者是一个宽容大度之人，有利于树立管理者的正面形象。

【现象启示】

原来的员工想回来，一方面说明公司仍然具有值得为之奋斗下去的价值，另一方面也反映出公司具有某些不足之处——是什么原因导致了他的辞职？企业管理者只有想明白这两件事，公司管理才会得到优化。痛快地接纳曾辞职的员工，并非在于人道上的“行善”，而是一种更加人性化的体现。一个具有前瞻性的管理者绝不会局限于传统的看法，而将想要回来的员工拒之门外。但是要提醒各位，如果是那种

曾经出卖过公司利益的人还想回来，则应该坚决拒绝，这是道德问题！

管理现象 *A*

老张是个老员工，经验丰富，可是业绩怎么忽上忽下呢

【案例】

杭州市的李总在月总结大会上重点表扬了员工老张，说老张能够凭自己的直觉和经验工作，并且每次都很成功，这就是一个经验丰富的销售员个人能力的体现，销售型团队就要培养自己的直觉和经验，只有这样才能抓住客户的弱点，成功开单，要求每个人都要向老张学习。可是到了下个月，老张的业绩就不那么突出了！李总观察了老张前一年的工作业绩表，发现他的业绩变化幅度很大，有时候高，有时候低！李总有时候也在思考：老张也是个老员工了，经验很丰富，可是业绩怎么就忽上忽下呢？

【典型特征】

销售员多学学老张，学会用经验办事！

老张也是个老员工了，经验很丰富，可是业绩怎么就忽上忽下呢？

老张经验很丰富，销售员的价值全在于经验。

【特征分析】

No “老司机”与新手

我在家具建材行业做了十几年，见过上千个销售团队。每个团队都有独树一帜的销售风格，但不管是多么迥异的销售风格，大多数销售员都能归为两类，一类是凭借经验和直觉进行产品销售的员工，这类销售员的普遍特点是从业数十年，专业水平高，现在比较流行的说法是“老司机”。

另一类是勤奋、细心地进行产品销售的员工，他们普遍的特点是刚刚踏入销售行业，一切都是从零开始，所以只能用勤奋来弥补自己能力上的不足。

No “老司机”的特点

很多“老司机”自以为是行业内最顶尖的人，给公司创造过辉煌的业绩，时间久了难免会懈怠，变得懒惰。因为他们有固定的客户源，所以有时候在面对一些新的客户时会选择放弃，认为潜心经营老客户带来的转介绍客户足矣，而不去开发新客户。总以为自己手里有“金钥匙”，可以开任何门。认为自己偷个懒也没关系，这就是为什么老张的业绩会忽高忽低的原因。

No 新手上路

那些满腔热血、勤奋做事的年轻员工，因为刚刚从业，对整个行业状况了解的并不多，其个人专业知识较少，工作能力并没有被激发，导致销售业绩并不高。但由于他们的认真和勤奋，对于所有客户都是一视同仁，做什么事都保持一颗平常心，在销售后期业绩会呈现稳定平缓的增长。

【解决之道】

No 对赌协议，激发老员工的斗志

管理者可以让新员工和老员工签订对赌协议。对赌协议如同军令状，比如我承诺在×月底，完成××业绩，如果不能达成，自愿给××人××惩罚金。写明日期、对赌双方的姓名，双方签字。

可能有的管理者会问，新员工和老员工对赌业绩，新员工怎么会赢呢？明显是偏向老员工，但我不这么认为。对赌的目的是激发老员工的斗志，让老员工产生危机感和紧迫感。对于新员工来说，这是一个不错的历练机会。如果怕新员工吃亏，对赌金额可以适当调整。比如，如果新员工没达到业绩，给老员工500元。老员工没达到业绩，给新员工1000元。这样可能就比较公平了！

当老员工第一次输时他可能不在乎这些惩罚金，但是输第二次、第三次呢？那时候老员工输得就不是钱了，更多的是面子和荣誉！何愁他之后不努力呢？

No 及时做好督促教育工作

管理者对新员工要多加培养，对工作中出现的问题要及时纠正。任何人做某项工作都是从零做起的，在一个行业工作几年后必然成为“老司机”。但管理者必须注意一点，当这些职场新手变成“老司机”之后，会不会重走那些人的老路。管理者必须要紧盯这类员工，如果出现懒散行为，要及时对他们进行督促教育。俗语说得好：学坏容易，学好难。比如抽烟，随便抽几口很容易，当你有了烟瘾再想戒掉就很难了。

【现象启示】

凭借经验办事其实不全是坏事，丰富的经验对于销售产品来说是利大于弊。但是全凭经验与直觉办事，也会造成业绩不稳定的现象。管理者要能够分析出员工业绩不稳定的原因，并给予正确指导。比如可以采取对赌的方式激发老员工的斗志，提升公司的业绩。

管理现象 5

我请的“专家”来做业务，怎么业绩就是上不去呢

【案例】

近两年来，兰州市李总的企业发展迅速。为了满足公司发展的需要，李总决定扩建团队。于是，他聘请了一位地板制造公司的经理来负责公司的销售工作。该经理工作了半年，公司的业绩一直没有突破，甚至有一个月还下滑了。李总赶忙联系我：“我聘请的这个人做了十几年的地板生产，对我们这个品牌非常了解，也算是个行家里手。我请的专家来做业务，怎么业绩就是上不去呢……”我听完他的阐述，问道：“你也知道他是做了十几年地板生产，他也很懂你经销的品牌，但是他懂销售吗？”李总听了我的话茅塞顿开，之后聘请了一位销售经理。在这位销售经理的带领下，公司的业绩实现了跨越式增长，公司也扭亏为盈。

【典型特征】

请专家肯定能提升业绩。

请专家管理公司，怎么业绩就是上不去呢？

【特征分析】

No 相信专家的话

过于相信专家的话，这是很多管理者用人时常犯的一个错误。李总聘请的这位专家，虽然也算是地板行业的行家里手，但是他一直从事的是生产工作，对于销售工作并不了解。因此，即使是专家也是生产专家，并不是销售专家。对于销售人员管理、销售策略一窍不通，何谈提升业绩？

No 专业不等于专用

人是实现公司发展的重要因素，企业的扩大和发展必须有充足的人员予以保障。企业不断有新人加入，不仅可以活跃氛围，也可以激发员工的积极性。但是，引进员工也要从实际情况考虑，坚持实事求是原则。

很多管理者为了保证招聘的质量，组织一些心理学专家、人力资源专家建立一个招聘团队。虽然这些专家看似“专业”，实则招聘方面可能并不太“专用”。因为具体岗位需要什么样的人才，他们或许并不了解，他们对于公司的行业特征可能也不太清楚。

不仅仅是看重专家，部分管理者还过于看重文凭。文凭和学历确实可以代表一个人的文化水平，但是有文凭的人不代表他能管理一个团队。把文凭看成衡量人才的唯一标准，如此过于狭隘和片面的衡量标准非常不可取。

【解决之道】

企业招人的目的是推动发展，获取更大的经济利益。因此，招人、用人必须结合实际，不能以为名气大、学历高的人就一定适合。

No 重视工作经历

很多企业进行招聘时都要求应聘者有三年以上的工作经验，这反映了企业对工作经历的重视。一般来说，刚毕业的大学生在某领域工作三年以上，其个人的工作方式、职场价值观等已经完善。比如家居

建材行业，工作三年的优秀销售员，人脉广，自己设计的话术精湛，比那些只有文凭、没有实战经验的高才生强多了。

No 搞清楚任命岗位的特点

搞清楚任命岗位的特点，在这个基础上选拔人才，学会因岗定人。李总要招聘的是销售经理，这个岗位的最大特点是统筹销售人员，制定销售方案，带领销售人员提升公司业绩。

李总后来聘请的销售经理，虽然工作年限没有十几年这么长，但是一直在销售一线工作，对于地板的销售流程轻车熟路，对于销售人员的管理更是有自己的独到秘籍，经过后期的不断发展，李总公司业绩终于稳步提升。

No 参考他人意见

管理者单凭自己的主观意愿断定一个人的能力高低、是否适合某岗位，很容易造成人岗不适的状况。应该在企业内部进行讨论，听取不同意见，然后再断定一个人的能力高低，这才是科学的用人之道。很多知名企业都将“讨论”这种形式融入企业招聘过程中，为定岗选人提供了一定的借鉴和依据。

No 让员工做出一份计划

不管企业聘请的是专家还是高才生，都要让员工做出一份计划。就拿李总新任命的这位销售经理来说，企业给他规定了三个月试岗期。试岗期结束前，管理者要询问他对现在这份工作的满意度、试岗期间发生的错误有哪些等。要让员工以书面形式说清楚，并且制定一份未来三个月的工作计划。通过这种方式，企业可以了解员工的真实想法，判定员工的个人能力。然后，再来确定该名员工是否可以继续工作。如果这名销售经理是一位名副其实的专家，一定能够做出一份合理的工作计划！

【现象启示】

选人、用人一直是一个不可避免的话题，管理者必须坚持从企业的实际出发。用的人不能实现利益的最大化，那还不如不用；用的人

不能发挥其长处，用起来就会很困难，还不如换人来干。希望管理者切记一点，专家只是一个名号，这个人究竟是否有能力才是重点。

管理现象 6

老孙在同级别领导中，年龄最大，资历最深，肯定让他当领导

【案例】

最近，上海市的李总提拔员工老孙当销售总监。这个老孙可是很了不得，36岁正值壮年，业务能力没话说，老孙的人脉资源也很广泛，连续好几年带领团队夺得公司销售冠军。自从当了销售总监之后，大家都说老孙变了。办事情中规中矩很多，缺少创新，举办好几次的会销活动都是采用传统的宣传模式，并且活动的更新频率也比较慢。李总团队的员工反映说：“我们这个公司，就是靠年龄，年龄大了才能升职。老孙在同级别领导中，年龄最大、资历最深，肯定让他当领导啊！我们这种刚来的年轻员工哪有机会？哎，就这样先干着吧，总比没有工作强。”老孙每次讲到自己的辉煌历史也都会说：“想当年，我们几个人打拼，创下了××业绩……”可是终究是当年，那是以前，现在虽说业绩也很平稳，但是没有太大提升。

【典型特征】

老孙资历那么深，肯定能管你们。

岁数那么大了，不让他当领导让谁当。

老孙在同级别领导中，年龄最大，资历最深，肯定让他当领导。

【特征分析】

№ 年长者冲劲不足

很多企业在提拔员工时，都特别喜欢任命企业内部的年长者。原因有两个，第一个就是年长者的经验和阅历比年轻人丰富，具有很广的人脉。第二个就是年长者工作时间长，比新员工熟悉工作流程，对于公司感情比年轻员工深。

但是很多年长者得到晋升后，就开始学着保全自己，做事情变得谨小慎微，生怕得罪人而影响自己的职位。其实这些都是人性，任何人对于得之不易的权力和地位都会格外珍惜。这也造成了年长者工作起来缺少年轻人那样的热情，简单来说就是冲劲不足的问题。他们在管理团队时会采取比较平稳的方式，生怕出现任何意外。

No 江郎才尽

相信大家都听过江郎才尽的故事，年轻的江淹可以写出很有才情的文章，但是等到他年老时写出来的文章却平淡无奇。就像江淹其人一样，企业内部的年长者不可能一辈子才华横溢，难免会出现江郎才尽的现象，造成的结果就是工作水平一般、业绩下降。前文的老孙就是一个典型的例子。

【解决之道】

既然任命年长的员工可能会出现问題，那么管理者就要学会培养年轻员工，要知道“初生牛犊不怕虎”，年轻员工可能会给企业发展带来意想不到的结果。

No 给予年轻人机会

企业管理者只任命年长者作为企业领导，会让年轻员工觉得升职无望，未来希望渺茫。久而久之会产生倦怠感，失去最开始入职时的激情。

给予年轻人锻炼的机会，让他们尝试更多富有挑战性的工作。这不仅可以磨炼他们的心智，也可以为公司培养后续人才。重点扶持年轻员工，可以激发年轻人的潜力，更好地为公司服务。

如果想要给年轻人机会，就要趁早，否则年轻员工丧失了工作热情，即使给他们任命管理职位，他们也可能出现了像江郎一样的状况，再也写不出任何文章，即使写出来也是文句枯涩、内容平淡。

No 年轻人适应能力强

年轻人对潮流能够以最快的速度适应。年轻人喜欢新鲜事物，他们总会把生活中的乐趣融入工作，以期得到更多的满足，并且得到社会的认可。

No 年轻人有拼搏精神

年轻人身上有敢于拼搏的精神，因为他们做工作都是从零做起，在没有任何业绩的情况下更加急于展现自己。所以，他们会投入更大的热情去工作。在这种热情的带动下，可能会有意想不到的收获。

No 包容之心给予后来者机会

记得十年前，社会上对于80后谈论最多，今天，我们谈论更多的是90后，可能再过十年，我们该谈论的是00后。每个年龄段的人都有自己的个性和特点，都想要得到别人的认可。我们这群过来人，为什么不能张开臂膀，以包容的心态给予这群后来者更多机会呢？

【现象启示】

我们不能否定年长者在团队中做出的贡献和其个人优势，但管理者如果把资历和年龄作为提拔员工的唯一标准，就会极大地挫伤年轻员工的积极性，导致很多有才能的员工难以释放自己的工作热情，不能尽力为团队服务，这对于企业来说也是极大的损失。

管理现象 7

公司最近来了一个“刺头”，天天跟我“对着干”

【案例】

杭州市的王总对我说：“公司最近来了一个‘刺头’，天天跟我‘对着干’！”我听了王总的话，颇感有趣，于是问道：“刺头怎么让你难受了？”王总说：“这个员工挺有才华，就是有点自命不凡，总觉得自己全都对，我每次说的问题他都要反驳，给我的感觉就是有点恃才傲物，但是他指出的问题确实很有针对性，可总感觉他太不会做人了。公司每个季度都会举办总结大会，对一个季度工作中出现的问题进行总结。这个‘刺头’当着全体员工的面，批评我制定的方案有问题，并且提出了十点解决办法。我承认，他提出的观点还是有很多可取之处的。但毕竟他是员工，我是领导，他也太不给我面子了吧！我这管理者的面子往哪放啊！真是不想说了！”听了王总的话，我对他说：“哈哈，

恭喜你王总！你公司来了个奇才，说话难听点的奇才总比庸才、闲人好吧！你要知道忠言逆耳的道理哦！”

【典型特征】

公司最近来了一个“刺头”，天天跟我“对着干”！

这个员工当着那么多人的面批评我的错误，一点面子都不给我！
员工挺有才华，就是感觉不太会做人！

【特征分析】

No 管理者看到这样的人

管理者遇到这样的员工，普遍会出现后劲不足、缺少自信的情况。觉得确实是自己技不如人，被对方的气场压倒。久而久之，管理者就很难树立自己的权威。与此同时，管理者又觉得被自己的员工指出诸多问题，面子上过不去。

No “刺头”最大的特点

其实，类似王总所说的“刺头”员工在团队中并不少见。这类员工有以下几个特点：第一，聪明。做事情脑子转得快，总能想到别人想不到的问题，思维有独特性。善于钻研各种问题，有刨根问底的精神。不肯轻言放弃，甚至对待某些问题有点钻“牛角尖”。

第二，有点儿自命不凡，仰仗着自己有才能，看不起他人。不管是针对同事还是领导，都敢于提出自己的见解和看法。虽然他们提的建议很中肯，但是提建议的方式却不那么委婉，甚至一点情面都不给别人留。这样的员工在团队中必然是不受欢迎的那一类。

管理者在处理这类员工的问题时会显得比较尴尬。如果处理不当，很容易给人留下心胸狭窄、不能容人的印象。更严重一点说，可能造成企业工作不能顺利开展，损害公司的经济利益。

这类人还有一个最大的特征就是从不拍马屁，不媚于世俗，眼睛里容不得半点沙子，往往都是仗义执言。他们觉得找关系、走后门、拍马屁这些都是不正规的手段，坚持自己的观点才是最重要的，要靠能力吃饭。

【解决之道】

管理者要知道人无完人，学会宽容，善意地了解每个人的想法。

No “恃才傲物”还是“刚愎自用”

下面给大家分析两个概念，“恃才傲物”和“刚愎自用”。“恃才傲物”的人前文已经介绍过，这种人会根据团队的实际工作情况考虑问题，敢于提出自己的看法和意见，本质上是为了团队的发展，没有任何私心，最大的问题就是表达方式过于直接。但是“刚愎自用”的人却大不一样，它是形容一个人过于自信，甚至出现了骄傲心理，完全不听取别人的想法和建议，做事十分固执，“你爱说啥说啥，我就做我的”。这种人盲目自大，目空一切，不把别人放在眼里，他们做事的出发点是维护自己的私利，即使明知道做错了也不会承认，顽固地认为自己就是对的。在人才管理中，管理者必须会审视这两种人的特点，区别对待。

No 你敢接受“恃才傲物”之人吗

管理者一定要心胸坦荡，敢于接受“恃才傲物”之人。要知道，一个企业能不能留住人才、发挥人才的最大效能，是考验一个企业是否成熟的重要指标。人才的重要性前文也讲过，员工是企业发展的排头兵。只有重视人才培养，企业才能快速发展。一个人的性格不好，可以慢慢改变与磨合。只要是为企业利益着想的人，即使性格高傲点也没什么大不了的。企业发展的最终目的是利润，能够给带来利润的人却不去培养，仅仅因为他说话难听点、脾气骄傲点就处罚他们，此举绝非明智之举。

管理者要有师长风范。知道员工有性格缺陷，就更关心和爱护他。给予他更多的物质和精神上的帮助。学会“宽以待人”的同时，也要对他们严格要求，帮助他们向着更高的人生阶段迈进。坚决不能因为一点小毛病就求全责备，必须学会放长线钓大鱼，从企业发展的角度去考虑用人。

管理者要用平常心对他们。“恃才傲物”之人不喜欢溜须拍马，不会将管理者当作“神明”看待。这类人非常看不惯那种官腔十足的管理者。因此，管理者要以谦逊的态度对待他们，试着让他们多说、自

己少说；少一点强制性命令，多一点征询性语言；努力找到双方的共同点。

【现象启示】

相信每个团队中都会有才华横溢的员工，其个人专业技能非凡，但这些人就是性格孤傲，觉得周围的人都与自己不是一个等级，甚至对上司也是不屑一顾。管理者遇到这种人大可不必担心，管理人是你的强项，只要你能发挥他们的才干，使其为团队服务，足矣！

管理现象 8

这个员工毛病挺多，但是能给团队带来业绩，冲这点我就要“护短”

【案例】

哈尔滨市陈总公司的小张是一名很有能力的员工，工作效率高，为人处世正派。来公司不到一年，公司的销售业绩在他的努力下就翻了两番。但是小张有个很不好的毛病，就是喜欢迟到。用小张自己的话说：“我特别喜欢在夜里一个人思考事情，在安静的环境中能够想清楚很多工作上的事。虽然经常熬夜，但是我上班很有精神，就是迟到这个毛病一直改不了！”说这话时，小张自己还笑了起来，觉得挺不好意思。

小张迟到的毛病陈总看在眼里，但是从不批评他。很多员工都私下抱怨：“陈总就是喜欢护短！”“太自私了，同样是员工，凭什么小张迟到不批评，我们迟到就批评呢？”有一次我就问陈总：“小张天天迟到，你也不管管，你就不怕别的员工有怨言吗？”老陈说道：“这个员工毛病挺多，但是能给公司带来业绩，冲这点我就要‘护短’。其他人可没那个实力！”

【典型特征】

我就是喜欢这名员工，我就是“护短”，怎么样！
他能给公司带来业绩，其他人可没那个实力！

迟到就迟到吧，好好工作就好！谁让他有业绩呢！

【特征分析】

No “护短”你怎么看

对于陈总“护短”小张这件事，我个人持保留意见。从企业制度方面来说，我坚决不认同陈总的行为。众所周知，规范严谨的制度可以维持企业正常运转，减少问题的发生。企业制定的任何制度都应该坚持“天子犯法，与庶民同罪”原则，也就是说上到领导层、下到员工，只要触及制度中的红线，就应该给予惩罚。如果管理者因为个别员工业绩不错，对其工作中出现的错误不予追究，就极大地忽视了企业规章制度。管理者的行为很容易给其他员工留下一个印象：管理者偏心眼！就像陈总，由于他很照顾小张，让其他员工觉得他很自私、偏心眼。员工带着这种抱怨的情绪工作，必然会影响工作积极性，不利于企业发展。

从企业用人方面来说，我很支持陈总的做法。管理者能够容忍优秀人才的短处，甚至“护短”下属，这有利于拉近优秀员工与管理者之间的关系。让优秀员工觉得受到了管理者的重视，激发其工作热情，工作更有干劲。管理者“护短”行为，可以塑造管理者宽以待人的形象，提高其在公司的声誉。

可能有人会问：对于陈总的行为你到底是支持还是反对？在这里请注意我这个“护短”两个字是加上引号的，也就是说不是那种无原则地“护短”，而是有意识地对员工进行“护短”。员工的行为不得触碰企业的高压线，在这个前提下管理者的“护短”行为才值得支持并且有价值。

那么有人会问，迟到这个事算不算高压线，如果有员工迟到怎么处理？我的建议是，可以采取灵活的上下班时间。比如，上班时间可以是早上9:00到晚上18:00，也可以是早上10:00到晚上19:00。上班来得早，下班就走得早；上班来得晚，下班就走得晚。这种方式更加人性化，也更加科学。

【解决之道】

No 要让有能力的员工知道管理者的用意

管理者做事情不能默默无闻，必须有点声音。就拿陈总这个例子来说，陈总“护短”下属可以，但是身为管理者一定要让下属知道你为什么对他“护短”，要让有能力的员工知道管理者的用意。这样，“护短”行为才有价值。

管理者需要注意的是“护短”不是刻意，但却是“有意”。“护短”之前不要大肆宣扬，“护短”之后也不需要告诉员工，一切都要靠员工自己体悟。一个真正有心的员工自然会领悟到管理者的良苦用心。

No 变相“护短”

有些员工偶尔出错，并且在第一时间采取措施及时进行补救，减少了企业的经济损失，其性质并不恶劣。这个时候管理者就要“护短”，不应该对员工进行过多的询问和质疑。相信一名优秀员工在遇到这种状况时，定能理解领导的良苦用心，将对领导的感激转化为工作的动力，更好地为企业服务。如果这时候管理者去质疑员工，就会极大地伤害员工的自尊心，打击员工的积极性。

学会让员工将功补过，变相“护短”。当管理者交给员工一件非常重要的工作时，为了让员工能够放下思想包袱，全身心地投入到工作中去，应该不计较其个人过失，而是应该给他一次将功补过的机会，暂时不去追究其过往责任。那么员工必然会付出双倍的努力去做好这份工作，为的是弥补自己的过错。

No 分析总结问题

当一项工作结束后，管理者要充分肯定员工为这次任务付出的努力，把功劳讲明，把问题看透，并仔细分析他们工作中存在的问题。如果员工在工作中犯了错误，处于十分尴尬的境地，作为管理者要勇于站出来，主动分担责任，不能对员工落井下石。

【现象启示】

“护短”要根据实际情况，具体问题具体分析。管理者“护短”不

能触及企业的高压线。如果优秀的员工在工作中出现了一些小问题，则可以酌情“护短”。只有这样，才能让优秀的人才变得更加优秀，企业的发展才能更上一层楼！

管理现象 9

我真是瞎了眼，当初怎么让这个人当管理者

【案例】

长沙市的赵总跟我说：“我真是瞎了眼，当初怎么让这个人当管理者！我真是识人不准啊！”赵总的生意完全是靠他自己一个人打拼出来的，到现在他还会感慨自己年轻时太苦了。但凡事总有个苦尽甘来，一分耕耘一分收获。近几年来，赵总的生意慢慢步入正轨，企业规模不断扩大，正处于事业的上升期。于是他决定扩充人手，打算栽培一批心腹员工共同发展。其中有一位新入职的员工，大学刚毕业，性格非常内向，并且经常办错事。有人规劝赵总说：“这个人不堪重用，辞退他吧！”可赵总却认为这个年轻人虽然性格内向，但是思维敏捷，知道上进，能吃苦，是个可塑之才。于是赵总重点培养这个年轻人，手把手地教他做人做事，就像对待自己的孩子一样对待他。工作之外也是对他关爱有加，甚至有一年过春节还把他邀请到家中做客。而这个年轻人也确实是个可塑之才，没过多久就能够独当一面了，性格也开朗了很多。很多人都夸赵总慧眼如炬，赵总也很信任他，很多生意上的事都交给他代为打理。可是有一天，那个年轻人突然辞职后自己开店去了，经营的商品类目与赵总经营的类似。赵总既生气又痛心，不禁感慨道：“枉我对他这么好，带他成长，可他联系我的厂商自己开店去了，还挖走了两名经验丰富的员工，简直太缺德了！真是狼子野心！”

【典型特征】

我当初怎么就看上这个人了！

我真是瞎了眼，用了他！

怪我用人不当，导致这些问题。

【特征分析】

No 没诸葛亮识人

在罗贯中的《三国演义》中，有一个故事叫作白帝城托孤。托孤的背景是关羽兵败荆州，被吴国斩首。刘备为了报杀弟之仇，兴兵讨伐吴国。诸葛亮当时不曾随军，结果刘备中了吴国陆逊的计，被火烧连营七百里。兵败后，刘备退到白帝城，一病不起，最后将诸葛亮叫到帐前，托付身后事。其中有一段是关于刘备对马谡的评价。先主谓孔明曰：“丞相观马谡之才何如？”孔明曰：“此人亦当世之英才也。”先主曰：“不然。朕观此人，言过其实，不可大用。丞相宜深察之。”翻译成白话文意思就是刘备问孔明：“你感觉马谡的才能怎么样呢？”诸葛亮说：“这个人是在当今世上有才能的人。”刘备说：“不是的，我看这个人并没有大家说的那么好，不可给予他重任，丞相应该多多观察！”刘备去世后，诸葛亮决定兴兵北伐，而第一次北伐失败了，一个最重要的原因就是马谡不按照诸葛亮的建议紧守街亭，导致街亭失守，蜀军运粮的咽喉要道被魏军占领，在没有办法的情况下蜀军只有退兵。

作为一个管理者，刘备做到了识人，但是没学会用人！他知道马谡是一个只会纸上谈兵的庸才，虽然提出一些计策，不足用矣。因此刘备在世的时候马谡并没有受到重用。相反，诸葛亮虽然听了刘备的话，但是却将信将疑，委派马谡重任守护街亭，安排王平做他的副将，但还是没能逆转战败的局面。

“我真是瞎了眼，当初怎么看上这个人。”这句话现在却成为很多管理者的感慨之语。自己苦心栽培的员工离开企业，自创家门，变成了自己的竞争对手。因此管理者在识人用人上要遵守一定的原则，否则就会出现赵总和诸葛亮同样的问题。

【解决之道】

No 要敢于用人不疑

如今，多数管理者存在“用人必疑”的现象。管理者下达工作任务之后，就应该完全授权给员工去做。但在实际中，很多管理者担心

员工做不好，影响企业的业绩，时不时询问员工工作的进展状况。虽然领导关心员工工作合乎常理，但如果给员工造成管理者不信任员工的感觉，就会极大地打击员工的积极性。员工一方面要努力工作，另一方面还要应对上司的询问，这就会增加工作的时间，导致员工工作效率下降，影响员工发挥自己的工作效能。

No 要学会多角度识人用人

“世界上没有相同的两片树叶”，每个事物都有各自的特点。从管理学角度怎么来理解这句话呢？每个员工都有自己的特点，在各自的岗位上都能释放出自己的才华。比如，有的员工管理水平高；有的员工善于与客户打交道，沟通能力强；有的员工则对数据敏感，善于分析数据等。管理者要结合每个员工的具体情况，采取科学的管理手段。激发员工的潜在动力，使其更好地为企业服务，以促进企业的发展。

请各位管理者仔细想一下，现在你们能够身居高位，除了个人工作能力强之外，肯定也是因为你们具有他人所不具备的优秀品质。因此，管理者要学会发现基层员工身上的亮点，不能单纯地以业绩作为衡量一个人工作能力的标准，要学会从多个角度去发现人才，找寻每个人身上的亮点。只有这样，才能保证识人准确，用人科学。

No 以宽容的态度接纳人才

俗话说：“大肚能容，容天下难容之事。”宽容是管理者必备的品质。举个例子，某企业在招聘新员工时，发现某位应聘者是在原来公司犯了错误被开除的，但这名应聘者在这个领域确实是一个顶尖人才。在这种情况下，管理者是否应该录用这名员工呢？我的想法是，要对这位应聘者在原来公司犯错误的原因进行调查。如果犯错原因能够接受，那么管理者就要学会接纳，不应该错过此等人才。如果犯错原因涉及企业的“高压线”，那么坚决不能录用。请记住，管理者用人坚决不能一棒子打死。

任何人在工作中都难免犯一些错误，犯错误不怕，重要的是知道错误的原因，并且能够改正，这就是“人无完人”的道理。管理者不能因为员工犯错而忽视员工的能力。否则，就会造成人才流失，间接性地对团队利益造成损失。

No 管理者也要学会“狠”

有些企业管理者过于宠爱自己的员工，这样很容易造成内耗。比如，管理者特别疼爱某个“稀缺人才”，他犯错误了就用“大事化小，小事化了”的方式对待，久而久之，其他员工难免会有怨言。还有就是员工因为管理者的宠爱难免会产生虚荣心，这非常不利于员工的自我成长。因此管理者在用人时必须要有“狠”，敢于对人才下手，必须学会赏罚分明。但是，对业务能力特别强的员工，可以合理地“护短”，这点我们在前文提到过。

【现象启示】

管理者在用人时，坚决不能附加个人的情感，不能过于宠爱人才。就像赵总那样，到最后员工离职，只能自食苦果，多年的苦心都白费了。更不能因为员工一时的错误就否定员工的工作能力。管理者对员工“狠”一点儿没关系，正所谓严师出高徒！只要把这些道理想明白，用人的问题自然迎刃而解。

管理现象 10

企业不仅招人难，留人也难

【案例】

南京市的施总跟我抱怨说：“现在销售这个行业不仅招人难，留人也困难，人员流动性太大，干几天就走了。”施总前两天安排人事主管去招聘会，想借着大学生毕业的时机为企业招收一批高素质人才，以补充一些新鲜血液。招聘会当天是收到不少求职简历，人事主管回来后还满心欢喜地说“咱们公司要‘人丁兴旺’了”。

经过人事部门员工加班加点地排查简历，最后选出了一部分符合条件的求职者，可当真正联系他们来面试时，很多人都用各种借口搪塞，有的干脆就不接电话。好不容易有几个约好要来面试的，结果到了约定时间也都没有来，最后那么一大摞简历，只招来了两个新员工。他们来了之后施总也是重点培养，希望经过一段时间后能委以重任。

可是，其中一个刚干一个月就不干了。施总抱怨道：“你说为啥啊？我给的工资不低，福利待遇也挺好，有的还没干到转正就走了，简直是浪费我对他们的感情和栽培。”

【典型特征】

现在不仅招人难，留人也困难。

我给的福利也不差，怎么就留不住人呢？

人心不足蛇吞象，他们的胃口太大了！

【特征分析】

No 分封制

前文我们提到销售型团队招人难的问题，此处我们来谈谈关于如何留住员工的问题。现在很多企业都面临一个问题，就是员工面试通过后，干几个月无缘无故就离职了。这对于企业来说，就是一种资源的浪费。企业培养一个员工需要很大的精力，员工轻易地跳槽就等于管理者几个月的培养全部付之东流。所以，管理者要采取科学的管理手段来解决企业发展过程中人才流动性大、供需不平衡的问题。

我国的很多企业都是家族企业，其最大特点就是**通过血缘关系维系企业**。就像我国古代的周朝实行的“分封制”，将国家的土地分给自己的亲戚、忠臣，通过血缘关系来维系王朝稳定。家族企业可以极大地加强企业的内部凝聚力，原因就是管理层都是亲戚。举个简单的例子，比如我的老婆是经理，我的儿子是财务主管，我的侄子是行政主管等，他们都抱着“自己家的生意自己做”的心态，都是为了家而努力，所以整个团队的凝聚力就会非常强。

随着人员之间的矛盾不断升级，企业发展的弊端日渐突出，在企业发展后期就会因为丧失前进的动力而停滞不前。例如，一个素质差、管理能力低的员工却被升为销售组长，就因为他是××的侄子；而一个很有业务水平、管理水平极高、人脉关系很广的人却得不到晋升，就因为他是“外人”。这些都会极大地打击员工的积极性，不利于企业留住人才。

No 你是不是耍小聪明了

除了一些家族企业外，管理者在经营管理的过程中因为不相信员工，不敢给员工过多的权力，甚至一些管理者还做出限制员工的行为，生怕员工“耍小聪明”。这些行为都会导致员工对企业失去耐心和信心，不能尽其所能为企业服务，这对于劳动双方来说都是非常不利的。

【解决之道】

那么，我们应该如何留住人才呢？

No 建立一套科学的规章制度

规章制度建立的原则就是要以绝大多数员工的利益为基础，其目的就是要调动员工的工作积极性。但现实情况是，很多企业管理者把规章制度当作对员工的“判官笔”，时不时地拿到台面上约束员工的行为举止，并以此“要挟”员工，这样做是非常不明智的。

管理者在制定规章制度时要结合实际情况，保证制度的可行性，不能犯“拍脑门”错误，以免制定一些不够人性化的管理制度。

No 有文字的东西并不能解决任何问题，还要“人行”

企业制定一套科学的管理制度之后，在实际运用中却没有充分地调动员工的积极性、激发员工的内在动力，原因在哪里呢？首先，企业管理者可以学习、参考其他优秀的管理制度，但是如果“人不行”，就会导致制度的利用率、实效率非常低。因此必须建立一个具有战斗力、凝聚力的团队，“人行”胜过制度好，这样的企业即使没有制度也会发展得比较顺利。

那么，怎样做才能“人行”呢？就要求企业管理者发现员工的优点和缺点，并积极引导员工克服缺点、发扬优点，在日常工作中督促员工，以期加快员工的成长速度。

No “用坏”了制度

可能有的管理者会问：我有科学完善的制度，也有合适的人才，但是为什么企业发展依旧不顺利，依旧没有可观的经济效益呢？其实，问题的根源还在于自己，很多企业管理者“用坏”了制度。很多管理

者存在偏心的现象，比如××部门主管犯错误了，却被从轻处罚，原因是该主管是某经理的侄子。这种“用坏”制度的现象在家族企业中尤其普遍。

长此以往，管理者的公信力何在？没有犯错的员工还会信服你吗？最终造成的结果就是，员工对管理者和企业失去信心，不离职才怪！因此，管理者必须严格按照制度办事、管人，坚持公平公正公开的原则，不能因为自己是管理者就“一手遮天”。

【现象启示】

管理者想要留住人才，必须将制度的规则性与人性充分结合起来。这样才能充分激发员工的积极性，更好地为企业服务，以提高企业的经济利润。在执行制度时，管理者必须坚持一个原则，即不管是亲戚还是心腹，只要是触到了企业的“高压线”就一定要惩罚。

管理现象 / /

老陈啊，虽然你有功，但时代在进步，你不太适合这个职位，该让贤了

【案例】

浙江省金华市潘总团队的老陈可谓是一位忠臣，从潘总公司成立之初就一直在公司工作，勤勤恳恳十几年，从当年的“小陈”熬到了现在的“老陈”。他工作能力很强，为公司的发展付出了自己的青春和热血，因此早早就被提升为技术部主管。随着公司的不断发展，老陈却出现了很大的问题。他个人的发展意识不能够适应公司发展的脚步，管理上也存在很多漏洞，尤其是在对于90后新员工的管理上，还是在用以前的老思路办事。潘总对于这些都看在眼里，但是念在老陈对公司所做的贡献，即使知道他有这些问题，却依然觉得这个岗位非老陈莫属，不想让别人替代他。但是包括人事经理在内的其他部门经理都不太认同潘总的观点，他们觉得时代是不断进步的，如果老陈的思维模式不改变，不去适应时代发展的潮流，最终一定会被淘汰，损害的还是公司的利益，于公于私都不是好事。最后经过公司全体领导商讨做出一个决定：让老陈

退居“二线”。潘总找到老陈说道：“老陈啊，虽然你有功于公司，但时代在进步，你不太适合这个职位，该让贤了！”老陈听到这个消息也挺伤心，觉得自己为公司付出了那么多心血，却让退居“二线”，不过没办法，他也只能接受这个决定，毕竟这么大岁数了，没有精力再从零去拼搏了！

【典型特征】

老陈啊，你现在不太适合这个岗位，你该让贤了！

老陈，你得多听听新员工的看法，这个想法太传统了！

老张，你该退居二线了！

【特征分析】

No 元老对于新事物的接纳速度较慢

很多公司在成立初期，都有一些肩负着企业重担的员工。随着企业的发展壮大，他们也顺理成章地成为企业的元老，身居重要职位。但随着时代的快速进步，信息更迭速度也在不断加快，而很多元老对于新事物接纳速度较慢，造成管理者与新员工之间交流存在障碍，管理上的弊端日益显著，很不利于企业的管理。

No 有人能替代他吗

前文案例中的老陈，虽然在管理上存在漏洞，但是他熟悉公司的情况，对公司有较高的忠诚度。即使换个新的部门经理，也不一定能马上融入管理工作。管理者在做任何事情之前一定要三思而行，在撤换元老级别的员工之前，要想想是否真的有人能够代替他。

No 正确认识他人管理上的不足

正所谓“人无完人”，管理者必须要用包容的心态来看待部门管理者身上的不足。出现错误就复盘，改正了就好。如果部门经理业务上存在不足，那就通过培训的方式提高其业务能力。如果部门经理管理上存在不足，则可以安排其他人帮忙协助管理。同样的道理，元老级别的员工身上也会有很多问题，管理者要正确看待这些不足。不能因为工作上的某些不足，就直接认定他不适合这个岗位。

【解决之道】

说了这么多，无非就是撤换部门经理的问题，具体应该怎么做呢？

No 换岗位可以，要想想人家的后路

管理者如果打算撤换元老，首先要想清楚什么样的新岗位适合他，并且新岗位要能为其带来新的发展。不能是那种“养老岗位”，这样对员工不负责任。同时，还要与员工交流，要先得到员工的认可。

其次，还要考虑新岗位的薪酬待遇。本来就是元老，给他换个岗位，薪资比原来低，这就等于在逼员工辞职。因此，管理者不仅不能降低薪资待遇，还要适当提高薪资待遇，以表彰其为公司做的贡献。

可能有的管理者会说，无缘无故地提升薪资，其他员工心理上可能会不平衡。下面给大家提供一个方法，就是可以设置同员工原来岗位平级的岗位。这样既不会令员工的面子难看，又可以正大光明地提高待遇。

No 给他一个工作“试用期”

这里“试用期”的含义可不是新员工进公司时的试用期，而是指考验元老级员工到底能不能胜任新工作的试用期。如果发现元老级员工不能胜任新工作，则不应该马上撤换掉，管理者应该主动找他谈话。这样做有两点好处，第一给员工敲敲警钟，让员工知道领导对他现在的工作不满意；第二可以避免以后撤换时出现尴尬局面。

在“试用期”内，管理者应该交给元老级员工几项工作任务。通过考查任务的完成情况，决定其是否继续担任这个职务。如果能够顺利完成，就是管理层对元老级员工的评价出现了偏差；如果不能很好地完成任务，管理者也不应该急于批评，要主动与其沟通，对工作中存在的问题进行全面分析，力求找出不能完成任务的原因。

如果在管理者的指点下，员工还是不能很好地完成任务，这时就要考虑是应该继续培养还是撤换到其他岗位了。

No 诚恳沟通，顺利完成撤换流程

如果已经决定撤换了，管理者不能直接告诉员工你被开除了或者把你调到某岗位。要与员工进行沟通，力求以最平和的方式实现岗位

调换。管理者应该尽量采取倾听的态度，了解元老级员工心中所想。管理者要多谈谈新岗位的优势，阐明自己给他安排这个岗位的原因。如果员工出现犹豫状态，管理者也不要着急，只要真诚地沟通，必然会打动对方。

【现象启示】

撤换元老级员工，对于公司整个组织架构会造成很大的影响。如果处理不当，必然会引起员工的不良情绪。因此，管理者必须与之勤交流，以事实说话，这样才能保证不伤和气。

管理现象 12

我的团队人数也不少，怎么业绩这么差啊

【案例】

南昌市的汪总对我说：“快到年底了，市场行情挺好，可我们公司的业绩为什么这么差呢？我们团队的人数也不少，而且团队整体素质也很高，很多都是我一手带起来的员工。最近接连举办了几次活动，员工对活动也都很上心。关于活动我们也认真讨论策划过，大家各抒己见、最后统一方案，事前准备工作、善后事宜也都处理得当，可以说是尽善尽美了。为了迎合市场，我还特意多招聘了几名员工，都是行业的精英。我还决定采用相对主动的营销策略，鼓励员工销售，提高优秀销售员工的业绩提成，员工也都很配合、很努力。不但销售量有所提升，每次活动的效果也都很好，产品卖的也不错，怎么利润还那么少？感觉每个人都挺努力工作，就是没利润！就好像上学的时候，你拼命学习，可分数却总也无法提高。”

【典型特征】

我的团队人数也不少，怎么业绩这么差啊？

员工都挺努力的，那么多人一起做活动，为啥就是没业绩呢？

是不是人手不够啊？下次再多招几个人。

【特征分析】

No 人多就一定好吗

管理者经常会问我这样的问题“活动没做好，是不是我们人手不够啊，要不要下次再多招几个人呢？”“我们的团队人也不少，一个销售组十几个人呢，为啥业绩就这么差呢？”“搞活动的时候大家也都挺努力，为啥就是没赚多少钱呢？”每每听到管理者问这样的问题，我就会不禁想问管理者——人多就一定好吗？

相信大家都听过“三个和尚”的故事，这个故事蕴含的管理学知识就是，企业内部要有合适的人员配置，才能推动企业快速发展。实现企业人员的最佳配置，才能提高员工的工作效率，减少企业的发展成本，从而获得更高的利润。

“三个和尚没水吃”就是典型的工作效率低的体现，企业的日常管理中同样也存在“没水喝”的现象。很多销售型团队的管理者认为企业需要不断扩大自己的版图，人员就必须到位，以期通过人的力量带动产品的推广。殊不知人多并不代表企业就能发展好，企业中由于机构臃肿造成业绩下滑的现象比比皆是。

No 需要人“精”

从短期来看，企业大规模扩招员工，不存在任何问题。但是从长远发展的角度来说，管理者没有对公司的现状进行合理分析就盲目进行扩招，单纯地认为人多力量大是非常不科学的。销售型团队需要的不是人多，而是人“精”。简单来说，就是要注重人才的质量，而不是数量。

比如学校里举办拔河比赛，双方人数均等，都是10人。但是如果一方全是健壮的学生，而另一方全是比较瘦小的学生，那么胜负显而易见。所以，人多不重要，重要的是“精”。企业中也是同样的道理，如果你的员工都是那种“瘦小的学生”，没有能力，人数再多都无用。

No 惰性的人

人都是有惰性的，三个和尚就是因为惰性才导致没有水喝。很多企业都会存在人浮于事的状况，大都是企业盲目扩招员工的结果。原

本一个人能完成的工作，管理者非要安排两个人做，员工双方就会在谁做得多、谁做得少的问题上纠结。长此以往，员工的整体积极性就会下降，团队的战斗力也必然会下降。

【解决之道】

企业发展所需要的员工数量必须是适度的，这就要充分结合企业的实际情况，科学安排岗位和调度人员。合理的人数能够为企业创造更多的财富，保证全员的工作效率，快速推动企业的发展。而人员过多就会造成机构臃肿，员工的工作效率下降，从而阻碍企业的发展。人员多意味着团队的开支增加，因此企业管理者必须做到以下几点，从而保证人员的合理使用。

No 建立一套科学的规章制度

管理者必须结合企业的实际状况，制定一套科学的规章制度。管理者要思考企业发展中可能存在的问题，做好预判，考虑到可能出现的问题。制度不能单纯地停留在文字上，要有实际动作，这样的制度才具有公信力和可行性。

No 规范工作流程

一个规范的工作流程，可以让员工了解什么该做、该怎样做；可以让管理层了解每项工作的环节，及时发现工作中出现的问题，以最快的速度解决工作上的问题，并且对各个工作流程进行严格把控，保证不出现同样的问题。

No 建立一套科学的绩效考核标准

完善的绩效考核标准可以激发员工的积极性、工作热情和进取心，带动企业的发展。不仅要为员工实施绩效考核，也要对管理者建立一套符合他们特点的考核制度。这样可以充分发掘人才的内在潜质，增强人才的信心，让管理人员和基层人员能够和谐统一，以防出现对立的现象。

管理者可以根据这套考核标准衡量每个员工的工作状态、工作能力等。对于那些滥竽充数的员工，管理者要及时地对他们进行告诫和惩罚，以保证队伍的稳定发展。一个团队中或多或少都会存在那种“好

死不如赖活着”的人，只要你不开除我我就干着，你不给我钱我就忙自己的事！绩效考核方式可以充分监督这类人，加强对他们的管理，以防“人浮于事”现象的发生。

No 用简化思想看问题

用最少的员工做好最多的工作，这样做的目的不仅仅能够加快企业的发展速度，也能历练员工。同时，管理者还应适度简化工作流程。

【现象启示】

我国是一个人口大国，企业中最不缺的就是人，管理者要对企业的资本进行科学利用，人数适合才能保证企业利益的最大化，推动企业资源实现效益最大化。以为人数多企业就会发展好的思想该被淘汰了！任何制度、任何人、任何事物都要适度才好，过犹不及！

第2章 哀兵必胜：激励员工，攻心为上

管理现象 13

以后奖金我谁都不给

【案例】

江苏省张家港市的穆总经过多年的打拼才有今天的成就，由于年轻时受到别人的恩惠，所以他相信，别人有困难的时候也应伸出援手。他每年春节都会多给员工一个月的工资，用穆总的话就是希望自己的员工能过个开心的春节。但是今年春节穆总却听到一些风言风语，说他比较照顾那个新来的女员工，说他跟她有“关系”，还说“都干一样的工作，还是新来的，凭什么给他奖金比我多”。“我哪里照顾谁了？听着我就来气。其实根本不是那样的，每个人都多给一个月的薪资，我唯独多给那名员工 500 元，原因是我听说那名员工的爱人年前去世了，一下子家里没有了经济支柱，还有一个几岁的小孩，我才会多给她 500 元。没想到还有人传闲话，以后奖金我谁都不给！”穆总气愤地说道。

【典型特征】

以后奖金我谁都不给！

这些员工都是贪心不足蛇吞象！

以后谁也不发了，谁也别想得到一毛钱！

【特征分析】

No 钱的重要性

马斯洛需求层次理论提出，人最基础的需求是生理需求，例如呼

吸、水、睡眠等。如果这些需要中有任何一项得不到满足，人类的生理机能都无法正常运转。当人的生理需求满足后就要追求安全需求，包括人身安全、健康保障和财产等。

管理者通过发奖金鼓励员工确实有很大的作用。但如何用钱正确地激励员工的确是一门学问，如果操作方法不恰当就会适得其反。

No 员工眼中的“平等”

就像穆总公司发生的例子，之前奖金都是一样多。但是由于管理者给某个人多一点儿，别的人就觉得自己吃亏，觉得受了委屈而产生抱怨。不仅对管理者产生抱怨，甚至还会排挤那名失去爱人的员工。发奖金并没有激发员工的工作积极性，反倒是伤了和气，让人与人之间互相猜忌，甚至出现了一些不良言论。

管理者给员工多少奖金可能并不重要，重要的是是否给每个员工的一样多，这就是员工眼中的“平等”。“平等”是从员工的角度来看的，如果出现一点儿对自己的不“平等”，部分员工就会大肆宣扬自己的“冤屈”。

很多管理者在面对发奖金这个问题时，态度就是放任自流，索性就不管了。最后，就造成了像穆总那样的表态——以后谁也不给了。

No 人心不足蛇吞象

当听到管理者说“以后奖金谁也不给了”这样的话时，员工又会有新的想法：“这老板真抠，前两年还给点儿钱，现在却不给了，没良心！”人的欲望是无穷无尽的，永远无法满足。当你采取一种持续性的方式激励员工，员工就会将这种激励认为是一种“制度”，激励员工的方式就会失灵。就像穆总的员工的普遍心态就是“老板不给我奖金就是没良心！”

虽然给奖金不在公司制度内，但是员工却将发放奖金认为是制度内应有的，员工不会对公司有任何感恩之情。本来金钱激励应该是拉近员工和管理者的关系，激发员工的工作热情，结果却起了反作用。

【解决之道】

No 管理者要对金钱发放有绝对的话语权

这里说的不单是面子上的话语权，更多的是“我给谁钱，我说

了算，你必须接受并且不许有怨言。”老板只有在金钱上有话语权，才能控制整个企业的舆论导向。

No 管理者发放奖金要讲究无规律与有规律相结合

什么是无规律发放奖金？管理者今天可能给小张发奖金，鼓励他努力工作；明天可能给小李发奖金，奖励他办事认真。这样做的目的是让所有人都觉得明天得到奖金的人可能是自己，从而改变以往的思维模式“反正都有我的钱”。这就是无规律性。当员工的思维模式转变之后，对于奖金这种事就不会有太高的心理预期了。有规律性是指你要掌握发放奖金整体的尺度和节奏，不能多次给一个人过多的奖金，这样还会让他人觉得不公平。管理者对于金钱要有平常心，一定要杜绝腐败现象的发生，要对奖金发放做好监管。否则，金钱奖励就成为一种空谈。

No 激励手段要不断革新

激励手段要不断革新，才能让员工有新鲜感，从而提高员工的工作热情。比如，管理者可以对员工邀约客户进行审查，多少有效客户、多少无效客户，或者随时检查员工的工作状态。如果出现偷懒的现象，可以扣除他的部分薪资作为惩罚，同时把扣除的部分薪资给予表现好的员工作为鼓励。通过“取之于民，用之于民”的方式奖励员工，既起到了惩罚偷懒员工的作用，又达到了表彰优秀员工的目的。

现在很多企业都在使用“262”模式，就是说在一个团队里，分为20%业绩靠前的员工，60%业绩中等的员工，还有20%业绩靠后的员工。业绩中等的员工正常拿到底薪，业绩靠后的员工要拿出一部分薪资给业绩靠前的员工作为奖金。这种模式灵活多变，能够极大地调动员工的积极性。

【现象启示】

世界上没有最完美的奖励方式，管理者必须结合实际情况，优化激励模式，使其更符合现代化企业的发展要求。同时我也要提醒各位管理者，凡事都有两面性，金钱用好了会带来无穷无尽的力量，用不

好会让自己陷入无尽的泥潭之中。

管理现象 14

员工必须区别对待

【案例】

青岛市的江总做事向来“有规有矩”，坚信对员工必须区别对待。每个季度他都会根据员工的业绩高低对员工进行分组，将业绩优秀的员工放到A组，将业绩中等的员工放到B组，将业绩最差的员工放到C组。江总团队的某员工跟我说：“我们老板搞差别对待，把业绩差的员工放在一组，把业绩好的员工放在一组，把中等业绩的员工放在一组。你说我们也不是小学生，我们的脸面往哪儿放？毕竟都是老员工，没见过这样势利眼的老板，还一天总说公平公正呢！哪里公平公正了？”我听了该员工的话，气不打一处来：“既然你知道你是业绩差的，那你就努力去A组呀！你要是觉得脸上挂不住，就想办法离开C组！”

【典型特征】

员工必须区别对待！

区别对待员工，员工才知道进步。

只有将员工分成不同组，区别对待，区别管理，才能合理化地分配资源。

【特征分析】

当自己在家做管理类案例分析思路受阻的时候，我常常会在阳台上听着楼下院子里三三两两的孩童的稚声幼语缓解疲劳，而在他们的口中讲出来频率最高的词语莫过于“公平”二字。是的，公平，当下全社会都在追求。毫无疑问，公平对于做游戏的孩子来说是最重要的。

No 没有绝对的公平，只用结果说话

俗话说“凡事都有两面性”，企业在追求利益的时候难免要做出牺牲，而首当其冲便是一些员工眼中的“公平”。我在江总这家公司做实地调研的时候，时不时就会听到员工的抱怨，“江老板就是偏心”“江老板就是

跟谁好提拔谁，不公平”。然而在我看来，这些人不过是“鼠目寸光”。

狭隘的利益观念深植于这些人的内心之中，在他们眼中或许“大锅饭”才算公平，你有我也有，“不患寡唯患不均”的思想还在作祟。对此，我的态度是在团队里没有绝对的公平，只用结果说话！在整个市场经济发展的浪潮中，无数家企业被击沉，其中很多企业都是被所谓的“公平”拖垮。公平的前提是大家已经制定好相关制度，并且已经认可这是公平的制度，而不是如同太平天国的口号般“无处不均匀，无处不保暖。”

No 找借口认为不公平的懒惰者

在企业中犹如蛀虫一般的员工，是指那些自己不愿意努力的人，并找借口认为不公平的懒惰者。他们的存在就像是病毒一样，牢骚满腹、偷奸耍滑，看见他人因努力而收获颇丰就口出怨言，这类人是可除而不可留的企业毒瘤。

不努力的员工分为两种，行为不努力和思维不努力。

行为不努力的员工相对来说更好用，因为他们真的是“懒”。想要“驯服”这种人，就需要管理人员使些手段，不管是物质奖励还是高压政策，对症下药总会找到其弱点。

思维不努力的员工相比之下更为难缠。因为就像是感冒病毒一样，他们会纠缠你，看上去好像有那么一点努力，但是实际上只是摆摆样子，论演技可算得上是一流的。说到这里，我想问问管理者，你敢不敢指出你团队里的那些不努力的人呢？

想必很多时候管理者都会碍于面子，说“好吧好吧，就这样吧，下次我们再说”，不敢明确指出哪些员工是不努力的。人们往往认为面子比利益更宝贵。但是久而久之，这种员工就会像蛀虫一样把企业掏得“一干二净”，到那时候你还会为了所谓的面子而无动于衷吗？

【解决之道】

No 人人都是一般模样，企业还有价值吗

在市场竞争中，最看重的就是业绩，没了业绩就等于自毁前程，连饭碗都砸了，难道你还会悠哉悠哉吗？可以讲公平，但是企业是为

了利益而生的。企业的盈利基于员工所创造的价值。如果人人都是一个样，那还有什么可值得称道的？

No 竞争带来利益，公平存在于竞争之下

“物竞天择，适者生存。”竞争注定是残酷的。公平是存在于竞争之下的，竞争带来利益、带来生存资本。只有物质足够丰富，能养活整个团队，才有时间精力去谈及公平。如果一个企业马上面临破产，内部人人自危，谁还能顾及公平。更何况，公平并不意味着平均，而是多劳多得。

No 管理者不要怕流言蜚语

想当初刘邦定鼎天下，论功行赏。当所有人都认为“身披七十余创，战功赫赫”的曹参功劳第一的时候，刘邦认定自己的“大管家”萧何功高至伟，当列第一功。原因很简单，同样是和自己一起“泥腿子”出身的萧何，举家十余口相随，稳定后方、支援前线，要兵招兵、要粮送粮。当刘邦和项羽决战中原之时，萧何扶摇之间便可坐拥函谷关以西而自立门户，断了刘邦的后路。可是萧何依旧对刘邦忠心耿耿，没有一丝一毫的怨言，足见一代名相在主公最为危难的时候能够挺身而出，不计个人得失。这难道不值得今日的你我学习吗？

作为管理者，不要惧怕下属的“流言蜚语”。要敢于对员工以贡献大小定优良。也许三六九等的划分不是那么人性化，但是不竞争注定永无出头之日，能够站在峰峦之巅的人注定是强者。

【现象启示】

管理者要懂得关心下属，同时也要敢于树立自己的威信。恩威并重自古是当权者手中最为牢靠的武器。管理者要学会借力打力，对那些渴求所谓“公平”的员工做出决断。当断不断，必受其乱。

管理现象 15

我就是希望能够不断激励员工奋进，没想到给他们造成了压力

【案例】

长沙市的李总的团队员工跟我诉苦：“我们李总太会折磨人了。”

我心想李总平日里为人大方，口碑不错，怎么还折磨员工呢？便问道：“老李是怎么折磨你们的呢？”“每年李总都会组织我们外出旅游，其实我们内心挺感动的，但是李总从来不考虑我们的疲劳，第二天就让我们准时上班，也不给我们留一天休息时间，一点儿都不人性化。每个月月底都要组织跑步比赛，不管我们是不是加班、天气怎么样，都要求必须参加。很多员工都诉苦，下班后本来就挺累的，还得去参加比赛。虽然我们能理解李总的苦心，希望公司的氛围更加和谐，但是也要结合实际啊！”我将这些情况反馈给李总，他说道：“我就是希望能够不断激励员工奋进，没想到给他们造成了压力！”

【典型特征】

我就是希望能够不断激励员工奋进，没想到给他们造成了压力！
通过多种方式激励员工，员工才有动力。
激励方式一定要多。

【特征分析】

No “七年之痒”倦怠期

人常说夫妻间的关系存在“七年之痒”的魔咒，意思就是夫妻之间生活到第七年可能会因为婚姻生活的平淡而缺少激情，而到达倦怠期。因为结婚七年的夫妻，一般正处于上有老下有小的阶段，生活的担子都压在他们的人身上，所以夫妻很容易出现情感危机。

同样的道理，团队也难免会出现“激情”消退的时期！一名刚毕业的大学生，具有饱满的激情和动力，踏入社会的第一件事就是渴望自己被别人认可。但是随着时间的推移，员工每天过着朝九晚五、两点一线的生活，即使以前多么心潮澎湃，也难免出现“心如死灰”的状况。员工开始变得懒惰，工作开始不认真。要知道老员工出现这种状况，必然会给新员工带来坏的影响。久而久之，整个团队的积极性必然会下降，影响团队的战斗力，既不利于公司的长久发展，也不利于员工个人的成长。

No 没有科学地激发员工的热情

管理者没有科学地激发员工的热情，没能调动员工的情绪，才是

员工激情消退的最主要原因。很多企业的制度多年不变，在很大程度上限制了员工的积极性，压抑了员工的工作热情。如同夫妻关系一般，虽然结婚是从爱人变成家人的过程，终究要平平淡淡才是真。但是在平淡的过程中，必须有一些小激情才能冲击平淡的生活，调节夫妻关系，使得夫妻间的情感能够长久保鲜。

为了激发员工的工作热情，部分企业会给予优秀员工旅游奖励，或者为员工发放奖品。虽然这些手段能够激发员工的工作热情，但都只是一时的激励，时间久了也难免产生厌倦情绪。比如佛山市的张总团队的一名员工说：“年年生日送个水杯、送个榨汁机，一点儿新意都没有，虽然有胜于无，但是时间久了，总感觉老板并没有那么关心我们。”这些都是没有科学地激发员工热情的表现。

No 盲目的激励

李总意识到应该不断地激励团队成员，不断地创新活动方式，才能调动员工的积极性。但是他却忽视了实际状况，盲目地激励员工。在这件事上，虽然员工抱怨诸多，但是他们也理解李总的苦心，从这一点来说员工和管理者还是很“同心同德”的。李总做事并没有从全面的角度出发，只是坚守传统思想，没有对制度进行创新，认为定期举行活动或者奖励员工旅游，就会让员工找到“当年的热血”。这种盲目的激励，只会让员工生理上和心理上更加“累”。

【解决之道】

No 激励要适度

做人做事要适度，当你爬到权力的顶峰，迈出去的下一步可能就是万丈深渊；当你处在沟壑之中，你抬足一步可能就会飞黄腾达。俗话说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”遇强则强、遇弱则弱不一定是正确的人生观，有时候人要学会适度而活。管理团队也是同样的道理，管理者对员工进行激励本来无可厚非，但是如果不懂得适度，不能把握激励的力度和节奏，只能造成负面影响，而达不到预想的结果。

No 从小事情入手革新激励手段

除了通过旅行、送奖品的方式奖励员工，管理者也需要对激励手

段进行革新。比如中午抽出 10~15 分钟时间组织办公室里的员工一起做游戏、跳舞或者唱歌。这也算是一种激励方式，让员工能够在平淡的工作中点燃工作激情。如果管理者懂得从这些小事情入手进行激励，员工就不会觉得企业老板是在“折磨”他们。

很多中高层管理者认为跳舞、唱歌这种方式会影响自己的形象，其实这种想法是错误的。管理者必须参与员工的活动，共同体验被激励的乐趣。

【现象启示】

企业管理者要懂得激励员工的重要性，只有时刻保持热血的员工才能更好地为团队服务。但是激励员工要讲究方法，必须结合实际情况，考虑到员工的身心感受。要学会适度激励，有计划地创新。员工是企业的主体，如果主体不能够主动为企业服务，这样的企业必然不会发展长久。管理者在激励员工的时候也要听取一下员工的建议，不能搞强迫，要让员工主动参加，否则就会事倍功半。

管理现象 16

都是自己的员工，适当给点儿奖励是应该的

【案例】

西安市的蒋总团队的员工说：“蒋总对我们可好了，经常给我们一些小惊喜，让我们意外！去年我们公司的业绩特别好，老板为了让我们都能够回家过年，给我们全员定了高铁票，真的非常感谢蒋总！我们以前的管理者，一个月见不到几次面，加班时间就会出现，生怕我们偷懒。加班不给工资也就算了，做不好还批评我们，年终奖少得可怜。在蒋总的团队工作，感觉特别有人情味！”蒋总则觉得：“都是自己的员工，适当给点儿奖励，是应该做的。”

【典型特征】

给员工应得的，目的是让他们更好地为企业服务。
都是自己的员工，适当给点儿奖励，是应该做的。

员工是企业的排头兵，给他们奖励是应该的。

【特征分析】

No “又叫马儿跑，又不给马儿吃草”

“一个月见不着老板几回，加班时就在公司各个部门走动。”“我们公司的年会才叫寒酸，年终奖更是少得可怜，大家对老板的意见很大！”在现代企业中，这样的抱怨屡见不鲜。老板往往只关注企业的营收情况，却忽略了员工的个人感受。就拿员工加班这件事来说，有责任心的老板会给员工加班补助以资鼓励。但是，却有一部分老板甚至连份工作餐都舍不得给员工买，真是“又叫马儿跑，又不给马儿吃草”。

上述做法很容易打击员工的工作积极性，对于企业的凝聚力也造成了致命打击。一些有反抗精神的员工甚至会煽动大家消极怠工，一致对“外”，而矛头所指的正是管理者。在这种情况下，管理者的话怎能有威严、企业又怎么能够高效运转呢？

【解决之道】

No 员工薪水是否等于福利

很多管理者都会有一种思想：“我给员工开的薪水在同行业中已经算很多的了，再给他们福利，我是不是在人员培养中浪费太多资金了？”这其实是一种误区！要知道，有时候所谓的福利也好、奖励也罢，其实就是一种柔性的人文关怀，并不是让管理者一掷千金地去购买高级礼品作为福利。

很多管理者似乎都存在这样一个误区：将员工薪水与员工福利画等号。其实这是一种非常狭隘的看法，员工福利是个人工资之外的一种情感关怀，它是管理者与员工之间的情感纽带。适当地给员工一些小福利、小奖励，耗费的资金并可能不值得一提，但对员工的发展及公司的凝聚力都能起到不容小觑的促进作用。

No 用心关怀

感恩节提前下班，去外地出差带点当地的特产，甚至只是炎热夏季里的一根雪糕……花的钱微乎其微，但是它们所带来的价值却非常

大，因为这种行为既凸显出公司充满人性关怀，又从侧面向员工透露出这样一个讯息——无论何时，老板都一直想着大家，老板都把员工当成自家人。这种激励方式可以给员工的平淡生活注入一丝活力，缓和上下级之间的关系。何乐而不为？

No 你记得住员工的生日吗

我曾经认识一个建材公司的老板，为人严苛，不苟言笑。由于之前服过兵役，所以在管理员工方面俨然遵循一副军事化管理的套路，不讲情面，这也让下属每天都如履薄冰。某日，公司刚签了一个项目，老板如打了鸡血般亢奋，于是开起了动员大会，慷慨陈词了该项目的盈利点，这可苦了各个部门的员工，眼看快到下班时间，冗长的动员大会还未结束，一个个愁眉苦脸、叫苦不迭。

其中市场部的张经理恰巧当天过生日，下属们早就策划着早早下班去酒店为张经理搞场庆生活动，无奈老板发布长篇大论。眼看着就要过点，张经理斗胆提示：已经快 8 点了，如果没有重要的任务要分配，是不是可以下班了呢？

这位老板顿时吹胡子瞪眼，劈头盖脸地一顿批评，这时候张经理的小女儿又恰巧打来电话，奶声奶气地询问爸爸何时下班，妈妈早已经做好饭菜在家等他。部门经理刚想走出会议室接电话，硬生生被老板叫停：“电话关机！不许接！”所有人都听得真真切切，这让张经理顿时颜面尽失，最终挨到晚上 10 点会议才结束，大家也早已饥肠辘辘。没想到第二天，张经理带领四名下属提出辞职，让老板目瞪口呆。

这位老板找我指点迷津，我不留情面地指出：第一，你作为企业的最高管理人员，连中层干部的生日都不记得，实在是糊涂之极！第二，生日一年只有一次，其他公司都会帮着员工订蛋糕，开个小小的庆生会来关怀员工，你可倒好，福利没有，居然还开会到晚上 10 点！你让他与家人如何团聚？要是我的话，我也会溜之大吉！这样的老板要不得！听闻我的话语，这位老板沉吟半天，再也说不出一句话。

由此看来，作为一个企业管理者，适当地关注员工，并在必要时给予他们一定的福利是多么重要啊！

【现象启示】

综上所述，作为一名管理者，要学会抓住员工心理，切忌吝啬处事。凡事要多为员工着想，多为员工提供一些“小福利”。这样做不但能拉近与员工的距离，也能大大地提高企业的凝聚力，促进企业稳步发展。不过，提供福利也要量力而行、点到为止。过于频繁地奖励员工反而会削弱员工对福利的重视度，所以拿捏好这个度是非常重要的。

管理现象 17

他们业绩不好，淘汰他们太不近人情了吧

【案例】

有一次，廊坊市的张总跟我交流末位淘汰机制对于企业是否合适。我很肯定地说：“当然合适了，不仅合适而且利大于弊。”张总说：“我的情况你也知道，那几年老家穷，一个人在外面闯，啥都干过，后来机缘巧合进入家居建材行业，现在这几个店都是我的家底，实在是折腾不起。前两天老家有几个兄弟来我店里，想要找一份工作……”“是不是他们犯了错误，而你又碍于情面，不好意思批评他们，这种事我见得多了。”我说道。张总说：“是的，我这几个兄弟脾气急躁，说两句就翻脸，弄得公司氛围非常不融洽！后来我就按照你曾经讲过的淘汰机制管理企业，员工们极力反对。而且我是在老家县城开的店，因为他们业绩不好就淘汰他们，有点太不近人情了。乡里乡亲的，传出去不好吧！”

【典型特征】

末位淘汰太伤感情了吧！

都是乡里乡亲的，开除他们不好啊！

那么多年朋友了，因为业绩不好就淘汰他们，传出去不好吧！

【特征分析】

No “关系”下的公司发展

家族企业最大的特点就是**通过血缘关系维系企业内部管理**。与管理者有血缘关系的员工普遍心态是：**怎么干都可以，老板是亲戚，还能把我开除了？**也有一些员工与管理者是从小一起长大的好朋友。即使业绩差一点儿，犯一些小错误，管理者碍于情面也不会批评他们。以上种种现象是家族企业的**毒瘤**，由于**血缘关系的存在**，既不敢处理，也不能处理，即使处理了也不会重罚，以免伤了**亲人朋友的感情**。

正是这种不良思想的作用，导致很多企业发展混乱、成长速度缓慢。所以我极力推荐企业实行**末位淘汰制**，只要是不符合企业发展的、不能为公司带来利益的人，一定要淘汰，不管他是否与管理者有血缘关系。

No 末位淘汰制

末位淘汰制就是以**企业发展的要求为主线**，通过各种考核机制，对员工进行科学排序，并且要采取**奖罚措施**。对于业绩差、考核不合格的末位员工，采取**降薪、辞退等惩罚**。这种制度可以极大地**压缩机构规模，精简员工**。

很多企业员工很多，效率却很低，为什么呢？因为**人浮于事**。有的员工抱着一种“**能推脱就推脱**”的工作心态：“**有别人干呢**”“**等着某某回来，大家一起干呗**”“**让我一个人全部完成，我才不会那么傻呢**”。如果员工都是抱着这种心态工作，企业必然变成**一盘散沙**，更不用说提高利润了。

只有通过**精兵简政**的方式，才可以有效地解决问题。员工有**竞争压力**，才会意识到自己**必须努力才能生存下来**。人员少了，每个人的**工作量就增加了**，企业给每个员工的钱就多了，这也可以**激发员工工作的积极性**。

【解决之道】

No 实行末位淘汰制，势在必行

末位淘汰是一种**逼迫式的管理方式**，员工可以不遵守，那就只能

被踢出局！末位淘汰制可以给员工压力，让员工之间产生竞争，这种方式能够充分调动员工的积极性。大家想想我们参加高考的时候，是不是就是一种末位淘汰呢？全国的考生一起竞争上大学的名额，这份压力可想而知。心理素质较好、学习能力较强的学生，往往能顶着压力往前冲，考上理想的学校。而那些能力差、心理承受力差的学生，就不那么幸运了。

学生时代的我们都在经历着末位淘汰，企业为什么不能实行末位淘汰制度呢？这种制度能够让企业更富有朝气和活力，对于提高工作效率具有重要作用。

No 双方平等自愿接受制度

末位淘汰制作为一种企业管理制度，在实施前必须双方都要接受。员工在入职前，企业必须跟员工说清楚，保证是双方平等自愿。企业也要给员工一个明确的发展目标，让员工知道进入企业应该是一个什么样的工作状态，及其未来晋升方向。员工只有充分认识到这点后，才能以更加饱满的状态投入到工作中。

No 建立一套完整的淘汰考核机制

企业实行末位淘汰制也要遵循科学、客观、公正、公开的原则，建立一套完整的淘汰考核机制，并且如实地告知企业的每个员工，员工才会更加努力。

长春市的姜总的公司实行的淘汰考核机制，我个人就很赞同。比如员工底薪3 000元，第一个月如果业绩正常就有提成，如果没有开单就扣除工资的10%，第二个月还没有业绩就扣除工资的20%，第三个月还没有开单则扣除工资的30%，第四个月还没有开单就直接辞退。扣除的工资作为其他员工的奖金，这种方式取之于民用之于民，拿末位员工的罚金奖励排名靠前的员工，这也是一种淘汰机制。

No 根据企业的发展状况实行淘汰机制

每个企业都有自己的特点，因此必须结合实际，实行符合企业特点的淘汰机制，才能不断激发员工的积极性，产生新的竞争动力，为企业创造经济效益。

管理者对待“熟人”坚决不能心软，实行末位淘汰机制时一定要坚持人人平等的原则，不能因为是亲人、朋友就“手软”，将制度放在一边，这种制度不是对熟人“心狠”，而是市场经济发展条件下企业必然要经历的过程。

举个简单的例子，如果你是警察，难道就因为你的亲戚偷了别人的钱就能知法犯法不去抓他吗？同样的道理，末位淘汰机制是一种激励办法，不是为了处罚谁，而是为了激励员工更好地工作。只要你努力，就不会被淘汰，真正做到只对事不对人。

【现象启示】

末位淘汰制实质上就是一种激励管理，根据绩效表现对员工进行排名。有排名就要有奖罚，这样才能让排名靠前、努力的员工得到应有的报酬，让那些不知道进取和努力的员工长记性——想要成功就要努力，否则就被淘汰！

管理现象 18

小李啊，你今天怎么穿这么漂亮

【案例】

天津市的杨总每天上班都会大加赞扬员工。比如，“小李啊，你今天怎么穿这么漂亮？”“小张啊，你的衣服在哪买的，不错嘛！”“你最近皮肤又白了！”“你最近干得不错，前途无量！”员工听到杨总的表扬都会很开心，员工看到顾客都会笑脸相迎，甚至也会像老板赞扬他们一样赞扬客户。

【典型特征】

你们最近表现不错，相信你们可以继续超越自己！

最近你的皮肤变好了，怎么保养的呢？

加油哦，每天进步一点点！

【特征分析】

No 没做什么，就能让人竖起大拇指

“我们老板在空闲的时间总喜欢与我们聊家常。”“老板经常夸赞、鼓励我们。”“我们老板真是一个和蔼可亲的好人，每完成一个项目，老板就开会点名表扬我们每个人，真的让我受宠若惊，我一定要好好干！”杨总团队的员工提起他，全都会竖起大拇指。

其实仔细想想，杨总并未做什么，薪资待遇、福利保险、工作环境可以说都是平淡无奇，并没有什么过人之处，可偏偏杨总的员工都这样死心塌地、安安稳稳地跟着他工作。说到底，还是因为杨总足够睿智，深谙与人相处之道，懂得通过表扬激励员工。

No 表扬是软性奖励

每个人都喜欢被人表扬。作为一名管理者，夸赞下属证明了你对他的赏识与肯定，我想这是每名员工都想获得的软性奖励。由此可见，管理者适当称赞下属，将会有多大的魔力。

表扬的形式有很多种，比如人多时表扬、单独时表扬、由他人表扬等。不一样的形式有不一样的效果，最终目的都是对他人自我价值的肯定。优秀的企业管理者要具备赞赏他人的能力，这样才能很好地融入员工群体中，与员工拉近距离。

获得表扬的员工不但心情舒畅，而且会对当下的工作更有热情，甚至拿出百分之百的热情投入到复杂的工作中去，而管理者却不费吹灰之力就达到了激励员工、调动员工工作热情的目的。

【解决之道】

No 放下架子

有些管理者可能会问：我堂堂一个老板，为什么要去夸奖我手下的无名小卒？其实有这种想法本身就是非常狭隘的，三百六十行，行行出状元。基层员工就算再普通也有自己的闪光点，也有值得表扬的地方。

管理者最忌讳的就是将自己摆在高高在上的位置，放下“架子”

才是赞美员工的前提条件。如果管理者将自己凌驾于员工之上，显得过于高傲，只会让员工对管理者敬而远之。即使管理者去表扬员工，他们也会觉得管理者的表扬并非是出自本心，就是走个形式，不能让人信服，夸赞的效果会适得其反。

No 赞美员工要懂得“雨露均沾”

管理者在大庭广众之下总是固定地夸奖某一名员工，会让其他未被表扬的员工产生嫉妒心理。管理者的表扬越多，往往他们的嫉妒心就越重。如果管理者的夸奖又言过其实、过于浮夸，只会让其他员工更加记恨管理者。他们不但会看不起被表扬的员工，还会从心里认定管理者做事偏袒，怀疑管理者是不是别有用心。管理者应做到以点带面、以面带全地表扬员工，尽量避免给其他员工带来心理不适，这样才能达到“激励个体，鼓舞全体”的效果。赞扬别人要懂得“雨露均沾”，夸赞一个人的同时，也要对他人的工作给予鼓励，这才是正确的表扬人的方式。

No 不能夸大，毫无依据

管理者在表扬下属时要实事求是。很多管理者在表扬员工时都会不自觉地带有煽动情绪，为的是树立一个榜样，人为地赋予员工本身不具备的价值与能力，甚至带有吹捧成分，很容易让人产生反感情绪，造成一些不良后果。

很多被表扬的员工被赋予夸大的赞美后，就会产生自我膨胀的心理，与其他同事相处时很容易变得目中无人。“既然我这么优秀，也不需要其他同事的帮助。”这样的心态比比皆是。这样的赞扬不仅不能达到激励员工的效果，还会削减团队凝聚力，并且使员工相处时容易产生摩擦，其他员工也会产生排斥心理。

真正的楷模的确值得尊敬，但是被夸大的楷模却被人看不起，胡吹乱捧的榜样只会让其他员工在背后质疑：是不是走了后门？是不是给老板送礼了？老板为什么要称赞他？久而久之，就会产生猜忌与嫌弃。这样的赞美不但不会起到应有的榜样作用，反而会有损员工之间的凝聚力。

除此之外，领导夸大赞美员工还会助长不良风气。一些员工只因

为小小的进步就获得了夸大的表扬，就会产生浮夸、造假、邀功请赏的情况。原本是作为激励手段的赞美就会演变成员工心目中贪婪虚荣、谋私利的工具，其本身的积极影响变得反而不重要，这是每个管理者都不想看到的结果。

【现象启示】

表扬是一种艺术，管理者要牢记三个禁忌：一忌当群体面表扬个人，二忌浮夸风，三忌摆架子。一个成功的企业管理者，一定要放下架子，融入员工中去，你的表扬才会发自肺腑、深得人心，从而起到激励员工进步的作用。

管理现象 19

跟我大声喊：加油，加油，加油

【案例】

兰州市的李总的公司成立将近七年了，已经逐渐在当地成为行业的龙头企业。我们常说夫妻之间有“七年之痒”，没想到企业管理上也如此。企业的功勋员工渐渐地变得有些懈怠，甚至出现了玩忽职守的现象。

新进入公司的员工看着老员工不干活，也开始变得懒惰，整个公司弥漫着一股懒惰之风。都说打江山容易守江山难，李总也开始犯了愁。于是决定用口号激励员工的斗志，以期能够调动员工的积极性。可计划实行后却没有一点儿反应，除了新员工有些想法之外，老员工都不为所动。李总不禁心生疑惑：难道他们真的没有上进心了？喊口号真的可以激励员工吗？

【典型特征】

口号喊得震天响，可是一点儿实际效果都没有，难道就该放弃吗？

喊口号真的可以激励员工吗？

跟我大声喊：加油，加油，加油！

【特征分析】

No 口号是语言的艺术

在创业初期我也思考过喊口号的问题，我认为与其在口号上面浪费时间，不如多见几个客户、多挣几个钱来得实在。可是当我从一个创业者变为管理者的时候，我突然发现原来口号这个东西远不是你我所想的那么简单。能够在短短一两句话中蕴含着直击员工的力量，可以激励员工的斗志，这是多么神奇的事情！口号是一种语言浓缩的艺术，绝不是你我之前印象中的“放空炮”。

No 口号好听不实在

“口号好听不实在”，这是很多员工跟我反映的问题。部分管理者只会空喊口号，没有任何物质奖励。喊一两次口号可能有效果，多次之后就变成了空谈，喊口号也变成了“面子工程”。

No 口号不切实际

口号要有夸大的效果。当然，夸大不等于“放卫星”。如果你的口号是“我这个月先挣一个亿”，那么这话本身就不切合实际。这也是很多企业在设置口号时容易出现的问题。

【解决之道】

No 先切掉懈怠源头

对于懈怠氛围浓重的团队，我个人认为想要让口号变得有力度，必须先对人“下手”。如果不能把团队中懈怠的根切除，喊什么样的口号都无济于事。

具体来说，管理者要及时清除团队中每天都在宣扬负能量的员工。只有懈怠的源头被切掉，员工开始警醒，原本的混沌之气开始被驱散，整个企业的氛围才会开始好转。这个时候团队再喊口号才会有作用。同时，管理者的地位在企业中也会被重新确定认知，权威得到提升。

No 制定口号，源自员工

要想制定一条优秀的口号，管理者就要深入到员工之中，听他们

所听、想他们所想，口号的设计要符合员工的实际状况。如果企业中大多是80后、90后，管理者就要投其所好，敢于创新，口号的制定就必须做到一鸣惊人。比如，“如果你不努力工作，你就会让老板难受，那么老板就会让你想哭。”这样符合时代气息又不乏调侃的口号，正是管理者应该借鉴和学习的。

No 想好口号到底是喊给谁的

企业员工人数很多，各个部门分工不同，并不是简简单单一个口号就能搞定所有人。比如对待经常出差的销售员，在制定口号时要以鼓励为主，因为他们最容易在外面受气；而对待行政部门的员工，则应以刺激为主，因为相对安逸的环境容易让他们变得懈怠。口号必须是一针见血的。口号的设定必须要针对特定群体，不能胡子眉毛一把抓。在制定口号的时候绝对不能有“摊大饼”的想法。

No 管理者要做好带头人

管理者要起到带头作用，敢于喊口号。企业如同一艘巨轮，管理者犹如船长，责任巨大，全公司上上下下都在看着你。如果你制定的口号连自己都不敢喊出来，那么如何让员工有所行动、有所作为呢？管理者必须认识到喊口号的目的是激励员工，激励员工的目的是推动企业的发展，带来更加可观的收益。

No 喊口号也要记得给实物奖励

喊口号只是在精神层面进行激励，管理者还要辅之一些物质奖励才可以达到应有的效果。只有激发出他们的竞争欲望，整个企业才能逐渐变得具有活力。

【现象启示】

越来越多的人认为喊口号纯粹就是浪费时间，可是为何那么多企业依旧做着这种浪费时间的事情？从世界500强企业到路边的一些餐厅、理发店等，我们总能在不经意间看到口号带给我们的改变。物质财富只是人们需求的一部分，我们始终无法忽视精神激励带给我们的力量。

管理现象 20

我今天骂你，不是因为你做得不好

【案例】

哈尔滨市的李总批评团队的一名员工：“小王啊，我今天骂你，不是因为你做得不好，而是因为我要站在一个公司核心管理层的高度批评你，你作为公司的骨干员工，一个可能成为公司股东的人，我对你很不满意。虽然你回款了 350 万元，你的业绩在全公司是最高的，但是今年我给你定的目标是 400 万元，你应该能达到一个更高的水平，这是你在我心中的地位和价值，知道吧！我只是希望你能更加进步，我期待你更好……”最后，李总还帮小王总结了一年工作中的不足及业绩目标没有完成的原因。小王听了李总的话，心中满是感动，回到家反思了几天，决心努力工作，第二年年终小王团队的业绩超过了 450 万元。小王用了整整一年的时间回报李总的栽培之恩。

【典型特征】

骂你是为了你好！

我今天骂你，不是因为你做得不好……

我希望你能够快速地成长，你在我心中的地位和价值不应该是这么低的。

【特征分析】

No 骂人讲究艺术

李总“骂人”的方式很讲究艺术。首先，李总在批评小王之前并没有表现出对他的不满，而是很婉转地把自己的期许说出来——“你作为公司的骨干员工，一个可能成为公司股东的人”。如果李总直接批评小王，就会极大地挫伤员工的自尊心，让员工很没“面子”。李总说“我只是希望你能更加进步，我期待你更好”的目的就是为了缓解尴尬的气氛，让员工知道你“骂他”不是对他不满意，而是希望他进步。

大家来看看李总“骂人”是不是很讲究艺术呢？其实，李总充分

地运用了挫折激励的方法，极大地调动了员工的积极性，这种激励方式往往比正面激励的作用更加明显。教育学家说过，孩子在成长的过程中不能缺少挫折教育。管理者要学会总结员工工作中的教训，给予员工正面指导，以期达到激励目的。

No 员工遇到挫折，管理者应该怎么办

员工在工作中遇到挫折时，普遍会有两种态度。第一种就是努力适应、积极面对，具有这种态度的员工在遇到挫折后能够迅速地调整自己的精神状态，找到工作中存在的问题，并以此为动力，厚积薄发，取得新的成功。

第二种就是将自己保护起来，消极面对挫折。员工如果以这种状态面对自己的工作，长此以往就会在内心形成负面阴影，失去自信心，甚至会出现“我是不是干什么都不行啊”“这件事交给我恐怕不行吧，上次那件事我就没办好”“我还是下班的时候跟领导说说吧，这件事别交给我做了”的心理。领导进行挫折激励的目的就是锻炼下属在遇到挫折后能够以更加积极地态度面对自己。

当员工在工作中出现瓶颈时，管理者要能够挺身而出，凭借自己的经验和能力给予适当的指点。比如员工遇到困难后，管理者要第一时间帮忙分析原因，告诉员工如何改变、调整自己的行为；同时，管理者要鼓励员工承认现实和目标设定是存在一定差异的，要着眼未来，承认自己的能力存在不足；告诉员工不能灰心，要以更加坚强的意志、更加乐观的态度去追求未完成的目标！

【解决之道】

No 管理者帮助设定目标

管理者为了帮助下属完成预先设定的目标，必须结合实际情况，合理地设定目标，坚决不能制定不切实际甚至高不可攀的目标。例如公司去年的业绩指标是100万元，今年的目标是3000万元，这样的目标就是不切实际的。管理者要加强对下属的培训，提高他们的工作能力，引导他们实现目标。

No 管理者要想到前面

管理就像下棋，你必须想好后面的几步棋该如何走，才能在博弈

中取得胜利。如果仅仅是别人走一步，你就应对一步，那只能证明你不是一个高明的管理者。员工在工作中难免会出现突发状况，管理者要预先想到，提前做好预案。

聪明的管理者能及时地观察员工的内心变化，感受到挫折给员工带来的紧张情绪，发现员工在思想和行为上的细微变化，并依此帮助员工改变现状。

No 学会冷静，分析原因

员工受挫后，管理者与员工都要冷静下来。要对员工所处的环境进行准确地分析，审视员工工作中存在的不足，目的是减少今后工作中出现的受挫因素，从而不断地提高面对挫折的应变力和容忍能力。管理者要善于利用员工受挫的时机，从各个方面教育员工，让员工在各个方面都成熟起来。同时，要让员工学会自己总结教训、自己分析失败的原因，同时振奋他们的精神，提高他们的素质。

通过挫折管理也可以调整和转变员工的行为目标，将员工对成绩、奖励和晋升的期望值调整到一个恰当的水平，并且把对于未来的希望转到新的可能上来，使受挫折心理能够得到缓解，并转换成更有力的激励。

员工受到挫折后，管理者要观察员工的神情、行为。当员工接受了你的批评之后，其面部神情、转身时表现的态度是什么样的呢？如果是愁眉苦脸，就说明激励并没有达到预期效果，证明管理者的激励方法存在问题，这样的激励只会带来副作用。

No 岗位互换也是一种挫折激励

我曾经服务过一个公司，生产部和销售部经常发生矛盾。生产部认为销售部无能，觉得自己生产的产品从功能、性能质量方面都是非常不错的。销售部认为生产的产品存在问题，不能满足消费者的需求。

为了印证这个问题，我建议让生产部的员工去销售部工作一天，现场体验一下顾客究竟是否喜欢产品。员工业绩不佳可能有多方面的原因，如果一个部门出现问题，对于整个部门的士气打击是非常严重的。管理者可以在可控的前提下进行岗位轮换，以增加部门之间的了解，促进部门之间的合作。但必须注意一点，就是调换要保证业绩不能出现下滑。

【现象启示】

任何人面对挫折时都会有畏缩情绪，管理者作为一个团队的向导和领头羊，必须学会引导员工调整心态，不能让员工带着畏缩情绪工作，以免后患无穷。既然是挫折教育，就要学会通过“骂”的方式形成有特点的挫折激励手段。当公司整体业绩不佳时，管理者应该让员工进行换岗工作，让员工接触到不同岗位，体验不同部门工作的辛苦。让员工从零开始发现、总结问题，提高员工的工作热情，让员工不再有挫败感。

管理现象 21

你们一天天就是没压力，没动力

【案例】

石家庄市的杨总对待员工可以说是非常苛刻，经常把当前的市场态势、行业情况通报给员工，最后的结束语总会回归到：“你们一天天就是没压力，没动力！”这种话说多了，有些员工开始有了牢骚：“该做的工作我们都在做，交代的任务也都按时完成了，凭什么总说我们是在混日子！凭什么说我们没有压力！”当我把员工反映的情况告诉杨总时，杨总终于说了实话，一直以来她对下属工作的完成情况都比较满意，但是为了督促他们更加努力，就常常夸大公司严峻的经营状况，目的是不让员工骄傲。当时我就问杨总：“难道你从来没肯定过你的员工吗？难道你不知道吗，压力大是自己给的，不是老板给的？老板给予员工压力不仅不能激励员工，反而会打击员工的积极性。”

【典型特征】

小张啊，给你点儿压力，你要学会转换成动力啊！

你们一天天就是没压力，没动力！

压力压倒一切。

【特征分析】

No 压力可以变成动力

有的企业管理者在学习了员工激励机制后，一味地赞美员工、肯

定员工，却忘了在适当的时候给员工压力。管理者可能会问：“总给下属压力的领导是不是不太称职？”其实在这里我想强调的是，在很多情况下，压力是可以成为动力、鼓舞人前行的。

在现代社会，“压力山大”似乎成为每个年轻白领的代言词。还房贷、还车贷，养孩子、养父母、养宠物，在这些巨大的压力之下，怎么敢懈怠一丝一毫呢？只有脚踏实地、安心工作，才是王道。

也有一部分人是啃老族、月光族，对待工作的态度是三天打鱼两天晒网，不负责任。对待这样的员工，管理者就要适当地“敲打”一下了。

No 单纯施压不可取

很多企业管理者像杨总一样，信奉严师出高徒的观念，所以很少肯定自己的员工，主要是怕他们骄傲。其实这样做是错误的，管理者在给予员工压力的同时，对员工已完成的工作应该及时给予肯定与赞美，员工才会有信心在压力下继续提升自己、超越自己。如果只是排山倒海式的施压，一旦超过承受压力的临界值，不但会影响工作效率，甚至对员工的身心健康都会造成影响，这是非常不可取的。

【解决之道】

No 工作热情是决定施压的条件

如果员工长期待在一个稳定的工作环境中，没有什么大的挑战，那么很快就会适应这样的生活，对工作的热情也会越来越低，并最终丧失动力。反之，如果一个企业运营状况良好，员工时刻都处于高度紧绷的压力状态，这种氛围就会督促他们须臾不敢懈怠。如果此时企业的管理者对员工的工作状态给予肯定，并适当拔高业务目标，员工也是可以接受的。

最怕企业出现温水煮青蛙现象。员工已经适应了自由散漫的工作状态，此时管理者突然施压。对于很难完成的任务，员工不仅会觉得管理者强人所难，还会埋怨管理者不近人情，给自己安排如此繁重的工作任务。员工很有可能受不了重压而离职，造成项目停滞，这会给企业造成非常严重的损失。所以说，可以施压，但不能乱施，管理者

施压也应遵循一定的方式方法。

No 多谈生活环境

“以你现在的工作状态，想要拿季度奖金是非常难的。想想你这个月的房贷，不觉得有压力吗？”这种以提示的口吻来说服员工好好工作的方式，一来比较委婉，不是劈头盖脸地批评，更易让员工接受；二来可以对员工起到警示作用，毕竟房贷、车贷是员工自己的事。通过这样的话语点拨员工，可以让员工产生强大的心理压力——如果拿不到奖金我该怎么办？如果我总是消极怠工，会不会被解雇，那么我的孩子、父母、老婆谁来养呢？如果我不努力工作，房子的贷款怎么办？

管理者要针对员工的实际情况，以理服人，让员工感受到自己的处境，而不能是那种毫无目的地、单纯地指责与谩骂。

No 多变的施压

管理者要学会信任员工，给予员工肯定与赞美，这才是正确“施压”的方式，不能一味地批评教育。管理者要走基层路线，了解员工的所思所想，为员工设定一些有难度的工作目标，用压力和鼓励相结合的方式去管理员工，则可以事半功倍。

【现象启示】

将压力转化为动力是一门学问。管理者要明白适当地给员工施压，将有助于提升员工的责任感，最终实现团队的高效运营，推动企业的发展。给员工施压，也是一种培养人才的重要手段。

管理现象 22

如果你们再不努力，我们就要吃土了

【案例】

最近，南宁市的张总跟我反映，其公司员工的工作状态非常差，不知道是不是被上一季度创新高的营收纪录冲昏了头脑。每个人似乎都处在一种玩乐的状态，对于工作的热情也不像之前那么高了。

私下张总也找到几位关系比较亲近的员工交流，说出来的原因也是五花八门。有的人觉得现在的状态挺好，公司业绩也不错，不用太较真；有的人说是上一阶段过于劳累，想要稍微休息一下，缓一缓精力；更有甚者说看到其他员工都不干活而自己死命干也没什么用，倒不如随波逐流跟着乐呵，何乐而不为。对此张总不知道该如何是好，对于自己刚刚打下的基业感到一丝丝危机感。每次他都会对员工说：“如果你们再不努力，我们就要吃土了。”

【典型特征】

企业刚刚做出点成绩，员工便开始享乐，前途令人迷茫。

作为管理者，面对一群不肯努力的员工，寸步难行。

吃土，也许就是明天的事。

【特征分析】

No 人性思考

以前我在思考企业管理的问题时，总是会很机械地从技术层面入手，因为管理也是一门技术，掌握好技巧要比说一百句废话来得更实在。但是现在我更喜欢从人性的角度来思考问题，因为企业管理的关键在于人，人性终究是不能轻易逾越的一道坎儿。正如张总所遇到的问题，他的企业危机来自内部的腐化，就像《天下无贼》里的那句台词：人心散了，队伍不好带了！

No 盛极而衰

张总公司的业绩正应了那句俗语“芝麻开花节节高”，员工被眼前的胜利冲昏头脑是在所难免的。员工可以玩乐，但是管理者可不能掉以轻心，因为盛极而衰的道理我们都懂，企业衰败多是由内部问题所造成的。

No 心态问题可以理解

正所谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，每个人看问题的角度不同，心态也不尽相同。在企业中，员工对待每一件事有不同心态也属正常。对于感到为了业绩疲惫奔波的员工，适时的假期休息是对

他们最好的补偿，毕竟就是机器运作超负荷也会罢工。而对于那些本就出现消极态度的员工来说，可用者便留，不可用当弃。管理者最应关注的一群人就是那些思想动摇的员工，他们的精神状态将会直接影响企业的营收，也是管理者必须认真处理的问题所在。

【解决之道】

No 危机思想

面对思想动摇的员工，管理者的手腕必须强硬。首先要对他们灌输一种危机思想，毕竟“生于忧患，死于安乐”的例子自古就举不胜举。管理者必须让员工认识到一点，企业的安危存亡和员工自身是息息相关的。这种思维主要是针对基层员工，基层员工的关注点主要是自身的利益，没有收入对于他们来讲等于危机来临。

No 树立竞争氛围

产品会被淘汰，人同样会被淘汰。“你好我好大家好”的公司氛围不利于个人的发展。正是因为员工相互竞争、相互拼搏，才会将死气沉沉的企业氛围变成一片活力的海洋，也在某种程度上为企业的发展增添动力。

【现象启示】

员工需要竞争激励，这是优秀管理者必须掌握的手段。止步于眼前的利益终究难成正果，而管理者要适时做出决策，保证员工的精神状态。“吃土”也许看上去是一句玩笑话，但是很多企业的衰败却值得我们深思。企业没有强有力的竞争思维，倒闭只是时间问题。管理者需要时刻敲响忧患意识的警钟，危机同机遇一样，也许下一秒就会悄然而至。

管理现象 23

你们学学小张，他就是你们的榜样

【案例】

长沙市的何总经常当着全公司员工的面夸奖小张：“你们向小张同

志学习，平日里做事勤勤恳恳，懂得主动找事做，小张就是你们的典范！每天都是最早来到公司，工作也是第一个准时完成，现在知道你们的差距了吧！”何总还专门制作宣传 MV 来宣传小张的事迹，张贴光荣榜等。何总就是希望能通过一个人带动一群人，希望大家能向小张学习、共同成长。刚开始大家都受到了鼓舞，都向小张学习。时间久了，何总就听到了好多风言风语：“有什么了不起啊，天天说小张好”“指不定有什么关系呢”。何总听了这些话很不解，为什么树立个榜样就这么难呢？

【典型特征】

你们学学小张，他就是你们的榜样。

向榜样学习，共同成长。

为什么树立个榜样就这么难呢？

【特征分析】

No 不仅自己当榜样，也要学会找榜样

身为管理者要学会以身作则，给员工树立一个好榜样，这样才能调动员工的积极性。其实，管理者也要学会以身边的人作为榜样，最好的方式就是树立基层员工当榜样。就好比在学生时代，一个人荣获了三好学生，其他学生肯定会羡慕。职场也不例外，一个人收获了荣誉，其他人也会把他作为赶超的目标。树立榜样有助于增强员工之间的竞争意识，便于员工之间互相学习、交流经验。

No 榜样太单一也不好

在企业中立榜样不代表所有人都要朝着一个方向发展。具体问题具体分析的道理谁都懂，但是做起来往往就会出现偏差，落得个邯郸学步的下场也不是不可能。最终的落脚点还是需要落在不同群体的业务方向上，不能让行政部门向销售部门的榜样学习。若方向错误，走得越远错得越严重，倒不如关注眼前的一切，返本归元不失为一种好的决策。

No 榜样的选择权交给众人，而不是领导一声令下

厌恶政策性的学习是所有人心中都存留的一丝芥蒂，没人愿意却

又不得不附和管理者的决策，简直就像一出荒诞的喜剧。这种现象依旧存在，似乎管理者对于权力的痴迷已经到了无以复加的地步。

而在树立榜样这个问题上，管理者的话语权往往是一锤定音般的存在，似乎没商量。管理者认定某人是榜样，但其能力水平有时却并未得到其他员工的认可。这种强制性的榜样设置毫无意义，长此下去即使员工有自己的建议，也会咽到肚子里去，毕竟多一事不如少一事，何必给自己找麻烦。

与其间接消磨员工的积极性，不如还权于员工。树立榜样的问题交给员工去处理反而更有利于企业内部的和谐，让员工选出自己心目中的榜样并进行宣传。身边人的点点滴滴就在眼中心里，又何必让管理者插手呢？

【解决之道】

No 真正的榜样

树立榜样是为了激励员工的进取之心。在树立了榜样之后，要做的是让榜样的力量变成员工的“助推器”，毕竟木石人偶般的榜样对于企业发展没有半点儿作用。

No 懂得将榜样的力量传达给他人

管理者要将榜样的力量传达给他人，最简单的方式就是召开报告会，会议的形式对于新员工来说还是有一定作用的。毕竟作为榜样的员工能够在企业中获得如此殊荣，其经历和能力必定是获得众人肯定的，而榜样的言行能够为刚刚步入企业的新人带来指导，也在潜移默化之中奠定了榜样在众人心中的地位。

对于榜样员工，还要在物质奖励上表现出积极的态度。加薪升职、增加奖金，这些看上去很俗套的方式却是最为实用的。对于其他人而言，自然都会朝着榜样的成绩做出努力。

No 为了榜样而“制造榜样”

部分管理者为了榜样而制造假榜样。真实的故事和典型值得众人学习，虚假的经历是为人所唾弃的。如果管理者铤而走险，为了树立榜样而编造出一个“童话”，那么弄虚作假之风从领导开始，企业的风

气将不再纯净，更多的假话随之而来也在意料之中。

No 找到榜样激励群体

激励对象更多的应该是那些还处在混沌状态下的员工，这类员工思想容易动摇，是最容易被激励的群体。榜样的存在对于他们来说不亚于一场革命，在思想上破除后退的束缚，在行动上激励着他们向上，也许不会出现“百鸟随鸾”的突变，但是定能够在点滴之间促进他们心态和思维的转变。

【现象启示】

也许有人会觉得，在现代企业中树立榜样就如同小孩子玩过家家一样可笑，但是我们不能忽视榜样的力量。在社会中我们尚且会看到一个优秀的人物出现在我们眼前，更何况一家企业？员工在工作中必定会出现迷茫消极的心态，而一个榜样的树立或许能够为死气沉沉的环境带来一份意想不到的生机和活力！

管理现象 24

我感觉你们这拨新人中只有小崔挺有出息，看他每天多认真

【案例】

南昌市的陆总团队的小张是一位性格张扬的员工，家在本地，平时回家都有父母照顾，不愁吃不愁穿，与其他同事之间关系处得非常融洽，从不喜欢与别人竞争。陆总觉得小张现在的工作不在状态，过得太清闲了，觉得他能够有更好的发展。于是把他叫到办公室里，对他说：“小张啊，我感觉你现在有问题啊！如果你有能力超过我，你就可以升职！可是你现在就是混日子啊，每天无所事事！我感觉你们这拨新人中只有小崔挺有出息，看他每天多认真……”小张听了陆总的话，脸红了却没说话。他承认小崔挺努力的，但是感觉自己也不差啊！小张心理暗自感慨道：“小崔有什么了不起，我努力做给你看，超过小崔！”三个月后，小张成为当月的销售冠军。

【典型特征】

我感觉你们这拨新人中只有小崔挺有出息，看他每天多认真！

你要是能成功，那就怪了，你向小崔学习一下！

咱俩可以打赌，你要是能夺得销售冠军，我多给你一个月工资，你能吗？

【特征分析】

No 什么是激将法

管理者在对员工进行思想教育时，常常会用到激将法。激将法就是通过贬低他人以增强其求胜心理的一种方法，也叫作反向激励法。这种方法就是利用被激将者不服输的心理，对其所正在从事的工作或个人自身狠狠地泼一盆凉水，打击他的情绪，比如，“你要是能成功，我就让你当老板！”“你们就是没什么志气，哪像我们年轻的时候”等。这样的话语在一定程度上可以激发员工的奋斗潜能，促使员工很快地投入到工作当中，是一种比较常见的反向激励手段。

No 不同的人面对激将法的不同表现

激将法有如此强大的魔力，是不是可以随便运用呢？并非如此。激将法要根据具体的事件来使用，和被使用者的性格、能力也有一定关系。如果员工是竞争心理强、喜欢争强好胜的人，那么管理者就可以用激将法来刺激员工。“你赶不上小李，小李可比你强多了！”这样的评价对于自尊心很强的人无非是用力一鞭，让其竞争的血液立刻直冲云端，从而迸发出从未有过的上进心。

如果员工性格内敛、不喜竞争，那么管理者上面的话不但不可能刺激员工发愤图强，反而会让员工一蹶不振。因为每个人的性格都是不同的，这样的员工不会认为管理者是在激励他，而会以为管理者真的认为某员工比自己强。如果管理者不注重员工的情绪反应，很可能让内向的员工产生很强的挫败感：反正再怎么努力老板也不会看好我，我还是浑浑噩噩算了！所以，使用激将法要因人而异。

【解决之道】

No 树立员工的信心

企业管理者在使用激将法来激将员工时，要先给员工树立信心，否则激将法就会起到相反的作用。那么，怎样才能让员工工作时拥有自信呢？这也是考验直属领导的一项课题，比如员工完全有能力做好这项工作，但就是缺乏信心，做事情前怕狼后怕虎，硬是不敢接手。此时管理者就要使用激将法了，主动刺激该员工的神经，激发员工的斗志。与此同时，管理者还要拿捏好语言的尺度，像傻瓜、废物、笨蛋等带有侮辱性的词语要避免使用，不能伤人自尊；话语也不能不痛不痒，对员工来说没什么效果，如同隔靴搔痒，解决不了实际问题。

沈阳市的孙总就善于用激将法调动员工的奋斗情绪。他们厂的小王勤劳肯干，业务水平高，获得了大家的一致好评，获得了先进工作者称号。与他同时期进厂的小李自恃比小王有才华，心中不服气，常常向周围的同事发牢骚，严重影响同事团结。孙总对此看在眼里，计上心头。

孙总决定利用小李争强好胜的心理来刺激他，他先是暗中把小李叫到一旁对他说：“小李啊，按理说小王的头脑没有你灵活，进厂时学技术并没有你优秀，但是人家勤劳肯干，什么脏活累活都抢着干，在咱们厂这几次举办的技术大赛上三次夺冠，还有两次是亚军，一次是第三名，一年干了两年的活！再看看你，每天的工作态度不端正。马上就发年终奖金了，你拿什么跟人家比！”见小李默不作声，继而又语重心长地说：“既然你心里对小王不服气，不如做出个样子给他看看，你是不是比他强！”听完孙总的话，小李握紧了拳头。那次谈话过后，小李像换了个人似的，每天勤勤恳恳，踏实肯学，没过多久就当上了技术指导，大家都对他刮目相看。这就是激将法的奥妙所在——能够化废才为人才。

No 限定时间与结果的激励法

管理者在使用激将法时也要看准时机，采用限定时间与结果的激将法，比如“这个项目要是一个星期拿不下来，你就不配当员工！”这

句话中既涉及了时间——一个星期，又涉及了结果——项目完成。

管理者要思考员工究竟有没有能力完成任务，否则激将的话还是不说为妙，一是在无形之中加大了员工的心理压力，二是想要的结果难以达到。如果员工完成的概率非常小，很可能产生“赶鸭子上架”的不良情绪：“明明完成不了，老板还这样要求我，一定是难为人！”

“老板这样真的挺没意思的，故意刁难我！”一旦让员工产生这样的想法，那工作目标就很难达成了。

所以，激将法不能时时都用，一定要把握恰当的时机。出言太早，没有考虑到员工的状态，时机还未成熟，就会严重打击员工的信心；出言太晚，员工事情都做完了，又难免让人产生老板是马后炮的嫌疑，不能产生应有的效果。

【现象启示】

激将法就是抓住人们争强好胜的心理，利用刺激的话语来激发人们无限的潜力，并将潜力转化为行动力。企业管理者如果能结合实际情况，拿捏好时间与分寸，适当地反向激励员工，将会得到意想不到的惊喜。切记不要反复使用激将法，这样会让员工产生逆反心理。

管理现象 25

管他什么培训，员工只有多培训才能成长

【案例】

兰州市的李总是个“培训迷”，他坚信员工必须不断学习新的知识，企业才能不断发展。隔三岔五就对公司员工进行职业技能方面的培训。每次培训前，李总团队的员工都是怨声载道。员工小张说：“我们公司总是在做培训，也不知道有什么可培训的，我在这个公司都工作五年了，什么业务我不懂啊！能把业务干好就行了呗！”有一次我去李总的团队调研，正巧赶上李总在培训。足足三个小时的培训课程，李总对员工讲话可谓“滔滔不绝”“毫不停歇”，听得我都想睡觉了。李总每次在培训结束后都会说：“管他什么培训，员工只有多培训才能成长！”

【典型特征】

管他什么培训，员工只有多培训才能成长！

培训压倒一切！

培训是为了帮助员工进步。

【特征分析】

No 做培训就是形式主义工作

很多企业都会出现这种情况：企业要对员工进行业务培训，肯定会有些自诩从业多年的老员工认为自己什么都会了，没必要进行培训。他们以消极的态度面对培训，并且美其名曰：“业绩我在全公司排名前三，什么业务我不熟练，还需要培训吗？重要的是还进行考试，你说我们也不是学生了，做培训就是形式主义！”尤其是很多中层管理者，自认为工作能力能够独当一面，更会大言不惭地说：“不需要任何人培训。”

No 培训的重要性

在这个瞬息万变的时代，每个人都必须坚持时时学习、终身学习，才能让自己在竞争中立于不败之地。培训可以完善员工的工作技能，激发员工的内在动力，提高员工的工作热情。同时，通过培训还能够让员工更好地认识到工作中存在的不足，加强员工对自身工作能力的深入了解，这是提高企业竞争力的重要手段。

既然培训对于一个企业的发展具有非常重要的作用，身为管理者就要潜心开发培训的内容，采取多种方式进行培训，从而达到培训的目的。

我经过多年的调研发现，很多企业在培训时都存在以下两个弊端。

第一，陈旧的培训知识体系。很多企业对于培训知识没有进行定期更新，大都是多年以前总结的知识和经验，现在还在给新员工讲解。造成的后果就是员工抵触心理很强，其普遍心态就是“培训就是浪费时间”“这样的培训一点儿效果都没有”。就像李总的培训一样，主要内容是基础职业技能，很多老员工从业多年，在基础职业技能方面已

经达到炉火纯青的地步，这样毫无意义的培训就是在浪费时间。

对于任何行业来说，只有员工不断地更新自己的思维模式和知识体系，才能有业绩。举个简单的例子，每个销售型团队都有自己的独门话术，可是一套话术能够适合所有的客户吗？如果出现不能适应的状况，该如何解决呢？因此，管理者要不断增加新的培训内容，完善培训的知识体系，这样才能适应企业发展的需求。

第二，忽视员工的主观能动性。培训的对象是人，但是很多企业在培训时都是单向式地传播。培训过程中只有管理者在讲，根本不考虑员工的感受。更有甚者，管理者拿着培训资料照本宣科地阅读，没有任何与员工的互动，忽视了员工的主观能动性。很多员工在接受培训时的状态就是“左耳朵听，右耳朵冒”，一点儿效果都没有。管理者只是凭借后续一次员工的考试成绩来断定员工是否认真听了，这种单一、传统的培训模式根本不可能起到任何作用。

【解决之道】

№ 培训的主要内容

企业培训主要包括两个方面：第一个方面就是对于员工知识的培训，包括员工岗职、岗责等，培训的目的是让员工了解工作流程。第二个方面就是对员工的职业规划进行培训。这要结合员工的兴趣而定，投其所好地进行培训。比如身为销售岗位员工，可能想往管理层发展。如果员工有这个想法，管理者就不能不管不问。如果这名员工在业务能力上没有任何问题，管理者就可以在适当的时候对该员工进行管理知识的培训，这也是培养人才的需要。

№ 对不同的人采取不同的培训计划和方式

如果员工仅仅通过自己摸索来工作，其成长速度是很慢的。如果员工遇到了一些挫折，不能及时调整自己，就会极大地打击积极性。这种工作模式非常不利于员工的自我成长。企业管理者应该为员工制订一份科学的培训计划，在一定程度上能够指引员工更好、更快地工作。

很多老员工觉得自己在业务没有问题，培训就是在浪费时间……

这种类型的员工普遍心态比较浮躁，存在很大的抵触心理。因此管理者必须单独制订符合老员工特点的培训计划，指引这类员工的未来发展方向。比如，培训计划中减少对于基础职业技能的培训，侧重管理知识的培训，引导老员工向管理层方向发展。

对于新员工的培训，要让员工了解企业文化、组织架构，以及各个部门的主要职责等，也要告诉员工公司的基本规定、考勤制度等。如果新员工有不懂的地方，培训人员必须对员工进行科学的指导，达到言传身教的效果，让他们能够更好地融入企业。

No 采用多种手段进行培训

在培训过程中要采取多种手段、多种渠道，告别传统的、单一手段的职业培训。以前培训最主要的方式就是开会，大家聚在一起，管理者在讲台上滔滔不绝地演讲。管理者能否开动脑筋，采取更加灵活的方式进行培训呢？比如培训一段内容之后，让大家现场做个游戏互动一下，也可以由员工到讲台上唱歌跳舞，打破培训枯燥的局面。

新媒体作为传播资讯最便捷的方式，也可以成为企业培训的主要渠道。比如我们可以在微信群进行现场培训，这样的方式打破了空间的限制，使得每个人在家里就可以接受培训。对于不认真的员工可以要求他发个红包给全体群成员以作惩戒，这种寓教于乐的方式不仅灵活，而且能够让大家在轻松的心态下接受培训，便于知识的传播。

【现象启示】

聪明的管理者能够充分利用培训的机会调动员工的兴趣，从而激发员工的动力，以更大的激情投入工作。如果管理者没有对培训内容进行科学地设计，员工根本不会学到任何东西；如果管理者仍采用传统的知识进行培训，没有对培训内容改进，员工就会产生抵触情绪，不利于员工的成长和公司的发展。

第3章 授人以渔：抓执行力， 就要用“狠”方法

管理现象 26

磨炼员工，让他自己想办法解决问题，要不永远不能成长

【案例】

成都市张总的口头禅就是“你自己想办法”，张总的员工在工作中遇到问题或者困难时，张总从来不管，直接甩出这句口头禅，这可愁坏了很多新来的员工。员工小许跟我说：“我们这些新人哪懂那么多啊，向老员工请教还来不及呢，哪会自己解决啊！这不是强人所难吗？”听到员工这样说，我会心地笑了，说道：“恭喜你啊，遇到一个好老板，你觉得是你的老板给你压力、为难你，但是我觉得你的老板做得很好，是在帮你哦！”小许非常不解。后来我和张总谈了这个事，大家会心一笑，张总说道：“就得磨炼他，让他自己想办法解决问题，要不永远不能成长！”

【典型特征】

新人更需要磨炼！

员工就得磨炼！

让他自己学会想办法解决问题，要不永远不能成长！

【特征分析】

No 什么样的人是好领导

小许有典型的职场新人心态，带着自我保护伞看待问题。新员工没有认识到自己在团队中的作用及价值，更没有用发展的眼光看待自

身的职场生涯。作为职场新人，在工作中存在着依赖心理，认为领导应该安排一些基础工作。一旦领导布置稍有难度的任务，需要员工自己动脑思考时，便会表现得措手不及，甚至会认为领导是在故意找麻烦，这类职场新人缺少主动学习和大局观念。

优秀的管理者在职场中的作用应该是什么？很多管理者认为领导不过是员工的上级，只是单纯地布置任务，员工只需正常完成领导布置的工作就可以。事实上，员工与领导的关系要复杂且微妙得多。

No 领导与员工的关系

普遍来说，领导与员工的关系具有政治上的同志关系、组织里的上下级关系、工作上的主辅与互助关系、业务上的互补关系。当然，如果关系处理得好，甚至能够发展成生活中的朋友关系。领导在某种程度上扮演着引领者和老师的角色。由于领导所做的工作一般是抽象的上层决策，需要分给员工具体执行。因此，领导与员工之间还有决策者和执行者的关系。

No 分配工作

有些领导喜欢替员工把所有工作步骤罗列得清清楚楚，员工只需要按照领导的想法去执行，其中没有任何思维火花的碰撞。这样做的结果就是员工一有困难就找领导，而领导也总能给出很详细的解决方案，员工的工作变得十分轻松，没有任何压力。这样的领导就是好领导吗？有些领导会认为：是啊，我这样做帮助员工减轻了很多工作负担，他们应该会感谢我而更加努力地工作。而一些员工会认为：反正他是领导，让他决策好了再告诉我怎么做，我做好就行了。

我们换个角度来思考。领导是少数，员工是多数。如果所有的工作都是领导替每个员工想好怎么做，替员工解决了所有的困难，那么领导的工作量无形中就增加了许多，这显然是一种不公平。

【解决之道】

No 管理者要懂得培养员工

从“教”和“育”的角度来看，领导既应该教员工怎么做也应该帮助员工成长。从教育的角度来看，这两者缺一不可，缺少任何一个

因素都不是一个优秀的管理者。

因此，一个好的管理者更应该帮助员工在其职业生涯中积攒更多的经验，以面对未来更大的挑战。应该培养员工独立解决问题的能力，让员工自己去面对整套工作流程，从前期的策划到执行再到后期的反馈；要培养员工的长远观和全局观。在员工遇到困难时能够“点到为止”，用“启发”的方法给员工以灵感和方向，但绝不是最具体的方案，真正做到让员工去“做”，让员工凭借自己的思考去“做”。

No 员工学会分担领导工作

作为员工，要学会帮助领导分担工作，了解领导的苦心。更重要的是，要实现自我的价值和自我的升值，如何有效地通过工作达到自身的快速成长。如果每位领导与员工都抱着这样的心态面对彼此、面对工作，怎能不实现工作效率的更大化和自身职业生涯的再发展呢？

No 双向互利互动

一位优秀的管理者如果能培养出一批优秀的员工，员工在职场上甚至在人生的舞台上大放光彩，先不提是否能帮助领导更好、更快地完成工作实现职场的升迁，单是这种“育人”的快感与欣慰感就令人激动不已。

而一位好的员工如果能够在与领导双向互动的过程中有效地利用工作资源，融合自己的思考与领导的“启发”解决工作上的难题，实现自我升级，还能帮助领导解决更多的工作问题，这种双向互利互动才是高级的关系状态。

所以，古人的话“授人以鱼不如授人以渔”“不愤不启不悱不发”穿越时空几千年还能如此不朽，并不是没有道理的。

【现象启示】

你是否还是所有事都帮员工“拿主意”，员工有问必答、有求必应呢？是否还有“就是比你强”的优越感，或者“给你减轻工作负担”的体贴？还是帮助员工从长远考虑一下他们的人生大事吧！管理者应该先冷静下来思考员工的价值何在，如何提升员工的能力。培养员工分担管理者的工作，实现管理者和员工之间的双向互动。

管理现象 27

现在的员工负能量怎么这么多

【案例】

石家庄市的李总向我反映了这样一个情况：“我的团队总是死气沉沉的，每个月的业绩忽上忽下，总体感觉就是饿不死、能活着，但就是没有上升的势头，团队状态非常差。”“是的，团队状态很重要，如果不加重视，很危险啊！”我对李总说道。“上次我无意间听到两名员工的对话。一个说，感觉这个公司要黄了，不行就散伙呗！另一个说，混着呗，这年头找工作不容易，勉强干着呗！每次听到他们这种对话，我都觉得很心塞，现在的员工负能量怎么这么多！”

【典型特征】

怎样才能减少员工的负能量？

员工每天总是愁眉不展的！

员工负能量太多怎么办？

【特征分析】

No “僵尸”般的生存状态

最近几年在我的实地调研中，有一种感觉渐渐拢上心头，虽然我不是很愿意承认这种感觉，但是我确实在走访调查中发现很多企业存在一种“僵尸”般的生存状态，如同“僵尸”一样的管理。这类企业最大的特点是：从你步入办公室的第一步开始，就觉得有一种莫名的压抑之感。在这种环境之下工作的员工，他们大多脸上带着一副“冷漠”的神情，似乎你的到来如同空气，得不到丝毫关注，没有好奇，更多的是无视。

这类企业的销售业绩基本上处于生死一线间的状态，盈利不过些许，亏损已是家常便饭。当你看到管理者的时候，他们只会给你摆出一副皮笑肉不笑的无奈表情，似乎在告诉你“就是神仙来了也救不了我们”。对于他们的无奈表情，往往我只能报以无奈的回应。

No 你想要什么样的团队

当我和这种类型的企业管理者交谈时，他们的口径出乎意料地一致：“我也不知道该怎么办呀！就这么勉强干呗，家里老婆孩子都用钱，虽说挣不了多少，但是养家糊口还是够用的。”似乎在他们看来，企业的发展目标只是为了他们“老婆孩子热炕头”的追求而服务。

对于管理者的回答，我真的是有种“恨铁不成钢”的感觉。明明可以做得更好，为何要抱有这种消极态度，难道他们真的忍心看到自己花费大量心血构筑的企业倒闭？每当遇到这种情况，我就会问管理者“你想要什么样的团队？”

但是结果也让我很头疼，很多管理者给我的答案就是“不知道”，这三个字比任何话语都让人无奈。我想说的是，管理者都是这种“不明不白”“难得糊涂”的精神状态，他带领的团队会是什么样呢？这种管理者的手下肯定也会抱着“领导不明不白，我也跟着不明不白”的心态，开始学着“混日子”！管理者工作都不在状态，员工的状态又从哪里来呢？所以就是一句话：团队状态好，业绩才能好！

说到团队状态，我们就不得不将目光投向“僵尸”类企业的员工。在他们身上我们会看到一个很典型的状态：团队松散，员工缺少组织性、纪律性，竞争意识薄弱，“浑浑噩噩”这个词语最能形容他们的生存状态。

也许员工积极的生存状态被生活的负担消磨得所剩无几，但是我相信这种糟糕的状态绝对不只是员工造成的，管理者也有不可推卸的责任。

【解决之道】

No 第一文化

要想扭转团队的生存现状，首先要树立一种精神——第一文化！就是整个团队中每个人都要有不肯服输的精神，永远都要以完成最高目标为己任，面对强硬对手，即使知道自己处于劣势也毫不放弃。

在团队中树立榜样文化，当所有人的目光汇聚在业绩第一名的员工身上时，处在其后的员工注定不甘落后，无形之中帮助更多人成为

“第一”。有了对手才能竞争，才能完成业绩指标。在这种互相竞争的状态下，企业就会迸发出活力，不再只是原地盘旋。从某种意义上说，拥有竞争力的企业要么做第一，要么是在迈向第一的路上。

No 敢于拼搏的信仰

如何让自己的团队拥有正能量？对此很多管理者都有自己的见解和看法，但是汇聚起来就是一个词——信仰，一份敢于拼搏的信仰。对于管理者而言，自己的一举一动都在昭示着整个企业的发展脉络与方向。而最为显著的表现方式便是“抢人、抢钱、抢地盘”“弱肉强食”“王者当道”。

No 不断刷新的纪录

我想将“不断刷新的纪录”这句话送给管理者，作为企业发展的鞭策之语。没错儿，正如奥运会上世界纪录一次次被打破一样，企业也需要这种“更高、更快、更强”的精神作为目标。不畏艰险，方能收获硕果。管理者要给员工塑造一种思想观念：只有不断地冲击你现在的目标，实现新的纪录，才能获得更多的财富。在这种氛围下，员工方能付出全力工作，从而实现自身价值。

谈到这里，我不禁联想到曹刿论战中那句最为经典的语句：“一鼓作气，再而衰，三而竭，彼竭我盈，故克之。”确实，商战之中，团队的精神风貌同古战场上两军对垒的军士精神状态是一致的，只有勇猛强悍、不畏艰难、积极向上的战士才能够在战斗中得以存活，苟且偷生之流终究难逃嗜血封喉的锋刃。

【现象启示】

团队的精神风貌预示着一家企业能否顺利存活。从来都是积极向上、不畏艰难的队伍赢得幸运女神的青睐，而那些被自己束缚住手脚的家伙往往难有善终。正能量队伍所拥有的活力会激发成员一次次挑战自己未曾达到的目标，相互之间的比拼也为企业的绩效盈利添加不可或缺的重要部分。所以，团队的精神状态不只是一个简单的心理问题，更是关乎企业未来发展的重大课题。

管理现象 28

现在的员工，接受任务的时候答应得可痛快了，交结果的时候往往达不到管理者的预期

【案例】

张家港市的张总跟我提及：“现在有很多年轻员工有一个通病，就是喜欢‘装’明白。”怎么“装”明白呢？上次张总派给员工小魏一个任务，小魏在张总面前“装”的可明白了，信誓旦旦地说：“张总，我都听懂了，都明白了，你放心吧，全知道了。”“结果你都想不到，下班上报任务量的时候，往往得不到我想要的结果，而且小魏的工作质量达不到我的要求。这已经不是我第一次给他机会了，前一次我就发现他有这个问题，但他是我招来的员工，我总不能养着他吧！这次我就批评了他，结果呢？他还跟我狡辩……其实员工在接受任务时并没有那么清楚，却承诺‘自己能够完成，都听懂了’，实际上就是一知半解地做事。”

【典型特征】

你说知道了，你都知道什么了？

现在的员工，接受任务的时候答应得可痛快了，交结果的时候往往达不到管理者的预期。

很多年轻员工有一个通病，就是喜欢“装”明白。

【特征分析】

No 毛头小孩

在和年纪相仿的一些管理者交流时，我总是会听到管理者这样评论自己的“小员工”：“都说90后是垮掉的一代，我看呀，这话还真不假。招进来好几批90后，一个个毛手毛脚的，嘴上说得好，满口答应‘自己都懂了，全明白了，全知道了’。落到实处却是一问三不知，工作质量差强人意，有时候想把他们都开除了，但是看着他们和自己年轻时一样，一个人刚毕业到外地打拼都不容易，又有点儿不忍心，希望给他们更多的机会历练，真是进退两难。”

通常我会对这种看法表示疑义，毕竟都是初出茅庐的大学生，肯定

会有很多不足之处。但是管理者也要看到也有很多业绩优异、人品端正的 90 后员工，所以这些“毛头小孩”只是 90 后中的一部分人。在这种想法之下，我又衍生出另一种看法，特别是对于某些年轻员工来说，他们的存在就相当于企业中的“害群之马”，往往是会耽误大事的一群人。

No 无执行力的体现

这些“毛头小孩”的特质就是毫无执行力。在他们眼中，公司派给他们的任务可以轻而易举地完成，但是通常结果却让管理者十分郁闷：有些员工任务完成情况勉强达标；还有一些员工把工作搞砸还不以为然，依旧乐乐呵呵地面对你的斥责，满脸不在乎，说自己下次一定改正、一定完成！

深究其原因，除了这些员工的家庭责任教育缺失之外，就是缺乏执行力，在他们眼中责任感远不及嬉戏玩乐有价值。

No 看起来很努力

一些年轻员工看上去干得不错，实际上根本不堪一击。这种年轻员工在领导面前装作很明白，其实心里并没有那么清楚，只不过为了表现自己很努力而装出一副能干的样子，为了所谓的“面子”也要硬着头皮答应下来。而后果就是管理者得承担员工犯下的错误，还要听员工找的各种借口。所以我在遇到这种员工后，果断选择开除，以免后患无穷。

【解决之道】

No 用人之责，也要值得用

我曾经与多位管理者探讨过用人的问题，确实“成手”员工更有价值，但是培养年轻人也是企业的一份社会责任。切记：像这种毫无执行力、只会“装疯卖傻”的员工根本不值得企业管理者为之付出更多的心血。

企业招聘刚毕业的大学生无可厚非，但也需要对大学生的道德品质和职业素养进行衡量。如果一名学生居然能够在自己应当承担的责任范围内却推卸责任，那么只能损害企业的利益。

No 学会复述

说到如何对付这种员工，我的方法很简单。比如要派下属去某

小区搞活动，当员工向你汇报说“没有那么多顾客、活动搞得很不顺利”的时候，你的第一反应不应该是让自己委曲求全，而是应该反问他“那你不会去其他小区跑跑看看吗”，这样就可以看出一名员工在面对销售困境时是否想过有所变通、是否存在进取心。

管理者在部署完工作后，一定要第一时间和员工确认以下几个问题：第一，我刚才说的是什么事，你再给我复述一遍；第二，关于工作你还有什么困难，有困难现在提出来，过后出现问题你要自己负全责；第三，什么时间完成。如果员工说五天可以完成工作，那么你的回答必须强硬，直接说只能三天完成！因为你给他五天，他就能拖到七天。管理者一定要培养员工复述的习惯，这一点非常重要！如果口头承诺觉得不靠谱，那就立字为据，以“军令状”的形式，这些既是给员工的压力，也是给员工的动力！

对待缺乏执行力的年轻员工要么早早开除，以绝后患；要么在布置工作的时候就跟员工说清楚，免得员工找“后账”。

管理者要想管好这种“顽皮”的下属，就需要把任务细节交代清楚。哪怕他过后推卸责任，管理者也有凭有据，免得反倒被员工将了一军。

【现象启示】

俗话说，“江山代有才人出。”新老交替是历史发展的必然趋势，我们无法阻止，只能顺应。但是面对团队中一些没有责任感、毫无执行力的年轻员工来说，我们的眼里也揉不得沙子。企业不是游乐园，每一项业务都关乎企业的发展。如果年轻员工不能将自己在校园期间的“恶习”一一剔除，适应企业工作的节奏，那么迟早会被社会所淘汰。

管理现象 29

员工总说自己尽全力做事了，业绩还那么差，也不知道努力在哪了

【案例】

“我已经全力以赴了！章总，对不起！”成都市的章总团队的小罗说道。每当章总听到小罗这样说，心里会自问：“小罗究竟努力没有啊！”“每次看到他懵懂的样子对我说很努力，我都不忍心批评他，毕竟他是

刚毕业的学生，挺不容易的。但是小罗业绩那么差，也不知道努力在哪了？”了解了章总的想法后，我就问他：“他平时办事怎么样？”“小罗平时办事挺勤快啊，让他跑个腿什么的，速度挺快，就是做业务的时候效率特别低。现在的员工总说自己尽全力做事了，但是结果往往不尽人意。”章总说道。听了章总的话我就笑了：“跑腿算个事吗？速度快能证明做事做得好？管理者可以给员工一次、两次机会，但是三次以上员工还是不能把事情做好，那就证明是员工没有责任心了！”

【典型特征】

现在的员工总说自己尽全力做事了，业绩还那么差，也不知道努力在哪了？

说努力，没结果，这就是无能员工的典型特点。

给了他那么多次机会，他也不知道珍惜！

【特征分析】

在从校园步入社会之后，我一直给自己的工作设立很高的要求标准。可能是深受老师的影响，我认为努力是永无止境的，而对于结果我相信永远都有更好的。即使眼前的成果足够有资格沾沾自喜，但是于我而言皆是“浮云”。秉承着这种“精进”的想法，我对于自己的团队要求也格外严格，因为我坚信此刻的好山好水只是路边的风景，终点还未到达。但是当我把这种严格的带队方式传授给我服务的客户的时候，他们往往以满面愁容来回应我，似乎这让他们感到无可奈何。

No 我已经很努力了

在多年的管理研究中，我发现并不是管理者没有认真采用这种“精进”方法，而是下属有了“造反”的念头。团队管理者将指标要求下放到员工身上，员工总是会找各种理由来推卸责任，最为典型的借口是“我已经很努力了”。

这种借口我也见识过，我的下属特别是一些刚入职的年轻员工，特别会使用这种方法来逃脱自己没有完成任务的责任，可是我却认为这种借口根本就是无稽之谈。所以我的回答也很干脆：“既然你全力以赴了，为什么不在遇到困难的时候及时上报，而要等到最后出结果的

时候才来求情？”

No 领导也是企业一部分

领导的作用不是寺庙里的佛像让人跪拜许愿的，而是在下属遇到困难、遇到自己不能解决的问题时提供及时帮助的。难道在员工眼里领导就是剧本里十恶不赦、专门剥削员工利益的地主吗？

领导也是企业的一部分，也是企业员工，有什么理由不为下属提供帮助呢？很多员工会说：“出现问题怎么跟领导说，多不好意思啊！”难道就因为你不好意思就导致工作任务不能保质保量地完成吗？就可以成为你完不成工作的借口吗？

反观管理者，如果你是个优秀的管理者，就不应该被这种幼稚的借口所欺骗，也不应怀有那种“妇人之仁”。我认为说“我已经全力以赴”是借口。凡事皆无止境，如果全力以赴的话，为何还会存在问题，自己的能力不够难道不会借助外力吗？很明显，全力以赴这个借口根本不成立，但却是最容易蒙骗管理者的借口。

【解决之道】

No 从源头入手

那么，如何应对员工的“全力以赴”呢？依我之见，凡事预则立，不预则废。对待这种问题只能从源头上下手，绝对不能等到工作已经开展或是要求出成果的时候再来“马后炮”。

很多时候是因为管理者犯了“懒”或者准备不足，结果带来了管理者最不愿意看到的事情发生。电视剧里的情节能够搬上荧幕不只是艺术加工，更多时候是因为真的就在我们身边出现过，这也就是“艺术源于生活，高于生活”的道理。

管理者必须在工作布置的初始阶段，就跟员工说清楚工作的内容和重要性。同时要求下属把工作任务一字一句重复一遍，并问清员工是否有困难。有困难马上提，当前问题立刻解决，不然很可能员工就会从中找漏洞。

No 学会复命

最重要的方法就是要求员工及时汇报工作进展情况，这样管理者

就能随时知道员工工作到哪个环节了。我将及时汇报工作进展情况称为复命，如果员工忘记复命，管理者要及时紧跟进度，督促员工复命，不能有丝毫松懈。

在复命交流的过程中，管理者要明确了解任务目前进展到什么程度，并且要让员工告知管理者现阶段取得了什么成果，遇到了哪些困难，哪些困难是事先已经预料到的，哪些困难是事先未预料到的。未预料到的问题员工能否自行解决，解决方案是什么、有几套解决方案等。只有管理者与员工随时保持沟通，才能保证任务顺利完成。

一旦员工遇到难以解决的问题，管理者有责任和义务提供支持和引导。但并不是把员工的工作揽到自己身上，而是提供建议。在这之后，要求员工提供至少两套应对解决方案，以避免在解决过程中出现停顿或不适配的状况。

No 一切皆可更好

员工的“全力以赴”有时候是其能力不足的体现，达不到要求注定会影响任务的结果。作为管理者，则要秉持“一切皆可更好”的工作理念，不能被所谓的人情所阻碍。

【现象启示】

每一家企业都希望在行业占据龙头地位，但是真能占据龙头地位的企业可谓凤毛麟角，而那些未能如愿的企业更多是败在了自己人手里。员工的不努力往往会给企业带来“不正之风”，在这种风气的影响下，企业会渐渐被拖垮。管理企业，人情很重要，但是规则更重要，没有规矩不成方圆的道理众所周知。员工所谓的努力更多时候只是偷懒的托词，管理者需要有一双慧眼，识破员工的谎言，让员工学会复命，改掉惰性。

管理现象 30

我为了不伤员工的自信心，都是采取鼓励的办法，可是业绩就是上不去啊

【案例】

西安市的穆总在月底举行了一次单店促销活动，本来想通过这次活动补救上个月业绩较差的局面，但是这次活动的业绩也不太理想。活动结束后，穆总开了一次总结大会，对员工说：“这次活动虽然业绩不佳，但是你们表现不错，你们要对自己有自信。记住那句话——失败是成功之母，相信你们是最棒的！不要气馁，下次我们继续冲业绩……”员工听后，自信满满，又过了一个月举办的单店促销活动，业绩依旧不高。穆总很懊恼，联系到我：“我现在真不知道该怎么办了，我为了不伤员工的自信心，都是采取鼓励的办法，但是业绩就是上不去，你说问题究竟出在哪里呢？”

【典型特征】

我为了不伤员工自信心都是采取鼓励的办法，尽量不去批评他们，就怕伤害他们的自尊心。

下次继续努力吧，这次就这样吧！

我相信你们下次一定会取得成功！

【特征分析】

No 失败是成功的后妈

每当听到一些管理者激励下属的时候，那句“失败是成功之母”的经典语录就会被用到。虽然这句话说了千百遍，但是就我个人来看，这句话说得并不是那么准确。失败并不能带来成功，只有失败之后的反思才是最有价值的。

No 孟获的教训

《三国演义》里孟获被诸葛亮七擒七纵，这何尝不是他自己的原因。孟获在自己的领地上，占据天时地利人和，可最后还是被诸葛亮孔明玩弄于股掌之中。孟获根本就不懂得总结自己失败的原因。每次都以为自己绝对可以获胜，结果还是掉到诸葛亮的圈套里。七次被擒，哪怕有一次安安静静坐下来思考为何失败，也不至于把自己的脸面丢得一干二净。孟获把责任推卸给“队友”，认为是一群“猪一样的队友”坑

了自己，到最后甚至认为是老天爷不帮自己。

很多管理者就如同孟获一般，根本就不懂得去反思自己存在的问题。取得一点成绩就开始骄傲自满，以为有钱了就天不怕地不怕。结果经济危机一爆发，身价立马缩水，这时候又怪国家的政策。我想劝劝这种管理者多思考自己的所作所为，从中找到自己的问题所在。

成功就得总结成功的方法，失败就得总结失败的教训。如果连失败的原因都懒得去探究，那这家公司关门谢客也合情合理。鼓励员工要自信很重要，但是单纯地鼓励，不审视问题的所在，那就是爱心泛滥了！

【解决之道】

No 反思自我

学会反思，是中华民族的传统美德。《论语》中提出“吾日三省吾身”的观点。可是现在的社会发展是如此之迅速，似乎留给人们反思的时间是越来越少了。

对于一家企业来说，反思更应该叫作复盘，这是企业必须做的一件事。根据我多年的研究数据，不善于进行复盘的团队最少需要三到五年才能成长起来。三到五年，对于一家企业来讲就是黄金时期，有可能就在这段时间赶上国家发展的重要历史节点，也有可能遇到能够让企业一飞冲天的机遇。不善于复盘，很有可能就会葬送这些良机，难道不令人感到惋惜吗？

No 如何复盘

当一个项目结束后，无论公司的领导者还是员工都要从头到尾推演一遍整个流程。换个思考方向，如果我当时没那么做，现在的结果会是怎么样呢？

如果团队不肯深究问题的缘由，那么对于下一次的工作任务注定还是“摸石头过河”。可是一家企业究竟经得起摔多少次跟头呢？又有多少天赐良机能够被这样肆意挥霍浪费？

对于下属，一次次的复盘经历就如同得到财富一般，有收获有教训，失败不只是一次失利，更应该成为自己的经验。发现不足才能完善自我，为了下一次的 success 而努力。

【现象启示】

管理者要督促员工学会复盘，就如同上学时老师要求学生写错题本。写错题不是为了惩罚学生，而是为了让学生知道题错在哪里，知道怎么做才对。当领导者学会反思的时候，往往是一家企业开始萌生生机的时刻；当员工学会反思的时候，象征着企业内部的文化变得更为深刻而有价值，企业的利润也会节节攀升。

管理现象 31

我和各位中层领导决定一起剃光头

【案例】

昆明市的江总近来在当地行业内小有名气，其出名的原因并不是自己的财富如何暴涨或是缩水，而是当面对自己的员工每月业绩下滑的情况下，他当机立断对全公司的员工做出一个常人不敢想象的承诺。即全公司当月业绩相对上个月能够增长 5%，他就给全体员工的涨工资五百元。而如果没有达到目标，他愿意和公司中层领导一起剃光头，以表决心，以示惩罚。事情的经过是这样的，江总团队连续三个月业绩不佳。在一次活动前的动员大会上，江总宣布：“我这个人性格什么样大家都知道，这几个月业绩情况大家也看到了，很不理想。我想说的是，业绩不好我有很大的责任，在这里我向各位道歉。”然后江总深深向大家鞠了一个躬。之后说道：“在即将开始的活动中，我和各位中层领导决定一起对活动结果负责……”员工一片哗然。

【典型特征】

在即将开始的活动中，我和各位中层领导决定一起对活动结果负责。

业绩不好我有很大的责任，在这里我向各位道歉！

业绩不好我也有责任，希望大家原谅！

【特征分析】

No 剃光头与“割发代首”

有些学者对于三国时期的曹操的评价是“奸雄”，而厦门大学的易

中天教授却说曹操是“可爱的奸雄”，原因很简单，因为他的奸诈是一种智慧的体现。一位领导者能够说服自己的下属，除了人格魅力，更需要智慧。对比宋总这种剃光头的行为，我们很容易联想到曹操“割发代首”的典故。领导者的所作所为对下属起着表率作用的，所以曹操很聪明地用古人“身体发肤，受之父母，不可轻舍”的道理唱了一出“李代桃僵”的大戏，既保住了自己的威严，同时又降服了员工，让他们为团队安心卖命。

No 事件营销

不管是曹操的“割发代首”还是宋总的剃光头行为，引申到今天的企业管理中，我们可以称之为事件营销。所谓事件营销，就是管理者要在员工中树立一种思想，即领导者和下属之间的关系不是敌对的，而是一种联动关系：员工的业绩和管理者的指导是密切相关的，员工在外面跑市场、见客户，管理者不能在办公室里喝茶、听歌、看报纸，管理者也要为业务绞尽脑汁。

管理者与员工有一种相辅相成的关系，员工努力完成自己的业绩目标，而管理者则指导员工获取更多的利益。如果员工努力工作，但是并没有顺利完成任务，那么管理者的责任将会大于员工责任，管理者有责任承担起员工工作业绩未完成的后果。

多数人觉得领导怎么可能愿意自己“轻身临凡，体会人间疾苦”呢，但是，优秀的管理者就要有这种“舍我其谁”的牺牲精神。这在某种程度上拉近了员工与管理者之间的距离，表率的作用不言而喻。当领导者都在用积极向上、勇于担当的标准来要求自己，那么员工又怎么能够轻易放弃自己、用低档次的标准要求自己呢？

【解决之道】

No 老板以身作则，身先士卒

老板以身作则，才可以让员工心服口服。诸葛亮一伐中原不利，损兵折将，大挫自家锐气，虽然无人敢去责备他的军事指令，但是相信朝中已经流言四起。而诸葛亮适时选择了自贬两级、罚俸半年的决

定。这种行为无异于曹操的“割发代首”，领导人要学会承担后果。如果一味地将错误推给员工，那么距离人心涣散的日子也就不远了。

说到那位宋总，他还是很“幸运”的，下属很争气，当月赢得了近7%的增长。不得不有的时候“舍得一身剐，敢把皇帝拉下马”的胆量要比唯唯诺诺的小心度日更有价值。

№ 30天做满1000个俯卧撑

成都市的姜总的“赌注”要比剃头更大，他对下属说道：如果完不成任务的话，自己要对结果负责，当着全体员工的面做1000个俯卧撑。很可惜，姜总的公司当月的业绩并没有达到目标。姜总言出必行，当着全公司下属的面做了1000个俯卧撑。不过姜总是分30天完成这1000个俯卧撑的，毕竟身体健康还是第一位的。

姜总分30天做满1000个俯卧撑，他自己深知这种行为也许传出去并不是很好听，但是对于员工来说就是一种鞭策，每天提醒员工应该为自己的行为负责。收到姜总公司第二个月的业绩报告后，我也惊喜地发现这家公司的业绩确实突破了预期目标，而姜总也不用继续“锻炼身体”了，真是可喜可贺。

№ 做出承诺，兑现承诺

古人对于将领的要求是“披坚执锐、身先士卒”。而对今天的管理者来说，不亲自做出承诺、兑现承诺，那么员工只会渐渐学会偷奸耍滑、混吃等死。

管理者要敢于做出承诺，目的就是激励员工，提高员工的工作积极性。

【现象启示】

管理者在团队管理中要学会事件营销，这样有利于树立管理者的形象，加强团队的凝聚力。人之所以能够屹立于生物链的顶端，就在于能够在大千世界中一次次承受住自然的折磨，而就在这种磨难之中，我们将不可预知变为了可能。所以，做企业没有点儿胆识和气魄，是难以生存的！

管理现象 32

记住，这就是命令

【案例】

石家庄市的赵总对员工说：“这次活动很重要，关系到年底你们能不能拿到更多的奖金，也关系到公司能不能实现每个月 5% 的增长，我们公司已经连续四个月实现了 4% 的增长，董事长下的任务就是这个月实现 5% 的增长，你们有没有信心？能不能达到目标？记住，这就是命令，一定要达到！”员工大声喊道：“一定达到！”活动结束后，赵总对这次活动进行了总结，很多员工在工作时不在状态，很多命令下达后，员工执行慢，完全没有动力。另外，工作流程很烦琐，要经过好几个部门主管审核才能执行，很影响活动进度。说了这么多之后，赵总说了这样一句话：“很多管理者有工作不完善的地方，具体我就不说谁了……”这个月的增长还是没有达到 5%，后来我了解到，赵总的团队之后两个月业绩也一直是增长 4%。

【典型特征】

记住，这就是命令！

很多命令下达后，员工执行慢，完全没有动力！

很多员工工作不在状态啊！

【特征分析】

No 管理者和员工的关系

对于一个团队来说，管理者与员工之间的关系应该是一种合作关系！管理者是团队的领袖、组织者和策划者，主要通过制定决策来实现团队的发展。员工是执行者，执行管理者下达的决策和命令，通过自己的实际行动推动企业的发展。既然是合作关系，其中任何一方出现错误都会影响团队的利益。

No 团队没有执行力不全是员工的错

首先，很多管理者发现了问题却没有及时解决，普遍心态是“这个事过两天再说，不着急，你先把这件事做了”，或是“这事好解决，不着急”。直到问题影响企业发展，管理者才想起来与大家商量，这种做法极大地影响了团队发展，打击了团队的积极性。另外，还有一些管理者在做事情的时候喜欢当“甩手掌柜”。

其次，管理者下达的一些指标与员工的执行能力存在差距，员工在执行时做不到位。具体来说，很多管理者制定的政策缺少量化的指标，员工的执行力差。就拿前文的案例来说，管理者对员工说业绩增长5%，这个5%的概念对于管理者来说可能是很清晰，但是对于基层员工来说是很模糊的！1000万元的5%和100万元的5%可不是一个概念。管理者要把目标具体细化到每个员工，比如××员工要完成××业绩。员工知道自己的目标后，才能有执行力冲业绩！

最后，很多管理者自己为是，这是很多管理者的弊病！喜欢夸大自己的能力，觉得自己做的都对，不喜欢接纳别人的建议，觉得自己的经验可以应付一切问题。

【解决之道】

No 制定科学的策略

如果管理者制定的政策或指标与员工的能力存在差距，那么员工很难完成工作目标。管理者在制定政策时必须坚持实事求是的原则，以公司的现实状况为依据，制定符合员工执行力的政策，一定要学会量化指标。

No 时刻保持交流

管理者要主动与员工交流，同员工建立良好的沟通渠道，这样才能保证沟通的顺畅，防止在传递信息过程中存在差错。在双方交流的过程中，管理者可以了解员工的想法，并以此作为依据调整自己的策略，目的是解决目标执行中遇到的各种问题，纠正员工执行过程中出现的错误。

No 做好监督工作

做事情必须有始有终，管理者决不能做甩手掌柜！员工在执行工作任务时，管理者必须做好监督工作。管理者对于员工的具体工作过程不能干涉过多，但是可以对员工的工作进行监督和评价。管理者对员工工作监督过少或者不监督，就会让员工有一种“破罐子破摔”的感觉：“领导不管我，我愿意怎么做就怎么做！”长此以往，员工在日常工作中必然会出现懒散的状况。

No 管理者要做好“领头羊”

管理者的工作习惯对员工执行力的强弱有很大影响。如果管理者办起事来雷厉风行，敢于做团队“领头羊”，引导员工向着积极的方向发展，他所带领的员工的执行力也不会差。如果管理者做事常拖延，他所带领的员工的执行力也不会强，在执行策略时，能按时保质保量地完成任务都很难。

【现象启示】

管理者与员工是相辅相成的关系，任何一方出现问题都会影响整个团队的执行力。管理者不良的工作习惯会对员工的执行力造成极大的影响，因此管理者必须要改掉自己的缺点。员工在执行任务时，管理者一定要做好监督工作，防止员工在工作中出现慵懶的状况。

管理现象 33

不是他的工作就当没看见，这样的员工真让人寒心

【案例】

哈尔滨市的张总团队的老李是个“聪明人”，平日里做事奉行“不在其位不谋其政”。有一次张总团队组织落地活动，新来的员工小王发现活动中存在一些问题，便主动找老李交流。他就跟老李说：“李哥，你看活动中出现了××问题……”老李听到小王的话后说：“张总都没说这个问题，你操什么心，真是皇上不急太监急！我不在其位不谋其政，你找张总说去。”小王听了老李的话之后总觉得有些不妥，但自己

也不知如何申辩。又想到自己刚来到这个公司，经验不足，也就不声张了。张总后来知道这件事，感慨道：“老李这个人啊！只管做好自己的事，公司的事一点儿都不操心！不是他的工作就当没看见，这样的员工真让人寒心！”

【典型特征】

不是他的工作就当没看见，这样的员工真让人寒心！

员工只管做好自己的事，公司的事一点儿都不操心！

现在这些员工，只管自己！

【特征分析】

No “不关心，不插手”

相信企业中像老李这样的员工不在少数。这种员工的特点就是，做好自己的事就好，本着“不关心，不插手”的精神做每天的工作。只守好自己的一亩三分地默默耕耘。可能管理者会反驳我“老李这样的员工正是管理者所需要的，平日里不会犯大错，勤勤恳恳做好自己的本职工作，这样的员工已经很少见了！”但是我认为，员工如果仅仅是想着自己的工作，不考虑公司出现的任何问题，甚至煽动其他的员工也不要“多管闲事”，那这样的员工是有问题的。

一个团队要想发展，必须由管理者和员工一起共同努力才可以实现。即使管理者做事能够未雨绸缪，但员工做事不努力，这样的团队也不会有战斗力。虽然这些“安稳”的员工在工作上不会出现任何问题，但是他的工作态度却对整个团队造成了恶劣的影响。

No 管理者不给予员工自主权

一个企业是由多个部门组成的，每个部门都是一个小的团体，团体中每个人的工作积极性决定了整个部门的活力。许多管理者不管什么事都要亲自参与，不给员工自主权，极大地打击了员工的积极性。员工觉得受制太多，不能施展自己的才华。从某种程度上来说，这样会打压员工的工作热情，影响员工的创造力。

长此以往，员工必然会产生一种思想：“领导不信任我，什么事都

管，那以后就让领导自己做去，我做好自己的事就行！”“出现问题跟我也没关系，这是老板的决定。”让员工对工作、企业产生了极大的厌恶情绪，难免会出现“领导都不说什么，你操什么心”的现象。

No 从小教育

很多员工从小就受到父母的教育，“千万别惹事”“自己好好学习就行，管别人干吗”等。员工带着这种观念走到工作岗位上，就会出现“事不关己高高挂起”的工作状态。毕竟一个人从小到大的生活习惯，很难轻易改变。

【解决之道】

No 对周边人的影响

在企业内部，个人的行为举止、思想观念都会间接地对周围人造成一定的影响。态度不端正的员工短时间内就会给团队造成极坏的影响。就像前文中的案例，老李面对公司的问题从不主动解决，坚持“做好自己的事”，并把这种思想传达给小王。小王作为年轻员工，又不敢违背老员工的意愿，抱着“多一事不如少一事”的心态，把自己想要提出的建议咽回肚子里。如此恶性循环，企业发展必然会受到影响。

No 敏锐的洞察能力

管理者要培养自己敏锐的洞察能力，对事物的发展要有预判性，及时发现团队中的不良风气。能够迅速制定解决方案，解决出现的问题。对于老李这种员工必须及时剔除，这样才能保证企业员工积极向上的工作状态，杜绝“各人自扫门前雪”的现象。管理者要能弯下自己的腰，走到基层员工的工作环境中去，这对于管理者了解员工工作状态、培养自己敏锐的洞察能力起到了至关重要的作用。

【现象启示】

如果你的团队中还有人认为“领导都不说什么，你操什么心”，我就要请各位管理者注意了。虽然他在工作上没有毛病，但是如果不把企业当作自己的家来对待，这样的员工不要也罢！因为如果有一天企业出现问题，他肯定会快速逃离的！

管理现象 34

你就是没有自信，没事，慢慢来

【案例】

最近，陕西省汉中的田总提拔员工小刘当部门主管，这件事对于小刘来说真可谓喜忧参半。小刘本想招呼自己的朋友和同事吃饭庆祝一番，可周末又跑到公司整理各种文件，足足忙了两天。小刘想：“我没有前任领导优秀怎么办？”田总了解到小刘有这种心态，主动找小刘谈心：“看你周末两天来公司整理文件，是不是当上部门主管压力很大啊？你怎么会突然有这种心态呢？”小刘说：“以前的工作压力没那么大，现在让我当主管，还要管那么多人，总怕自己不能胜任！”田总说：“你就是没有自信，不要怕，慢慢来！人都是慢慢成长的，是我提拔的你，有我做你的后盾，你不用怕！”在田总的鼓励下，小刘逐渐找到了自信。一个月后，小刘管理的部门业绩翻番！

【典型特征】

你就是没有自信，没事，慢慢来！

加油，我相信你能成功！

一步一步来，慢慢成长！

【特征分析】

小刘的行为是缺乏自信心的表现。现在，我们就来具体分析一下，哪些因素会造成团队员工信心不足。

No 外部环境不和谐

很多管理者根本没有意识到员工自信心的问题。最典型的例子就是，很多一线销售人员工作数年，但是由于市场不景气，业绩并不是很优秀。管理者又拿不出一套好的解决办法，员工就会觉得公司没有发展。一个不能给员工带来希望的企业，员工又怎么能拼尽全力为企业服务呢？最可能出现的状况就是员工每天无所事事，没有任何信心

做事。

No 管理者没有自信

管理者没有自信对员工的影响最大，如果管理者缺少自信，就很难树立权威，就没有办法给员工树立一个好的榜样。在日常管理中，员工看到管理者缺乏自信，其个人情绪也会受到影响，这就是“兵熊熊一个，将熊熊一窝”的道理。

同时，管理者缺乏自信，还会造成管理者在管理技巧上的相对单一，对市场发展认识不全面，对企业发展没有良好的规划。久而久之，员工必然会对企业发展失去信心，对管理者失去信心。

【解决之道】

No 做个自信的领导

一个自信的领导必然能带出一个自信的团队！就像案例中的田总，他对自己的员工非常放心，在与小刘聊天的过程中也是淡定自若。正是田总这份识人用人的自信感染了小刘，最后推动了小刘的成功。

管理者不仅要懂得赚钱，也要懂得培养员工赚钱！管理者必须让员工相信，每个人的潜力都是无限的，只要把自己的潜能发挥出来，就会得到意想不到的收获。管理者首先要相信这一点，然后才能进一步引导员工。

请大家想想案例中的小刘，如果他总是在想“我没有前任领导优秀怎么办”，对未来都很担忧，那他怎么能成功呢？小刘的职位仅仅是一个部门主管，假如你是一家企业的总经理，如果也有小刘的这种思想，对企业来说简直是灭顶之灾！

No 带着信心改变他人

作为一个负责任的管理者，在碰到问题时，首先应该做的是反思工作中出现了哪些漏洞才会导致问题的发生；然后想办法解决问题，也可以与团队中的成员沟通，以期共同解决问题。做好这些的前提，就是管理者要有信心。

自信的管理者才会主动发现问题、解决问题，才会认识到一个

团队如果信心不足会造成哪些危害。信心就是管理者的“根”。团队在制订和实施方案的过程中遇到困难时，管理者也会坚持到最后。因为自信的人其内心是强大的，不是随便一点儿困难就可以将其打倒的！

只有管理者对自己设定的目标有信心，员工才会有信心。管理者要懂得与员工共享成功的愿景，要让团队成员支持自己的决策，并让员工相信自己一定会实现目标。其实，这个过程本质就是向员工展现自信心的过程！

【现象启示】

不管是员工还是管理者，只要有了信心，工作就会有干劲。管理者必须懂得培养信心，因为管理者的信心可能对团队发展起着至关重要的作用。同时，管理者也要及时发现员工出现不自信的问题，并且给予关怀，帮助员工走向成功。

管理现象 35

你们就是不会安排时间，难道开会两小时就不能写策划案了吗

【案例】

扬州市的朱总对团队的小张说：“小张，下午5点前要把方案交给客户，下午1点到3点要开会，记住了。”小张听了朱总的话，表面上说：“知道了。”实际上心想：“朱总是不是脑子有病，下午让我写方案，中间还要开会两小时！”小张一直在不断修改方案，眼瞅着马上到了开会的时间，只能带着方案来开会。结果就是小张没太听清开会的内容，自己修改的方案也出现了一些明显的错误。朱总看到小张这个状态，还当着全部员工的面批评了他：“你们这些员工做事就是不会安排时间，难道开会两小时，就不能写策划案了？”小张觉得受了很大的委屈，对我说：“我来到这家公司本想大展拳脚，开创一番新的事业，但现在真的是分身乏术了。管理者根本不考虑基层员工的实际状况，胡乱安排工作！”

【典型特征】

你们这些员工做事就是不会安排时间，难道开会两小时就不能写策划案了？

策划案几小时都写不出来吗？

【特征分析】

No 制定决策时忽视员工的感受

很多管理者在制定决策时容易忽视员工的感受，就像前文中小张的例子，朱总下达指示时忽略了小张的实际工作能力和工作条件，强行让他参加会议，结果造成方案有错误、开会没效果的状况！在员工工作的过程中，管理者总会安排不同的工作给员工。但是管理者如果不考虑员工的工作能力，强行安排工作内容，很容易导致员工陷入两难境地——本职工作没做好，新工作也没完成，造成员工执行力下降。

No 决策缺少共识性

很多管理者都在大呼“决策民主”，但这仅仅是决策参与权，员工可以一起参与决策，但最终的决策制定权还是掌握在少数管理者手里。这也就造成了管理层制定的决策只符合少数人的利益，很难实现决策的共识性，从而忽视大多数员工的利益。

【解决之道】

No 制定严格的考核制度

管理制度是一个企业的核心，不管是普通员工还是管理者，在制度面前人人平等，制度执行的标准就是对事不对人，只看对错不看职位。如果管理者将个人情感凌驾于管理制度之上，在执行制度中存在偏袒，就会丧失领导者的权威！员工觉得受到了不公平的待遇，就会与管理者“对着干”，不利于管理者与员工之间的和谐相处。

严格的考核制度对于管理者制定决策有着监督作用。管理者在制定决策时，必须以制度为依据，以员工工作的现实情况为标准，这样制定的政策才能让员工心服口服。

No 明确目标

信息在传递过程中很容易造成失真的现象，其结果就是导致工作结果与目标出现偏差。从根本上来说，要想行为一致，团队大的方向就要一致！在管理的具体过程中，管理者必须明确目标，员工对接到的任务明确了，才可以努力工作，从而提升员工执行力！

No 一种标准，两种方法

企业实行两种标准，这对于员工来说是非常不负责任的。但管理者可以采取两种管理方法，管理方法与执行标准存在着很大的区别，要求管理者必须实事求是地分析管理中出现的问题。

比如一个销售型团队，上下班时间就变成了一个“约数”，可能今天有一个重要的客户需要提前拜访，明天晚上要去见客户。这种情况下如果依旧按照上下班时间要求员工打卡，这个制度就不太符合情理了。会打击员工的积极性，影响整体的工作效率。管理者要根据员工的实际情况，灵活调整打卡时间，制定不同的制度。

【现象启示】

管理者制定决策的目的是促进企业的发展，必须以实际情况为依据。只有这样，才能让员工心服口服地执行决策。如果管理者忽视员工的利益和感受，胡乱制定政策，只会影响员工的情绪和执行力，影响员工的工作效率，不利于推动企业的发展。

管理现象 36

一名员工准时下班，另一名员工坚持把卡卖完才下班，可能这就是区别吧

【案例】

海口市的王总跟我说：“人比人得死，货比货得扔！”我就问王总何出此言，他说：“我们公司最近举办一场超市售卡活动，要求员工在一天内必须售出 50 张会员卡。可是一家超市的两个售卡活动点，一个员工把卡全部售空，另一个员工还差了十多张才完成任务。”我问他：

“在超市什么位置售卡呢？”王总说：“一个安排在超市正门口，另一个安排在超市内部最主要的宣传区。按照常理来说，超市门口买卡的人应该更多，但实际情况是超市内部那名员工把卡全部售完了。”“他们都是几点下班呢？”我问道。王总说：“一名员工是6点准时下班，另一名员工是坚持把卡卖完才下班，可能这就是区别吧！后来我找超市门口那名售卡员工问他为什么没有完成任务，他的理由就是活动搞得不好，不是他的错。”

【典型特征】

老板，小区里没有人，活动搞得不好啊！

这真的不是我的错啊，我都跑了好几趟了，卖不出去！

这买卖不好做，我尽力了！

【特征分析】

No “态度决定一切”与结果思维

上学时我们常常会听到老师用“态度决定一切”这句话来鞭策学生。

态度就是一柄双刃剑，尤其是对于销售员而言，工作态度直接反映在当月的工作绩效上。很多销售员的心态就是“我有底薪托底，撑不死也饿不着，何必为了别人卖命。”这是典型的无结果思维，将自己的利益凌驾于企业利益之上。而结果思维是一家企业所应该具备的重要文化。简单来说，就是一切要有结果，不认苦劳，只认功劳。

No 敢对于业绩负责

业绩好的团队，百分之百是敢于对业绩负责的团队。业绩就是饭碗，当一个团队不思进取，只是围绕着一块小蛋糕做着“困兽之斗”，终究会被他人所吞并。只有一个团队为了一个更大的目标前行，敢于承担一切后果，这个团队才能收获他人难以企及的成绩和宝贵经验。

王总公司发生的事就是最典型的例子。同样是在市场销售状况不佳的条件之下，有些员工会秉持着“今天6点准时下班，不管卖完还是卖不完都直接回家，反正不是我家的买卖，何苦白耗时间。”

对于他们而言，自身利益不受损才是最重要的。

另一类员工则持有“继续加班吧，坚持一下说不定就卖完了”的想法，这种思想对于员工来说是十分宝贵的财富。可能在短时间内不会收获丰厚的奖励，但是往往这种“再坚持一下或许就会成功”的思想能够产生奇迹。而且在老板眼中，这样的员工更值得委以重任，当企业收获更多利润时，他们也会因此而受益。

No 有担当

团队的结果思维不仅仅是“坚持”和“不惧困难”，同时也需要有所担当。记得曾经有位老总与我闲谈，最近他的公司刚刚办完的一场活动，让他深刻体会到有担当的人是多么重要！企业中刚招进来两个大学毕业生，初出茅庐的他们看上去没差别，但是到了活动执行中就显出了端倪。一个是随时向你汇报工作，并告诉你有什么办法，能达成什么样的结果，虽说有时你会觉得被他搞得头昏脑涨，但是不得不说这种有责任心的员工是值得肯定与赞赏的。至少在步入社会第一步时，他知道随时报备，和上级沟通，保证有质量地完成工作。另一个则是到时间做不完了才告诉领导因为××原因，哪些工作没做完，害得其他同事跟着他加班赶工。由此看来，有责任心的员工就是企业的瑰宝。一家企业需要的不单单是员工的执行过程，更需要的是员工的执行结果，没有结果的执行过程是无意义的。只有赢得了结果，企业才能发展，员工个人也才会得到更多的利益。

【解决之道】

No 无结果思维的马谡

《三国演义》中的马谡就是一个典型的无结果思维的人。诸葛亮排兵布阵，明言街亭的重要性，一切安排妥当只需要下属的正确执行就可以顺利完成任务。可是同样是接受任务的马谡和王平，后者老实听话，按地形走势安营扎寨，而自视甚高的马谡自作主张安营于山上，最后丢了街亭，也丢了性命。马谡的这种行为就是典型的无结果思维，完全不思考结果的重要性，一味地以自己为中心，坚持自己的想法去办事，最后落得个身首异处也是自作自受。

No 物质激励首选方案

毫无疑问，物质奖励肯定会成为多数领导者首选的方案，但这并不是长远之计。人的贪欲是没有止境的，得陇望蜀的例子不胜枚举。今日奖励一百元不多，以后奖励三百五百也会成为平常事，公司是否真的有能力继续以“重赏之下必有勇夫”的方式招贤纳士呢？

No 今日事今日毕

管理者要培养员工“今日事今日毕”，力求员工把每天的工作都做到位。工作要的是结果，没有结果的工作都是无用的。而“今日事今日毕”是实现结果思维的重要途径。

一个企业的结果是由多个部门的结果组合而成的，而一个部门的结果是由多名员工的结果组合而成的。这其中的关系不言而喻，如果员工每日的工作没有结果，整个企业的结果就毫无着落，企业与个人也难以实现双赢。

No 管理者给予指导

在员工工作的过程中，管理者要适时地给予员工指导，这对于提高员工执行力有重要作用。管理者要告诉员工什么样的结果才是合格的，要做到让员工心中有数，不能模糊不清地去工作。管理者要对工作流程进行监管，出现问题及时提出来，给予建设性的意见。流程出现问题，我们可以改；但是结果出现问题，就变成大问题了。

【现象启示】

我们所要做的是关注员工的工作状态，及时做出调整。对于一些没有结果思维的员工而言，他们的存在已经阻碍了团队的发展。如果出现这种情况，必须及时进行处理，当舍则舍。管理者也要学会培养员工的结果思维，这对于提升员工执行力有重要的作用。

第4章 冷暖人间：给足员工 “权”和“利”，团队才有结果

管理现象 37

不是我不敢给员工权力，是我担心员工做不好

【案例】

成都市的李总跟我说：“不是我不敢给员工权力，是我真的担心员工做不好，他们做不好还不如我自己做呢！毕竟这年头生意不好做了，只要有一丝懈怠，客户就有可能被其他公司抢走。那可是客户源啊，我怎么能放心呢？”

听了李总的阐述，我对他说：“这样吧，你给员工一个月的时间，给予他足够的权力，看看他究竟能不能完成自己的业绩呢？一个月时间不长，可以试试哦！”李总信了我的话，任命一名员工担任代理经理，结果当月业绩增长 1.5 倍。

【典型特征】

我怎么能放心地交给他做那么多工作呢？

还是我自己来吧！

我怎么放心？万一资源被抢走了怎么办？

【特征分析】

No 用尽了洪荒之力

2016年里约奥运女子100米仰泳半决赛结束后，中国选手傅园慧接受采访时说：“我已经用了洪荒之力。”此语一出，迅速走红网络。“洪荒之力”指人们的力量被激活，不过在网友口中颇有调侃之意。落

实到团队管理中，管理者采取怎样的方式才能激发员工的“洪荒之力”就变得尤为重要。

在我看来，员工的“洪荒之力”没有被激发出来的根本原因在于管理者没有放权。合格的管理者应该知道哪些员工适合拥有哪些权力，并且让员工合理地使用自己的权力为公司服务。如果管理者将权力紧紧攥到自己手里，那么必然会出现老板比较忙、员工比较闲的状态。

No 你究竟是一个管理者还是一个保姆

“他怎么能让我放心？”每当我听到管理者说这句话的时候，我真想大声地质问他：“你究竟是管理者还是保姆？”管理者的责任是负责企业的发展，制定公司的发展目标，开拓新的市场，最终实现企业的利益最大化。

而员工的责任是做好自己的本职工作，发挥自己的工作潜能，更好地为公司服务。如果管理者做了员工的事情，那么会出现什么后果呢？管理者天天被琐碎事务困扰，没有时间和精力搞管情。换句话说，如果管理者把员工做的事情都做了，员工就变得无事可做。长此以往，管理者自己的精力受到限制，身体素质也会下降，管理企业就会心有余而力不足。

管理者必须解放自己，转变自己的思维模式，敢于将权力交给员工。但是给员工权力时，管理者也要结合实际情况，适当放权，不能犯经验主义的错误，那样只会让企业更混乱。

【解决之道】

No 放权给员工要思考的问题

第一，一件事反复地做会不会占据我很大精力，如果是，那就找别人来做。管理者如果一直在做一件性质一样的事情，那么对于你来说就是浪费时间！这样的重复性工作大可放开手让员工去做，给员工锻炼的机会。

第二，如果团队中换个人去做这件事，可能会把这件事做得更完美，那就把这件事交给他去做。管理者要找到自己的替代者、接班人，这样才能解放自己，才能花费更多时间思考企业的发展问题。

第三，如果员工能把某件事做到70分的程度，那就给他做！有的管理者可能会问，为什么要让员工做事仅仅达到70分的水平？我想说的是，人无完人，谁天生就会做事？如果员工在第一次做的过程中出现问题，团队进行集体复盘，经过多次锻炼，该员工总会达到100分。

管理者把以上三个问题思考清楚，才能决定要不要把权力交给员工。

No 放权给员工要遵循的原则

第一，有限原则。有的管理者想放权，但不能确定员工究竟能不能做好。解决这个问题的办法就是管理者在放权力的同时做出适当的限定，包括限定工作的时间、限定工作的内容等。与此同时，管理者可以通过这段时间来观察该名员工究竟值得不值得培养、能不能胜任分配给他的工作。并且一定要公告，让所有员工都知道，这样才有信服力。管理者在公布时一定要注意措辞，是“部门临时经理”，这就对员工的工作内容进行了限定——并不是全职经理，这也是对员工的提醒，不要因为一时的“升职”而骄傲。

第二，分类原则。管理者要把员工分成不同类型来授权。

如果员工有责任心，有能力，则可以充分授权，要对这类员工充满信心。

如果员工有责任心，但能力不够，则可以适当授权，我们称之为帮扶型授权。管理者要明确地告诉这类员工，工作中出现任何问题找我来解决。双方关系就像师生一样，共同进步、共同成长。这类员工就像一些“笨”学生一样，爱学习，但是能力不够。不过能力是可以慢慢培养的，管理者对于这类员工必须有耐心。

如果员工没有责任心，但是很有能力，则可以管控型授权，要求员工向领导汇报。员工工作的过程中，更不能掉以轻心，管理者也要经常询问工作的进展情况。

如果员工没有责任心，也没有能力，则不能授权。对这种员工不仅不能放权，而且还应该考虑他的“去留”问题。

【现象启示】

管理者想要真正解放自己，不是口头上说说，更要落地！以信任

为基础，学会用发现的眼光找寻可用的人才，并给予一定的权力，让自己真正有时间、有精力去思考管理者应该思考的问题。管理者要用包容的心态看待员工在行使权力的过程中出现的错误，因为人无完人，不能一棒子打死！但是，管理者也要做好监督工作，防止“篡权”事件的发生。

管理现象 38

给了员工权力，没想到他却开始浮躁了，不好好工作，怎么办呢

【案例】

最近，盘锦市的周总批评了团队中的店长：“我给你权力是让你做事的，你不要一天闲的没事人似的，你要做好你的工作！如果你以后再这个工作态度，那就别干了！”这名店长是李总一手提拔起来的，因为他平时工作认真，给团队带来了较高的业绩。因此，李总在年初升他做了店长。谁能想到，他当了店长之后，公司业绩并没有提升，反倒有两个月下降了，根源就是这名员工当了店长之后变得浮躁了。每周都跟朋友出去玩，再也没有刚进入公司时那股冲劲和动力了。李总感慨道：“给了员工权力，没想到他却开始浮躁了，不好好工作，怎么办呢？”

【典型特征】

给了员工权力，没想到他却开始浮躁了，不好好工作，怎么办呢？

以后你再这个工作态度，那就别干了！

员工有了权力就变了！

【特征分析】

No 小心篡权

前文讲了管理者应该懂得给员工授权的问题，让员工学会分担管理者的工作。但是在文末也提到授权力的同时也要防止“篡权”事件的发生。其实这里的“篡权”不是指员工取代管理者，而是指员工不

能充分利用自己的权力实现公司利益的最大化、推动公司的发展，从而出现乱用权力的现象。

管理者要通过行之有效的政策来规范员工的行为，对员工的权力进行适当控制，防止出现滥用权力的现象，以推动员工提高工作效率，从而带动企业的发展。管理者要明白，控制权力也是一门高深的学问。

No 信任是基础

授权和控制权力的基础都是信任，如果管理者对员工不够信任，就会产生很多顾虑。还有很多管理者是一种“似放非放”的状态，名义上给员工授权，但在工作中处处限制，这就很容易造成双方之间的信任危机。这种行为不仅打压了员工的工作热情，管理者在员工心中的形象也会极大地受损，团队的凝聚力更会大大下降。

控制权力的目的是为了优化权力的使用效能，防止滥用权力现象的出现。因此控制权力必须建立在信任的基础上，才会提高员工的工作效率，才能激发员工的斗志。

【解决之道】

No 让员工明确自己的权力范围

管理者给员工授权，就是告诉员工该干哪些事、不该干哪些事，以及做事的目的是什么。也就是说，在授权的同时也在控制权力，对于权力的使用范围等都应该有明确规定。如果员工越权，必然会造成企业内部不和谐，不利于企业的发展。

No 放权与控制权力相结合

对权力进行合理控制，可以大幅地提高员工的工作效率，保证权力效能的充分释放。管理者要学会将放权和控制权力相结合，如果错误地将权力授予那些不能合理用权的员工，就会造成公司的经济损失。这不仅会阻碍员工在企业中的成长，也不利于公司的发展。

【现象启示】

在企业发展的过程中，权力分配是管理者必须面对的一个问题。

不是所有人都能将权力的效能发挥到最大，因此这是对管理者的重大考验。在企业发展中，管理者要审时度势、随机应变，合理地管控权力资源，以期保证企业的快速发展。

管理现象 39

爱人插手我的管理工作，该怎么办呢

【案例】

最近，哈尔滨市的李总跟我诉苦：“上次我们公司组织一场活动，一切行动都已经按照计划安排好了。但是在活动过程中，有几名员工根本不按照计划去做，活动结束后我就对那几名员工说：‘你们几个怎么回事啊？怎么没按照我的要求做呢？你们不想干了？谁让你们这么做的？’员工们异口同声说：‘张姐。’他们所说的张姐，其实就是我媳妇。我当时非常生气，立马打电话给我爱人，告诉他以后公司的事不要参与，还跟她吵了一架，好几天都没跟她说话！她还找双方父母批评我，说我太过分了。爱人插手我的管理工作，这该怎么办呢？这个事也不知道算家事还是公事！”

【典型特征】

爱人插手我的管理工作，该怎么办呢？

真的不想让家人参与工作，太影响我自己的计划了！

爱人根本不了解公司的情况，参与公司管理只会影响企业的发展。

【特征分析】

No 家事与公事

中国人总是喜欢把“打仗亲兄弟，上阵父子兵”这句话挂在嘴边，固执地认为在凶险万分的商业大潮中，唯有自己的亲友才是最可靠的。很可惜，这种传统思想一代代传承，同时也见证着一批批企业的倒闭。

可能有人会觉得我言过其实、危言耸听，总是会举一些大企业有亲属参与但却依旧屹立不倒的例子。不过这只是很片面的看法，因为

当行政权出现危机时，任何关系都会变得很淡薄。

正如案例中所讲述的，李总是企业的领导，李总的夫人张姐同样也有话语权。在这里问题就出现了，毕竟天无二日，国无二主，一山还不容二虎。当两人的命令出现分歧时，为难的是基层员工，受损的则是企业的利益。这种典型的“夫妻店”模式企业存在严重的弊端，不利于企业的发展。

关于家人参与管理工作这件事，我个人的看法是：处理不好就是家事，处理好了就是公事！家事与公事之间存在一个度的问题。

№ 从根源上讲，就是组织架构分配不清晰造成的，导致双方对于岗位职责认识不清晰

我对李总说：“夫妻之间的岗位职责最佳配置应该一个是董事长，负责产品的选择、品类的选择、谋划战略发展方向和投资问题等。另一个是总经理，负责管理人事、财务，以及具体事务。比如你是董事长，你爱人是总经理，你看到员工有偷懒的现象，就不应该你去处理。但是你可以提出来，由总经理去处理这些问题。如果你强行参与，就会产生很多问题。”李总听了我的话不住地点头。

【解决之道】

那么，如何解决夫妻之间思想不同步、行为不同步的问题呢？

№ 明确夫妻双方的分工与职责

企业的发展就如同巡航的舰艇，在舰艇上只能有一位船长，副船长听从船长的安排。副船长可以提各种意见，但最终决策一定要由船长制定。

“夫妻店”最大的通病就在于，夫妻双方认为彼此相处多年，能够在一些问题的看法上互相认同。世间尚且没有两片一模一样的树叶，更何况思维相同的两个呢？别把“一日夫妻百日恩”这种论调放在商业管理上。在企业里，权威属于一人，领导者的地位不容威胁。

因此，管理者必须明确夫妻双方的分工与职责，以防止在企业经营的过程中出现分歧。

No 共同学习

夫妻双方要懂得共同学习，学习新思想、新理念。共同学习不仅可以一起改变夫妻双方的思维模式，也可以拉近夫妻之间的感情。

我建议李总和他爱人一起读一本书。我告诉他：“你不是怕他插手你的管理吗？你可以用书中的知识说服他！毕竟书中的知识相对是体系化的，内容值得参考，用书中的知识反驳她，她就没有辩驳的说辞了。同时，双方一起看一本书，也可以提升夫妻双方的素养，增加知识储备量。”

【现象启示】

管理者要想解决“夫妻店”模式的弊端，必须权责明确，将家事和公事分开。企业在发展中总是处于“不清不白”的状态，必然会影响企业的长久发展。管理者必须认识到“夫妻店”模式的弊端，夫妻携手一心才能推动企业的发展！

管理现象 40

主管出差了，我在这资历最老，我说的算，你们听我的就行

【案例】

前些日子，合肥市的何总晚上给我打电话，说道：“我和员工最近关系有点儿不和谐。上周我跟公司销售二组组长老张一起出差，由于二组没人管理，所以安排一个老员工代为管理。本意是让他简单管理一下日常工作事务，出现问题主动跟我们商量。结果，他们组内那名员工擅自做主处理组内所有事情，大肆宣扬排资论辈之说——主管出差了，老板也不在，我来的年头最久，资历最老，你们就都得听我的！于是大事小情他全一人做主了，有些需要老张参与决策的事情他也直接拍板。搞得二组其他员工心生埋怨，但还敢怒不敢言，毕竟他确实资历老。出差这几天由他指挥倒也没出什么乱子，反而有的活动做得还挺成功的。正因如此，老张回来后也没说什么。但是老张还是心有埋怨，认为该员工不与他商量就安排工作，有点忽视他的存在，感觉

他们之间的关系不太和谐！”

【典型特征】

领导出差了，什么事听我的就行！

领导不在我说的算！

这个部门里除了领导之外，我什么都会做，工作年限长，你们还不听我的？

【特征分析】

No 给自己封个“官”

管理者因事外出，安排老员工暂时管理公司的事务，个别老员工自认为自己工作年限长，在领导身边待得久，称领导不在公司，就给自己封个“官”。新来的员工认为他是老人，只能听他的话。在管理者出差期间，该员工管理不出现问题还好，如果出现问题就会对公司造成经济损失。这样的老员工缺乏组织性、纪律性，将个人情感凌驾于组织发展之上，影响企业发展。

No 组织架构

既然谈到了组织性，不可避免地就要谈到组织架构问题。组织架构是企业的流程运转、部门设置及职能规划等最基本的机构依据，一个科学的组织架构对于公司的发展起着至关重要的作用。很多家居建材企业普遍的组织架构是以经销商为主，分为两个方向，第一个方向是设置一名店长，店长下设有家居顾问1~2名，设计师1~2名，安装工1~2名；第二个方向是单独设置业务代表2~3人。这种组织架构模式相对简单，分工不明确，没有部门概念，容易出现案例中那种情况，只要老板不在就有可能一人当山大王。

公司要改变这种不良现象，就要从组织架构入手。具体来说，可以从以下几个方面入手。

【解决之道】

No 统一指挥

团队内部要坚持一个部门只有一个负责人的原则、一个企业只有

一个拍板人的原则，采取责任问询制。负责人只有一个，权力就被统一了。权力统一就能保证制度的实施，工作流程的顺畅。

No 管理人数必须有限制

部门管理者管理的人数必须有限制，管理 4~6 人为最佳。因为管理者管理的人数太多，每个人都会分散管理者的精力，管理者的每项决策就无法很专业、很细致地执行。如果一个部门的员工非常多，可以建立组长机制，从而分散管理精力。

No 分工细致，真正做到“钻”

管理者可以做个“杂家”，但是每个员工就要做个“专家”。管理者要对员工进行专业化分工，确保每个部门的业务都能达到较高水平。只有这样，才能更好地推动公司的发展。

【现象启示】

科学搭建团队的组织架构，能够防止公司出现权力滥用的问题，保证公司平稳发展。管理者必须有远见，预知公司未来的发展。如果没有组织架构作为依据，那就谈不上发展了，甚至经常会出现“听我的就行”“领导不在我最大”的现象。

管理现象 41

我给员工的提成也不少，你说为啥销量直线上升，但利润却没上去啊

【案例】

郑州市的何总跟我说：“最近市场形势有所好转，我决定通过做活动来大幅提高产品销量，开始是找了一些友商一起做联盟活动，后来觉得单是活动等着客人上门还远远不够，必须得采取更加主动的营销方式，力求吸引更多客户。所以关键还是靠员工来促销。”为了配合活动，并且调动员工的积极性，鼓励员工销售产品，何总大幅度提升销售员的提成额度。“但是我给员工的提成也不少，你说为啥销量直线上升，但利润始终没上去啊？我们的出货量接近平时的

两倍，但利润的提升率与出货量根本不成正比，问题到底出在哪啊？”何总非常焦虑地问我。当时我问何总：“你有没有分析你们这次活动中什么价位的商品卖的最多，什么价位的商品卖的最少，你把不同价位的商品销售量列出来。”他照着我的方法做后，发现低价商品卖的多，高价商品卖的少。

【典型特征】

我提成给的那么多，他们卖的货那么多，怎么利润还那么少呢？

卖的那么多，成本还增加了，却没赚钱。

看来以后不能给员工那么高的提成。

【特征分析】

№ 低价商品卖的多，高价商品卖的少

何总为了提升业绩，把销售提成额度提高了，设置上不封顶的政策，即卖的越多提成越多，这样的方式极大地调动了员工的积极性，员工就会为了更高的提成疯狂地卖产品，从而保证销售量不断上升，整个团队的业绩翻了一倍。但是我们看到的都是表面现象，实质是卖的多利润少。根源就在于低价商品卖的多，高价商品卖的少。

为什么会出现这种状况呢？员工在卖产品的时候肯定是为了获得更多的提成来卖，那么卖低端产品，通过数量冲价格就是最好的选择。销售提成额度提高在一定程度上可以极大地激发员工的积极性，但是老板忽略了一个至关重要的问题，就是不同的产品利润和提成是不一样的，即使总的销售数量增加了，但是高端商品销售量少，利润没有大幅度上升，而提成额度又很高，整个活动的成本就会增加，所以老板就不会赚到钱。

№ 降低员工提成

听了我的分析后，何总打算降低员工提成，减少活动成本。于是我问何总：“最开始你已经把提成提的很高了，随意降低员工提成，你不怕员工心生怨恨而全体辞职啊！”何总不说话了。我给何总的建议就是将全部的商品提升价格，利润空间加大后，提成额度不变，才能保

证不亏本。但是这样做也有一定的弊端，就是对于活动资源的浪费，毕竟价格提高了，顾客的购买意愿就会随着价格的上升而下降。

通过以上这个案例我想说的是，很多管理者在薪酬设计方面存在很大的漏洞。一名员工在企业里工作，核心的关注点无非有两个，第一个是薪酬，第二个是未来的发展机会。短期内肯定是以薪酬为主，因此一个合理的薪酬提成制度可以充分激发员工的工作热情，这样的团队才有战斗力。管理者要对每个月的营业额做一个科学的预估，按照科学的比例发放给员工工资、提成。在这里介绍几种提成的方式，并分析每种提成方式的利弊。

【解决之道】

No 1 直线提成

这是最简单的提成方式。比如员工成交一单给 7% 的提成点，这个提成点是没有变化的。这种提成方式的好处是能够有效激发员工的积极性，坏处就是不利于企业控制成本。就像我前文提到的例子，如果低价产品、高价产品的利润提成点都是 7%，相比较而言虽然卖高价产品会得到更多的利润，但是低价产品更容易销售，那么员工以“薄利多销”的模式进行售卖，肯定是低价商品卖的多，但是利润低，成本就上升了。

No 2 瓜分制提成

这种提成方式在业界俗称“大锅饭”模式。主要包括两种方式，第一种方式是两人配对分提成。比如两名员工合作完成一个销售任务，两人根据比例分成，这样做的好处就是可以鼓励大家合作，但是团队销售总体水平相对平均，公司可以处于盈亏平衡的状态，但是这样的企业很难实现突破。

第二种方式就是全员合作分提成。管理者设置任务目标，如果大家完成任务目标，员工平均分提成。比如某次活动要求达到销售额 10 万元，提成奖金是 2 万元，如果该公司有 10 个销售员，平均每人得到提成 2 000 元。

这种方式虽然看似对每个人都很公平，但是如果一名员工凭借个

人努力完成了销售额的50%，仍然给该名员工2000元提成，显然就不公平了。从销售薪酬考核角度来说，这种方式一定程度上打压了员工积极性，很可能造成优秀员工的流失。如果留下来的员工大都是业绩不太好的，这样的企业发展就不会长久了。

其实，这种瓜分制提成方式非常适合在企业创立初期使用。因为在企业创立初期，大家都不确定企业未来发展成什么样，瓜分制提成能够让每名员工都有钱赚，可以稳定团队，让员工有更多的动力工作。但是随着企业的不断发展，这种提成方式的弊端就显而易见了。

No 断崖式提成

比如某次活动目标是销售额达到300万元，员工业绩只要达到300万元，就可以给员工提成奖金。切记这个提成是封顶的，超过300万元的部分是不给员工提成奖金的。这种提成方式的好处就是企业可以合理地控制成本，坏处就是不能调动员工的积极性，无法冲击更好的销售业绩。

No 累进制提成

比如某次活动目标是销售额达到300万元，员工业绩达到100万元提成3%，100万元到200万元提成4%，200万元到300万元提成5%。管理者需要注意的是，不同产品有不同的提成结构，特价产品提成比例要低，高价产品提成比例要高，通过调节提成比例引导销售员卖高价商品。

【现象启示】

薪酬设计包括很多方面，提成是薪酬设计中一个必不可少的环节。在此还简单介绍了提成方式，目的是管理者参考其中的精髓，找到适合自己企业的提成方式，实现企业的良性发展。

管理现象 42

我拿钱带员工免费玩，给员工福利，员工为啥就不知足呢

【案例】

郑州市的陈总自费百万带领全公司员工前往丽江游玩，包吃包

住，求的就是个开心，让下属感受一下公司的人文关怀。结果一趟旅程下来，钱没少花，气也没少生，下属表面上一个个感恩戴德，但是背地里的不悦之声早就传到了陈总耳朵中。了解到陈总的情况后，我立马去陈总的公司进行调研，希望找到员工不悦的原因。我询问陈总公司业绩第一名的员工时，他说：“在这个公司工作这么多年，业绩连续两年排名第一，但是却跟业绩最差的员工一起去丽江。开心是开心，但是我应该有更好的待遇！”我将情况反映给陈总后，陈总委屈地说：“我拿钱带员工免费玩，给员工福利，员工为啥就不知足呢？”

【典型特征】

我拿钱带员工免费玩，员工为啥就不知足呢？

给员工免费的福利，员工还不知足！

免费带员工玩，给他们福利，还花钱不讨好！

【特征分析】

No 雪中送炭

当我听到陈总向我“痛诉”这件事时，我并没有对他有丝毫的怜悯之情，更多的是对于他的“荒谬”行为感到悲哀。当今还有这么“不开窍”的老板，真的是让人啼笑皆非。

从前福利对于员工而言就像是乞讨者遇到好心人的施舍，如雪中送炭、春风化雨一般，即在原本应得的工资之外的馈赠。在物质并不富裕的时候，上司多给员工多一点儿物质关怀，更能让他们死心塌地跟随自己征战商场。

No 应得之物

如今福利已经变成了员工的“应得之物”。比如，年节的水果、糕点、购物卡等都已经司空见惯。在员工看来，这些是你老板应该给的，福利变成了员工眼中的“必需品”。以前的福利品象征着企业领导对于下属的关怀和承认，可是现在却变成了员工的“应得之物。”如果管理

者不给员工福利，还会遭到员工的唾弃。

【解决之道】

No 管理者要认清“奖励”和“福利”的区别

很多管理者并没有把福利和奖励划清界限，造成老板“花钱不讨好”的尴尬境地。福利象征着平均主义，具普遍性。从员工的角度来看，福利就是企业应该给的。福利的目标人群可以是公司高管，也可以是清洁阿姨、门卫大爷，没有分别，众人都是一样的。

而奖励与福利有着本质的区别。父母常常会对孩子说：“你这个月考试得了满分就给你奖励。”奖励带有鼓励的意味，包含着特殊的含义。

很显然，陈总没有认清“奖励”与“福利”的区别。在组织员工集体旅游这件事上抱有“你好我好大家好”的想法，虽然花了很多钱组织全员旅游，结果却是吃力不讨好。

No 长远眼光看待这两者

奖励与福利，延伸来看就是竞争与公平的象征。团队员工彼此竞争，效益自然会节节攀升，奖励就犹如七色球的奖池一样不断扩大，最后的王者拿到奖励自然是名正言顺。而福利所代表的公平就像是一记创可贴，既安抚了败者，同时又让公司里的“井底之蛙”闭嘴，免得再生事端。

所以想要让员工不再为所谓的奖励和福利争得头破血流，管理者的眼光要足够长远，同时懂得区分其意义。其实就陈总的事件来说，依我之见倒不如设置一个“第一名奖励欧洲11日游”，简单“粗暴”的手法往往比矫揉造作更为实在。公司里的奖励只给业绩最好的员工，这样才能起到激励其他员工的作用。

【现象启示】

对于员工来说，奖励的诱惑力往往要大于福利。正如“徒木赠金”的商鞅一样，奖励足够丰富，自然会有人前来挑战，毕竟“重金之下必有勇夫”，管理者更多地是需要敢于提出目标、设立奖赏，而且要让员工明白奖励只属于勇士。

管理现象 43

这位员工跟了我这么多年，也算是核心员工了，给他的工资最多，为啥就离职了呢

【案例】

“老张跟我干了这么多年，就因为别的公司给的薪资多，竟然离职了，太无情了。”南通市的李总无奈地对我说，“我们公司的一名高管，一起共事 7 年多，把企业从无做到有，做到今天的规模实属不易，但是他却觉得我给他的待遇不高，跳槽其他公司，简直不可思议。给他的薪资是最多的，每年还给他家人送礼物，他过生日我都单独请他吃饭，他怎么就不知道感恩呢？”

【典型特征】

跟我干了那么多年，我对他那么好，居然离职，人心啊！
当年他一无所有的时候，我拉他一把，现在居然离开了！
真是可以同患难，不能同享福啊！

【特征分析】

No 1 离职，无可厚非

在团队管理的过程中，管理者必须面对的一个问题就是员工跳槽的问题。尤其是企业高管级别员工的跳槽，会对企业造成很大的人才流失和经济损失。很多管理者都会向我抱怨，自己平日里对高管员工不薄，给高管员工的薪酬比行业标准要高，为什么就留不住他们呢？在这里我只想用一句俗语解答这个问题，“有钱能使鬼推磨”，每个人都有追求更高的物质享受的权力，这点无可厚非，不能怪员工，只能说你给员工的钱不到位而已。

No 2 离职的原因

员工离职，无非有以下几个原因。从主观原因来说，可能是家庭

原因，比如家人去世，心情上难以接受，选择离职休息一段时间，安抚自己的内心；为了实现自身的价值，每个人都有自己的理想，可能部分员工工作只是为了“吃饱穿暖”，当有机会实现自己的理想时，可能就会离职。从客观原因来说，比如企业发展有限，公司规模小，员工能力得不到提升，希望寻求更大的发展空间；人际关系不协调，企业内部人际关系复杂，部分员工认为这样的企业环境不利于自我发展，选择离职；还有就是薪酬不符合员工的要求等。其实企业留不住人，根源就是个人目标和公司的目标不同，形成了利益的冲突点。这时要么老板让步，要么员工让步，而大多数时候是员工让步，让步的方式就是离职。

№ 员工离职后，企业的损失是什么

首先，企业工作链出现断裂。在某岗位工作数年的员工离职后，招聘的新员工还需要在该岗位磨合一段时间，那么这个阶段必然会损失企业的经济利益。其次，企业培训成本增加。培训员工需要很多的人力和物力，员工离职后这些培训等于要从零开始，无形中增加了企业的培训成本。

【解决之道】

№ 股权激励模式

企业发展的第一阶段是经营权和管理权由一人掌权，具体来说就是“一人分饰多角”，一个人承担多项工作；第二阶段是职能化分工，当企业发展到一定规模之后就要增员，每个人权责分明，使公司朝着更加科学化、制度化的方向发展；第三阶段，随着企业的不断发展，员工的整体素质不断提高，员工的关注点不再单单是短期收益，而是长远发展利益。因此到了第三阶段管理者一定要做股权分配的改造。如果不这样做，就不能吸引行业内的顶尖人才，同时也会使内部核心人员流失，这就可能造成人才流失，损害公司的利益。

№ 用股权稳定高管

任何形式的股权激励都是有条件的，说白了就是“天底下没有免费的午餐”。例如规定购买股份的员工几年内不许离职，如果离职，

既得利益就会受损等。这就对工作多年的企业高管起到了牵制作用。你想要获得更多的利益，受到的限制也就越多。所以，股权激励的方式对于稳定高管有很大的作用。这也就很好地解决了李总的问题，老张想要更高的薪酬待遇，李总可以通过给予老张股权的形式来实现，但是也要对老张具有一定的约束。

【现象启示】

工资、奖金和补贴是员工薪酬组成的基本要素，但是仅仅体现在员工的短期利益上。股权激励能提高员工的长期潜在收益，维系公司的平稳发展。但是不能随意给予员工股份，必须对员工先做出长期考察，确保其对公司的忠心后才能适当给予公司股份。

管理现象 44

人心难测啊，入股的时候大家说多个人多份力量，赚钱大家一起分，结果怎么就卷钱跑了呢

【案例】

南京市的何总经过几年的打拼，公司不断发展壮大，近来打算扩大企业规模。于是联系了一个自己多年的老客户，欲求一起合作，共同发展。股份最开始定为五五分成，经过前期的准备之后，客户打算把自己的妹妹拉入团队。客户跟何总说：“多个人多份力量，赚钱大家一起分。”何总当时也没多想，同意后，整个公司股权被分为三份，每人拥有 33.3% 的股份。经过两年的发展，何总的客户与妹妹打算独立发展，何总哪能接受？双方发生利益纠纷，客户与其妹妹撤股，公司 66.6% 的股份全部被撤走，企业陷入瘫痪。何总感慨道：“人心难测啊，入股的时候说多个人多份力量，赚钱大家一起分，结果怎么就卷钱跑了呢？”

【典型特征】

还说有钱大家一起分呢！发展好了就自己跑了！

公司股份被撤走一大部分，陷入瘫痪可怎么办啊？

【特征分析】

No 多个人多份力量，赚钱大家一起分

在我服务过的公司中，有很多这样的事。创业初期，为了解决资金不足的问题，拉很多人一起入股，抱着“多个人多份力量，赚钱大家一起分”的想法一起发展。但是随着后期企业的不断发展，每个股东的个人利益诉求发生了变化，各方矛盾不断。如果解决不当，就会出现何总公司的状况，股东撤股走人，直接给公司造成巨大损害，影响公司的经济利益。

股份制公司由于股权分配不均引发后续的利益问题，最终导致企业分崩离析的情况不在少数。究其原因就是公司领导者缺乏法律意识，对于股份制公司的发展模式认识不全面。例如，对合作伙伴如何入股、选择怎样的合作伙伴入股以及入股后出现的问题等，不能做到明确预判。

【解决之道】

No 合伙人选择

企业中的股东合伙人无非就是以下两种人：第一种是创始股东，也就是公司未成立前合伙入股的人，比如亲戚、朋友；第二种是发展员工入股。无论什么样的人入股，我觉得这个人一定要符合以下要求才够资格。

首先，你选择的合伙人品性要好，如果是那种脾气暴躁、一言不合就吵架的人是绝对不适合的，那种比较内向、不愿意表达自己的想法、不愿意为公司做贡献的也不建议选择。其次，管理者也要对合伙人的爱好进行了解，那些作风不正的人千万不能共同创业。最后，管理者对合伙人的个人成长经历也要有个准确的了解，正所谓“环境造就人”，不同环境下生长的人就会有不同的性格。有些人从小生活在安逸的环境中，虽然做事认真，但是缺少胆识，看不清事情发展的长远方向，这样的人也不建议选择。

No 股权生命线

案例中何总犯了分股权的大忌，就是平分股权。希望各位切记一

点，不管谁入股，股权千万不能平分。股权分配是有规则的，具体来说，有以下几条：第一，股东股份占到全部股份的 67%，拥有 67% 股份的股东可以选择增资、修改公司章程。第二，股东股份占到全部股份的 51%，拥有 51% 股份的股东可以对公司的重大决策行使表决权。第三，股东股份占到全部股份的 34%，拥有 34% 股份的股东可以对公司的决策进行一票否决。第四，股东股份占到全部股份的 10%，拥有 10% 股份的股东可以向法院申请解散公司。第五，股东股份占到全部股份的 5%，触动了重大股权变动警示线。从员工激励的角度来说，给予员工的股份控制在 10% 以内就可以了，员工拥有 10% 的股份已经算是大股东了。

No 一切落实到法律上

入股前，双方要对各方面内容进行谈判，并且签订书面合同。只有落实到书面上，并且通过律师进行法律认定才可以。如果在公司的发展过程中，合伙人出现违背创业企业利益的行为，要通过法律手段维护自己的合法权益。

【现象启示】

股权分配是任何股份公司发展到一定阶段必须面对的问题，前期必须对问题采取科学的方式进行处理，以防后患。

管理现象 45

老陈是老员工，你是新员工，给他多加薪很正常

【案例】

到年底了，宁波市的吕总决定给两位销售部经理加薪，销售一部经理在底薪的基础上每月增加 1 000 元，销售二部经理在底薪的基础上每月增加 800 元。本来是挺好的一件事，结果开工资那天，销售二部经理小常就找吕总，希望吕总给自己一个解释，为什么同样是加薪，自己每月只增加 800 元，给销售一部经理老陈每月却增加 1 000 元，双方每月相差 200 元，小常觉得是吕总对自己有偏见。

吕总给出的解释就是“你的业绩没有老陈好”，小常听到这话，一下子就不乐意了，拿出这一年来两个部门销售额的评估表，问道：“吕总，你说业绩不好这话我不服气，你看看这个业绩表，12个月来，其中有7个月我们二部业绩处于领先，要说业绩不好，也是一部的事！凭什么我加薪就差200元？”然后吕总说道：“业绩是一回事，老陈是老员工了，给他多加薪是正常的！”吕总对于小常的态度有些不满意，大声吼道。小常听了吕总的话没说什么直接走了，过年后直接辞职，并且还带走了两名骨干员工。

【典型特征】

老陈是老员工，你是新员工，给他多加薪很正常！

老员工劳苦功高，多给些钱是应该的。

新员工没有老员工有功劳，加薪少正常！

【特征分析】

No 公正透明才能让人心服口服

在加薪时，管理者要注意两点。第一，依据要透明化。具体来说就是管理者要根据考评制度对员工的工作进行评判。如果公司没有工作考评制度，那么部门经理就要起重要作用了。部门经理可以根据员工的工作表现，向上级申报对本部门下属员工的加薪建议。

第二，程序要透明化。给员工加薪，必须让员工“看得见，摸得着”，让员工觉得加薪这件事不是管理者一个人说了算，是大家公认的。最好的方式是将加薪人的名字、加薪金额、加薪原因公等告出来，这样才能做到公平公正公开，让每个员工心服口服。

【解决之道】

No 员工看不到的

员工提出加薪的一个最重要原因就是觉得自己很努力，自己给公司带来了利益，那么努力的人应该获得更多的利益。这是从员工的角度来看待加薪问题。

管理者给员工加薪必须考虑两个关键点：第一个关键点是公司的

经济实力。如果公司存在经营问题，想通过加薪稳住员工是毫无意义的，这样只会加重企业的经济负担。第二个关键点是管理者要了解同地区同行业的整体薪酬情况，这也是给员工加薪的一个很重要的依据。管理者必须结合企业的实际情况、市场行情，以及员工在工作中的实际表现，酌情给员工加薪。

№ 同部门员工怎么加薪

相信案例中吕总的故事曾经也发生在大多数管理者身上。在团队管理中，如果员工指出与他能力相当的员工得到加薪，自己却没有加薪或者加薪太少，建议各位管理者千万不要像吕总那样，给自己找一个莫须有的理由。也不要将两位员工进行比较，更不要以论资排辈说事。一定要将所有当事人叫在一起，当面锣对面鼓地谈加薪问题。正所谓“谈钱不伤感情”，管理者如果连面对面同员工谈薪酬问题的勇气都没有，这个管理者肯定是不合格的。而且，管理者还要将加薪指标细化到工作的各个方面，这样才能让加薪少的一方心服口服。

【现象启示】

在企业发展中，加薪是一个不可避免的话题。因为薪酬关系到每个员工的利益，管理者绝对不可以含糊对待，在处理加薪问题时一定要谨言慎行。在涉及加薪的具体操作时，管理者要与公司各个部门的主管进行协商，保证加薪流程的公平公正。

管理现象 46

这是综合各种因素才给你安排的岗位，升职机会还是有的

【案例】

员工小李在郑州市的张总手下工作了6年，主要负责市场开发和产品销售工作。6年间，他工作勤勤恳恳，每次都能够顺利完成公司的业绩目标。今年是他在公司工作的第7个年头，元旦前一天他去总公司开会，听说公司要委派一位海外留学的研究生担任分公司经理，而他呢？被委派当这个新经理的助理。小李觉得很不甘心，抱怨道：“你说我在这个公司能得到什么？勤勤恳恳那么多年还是这样！让个新

来的当经理，我给他当助理，心寒！以后我还能干啥？”张总听了小李的抱怨，安慰他：“这是综合各种因素才给你安排的岗位，升职机会还有的！”春节过后小李就离职另谋高就了。

【典型特征】

这是综合各种因素才给你安排的岗位，升职机会还是有的！

你不要着急，机会总会有的，听公司的安排。

你工作那么久，也要以公司为出发点考虑。

【特征分析】

No 你会给员工做职业规划吗

案例中张总明显没有给员工小李做好职业生涯规划。“以后我还能干啥”成了很多像小李这样的员工的内心所思。管理者应该思考一个问题：如果一名员工在公司里工作6年，意味着什么？

作为一名企业管理者，必须对员工发展负责。也就是说，要完善员工职业发展的规划，这样员工才知道未来要干什么，从哪些方面努力才会收获更多。只有这样，才能让员工觉得留在企业有前途、有发展，才会全力工作。

No 分析现在所处位置，制定未来发展规划

所谓职业生涯规划，是指个体在工作历程中所承担职务的预期和计划。职业生涯的管理是一门专业化的工作，主要包括对员工的职业进行一系列的计划、组织和领导的管理活动。其目的就是帮助每个员工确定他们的兴趣、价值观和资质等，帮助员工分析现在所处的职业生涯阶段，并且以此作为依据评估个人的职业发展规划，促进员工向着更专业化的水平发展。比如有的员工喜欢做科研工作，不适合做管理，管理者就要尽可能地为他提供科研所需条件，让员工能够集中全部精力做好科研工作。

【解决之道】

No 制定职业规划要有科学的依据

员工职业生涯规划是以企业提供为主、员工参与为辅的一个整体

规划。员工进入某家公司，管理者的职责是明确其职业发展方向，给予员工发展空间，也要给予员工培训支持。

具体来说，落实到员工所属的部门，部门主管必须帮助员工制订详细的发展规划和培训计划。就像案例中的小李，在一家公司6年了，却被公司完全忽视，做了一名新来员工的助理。这就是没有帮助小李制定职业规划的表现，导致小李发出“以后我还能干什么”的疑惑。因此，公司在给员工制定职业规划时要有科学依据。

No 坚持职业生​​涯规划的可变性

任何工作内容、工作岗位都不是一成不变的，因此管理者对于员工的职业生涯规划也应该是可变的，要根据实际情况酌情进行变动。在确定员工职位方面，除了要发挥员工自身的特长，还要注意员工在成长中逐步显露的才华。

比如公司的某员工主要从事文职工作，但是他自身又是那种创造性、灵活性比较强的人，其组织能力、调动团队的能力也都不错，那么就可以适当培养他向策划方向发展。职业生涯规划不应该仅表现为职务的晋升，也涉及一些工作的变换。

【现象启示】

企业在招聘员工时，要了解员工的发展意向，并且将这种发展意向与公司的发展结合起来，综合考量员工是否适合这份工作。如果适合，管理者也要关注员工发展的需求和工作能力。管理者要在适当的时机与员工谈话，引导员工认识自己的能力，目的是希望提升员工工作能力，为公司挖掘更加优异的人才。

管理现象 47

多亏了我们这些明智的管理者，要不公司早完蛋了

【案例】

安徽省宣城市的沈总是一位“面子气”很重的管理者。比如每次开会的基本套路就是先渲染企业发展的危机、行业不景气，然后宣传管理

者制定了一个很伟大的决策，拯救了公司。他的口头禅就是：“多亏了我们这些明智的管理者，要不公司早完蛋了！”私下员工都在说：“吃苦挨累的都是我们，老板不出力，就在办公室玩手机。最后开总结会的时候却说自己付出了多少，根本不提我们，太让我们心寒了。我们冲在公司第一线，不给我们奖励，还把功劳全给揽了。”有一次我问这些员工：“你们真的那么在乎虚名吗？你们觉得沈总对你们不好吗？”员工说：“我们也不是多在乎虚名，就是觉得这样的管理者太让人寒心了，每次活动之前说得天花乱坠。活动中出了问题，追责全找我们；不出问题，功劳全成他的了！沈总人还是不错的，但是在他眼里，我们就是打工的，一点儿不关注我们。”

【典型特征】

领导真“英明”，我们做“贡献”。

伟大的决策都是管理者制定的。

多亏了我们这些明智的管理者，要不公司早完蛋了！

【特征分析】

No 给企业带来经济效益的人是谁

给企业带来经济效益的人是员工，他们是企业的冲锋者。如果员工集体离职了，企业必然会陷入一片混乱。

因此，管理者要学会重视员工。而现实情况是，很多企业管理者更愿意塑造自己，将自己“神化”，让员工对管理者产生崇拜感。其实这种观点是错误的，企业发展的排头兵是那些辛勤劳动的员工，管理者应该“神化”的人是员工。管理者需要思考一个问题，公司的发展是经济利润重要还是口头上的业绩功名重要。如果你更加重视经济利润，那么就要重视员工，学会将功劳让给员工，让员工觉得在这个企业工作有极大的荣誉感。

虽然你可能是一个绝顶聪明的领导者，个人的工作能力超过常人，对于行业发展走向能够做到准确的判断与预估，能够在行业竞争中立于不败之地。但是各种规划最终的实践者还是员工，如果没有员工执行，一切都是空谈。

No 管理者要谦虚

管理者必须谦虚，对于荣誉要视而不见，必须把功劳让给下属。管理者必须树立一种“员工为主，员工至上”的企业氛围，基层员工才会买账。只有这样，才能充分激发员工的热情，让员工能够全身心地投入到工作中去，创造更优秀的业绩。

【解决之道】

No 管理者要学会将赞美时刻挂在嘴边

老板见到员工要多表扬，多赞扬员工为公司创造的价值，让员工感受到老板的关注。比如在开会时，管理者可以说：“××在这次活动中表现优异，我们所有员工也都付出了努力，为我们公司带来了高额的经济利益，为我们辛勤的员工鼓掌！我身为老板真心感谢各位为公司作出这么多贡献！没有你们就没有公司的今天……”

No 树立典型不吃亏

任何一个团队都会有一两个顶尖人才。人才会带动整个团队的发展，人才的个人魅力也会感染周围的员工。管理者在面对这样的人才时，更要给予赞扬，将功劳让给这类员工，让员工产生更多的荣誉感，从骨子里觉得为公司奋斗值得。

沈阳市的安总在这方面做得很到位，每次销售活动结束后，他都会将公司各个销售组的业绩第一名的员工请到自己的办公室，对员工进行表扬。同时举行全公司的表彰大会，并且安排业绩第一的员工家人参加，让业绩第一的员工在全公司做经验交流。让员工的家人看到员工的成长，见证员工在公司的荣耀。安总要求每个员工写一份学习报告，交给业绩第一名的员工进行审查。虽然这些都不是真正的实权，但是却让员工真正感受到自己的重要性。用在全公司树立典范的方式，很好地将员工的业绩展现出来。

【现象启示】

重视员工在团队中的贡献，学会把功劳让给员工，这是一个智慧

的领导者应该做的。如果管理者仅仅是口头表扬，也是不可取的，必须精神激励和物质激励两手抓，而且两手都要硬！只有让员工真正体会到企业是重视员工的，企业把员工看作家人，员工才能为这个“家”付出全力！

管理现象 48

新员工很有能力，要的薪资比老员工还高，怎么给他定底薪呢

【案例】

金华市的韩总最近遇到一个比较棘手的问题，韩总的公司需要实施一个新的项目，公司急需招聘两名设计人员。公司虽然从内部招一名设计师，但是另一名设计人员却迟迟没有落实到位，人事专员终于找到了一位与本公司设计师能力相当的员工！但是问题来了，这名设计师在面试的时候提出的薪资要求是老员工的两倍。这可一下子难住了人事专员，最终只能请韩总定夺。韩总对我说：“我如果答应这名面试者的要求，内部的老员工肯定会不满，虽然公司有薪酬保密制度。这事传出去也不利于公司的声誉，损失的还是公司。我如果不答应这名员工呢，现在公司真的很需要这名人才，如果项目完不成，造成的损失会比多给员工两倍工资的数额要大多了！新员工很有能力，要的薪资比老员工还高，怎么给他定底薪呢？”

【典型特征】

新员工很有能力，要的薪资比老员工还高，怎么给他定底薪呢？
可以给新员工更多的薪资，但是老员工知道了怎么办？
现在是紧急时刻，还是给新员工多点薪资吧！

【特征分析】

同样的岗位，不同的薪资，这种情况听着就让人觉得很“不爽”！尤其像案例中发生的状况，因为公司业务比较紧急，必须招聘员工，而新员工提出的薪资要求又超出了本公司标准，这就导致公司领导陷入了左右为难的境地。

No 设置底薪要考虑多种因素

很多公司虽然薪酬体系比较完整，但是在给员工设置底薪的问题上，还是存在很大的漏洞。比如针对刚毕业的大学生，可以采取同样的薪酬标准。如果是社会性招聘员工，特别是对于一些有多年工作经验的员工，在设置底薪的时候就要考量多种因素。

设置底薪时，管理者必须考虑到员工的生活费用。如果你的薪酬都不能够满足员工基本的生活需要，员工肯定不会来你这里上班。北上广等城市的消费水平高、房租高，公司如果不考虑这些因素，无形之中就加大了企业招聘的难度。

管理者要参考员工前一份工作的薪资标准。员工换工作，除了这家企业有更大的竞争力，还有就是希望获得更多的物质利益。员工都希望新公司的薪酬比老公司的多，就算不高，最差也要持平。如果管理者给员工的底薪比原来公司还要低，员工怎么会接受呢？

设置底薪的时候要参考同地区、同行业、同品牌的整体薪资标准。管理者必须要“知己知彼”，才能“百战百胜”。不了解你的对手，怎么能成功呢？如果薪资水平低于同行业水平，虽然这样的做法会给企业节省了开支，但是会增加招聘难度。

【解决之道】

No 奖金变成底薪

接下来分析韩总的案例，新员工要求薪资比公司薪酬标准要高，但是项目又比较急，管理者必须要采取一个折中的办法，既可以解决企业现有的问题，给予新员工满意的薪资，又能安抚老员工的情绪。

管理者在面对这种问题的时候，不妨采取加奖金的办法。如果两人按要求完成了项目，管理者就可以给两个人发放奖金。要注意的是，新来的设计师的奖金是可以提前支取的，只不过是通過奖金的形式发放。而老员工得到奖金了，也没有意见。

No 低点也无所谓

如果企业进行社会性招聘，但公司的项目又不是很急的话，管理者就要对新员工的底薪设置有所考量。首先，新员工的实际工作能力

必须达到公司标准。在这个基础上，新员工的薪资应该与公司老员工的薪资持平。同样的能力，干同样的事，给企业也能创造同样的价值，给一样的薪资又何妨？但是要注意一点，因为有工作年限的限制，新员工的薪资可以比老员工适当低一些，但是不能低太多！

No 做好公司的财务计划

给员工多少薪资，这是因人而定的！能者多劳无可厚非，但发放薪资也要有合理的财务计划。员工的薪资水平与公司的财务状况有很大的关系，如果公司收益不佳、财务吃紧，员工的薪资也不会很高。所以管理者千万不要盲目招聘员工，觉得是个人才就留下，免得出现在付不起员工工资的情况。

No 分工作类型定底薪

对于不同类型的员工给设置的底薪也不同，要根据实际情况而定。职能部门的员工，如文员、行政、人事等员工的底薪都是比较固定的，不会存在太大差异。

【现象启示】

给面试者设置底薪，管理者要综合各方面的因素，权衡利弊，在保证公司利益不受损的情况下，尽量满足面试者的需求，实现双方的互利。

下篇 管理者自我修炼的那些
“小事”

第5章 推己及人：遵守行为准则，员工才能“服你”

管理现象 49

我是企业老总，哪有时间记住一个小员工的名字

【案例】

杭州市的张总分享了这样一件事。一次促销活动圆满收官后，大家起身打道回府，张总身先士卒，和员工一起做善后工作。在搬东西的时候，由于东西太多，张总想找个人帮忙，于是他左右看看，对自己团队里的一名员工大喊道：“那个穿白衣服的小伙子，对，没错儿，就是你，你过来帮我拿下东西！”那名穿白衣服的小伙子赶忙跑过来帮忙。帮忙拿了东西之后张总说道：“谢谢你啊小伙子，你是新来的员工吧？”“我是××，来了三个月了！”员工满脸尴尬地说。张总也挺尴尬，来了三个月的员工自己竟然没什么印象，但也只好说：“那挺好的！好好干，年轻人！”讲完这件事后，张总转过头来说：“之后我回去就反思自己，我公司的员工，虽然不是一个部门的，都来三个月了，我还记不住人家名字，甚至对他都没什么印象。说实在的，这的确不应该！但是作为一个企业老总，我哪有时间记住一个小员工的名字？每天谈不上日理万机，但也总是公务缠身，很多时候连自己家的事都顾不上。况且我手下那么多人，他们可能只是个小职员，平时跟我也没什么交集，我记不住他的名字，也是情有可原嘛！”

【典型特征】

我是企业老总，哪有时间记住一个小员工的名字？

我每天那么忙，哪能记住员工的名字？

员工记住我的名字就好，我记住员工的名字干嘛？

【特征分析】

No 你能记住你员工的名字吗

许多管理者都有和张总类似的经历，记不住员工的名字，可能在他们眼里觉得这件事并不重要，只要部门主管记住自己部门员工的名字就行了，单纯地认为：“我是领导，我要忙那么多大事，哪有时间记住那么多人的名字啊！”不管管理者有多忙，记住员工的名字非常重要！

No 换位思考

记住员工的名字，虽然看似小事，但是小事做好了就能推动领导和下属之间更加和谐的关系，创建一个和谐的工作环境。有些管理者觉得记不住员工的名字无所谓，但是换位思考一下，如果员工也记不住你的名字，你是否会感觉到没有受到尊重呢？人要懂得换位思考，管理者记不住员工的名字，员工当然也会有同样的感受。

人都渴望被尊重，而记住别人的名字，是给予别人尊重的首要步骤。因此，记住别人的名字很容易让对方对你产生好感。记住员工的名字，并随口叫出，等于给予对方一个巧妙的赞美。如果你写错或者忘记了对方的名字，只会让双方感到尴尬。

【解决之道】

No 多往基层走一走，看一看

名字不需要死记硬背，而是能将名字和员工对号入座，但前提是要熟悉自己的员工。管理者需要经常到基层走动，一是可以观察员工的工作状况，了解员工的整体工作状态；二是可以建立融洽和谐的团队关系，同员工打成一片，更好地关心每个员工的工作和生活。如果管理者能够与员工亲近起来，记住员工的名字也就轻而易举了。

No 要学会观察每个人的特点

每个人都有各自的特点，根据不同的特点记住这个人，也是一种不错的方法。比如有的员工眼睛比较大，那就可以叫她大眼美女；

有的员工工作水平比较高，技术能力比较强，比如员工姓刘，那就可以以开玩笑的口吻叫他技术刘！有些公司有同名同姓的员工，就可以用“大××”“小××”区分开来。把名字跟每个人的特点结合起来，这样就很容易记住了。也可以给员工取一些昵称，这样会显得更加亲切。

№ 不单单要记住名字

管理者记住员工的名字是第一步，还要记住员工的基本情况，比如家庭状况、工作年限等，尊重人也不只是知道名字那么简单。郑州市冠珠陶瓷的周总就曾经犯过一个错误，他团队里小钱的母亲去世了，但是作为管理者的他竟然不知道此事。有一天找小钱谈工作的事，第一句就问：“小钱，你母亲身体可好啊？”小钱的脸一下子拉了下来，对钱总说：“不好意思钱总，我母亲过世了。”大家想象一下，当时的场景得有多尴尬！管理者如果对员工的基本状况不了解，甚至不关注，就很难在员工中建立威信。

【现象启示】

管理者记住员工的名字，可以大大改善与员工之间的关系，拉近双方的距离，让员工能够在和谐的环境中以更饱满的精神状态投入到工作中去。因此，不管你的团队有多大，你有多忙，管理者都要试着记住员工的名字。

管理现象 50

下次业绩好了，肯定给大家更多的奖金，这次就不给了，希望你们不要抱怨

【案例】

最近因为一件小事，搞得四川乐山周总的团队气氛很不和谐。事情的经过是这样的，因为近期市场形势略有好转，周总决定采取更加主动的营销策略。之前周总承诺：6月份业绩第一名、第二名和第三名分别多给予8%、5%和3%的业绩奖金，作为优秀销售员工的奖励。

其他员工只要业绩比上个月有所提升，均给予一定数额的奖金。员工当时听到这个消息都很兴奋，干劲十足。

可是到了月底周总却说：“我们这个月业绩不好，所以给不了大家那么多提成了，第一名就给予业绩的 5% 作为奖金吧，第二名和第三名的业绩奖金也依次减少 3%，其他人的奖金额度减半。希望大家谅解，这也是迫不得已！近来公司效益确实不好，为了能给大家按时发工资，所以不得不这么做。下次业绩好了，肯定给大家一个更高的奖金，这次就不给了，希望你们不要抱怨。”听了这样的话，员工在下面唏嘘，背后说周总这个人不守信用，还说公司业绩不好，好不好只有他自己清楚，别人哪里知道！

【典型特征】

这次业绩不好，约定的奖金就不给大家了。

奖金的事这次就算了，下次再给大家。

下次业绩好了，肯定给大家一个更高的奖金，这次就不给了。

【特征分析】

No 诚信与公信力

一个没有诚信的管理者，不仅会受到员工的质疑，在团队中也会失去公信力。管理者一旦在团队中失去公信力，其领导地位就会变得摇摇欲坠，即使是再有能力的管理者也没有施展的机会。管理者要想维护好自己的形象，就必须讲究诚信，才能让员工信服，才能让员工真正做到“听话”。

但现实情况是，很多企业管理者常常失信于人。一部分管理者在面对员工的请求时，往往碍于面子，为了树立自己的“高大”形象就会随意允诺，结果就是管理者会以各种原因推脱不兑现自己的诺言。这不仅不能满足员工的需求，更会伤害员工的心。

No 言而无信=触犯法律行为

虽然企业发展的最终目的就是为了获取利润，但有很多企业管理者一味地追求利润而牺牲别人的利益，这是极为不可取的。其中表现

最为突出的就是管理者单方面毁约行为。本来双方签订一份协议，但事后管理者却以企业的身份进行施压，强迫员工不承认条约内容，这种做法极大地打击了员工的内心，给员工造成了很大的情感伤害。

管理者必须记住一点，做人要“言而有信”，我国是一个法制社会，违反协议的行为其本质不单单是触犯企业制度，更多的是触犯法律。因为员工内心不满的同时，也会损害企业的公众形象。

No 失信会让员工产生不安全感

还有一些管理者会随意改动员工的工作安排，这种行为会间接影响员工的情绪，员工会产生不安全感。管理者从多个角度、综合多个方面的因素制定的管理政策，如果连管理者自己都随意改动，无疑是一种不负责任、不自信的表现，会让员工觉得自己的领导是一个言而无信的人。

【解决之道】

No 做承诺要学会思前想后

管理者在给员工做出承诺前，必须结合企业发展的实际情况，对承诺的内容进行准确分析和判断，这样才能保证做出的承诺科学可行。承诺是什么？对于管理者来说是一句话，对于员工来说却是给管理者员工的一份保证，是一种美好的愿景，是员工奋进的动力，是员工努力的目标。如果管理者一味地只做承诺，但是又不兑现，这会极大地打击员工的积极性，不利于树立管理者的形象。

因此，既然承诺给员工了，就要做到；如果做不到，就不要轻易承诺。比如，你答应你的孩子如果他考满分就给他买玩具，但最后你又不兑现，你的孩子是不是会大吵大闹？孩子表现不满的方式是大哭大闹，那你的员工呢？是不是就会背后说你是一个言而无信的管理者呢？管理者在做承诺时一定要思前想后，做到承诺了就不要失信于人。

No 抛下面子，懂得拒绝

朋友之间要学会拒绝，不是所有朋友的所有请求都应该毫不犹豫地答应。在企业管理中，管理者也要坚持这样的道理，不要为了面子而不懂得拒绝员工。

管理者由于职责所在，应满足员工的合理需求和实现员工的合理愿望，但不是所有的要求都可以答应下来，而是要以实际情况为基础。领导必须学会放下自己的面子，对于那些时机尚未成熟的事情要学会对员工说不。

如果管理者没有坚定立场和原则，随意答应员工的要求，最后损害的还是管理者和企业的利益。拒绝员工短期内可能会影响员工的情绪，但是经过一段时间的事态发展之后，员工必然会理解管理者的。懂得适度拒绝，总好过先答应再失信于人。

【现象启示】

古人云：“言之信者，而利天下。”只有诚信的人，才会被天下人信服。只有一个诚信的管理者，才会得到员工的尊重。这样的管理者带领的团队必然是无往不胜的，这样的企业也必然能长久发展。

管理现象 51

公司问题这么多，我身为管理者抱怨一下怎么了

【案例】

“现在市场不好，发展确实有很大难度，业绩总是上不来，到底该怎么办啊？”前些时候我去泰安市做调研，当地华总就把我拉到一旁，愁眉苦脸地对我大吐苦水。华总是个挺聪明的人，行情不错的时候，生意做得顺风顺水。但好景不长，没过几年，整个市场出现急刹车，华总的生意明显见少，业绩明显下滑。于是，三天两头跟我抱怨外部环境不好、市场形势不好等。

每次见面时，华总都是大肆感慨自己生不逢时，我是又气又笑。一个企业管理者怎么总是怨天尤人，不会自我反思一下呢？于是我问了他两个问题：“第一，除了外部环境不好、成本上升之外，你的公司内部有问题吗？第二，你说不好做，为啥有的人能做得那么好？等你把这两个问题想明白了，再来找我吧！”

【典型特征】

企业业绩不好，我抱怨下能影响什么呢？

企业发展不好可怎么办呢？

公司问题这么多，我身为管理者抱怨下怎么了？

【特征分析】

No 出现问题，解决问题就好了

每次听到客户跟我抱怨市场环境、成本价格、劳务成本等，我就想问问各位管理者，你们对自己的经营结果满意吗？如果不满意就抱怨，你的员工也会受到影响，产生不良的消极情绪。如果一个企业全员都是在这种氛围下工作，那么企业怎么能发展起来呢？

前文曾经提过，任何成功都不是一蹴而就的。刚进入职场的新人必然要经过几年甚至几十年的磨炼，才能成为行业的精英。企业出现问题不用怕，解决问题就好了。如果你整天抱怨，员工也会跟着一起整天抱怨，企业的前途必然一片黑暗。

No 被困难吓住了，不知道如何下手

为什么管理者在出现困难时会有为难情绪？说白了，就是被困难吓住了，不知道如何下手。困难是什么？困难就是一座山，是实实在在存在的。我们想要到山的那一面，没有办法绕行，只能爬过山头，直面困难。

管理者要学会找到企业发展过程中的短处，一个团队的力量往往参差不齐，同时劣势部门影响着整个团队的发展水平。部门管理者如果盲目发展企业的优势，而忽视对企业劣势部分的关注，只能导致团队的整体竞争力无法提升。

其实，这些短处就是企业发展过程中存在的漏洞。就像一个水桶，如果漏了一个小洞，那一桶水就会全部流失。管理者如果不能堵住漏洞，不能解决企业的短处，必然给企业造成极大的损失和浪费。因此，管理者必须在这方面加大关注力度。不同企业的发展规模存在差异，自身存在的漏洞也有不同。管理者要学会找到管理中存在的短处，从

而推动企业的长久发展。

【解决之道】

企业要想发展，管理者首先要敢于面对困难，勇于承担，还要找到企业发展的短处，将短处变成长处，最终提升公司的综合实力。这并不意味着搁置发展企业的长处，而是将企业发展重点转向企业的短处，适度发展企业的长处。具体来说，包括以下几点。

No 1 认识到企业发展的薄弱环节

企业发展必然会存在薄弱环节，管理者必须以开明的心态面对，不能逃避问题。尽管如此，管理者不可盲目地解决问题，否则将会面临丧失资源合理配置的风险。管理者必须制定一个科学完整的预案和处理方案，既不浪费企业的资源，也不会威胁企业的发展。

No 2 衡量好短处和长处的关系

管理者找到企业发展过程中的短处并不难，重点是如何平衡企业发展的长处和短处，从而实现企业利益的最大化，这就要求管理者要能够分清轻重缓急。对于一些新员工，其专业能力可能比较薄弱，对于公司的环境不太熟悉，管理者可以给予他们足够的时间熟悉并适应环境，通过让员工参与企业培训的方式，提高员工的工作能力。

涉及企业发展核心利益的业务，管理者就必须强势介入。管理者要注重资源的合理配置，不能为了解决短板而忽略了优势，比如企业的优势项目、优势人才等。

【现象启示】

企业要想发展，就要克服短处，发扬长处，将短处转化成长处，这就要求管理者对企业要有一个整体的客观的认识，根据实际情况做出合理的改变。管理者要接纳新思想、新观念、新知识，不断革新管理方法。不能遇到困难就只会抱怨，这样的管理者显然是不合格的。

管理现象 52

你做事怎么拖拖拉拉的

【案例】

淮安市的杨总是一位年轻的管理者，工作能力优秀，最大的特点就是喜欢与人侃侃而谈，每次与我聊天也总能聊好几个小时。但是她的员工并不这样看，每次她遇到员工都会说很多，除了说工作上的事，还会讲许多家里的事，很多员工看到她就如同见到“瘟神”，避之不及！员工小刘说道：“杨总人不错，就是太磨叽了！上班时间总说家里的事，总说跟工作没关系的事，一说就没完没了。关键是她不考虑我们的工作，跟她聊天就是浪费我们的时间啊！一天工作8小时，有1小时得听她说话，太影响工作了！到时候工作完不成就要加班，她还说我做事情拖拖拉拉。其实杨总说话就是有这个毛病，布置工作的时候也爱重复好几遍。”

【典型特征】

你做事怎么拖拖拉拉的？

小刘你过来，我跟你谈谈我家的事。

小刘你先回来，我给你说件事。

【特征分析】

No 工作效率很重要

“小张，过来，我要找你聊聊。”“你这个月业绩不怎么好啊，怎么回事啊！……我最近比较烦，孩子英语不好，考试成绩差，总被老师叫到学校批评……行，你赶快忙工作去吧！”不知道各位管理者能不能从自己身上找到杨总的影子，总是喜欢“碎碎念”，而且念得不是工作，而是自己的生活。在我看来，这样非常不好！这不仅会影响管理者在员工心目中的形象，还会耽误员工的日常工作进度；不仅会降低员工的工作效率，还会降低管理者的工作效率。

No 压力与不自觉

有些管理者认识不到是自己的话痨行为耽误了员工的工作，这将会打击员工的工作积极性。每个人都承担着很大的压力，当压力积攒得太多就需要找人倾诉一下。有些管理者把员工当成发牢骚的垃圾桶，

造成员工和管理者之间的不和谐。

许多刚刚上任的管理者总是被大量的工作弄得措手不及，由于是从基层做到今天的岗位，又正值“新官上任三把火”，他们总想尝试在几小时内把所有的工作做完。但是“心急吃不了热豆腐”，造成所做事情不达标，甚至漏洞百出，变成了“面子工程”。

No 对于时间观念认识不够

有些管理者缺乏正确的时间观念，用时间堆砌工作量，造成效率低下，工作质量难以保证。管理者最怕掩盖自己的缺点，以惰性和所谓的“工作经验”为借口，随意拖延时间。如果管理者不注意自己的这些不恰当行为，将会给员工做出“坏榜样”。

【解决之道】

No 学会言简意赅

管理者要学会说话的艺术，表达自己的观点、布置任务要言简意赅，这样才能提高效率、节省时间。只有这样，管理者在员工面前才能展示出自己非凡的能力。

No 管理者要学会让自己闲来有事做

很多管理者过于浮躁，在休息时间就会在网上漫无目的地浏览各种网页，或者看几本自己喜欢的书。虽然看似在认真学习，但是请你们扪心自问一下，闲暇时间你所谓的学习究竟学到了什么，究竟有多少东西进入到了脑子里。虽然表面上可以给员工树立一个好的榜样，但实际上用处不大，就是在变相地浪费自己的时间。

管理者利用好闲暇时间，不仅对于管理者自己，对于企业和员工都大有裨益。在放松的状态下，管理者多跟员工接触，了解员工的生活和工作，有利于加深彼此的感情。管理者可以在休息时间做一些计划性工作，或者思考一下全局性问题，也可以整理自己的文件，将一些参考资料、文书等进行分类保存。

【现象启示】

现实中，管理者总在批评员工做事拖拖拉拉，却经常忽略了从自

身找原因。所以管理者必须要改变自己，加强时间观念，学会有条理地办事，培养自觉性。管理者的思想观念进步了，行为改进了，员工才会以管理者为榜样，不断地工作，取得更好的业绩，为公司做出更大的贡献。

管理现象 53

关于这个问题，还有刚才讲的那个问题，都是很重要的问题，还有那个问题

【案例】

青岛市的刘总每次在给员工开会做总结时，经常说：“关于这个问题，还有刚才讲的那个问题，都是很重要的问题，还有那个问题，对……”张总是个大老粗，做生意可以说是个能手，但是你要是让他发言，用他的话来说就像变了个人一样！他说服别人的能力很差，就是因为自己的语言表达能力不够好。平时跟员工说话也是大白话，只要管理好自己的公司就好，赚到钱就行，说话这个事儿不重要。

【典型特征】

关于这个问题，还有刚才讲的那个问题，都是很重要的问题，还有那个问题，对！

做好管理就行，说话不重要！

管什么员工听我说话舒服不舒服，敢跟我犟，直接让他走人！

【特征分析】

No 管理者会说话，员工变得很听话

相信现实生活中像张总这样的例子不在少数，觉得做好管理、赚到钱就行了。我下命令，员工照办就好，哪还有那么多讲究！其实不然，这里面的学问大着呢！一个懂得语言艺术的管理者，可以用简单的语言去说服别人，让员工变得很听话。有魅力的语言可以使管理者在员工面前做到诙谐有趣，用生动的故事、诙谐的玩笑缓解团队成员

的紧张情绪。

事实证明，如果一个管理者懂得讲话的艺术，那么员工会毫无保留地向管理者倾诉心中的苦恼和秘密。员工也会感受到管理者的热情，从而加深员工和管理者之间的感情。

No 你会幽默吗

还有一些管理者在谈话时也能意识到要幽默，但总是不到位，结果就会让人反感。幽默可以增强语言的感染力，能够缓解管理者和员工之间尴尬的局面和紧张的关系。但是，不是所有人都会幽默，如果你没有幽默的天赋，自己又不知道如何制造幽默，结果往往会事倍功半，让员工哭笑不得。

还有一些现象更为可笑，当你在与别人争论某个话题时，明知道自己的观点是正确的，但是由于自己语言组织能力的问题，不能很好地说服别人，这就非常不利于管理者进行团队管理。

【解决之道】

No 用员工感兴趣的方式聊天

如果你想成为随和的管理者，并且能够以自己的语言说服员工，那就必须想方设法了解与你对话者的生活，并多用他们感兴趣的方式来打动他们。如果你的说话内容让员工觉得枯燥乏味，没有新鲜感，那你付出多大的努力都是枉然。

No 多借鉴书中的典故

很多管理者在讲话时长篇大论、空洞说教，不仅达不到效果，还会招致反感。简单来说，你说的话就代表你这个人，就像你给自己打的广告，你的话吸引人，才会提升你的人格魅力，让更多的人接纳你，让更多的员工服从你；如果你的话空洞乏味，只能让人觉得你是一个文化水平很低、没有涵养的管理者。

管理者在谈话时可以旁征博引，多多借鉴书中的典故，这样比空洞的说教更具有说服力。因此，这就要求管理者要多看书，从书中寻找管理的智慧。

【现象启示】

管理者学会讲话，通过说话的艺术征服下属，这是一项非常重要的技能。俗话说：良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。懂不懂说话，能不能把话说好，这不仅对于管理下属很重要，在生活中与家人、朋友相处中也有重要作用，管理者必须好好培养这方面的能力。

管理现象 54

我会不断提升自己的能力，带领大家进步

【案例】

长春市的王总团队中的小李经常夸赞自己的领导：“王总，你太好了！”这句看似很像溜须拍马的话，我却觉得很中肯。因为王总是这个分公司新调任的管理者，原来这个公司的绩效管理混乱，队伍没有斗志。之前的领导不懂得年轻人的心思，根本调动不了员工的积极性。但是自从王总来到这个团队以后，大刀阔斧进行了很多改革，这些改革深得员工之心，员工的士气提升了，公司的业绩也提高了。所以小李这句话是一句中肯的褒奖。而王总也不拒绝别人的赞美，说道：“谢谢你们对我的信任，我会不断提升自己的能力，带领大家进步！”

【典型特征】

我会不断提升自己的能力，带领大家进步！

谢谢你们对我的信任，我会带领企业走得更远！

我相信我和大家一起努力，企业必然会发展得更好！

【特征分析】

No 下属的重要性

“商场如战场”，不是所有人都能在战场上存活，要想在商场中一直处于不败之地，管理者就必须注重自己性格、观念、价值和个人原则的培养。

优秀的管理者必然会知晓一个道理——在一个企业中，员工才是最

重要的人。很多企业实行扁平化的管理方式，这种模式将员工从传统的层级制模式中解放出来。扁平化管理模式的最大的特点就是灵活性大、流动性强，可以充分释放员工的正能量，激发员工的热情。

实行扁平化的管理方式的管理者懂得通过围绕组织的使命激发员工，让他们成为公司的中流砥柱。让员工有使命感，有共同的愿景，这有助于改变员工对于工作的认识，让员工有更大的自主权，敢于为了目的而行动，而不是为了自己的利益而工作。

No 重视团队的作用

人是群居动物，需要融入集体。一个士兵难以战斗，只有军队才有战斗的实力。任何人想要离开团队生存都是不现实的。团队管理者应该具备团队领导力，带领大家完成统一的目标。

以个人的思想、行为影响他人，并最终形成一个战无不胜的团队，对于管理者的个人能力来说是一个巨大的考验。这就要求管理者要具备应有的能力和良好的基本素质，要在团队管理过程中不断形成自己的领导特色，从而提高自己的领导力。

【解决之道】

No 懂得绩效管理

很多管理者经常走入绩效管理的误区，常常出现设定目标不明确、绩效考评内容不完善等问题。因此，管理者必须学会绩效管理，将其纳入自我提升的重要考核标准，这有助于企业向着正规化、科学化的方向发展。

No 懂得因人而异

管理者还要懂得通过不同的方式激励不同的员工，知道员工想要什么，满足不同员工的多样化需要。因此，管理者就要采用适当的方法以达到激励员工的目的！员工的工作能力高低不仅影响到自身的绩效高低，同时也对团队的绩效有着至关重要的影响。因此管理者要注重员工的职业技能培训，让员工不断学习，随着企业的成长而成长。管理者要知人善用，以诚待人，取得员工对自己的信任。

No 突破老路，学会创新

创新是一个团队不断进步的动力。拥有一支活力四射、业绩突出的队伍是每个管理者所梦寐以求的，因此管理者必须思考的事情是，你的团队现在是不是缺乏创新精神，一味地走老路。如果是这样，管理者就要革新自己的思维模式，大胆突破创新，这样才能实现高业绩团队梦想。

No 懂得全局思考

管理者要从大局出发，通过综合分析和沙盘演练，做出具有全局性的决策。科学的决策可以帮助企业起死回生、扭亏为盈，同时也是衡量一个管理者是否具有强大领导力的重要标准。管理者要学会锻炼自己的宏观思维，同时也要掌握一些日常决策的方法和手段，保证做决策的时候不盲目。

No 懂得授权

管理者在把握全局的同时，也要懂得适当放权。企业的发展不是依靠一个人的力量，而是依靠科学的领导和众多力量的配合。因此，如何选拔人才为己所用，让权力发挥积极作用，也是对管理者领导力的极大考验。

优秀的管理者必须以先进的理念作为支撑，运用各种方法提升自己的领导力。管理者还必须有持之以恒的心态，坚持去锻炼自己。

【现象启示】

团队管理者是一个团队的核心和精神领袖，其个人的能力、品格直接影响着整个团队发展的命运。团队管理者不是天生的，需要后天的不断打造和锻炼。领导力的形成可以影响一个团队的发展，左右一个团队的发展方向，管理者必须重视这一点。

管理现象 55

管理者只有多读书，才能提高自己的人格魅力

【案例】

江苏省淮安市的陈总团队的员工说：“我们陈总特别喜欢读书，还要求我们每个月必须读一本书，而且给我们报销购书费。他说话都引经据典，特别有气质，很有人格魅力，他简直就是我们心中的偶像。”我也是爱书之人，就问陈总：“你怎么看待你读书的事呢？”陈总说：“我喜欢读书，我要求员工读书，在这个过程中可以拉近我和员工之间的关系。同时增加我的知识储备，这对于提升我的人格魅力很重要。让员工读书，也是为了让它们跟我保持一致的脚步。如果一个团队的所有人都喜欢读书，我相信这个团队必然是强大的。上个月我们的业绩增长两倍呢！”

【典型特征】

你们平时要读书，多提升自己的能力。

即使你们是销售员，也要做个全才。

管理者要多读书，才能提高自己的人格魅力。

【特征分析】

No 潜移默化的影响

管理者能力的高低，对于企业的发展有着至关重要的作用。高水平的管理者能够引导员工向着既定的方向发展，并且懂得激励团队的员工，提升团队整体的能力。那么，如何提升管理者的能力呢？一个重要的决定因素就是提升管理者的人格魅力。

试想一下，如果在一个充满战斗力的团队，每个人都以饱满的态度积极地应对工作，还会有人消极怠工吗？相反，如果一个团队的领导都不够勤奋，整日无所事事、推三阻四，相信团队的员工也会向领导“看齐”。所谓近朱者赤，近墨者黑，环境影响员工，而领导决定环境。

No 人格魅力是什么

人格魅力究竟是什么呢？它是一种神奇的助推剂，在潜移默化中影响员工的情绪。它可能是一个人的笑，可能是一个人的声音，也可

能是一个人的动作，这些小事上体现出来的就是一个人的人格魅力。你可能会说这些小事谁都会做，哪儿体现魅力了？

如果你是一名应聘者，在面试的时候你是希望遇见一个满脸严肃的面试官还是和蔼可亲的面试官？可能面试官的一个笑容就能让你放下压力，呈现最好的一面，这就是人格魅力。

比如你的团队中一名员工感冒了，喝着热水，并且不断打喷嚏。你身为管理者看到了，主动过去慰问两句。我想这个时候员工肯定会非常感激，最起码会觉得你这位领导很关心员工，这就是人格魅力。人格魅力体现在每个细节上，每个细节都直接影响管理者在员工心中的形象。

【解决之道】

No 人格魅力的组成

管理者的人格魅力包含多个方面，比如气质、相貌、信仰、才学等。很多管理者都是从基层一步步成长起来，他们可能在某一领域是专家，但是他们当上管理者后，以前的生活习惯并没有改变，缺少管理者应有的人格魅力。

试想一下，在团队里有两位管理者，一位是那种比较有活力的管理者，另一位是那种性格相对内敛、平时不怎么与员工说话的管理者，哪位管理者更能得到员工的认可呢？答案显而易见。

No 重视管理者的形象

管理者树立良好的形象是非常重要的，不管在规模几百人还是几十人的企业，你的一举一动都代表着公司。一个普通员工如此，一个管理者更如此。一个有风度、有气质的管理者必然能够征服更多的员工，让别人信服你、崇拜你，就好像追星一样。比如说我个人就非常喜欢电影演员葛优，虽然他是光头，长相也其貌不扬，但是他的影视作品却深入人心，除了演技之外，这与他的人格魅力息息相关。他为人低调，从不参加任何选秀节目，但这并不影响他在我心中的地位。作为管理者即使你很有管理能力，但是缺少征服别人的人格魅力，你说的话可能别人也不会听，甚至反驳你，你做的事情可能就不被认同。

No “硬件”改变

那么，我们要通过什么方式提升自己的人格魅力呢？比如，可以首先从“硬件”方面入手。你是否考虑一下，如果有一天你穿着T恤衫、运动裤、运动鞋去上班，会不会给员工一种更加“亲民”的形象呢？如果你原来有啤酒肚，那你是否考虑到抽出时间健身呢？试想一下，如果一个拥有六块腹肌的管理者再来跟员工谈减肥，信服力是不是更大了呢？

No 从生活中尝试改变自己的“软件”

另外，管理者还要注重“软件”方面的改善，比如说话风格。如果一名管理者满嘴粗话，说话总是带一些口头禅，给人的感觉就很粗俗，那么他就不可能给周围的人留下好印象。因此，管理者必须学会说话，控制自己的说话速度，每次说话前都要三思。因为你代表的是企业，你面对的是员工，你说的每一句话都是有责任的。管理者既要锻炼自己的语言组织能力，还要多读书，增加自己的知识储备。

有的管理者在跟员工谈话时，喜欢用手指对方。这是一个非常不好的习惯，缺乏最起码的礼貌和尊重，而很多领导却忽略了这一点。管理者必须尝试改变生活中的一些不良习惯，努力提升自己的人格魅力，积极影响团队中的每一个人。

【现象启示】

提升人格魅力不是一蹴而就的，需要长久的坚持和不断的锻炼。管理者只有将自己的素质、品格、工作方式融合在一起，才能管理好团队，提高团队的整体实力和战斗力，以推动公司的快速发展。

管理现象 56

不管是管理者还是员工，都要不断提升自己的能力，做到让别人无法替代，才能勇闯天下

【案例】

石家庄市的李总团队的店长经常对员工说：“不管是管理者还是员工，都要不断提升自己的能力，做到让别人无法替代，才能勇闯天下。”

如果你不努力，达不到我这个水平，那你可能一辈子碌碌无为，也许会面临被淘汰。被淘汰了并不可怕，可怕的是如果换一家企业你还是不思进取，仍会面临被淘汰的境地！”

上次我去石家庄市调研，找到这名店长与他聊了很多。经历不同，感悟不同，最终得到的结果就不同。这名店长曾经换了好几份工作，每份工作都干不长。因为家境富裕，所以抱着玩的心态工作，直到27岁还没有稳定的工作。眼瞅着自己的朋友、同学有的结婚、有的当上了领导，自己还是一事无成，忽然意识到自己应该找一份稳定的工作了。可是面试中总碰壁，好多公司都觉得他能力太差了。他总结的原因是自己频繁跳槽，让人觉得他不专一。后来机缘巧合李总聘用了他，这名员工很争气，知道自己必须努力了，一年后当上了店长，他也告诉下属：“你们只有做到让别人无法替代，才能独闯天下。”我在与他聊天的过程中，收获颇丰，觉得这样的人未来必然前途无量。

【典型特征】

你想要替代我吗？那你就不断地努力。

提升能力，让别人无法替代。

不管是管理者还是员工，都要不断提升自己的能力，做到让别人无法替代，才能勇闯天下！

【特征分析】

No 做到无可替代的位置

每次与李总聊天，我都会赞扬他公司的这名店长。因为这名店长认识到一个很重要的问题，在职场里，不管是员工还是管理者，必须做到让人无法替代。

如果你现在申请离职，你的老板会不会挽留你？你的离开会对公司造成什么影响？换句话说，你的能力能不能达到公司离开你甚至都不能发展的地步？我想说的是，如果你达不到这样的水平，作为中层管理者的你不要轻易地离职换工作。不管是员工还是管理者，必须经过多年的“修炼”，才能对工作达到熟能生巧的地步。总之，要靠坚强的毅力和不断的学习，才能达到自己想要的目标。

No 你真的是老人吗

很多人在工作中“三天打鱼两天晒网”，工作几年就以为自己是“老资格”了，觉得自己什么都会了，很多企业中这种滥竽充数的人大有人在。而他们所面临的问题就是在社会竞争中被淘汰，甚至有很多人在中年失去了工作，自身却没有一技之长，此时再与年轻人一起竞聘，优势全无。

可能很多管理者会说，市场上都是“老人”才值钱，比如那些教学经验丰富的老教师、有多年管账经验的老会计、操刀多年的老医生等。一个企业看中的不是你的工作年限，而是你是否有真才实学。如果你没有真正的能力，你就算工作很多年也依然不是“老人”！

No 我过得挺好，我活得挺自在

让自己不可替代，需要切实让自己更加优秀，而不能自欺欺人，每天活在“我过得挺好，我活得挺自在”的虚幻泡影里。更不能只是用这些口号来掩饰自己的懒惰，不愿意承认自己没有努力，用各种借口证明自己有能力。

否则，就算你身处管理岗位也做不长，因为你每天都是在做机械的事情，没有思考。记得我高中时候的物理老师曾经说过一段话：“老师没有你们想象得那么伟大、那么深不可测，但是作为一名教师必须具备的一项技能就是勤思考。如果只会拿着教材、教案照本宣科，不去思考如何把课讲得更好，这样的老师永远只是一名普通的老师，不会有任何进步！如果想让学生有成绩，老师就要勤思考。”工作中又何尝不是这样！管理者如果不懂得思考，思考全局，思考用人，思考如何把工作做得更好，终究会被后来者替代。

【解决之道】

冯小刚执导的贺岁电影《天下无贼》中，葛优有句台词很经典：“21世纪什么最贵？人才啊！”当你具备别人不具备的能力时，你就会受人尊重，你就是真正的“老人”。

那么，怎样做才能成为不可替代的管理者呢？

No 学会做“杂家”的管理者

管理者要学会做“杂家”，具体来说就是多读书、读好书。这是一个老生常谈的问题，管理者不一定要做到上知天文、下知地理，但是一定要做到什么类型的书都要有所涉猎。

举个简单的例子，假如你要与另一家公司的老总谈项目，通过多方了解你知道老总喜欢读唐诗宋词，很有书香气质，那么你应该怎么办呢？如果是我，我就会抽出几天的时间恶补唐诗宋词，最起码能做到随口说出几句，这样在与对方谈项目时才能有话可谈，做到投其所好。同样的道理，对方也会觉得与你是“同类人”，“同类人”之间开展合作就会非常顺利了。

No 你敢不敢革了别人的命

管理者要学会做“革命家”，这里的“革命”不是要管理者谋权篡位，推翻企业“政权”，而是要管理者学会革新自己的思想，改变自己的思维模式，不断探索新的管理模式。随着社会的不断发展，管理知识是不断更新的。作为管理者，如果不懂得与时俱进，不懂得更新自己的思想，依旧采用传统的管理方式，抱着“一招鲜吃遍天下”的心态，不能结合企业发展的实际情况搞管理，最终只会不得人心。

No 不能忘记自己曾经做过基层工作

管理者想让自己无法替代，还要学会钻研工作，与基层员工搞好关系。很多管理者从基层调到管理层之后就忘“本”了。虽然管理者应该从全局去思考问题，但如果切断与基层的联系，则没有未来可言，因为任何管理工作都必须有基层员工的支持。管理者只有不断钻研基层工作，与基层员工搞好关系，才能提升自己在企业的影响力。所谓“得人心者得天下”，你能推动基层工作的发展，保证基层员工的福利，这种能力相信是没有任何人能够替代的。

【现象启示】

要成为一个无法替代的人，不是一朝一夕的事，是需要多年的工作经历磨炼而成的。作为管理者，不能心浮气躁，要脚踏实地。路是一步一步走出来的，如果管理者强行出头，过度展现自己所谓的“能

力”，可能会遭人算计。只有稳扎稳打，不断学习，让自己的能力达到别人无法替代的地步，才可以功成名就。

管理现象 57

让你们讲笑话不是为难你们，是为了让你们多多参与团队活动

【案例】

南昌市的何总的团队有一个传统，就是每天中午大家吃饭、休息的时候，都会让员工轮流讲笑话，这个笑话必须是精心准备的，而且何总也会给大家准备一个笑话。如果谁讲得不好，就要发微信红包作为“惩罚”；如果谁讲得特别好，就可以拿“免死金牌”，比如可以迟到一次等。这种方式受到了大家的欢迎。不仅大家玩得开心，还能得到红包。何总对员工说：“我每天让员工讲笑话，就是为了让大家开心地面对生活压力！”

【典型特征】

带领员工一起讲笑话，能够缓解大家的工作压力。

让你们讲笑话，不是为难你们，是为了让你们多多参与团队活动。

讲笑话可以让大家学会幽默。

【特征分析】

No 为啥不能快乐工作

我与何总聊了好久，聊天的过程非常愉快，也感受到了何总的幽默感，最后他还邀请我参加他们中午的娱乐活动——一起讲笑话。其实大家试想一下，如果在死气沉沉的环境中工作，员工的积极性得不到提高，那么工作效率就会下降，影响整个团队的工作进度。而在工作间隙讲笑话、唱歌的娱乐活动可以很好地缓解员工的紧张情绪，打破压抑，让员工树立信心，觉得原来工作也可以充满乐趣。

何总说：“以前我在别的公司工作的时候，氛围很压抑，老板张嘴谈工作闭嘴谈工作，我们一点儿喘息的时间都没有，而我觉得工作应该快乐一点。我的孩子的老师都跟家长说应该快乐学习，那我们为啥

不能快乐工作呢？”

No 幽默工作的方式

我非常支持何总这种与员工一起幽默互动的工作方式，因为这种幽默可以拉近员工与领导之间的距离。当管理者与员工因为工作发生矛盾时，通过幽默能够很好地调节矛盾，缓和管理者与员工之间的关系。而管理者与员工一起做游戏，能够让员工觉得领导很亲民，提升领导在员工心中的地位。

【解决之道】

No 从小事中寻找幽默

那么，什么样的幽默能够打动人呢？比如我们可以从生活中的小事做起，在杂志中找到一幅搞笑的漫画，拍照发到公司的微信群里，看到一些搞笑的文章也可以发到群里，博大家开心一笑；要会接受群众的建议，比如可以让员工贡献智慧，提出自己喜欢的游戏等，大家一起玩。

员工开心了，管理者的目的就达到了；领导要起带头作用，展现自己既能工作又能享受乐趣；还可以给每个员工都起一个幽默的“外号”，比如员工名字里有“琴”字，就可以给他起个外号“小钢琴”，比如谁的名字里有“雷”字，就可以给他起个外号叫“雷公”，这里起“外号”不是歧视任何人，而是通过叫“外号”的方式拉近关系。试想一下，在公司里，是别人很正式地叫你名字感觉舒心还是别人亲切地叫你“外号”时的感觉舒心呢？答案当然是后者。

No 学习幽默

心胸狭窄的人是不懂得幽默的，只有那些对生活充满热爱的人才懂得幽默，只有那些勇于面对生活中的困难、敢于面对挫折的人才懂得幽默。当然，管理者不能为了幽默而幽默，幽默也需要学习，不能看别人讲个笑话就以为是幽默，幽默必须有较强的语言功底和较高的文化素质，而且幽默的表达方式也有多种多样的。

管理者要对历史典故、各地风土人情等天南海北的东西有所了解，在释放你的幽默的时候要懂得随机应变，不能“幽默过分”。比如，某

员工的家人去世了，本来情绪就非常低落，如果这时你还不分青红皂白地跟他开玩笑，那就是“幽默过分”；有些人天生比较内向，不喜欢开玩笑，如果你还跟这类人开玩笑，也是“幽默过分”了。

【现象启示】

员工只有心甘情愿地工作才更有效率，而快乐可以极大地影响员工的思维和行为。当员工在团队中感到快乐时，精神就会非常饱满，感觉工作枯燥。管理者将讲笑话、唱歌等各种轻松幽默的方式融入工作中，就会缓解员工的紧张情绪。当员工在轻松的状态下工作时，就没有任何负担，倾尽全力去工作，工作质量和效率也会有所提高。

管理现象 58

我是管理者，迟到怎么了？我是为了公司喝酒应酬才迟到的

【案例】

长春市的江总是我相识多年的朋友，他常常跟我抱怨员工不是迟到就是早退，把公司的制度当儿戏。上班时间工作不积极，常常开小差，讲也讲了，罚也罚了，还是不见成效，究竟是怎么回事呢？抱着狐疑的态度，我走进孙总的公司，通过几天的观察我得出一个结论：原来员工并没有错，真正错的源头就是我这位朋友。先说说我这位老朋友的性格——豪爽，信奉“四海之内皆兄弟”。所以在圈内的口碑极佳，每天都少不了饭局应酬。尽管我的朋友性格好、人品好，但他在公司却不能以身作则。因为晚上经常参与饭局，宿醉是难免的。第二天中午才起床，午后才到单位……江总团队的小顾对我说：“我们老板总罚钱，我承认我是总迟到，可老板也总迟到。老板一周有三天迟到，我就一天迟到，凭什么他迟到什么也不说，就当没这回事，就说我们呢？既然他是管理者，难道不应该以身作则吗？”而江总却说：“我是管理者，迟到怎么了？我是为了公司喝酒应酬才迟到的！”

【典型特征】

我是公司管理者，我迟到怎么了？

管理者可以迟到，员工绝对不能迟到！

我是为了公司喝酒应酬才迟到的，员工应该理解我！

【特征分析】

No 员工模仿管理者

每当我想起小顾说的话，就会陷入沉思。员工要遵守制度，管理者难道不应该遵守吗？难道管理者就有特权可以胡作非为吗？难道就因为他有了名义上的实权就可以违反公司的规章制度吗？

但现实情况是，这种现象在很多企业屡见不鲜。例如，领导天天迟到，那你凭什么告诉员工不应该迟到呢？你身为领导者都没有起到带头作用。再如，你上班的时候不间断地刷微信，那么员工看到后就会认为刷微信没有任何问题，甚至会说“没事的，你看领导也在玩啊”。

其实每个员工都会无意识地模仿自己的领导。就像我们在学生时代，学生喜欢模仿老师的说话风格，喜欢模仿老师写字一样。如果哪个老师的文笔特别好，学生都会对老师产生崇拜感。

No 有了权力，雄霸天下

管理者必须严格要求自己，你的团队才会以你为榜样。职位越高的管理者更应该注意自己的行为，给员工留下良好的印象。

管理者不能因为手中拥有权力，就觉得可以雄霸天下了。管理者必须得到员工的支持，否则权力就会被架空。没有追随者的领导是一个“无能皇帝”，说的话没有公信力，员工也不会信任你。

【解决之道】

No 自律性=高素养

管理者要有较高的素养，学会自律。管理者只有具有较高的自律性，才能给员工树立典范；只有拥有较高的素养，才能进行独立思考。不需要别人监管，才能带动员工向管理者学习的风气。

No 做一个有事业心的管理者

管理者要有一个明确的方向，并且向这个方向努力。大多数员工都喜欢有事业心的能够将精力和感情全部投入到工作中的领导。正所谓“树大好乘凉”，员工肯定也希望自己的领导是那种有目标感的管理者。

No 管理者也要诚信

管理者一定要讲诚信，孔子有言“民不信不立”，意思是说一个国家的领导人不能得到老百姓的信任，国家就要垮掉。换句话说，就是人没有信用，就没有立足之地，由此可以看出诚信的重要性。管理国家的人要懂得诚信，管理企业也是一个道理。

如果管理者说话不算数，不敢承认自己在工作中出现的问题，就不会让员工信服。就像案例中提到的江总，要求员工准时上班自己却总是迟到，员工迟到罚钱自己迟到却不受任何惩罚。长此以往，员工必然会对管理者心生怨恨，认为领导就是在搞特权，从而对管理者失去信心。这样的团队战斗力必然会下降，因为管理者不得人心。

No 领袖意识

简单来说，这个问题就是领导者有没有自律性的问题，有没有认识到领袖意识的问题。如果员工对管理者发自内心地崇拜，相信这个团队是一个充满正能量的团队，那么员工就会付出全部热情投身到工作中去。

反之，如果领导不能以身作则，并且强迫员工去做管理者都做不到的事情，员工就会对领导失去信任。最坏的结果可能就是，员工为了应付领导，表面上满口答应，背地里却我行我素，这对于企业发展是相当不利的。

【现象启示】

管理者必须身体力行，只有自己做到了，才能要求别人去做。只有按照合格的标准要求自己，才能以这个标准要求员工，否则就没有任何公信力。

管理现象 59

身为员工，就要学会奉献

【案例】

成都市的张总团队的员工小王有一次跟我说：“我们张总提倡奉献精神，让员工将自己奉献给公司。你说他整天那么小气，每次活动结束后回家的打车费都克扣，提前说好的给我们，事后就把这事给忽略了。他都不知道考虑我们的利益，凭什么让我们无私奉献？还有一次，公司决定周六举办大型的会销活动，我们全部加班，结果呢，加班工资也不给，也不给调休。张总总是以忘记了为由把这些事全都忽略，他说的奉献精神就是单纯地让员工奉献。”

【典型特征】

你们作为员工就要学会奉献！

员工就要懂得无私奉献！

没有企业，哪能给员工提供这些工作机会，员工就要懂得奉献！

【特征分析】

No 1 奉献是什么

奉献是一种高尚的情操和行为，更是一种力量，可以推动我们做好自己的事业。因此，管理者一定要大力弘扬奉献精神，这将有利于建设优秀的团队。但奉献是双方的事，不应该仅仅是一方单独付出。像张总那样，做口头上的巨人、行动上的矮子，会让员工觉得领导虚伪，只会说大话。

No 2 服务好员工，员工才会服务你

具有奉献精神的团队，其内部人际关系非常和谐，团队气氛也比较融洽。奉献精神本质上是一种为他人服务的精神，应该体现在管理者对员工的关注、“服务”上。管理者只有认真“服务”好员工，才会得到员工的尊重，管理者与员工之间才能相互关心、相互支持，员工

才能把公司当成自己的家。

No 认识自身的价值

学会奉献，才知道尊重他人的劳动成果，更加重视个体的发展，让人们从更高的角度认识到自身的价值。这个认识的过程也是增强员工竞争意识的过程。学会奉献，还有利于培养员工实学实干的精神。奉献精神也可以理解为艰苦奋斗、埋头苦干的实学实干精神！这些对于一个团队来说非常重要！

【解决之道】

团队管理者要学会激发员工的奉献精神，让员工乐于自觉地发挥聪明才智，以团队利益为重，鼓足干劲，这样的团队才能具备十足的战斗力，并且快速发展！

No 从小事入手

管理者应该鼓励员工从小事着手、从细节入手，乐于奉献，塑造善于奉献的企业文化。因此，管理者必须以身作则，不要像前文张总那样，明明答应员工的事，但是却没有做到。那么，管理者如何树立自己的权威、如何服众呢？

No 建立健全的员工保障机制

人们都说“无私奉献”，说白了就是一种不图回报的付出。如果是真心的奉献，本质上就是一种自觉、真诚的行为。管理者必须认识到一点，虽然奉献是自愿的，但是员工肯定更希望有制度上的保障。如果管理者能够在物质和精神上给予员工更多保障和补偿，相信乐于奉献的人会越来越多。

很多管理者都希望员工把企业当成自己的家，让大家恪尽职守，承担作为家人的责任和义务。那么，作为管理者，更应该把企业当成家。管理者要通过职位的晋升、情感的安慰，鼓励和赞赏那些敢于奉献、勤勤恳恳的实干型的人。管理者应该充分培养员工自我发掘的意识，提高自身的价值，大家一起为企业的发展贡献力量。

No 重视人的力量，增强企业内部凝聚力

管理者要坚持以人为本，为员工创造便捷条件，保证员工在乐于奉献的同时实现自身的价值。管理者要科学地运用分配制度，给予员工应得的物质奖励，要争取塑造出一种“不让奉献者吃亏”的氛围，让员工敢于奉献。

管理者要学会增强企业内部的凝聚力，有了凝聚力，整个团队才能奋发前进，团队才会更加团结。这种团结并不是管理者强制的，而是每个员工自发自愿的团结，每个人都会在这个环境中感受到家的温暖。

例如，公司制定决策时要让员工参与进来，员工生日时公司可以出钱给员工过生日，定期举办团队活动，比如吃饭、唱歌、旅游等。最终的目的就是增强企业的凝聚力，让员工团结一心，感受到“家”的温暖。既然有了家，那么这些家人就会竭尽全力地为这个家付出。这不仅能够提高管理者的管理水平，也能够提高员工的工作能力。

No 懂得塞翁失马的道理

要告诫各位管理者，当你给予别人更多时，收获也会更多。因此管理者不能太在乎个人得失，觉得自己付出的太多而试图索取。员工并不是“奴隶”，他是为团队创造财富的人。因此，当员工出现困难的时候，管理者要主动伸出援手，帮助员工分析出现困难的原因，从根本上帮助员工解决问题。要学会替员工分担责任，不能当“甩手掌柜”。如果管理者用应付的心态面对员工，员工怎么可能真心待你呢？

【现象启示】

如果团队中每个人都会为了团队的利益而甘愿牺牲自己的利益，那么这样的团队必然无往不胜！因此，管理者必须起带头作用，懂得自我奉献，给员工做出榜样！只有管理者和员工都变得无私，企业才会更加和谐、团结，团队才会有更大的战斗力！

管理现象 60

这事以前就是这么干的，这次准行，你们听我的就行了

【案例】

济南市的李总为了继续扩大经营范围，打算代理两个新品牌。营销部门通过市场调查与分析，认定市场环境复杂，存在相当大的风险，不建议代理新品牌。可李总却认为这是一次难得的机遇，应该在市场明朗之前抢占先机。于是他坚信自己以往的判断，还对营销部门的主管说：“咱们能走到今天，不就是因为一直遵循之前的成功之道嘛！”他坚持代理了这两个新品牌，最终的结果就是不被市场所接受，给公司带来了严重的经济损失。

【典型特征】

这事以前就是这么干的，这次准行！

上次活动的效果挺好的，这次还这么做！

咱们能走到今天，不就是因为一直遵循之前的成功之道嘛！

【特征分析】

No 萧何的胜败

“成也萧何，败也萧何”，这个典故在我国无人不知，其中的道理也被广泛引申到各行各业之中。公司的战略目标很明确，执行方案很成熟，之前就是如此做的才走向成功，可现今却效益逐步下滑。归根结底，就是因为过于依赖以往的成功经验。

No 成功之道

李总团队的销售业绩差强人意，其原因就是过于相信以往的经验而草率地做出决策，结果造成重大失误。李总在当地小有名气，16岁弃学经商，白手起家，无依无靠，硬是自己闯出一番事业。一次闲聊时，他曾颇为得意地对我大侃他的成功之道，他说之所以有今天的成就就是因为他敢打敢拼，敢于尝试，凡事力争领先别人，勇于做第一个吃螃蟹的人。可是，这一次他却吃了果断的亏。由于他以往总能抓住市场机遇，使得生意如雪球般越滚越大，所以他坚信“新鲜事物=机遇”，可是这次却失败了。

不管是大公司还是中小公司，能在汹涌的商海中立足，或多或少

都有些真本事和压箱底的“绝活”。老板摸爬滚打不断地使企业发展壮大，自然会摸索出一条成功之路，这是根据以往的经历和犯过的错误总结出来的经验，这本是企业最宝贵的财富，但是很多企业在步入正轨或效益颇佳时依旧遵循之前的成功之道，很多老板拍脑门做决策，难免就会发生失误。对于企业来说，一个重大的决策失误可能带来毁灭性的灾难。

有个成语叫墨守成规，本义是赞扬墨子的智慧，但现今引申为固执地按老一套办事，不肯改进。人人都知道做事不能墨守成规，但为什么很多管理者还是会犯这样的错误呢？

【解决之道】

No 过于自信的人容易犯经验主义错误

很多中小企业的管理者都是白手起家，依靠自己坚韧不拔的意志、敏锐的商业嗅觉、超前的商业意识在商海中摸爬滚打，使得公司业绩节节高升，创造了相当多的财富。也正因为如此，他们在不断地摸索中总结出了一套自己的方法。很多管理者认为自己依靠某个方法取得了今天的成就，所以这个方法就是百分之百正确的，这就是靠自身经历和经验总结出来的成功的秘诀。这种自信慢慢发酵成自大，其过程往往最难察觉，也最危险。

No 安于现状不等于进步

并不是所有的企业管理者都自信心爆棚，非要创造所谓的商业帝国。有一些企业管理者很务实，深知创业容易守业难的道理。他们更希望公司能够平缓、稳步地持续发展。于是他们按照过去的模式缓步前行，认为这样是最保险的，却不料公司的效益日渐下滑。

“我也没做错什么，怎么公司的效益就一天不如一天呢？”其实，他们的初心是好的，在公司取得一定成绩后能够急流勇退，巩固现有成果，但他们往往忽略了一点，守业不等于墨守成规。

也许依靠以往的成功经验，企业的确能够平稳发展一段时间，但最可怕的就是这种平稳与安逸。当企业的管理者过于依靠经验来进行领导和决策，他会不知不觉地习惯于这种安逸。众所周知，在这个全

民创新的时代里，根本不存在一劳永逸的方法。象牙塔里的学生尚且绞尽脑汁提高自己的竞争力，更别说在竞争惨烈的商界了。

No 创新之路

不管是过于自信的人还是安于现状的人，都犯了经验主义的错误，其根源就是不懂得创新。创新是什么？创新是一个企业进步的动力和源泉。管理者必须敢于用创新的思想管理企业，才能使企业走在时代的前沿。

【现象启示】

管理者能够从自己的经历中总结出成功的经验是非常难能可贵的，同时也是一个公司重要的财富之一。但是，管理者也要学会具体问题具体分析，做到灵活变通，才能在这日新月异商业大潮中立于不败之地。经验用好了是财富、是捷径，用不好则会成为成功路上的绊脚石。

管理现象 61

虽然以前跟他是同事，但是我现在是领导了，也要树立自己的权威吧

【案例】

浙江省台州市的小张刚刚调任部门主管，上任不久就开除了一名员工。小赵是跟小张一起进入公司的，从最初的职场新手到现在摸爬滚打5年之久，可谓交情深厚。那天他在办公室，当着其他同事的面直接问：“听说小李被你开除了？”小张听到这话脸立马就变黑了，当即就反驳道：“对啊！你有什么问题吗？”小赵对于小张突如其来的态度有点不适应，赶紧说道“没什么，问问你！”小张说：“他对待客户三心二意，我们接到客户好多次投诉，我就把他开除了！下次这种事你去问人事，不要来问我！”办公室的气氛一下变得凝重起来，小赵黑着脸回到自己的办公桌前，一天情绪都不高。本来以为这事就这样结束了，小赵也不是个省油的灯，在背后四处说小张的坏话，说他当了

领导就变了，一起进公司，一起打拼，他居然这样说话，不顾及同事面子，简直毫无人性！觉得把这样的人当朋友简直伤透心了！小张听到这些话也觉得比较委屈：“虽然以前跟他是同事，但是我现在是领导了，也要树立自己的权威吧！员工怎么就不理解呢？”

【典型特征】

虽然以前跟他是同事，但是我现在是领导了，也要树立自己的权威吧！员工怎么就不理解呢？

以前是同事，现在我是领导了，员工怎么还跟我没大没小呢？

我是管理者，必须树立权威！

【特征分析】

No 压根儿就没有把你当成领导

我见过很多企业都有类似现象：新上任的管理者，因为与周围人都是老同事，大家互相对各自的情况很熟悉。同事们对新领导的劣势也很熟悉，所以对刚上任的领导不是很买账。觉得都是一起进公司的，当上领导了，牛什么牛！而新领导就感到没有权威，让同事做事，有时叫不动。即使同事们接受了某项任务，也往往并不积极。没有办法，“领导们”只得自己尽量多做一些具体的事情。

更有甚者就会出现小张这样的现象，同事压根儿就没有把你当成领导，不分场合、不分时间地问一些不该问的问题。说话的方式就跟以前做同事一样，一点没有上下级意识。如果从管理者的角度来看，这是非常具有挑战性的询问，是对管理者权威的挑战！

No 管理者的权威

其实像小张这种状况很普遍，每个新上任的管理者都会遇到类似的问题。有些大公司管理很规范，对新上任的管理者会进行专门的管理培训，同时配备年长一些的助手，帮助新人快速适应管理岗位。但实际情况是，很多企业并不具备这样的条件，新上任的管理者只能靠自己摸索管理之道。

权威是人自然而然散发的一种人格魅力。群体在进行活动时，需

要有一个强有力的领导者，以能力和权威加强各个环节之间的联系。古代帝王要有权威，才能治理天下，让天下的臣民服从于皇上，不起造反之心。管理者也要有权威，如果没有权威，员工随便直呼其名，管理制度就变得荡然无存。

【解决之道】

既然是领导，就要有权威，就要采取恰当的方式塑造自己的领导形象，从内心认识到自己的责任和位置，然后逐步改变自己。

No 刻苦钻研业务

管理者要刻苦钻研业务，保持在业务上的优势和领先地位。当我们还是学生时，学习成绩好的同学就会得到老师和同学的赞赏。在工作中，只有那些足够优秀的人才会得到领导和同事的赏识。如果技术不过硬，专业水平不高，更别谈将业务钻研到极致，这样的人即便做了领导也难以服众，反而会让下属心生疑窦，传出负面的评价和声音。所以，管理者只有努力提高技能，刻苦钻研业务，才能在工作中更好地指导下属，给予下属足够的帮助，则权威自现。

No 学会简化工作

管理者要简化工作、简明表述、简单为人，这对于树立领导权威十分重要。工作上的事不拖泥带水。讲话讲究艺术，言简意赅，布置工作的时候简洁明了，切忌反复无常，婆婆妈妈。涉及个人私事的时候，记得私下处理。

No 懂得分享的重要性

管理者要学会与员工分享、交流，帮助他们不断成长。管理者能给予下属的最有价值的东西，就是能力提升。试问，有 A 和 B 两名员工，如果每次只给 A 机会，不给 B 机会，长此以往，B 就会觉得管理者有失公平。因此，管理者只有多给员工机会，多与员工交流，下属才会表达感恩，也就容易树立权威。

No 管理者要以身作则

想要树立权威，管理者必须以身作则。当将军的如果缩手缩脚，

不敢冲锋陷阵，士兵怎么可能鼓舞斗志？管理者必须有“吃苦我在前，享福我在后”的态度，不推卸责任，帮助员工分担责任。如果管理者真正做到了这些，树立权威还会难吗？

No 权威的塑造需要他人支持

新上任的管理者要积极争取上级的支持。一个人被提拔为管理者，表明上级对其很信任，因此更应该大胆去干，得到上级的进一步认可。有些人虽然被提拔，但是手上却没有什么实际权力。考核、奖惩的权力往往是新任管理者树立权威的必要武器和资源，没有权力很难树立权威。

【现象启示】

如果管理者缺少权威性，没有说服下属的能力，团队就会变成一盘散沙。权威并不是天生就有的，要通过后天培养。权威的树立也不是一蹴而就的，需要不断参悟和锻炼。管理者要有一颗平常心，不可急功近利。

第6章 处变不惊：面对问题， 心态决定胜败

管理现象 62

年轻员工脾气太大，批评两句就不开心，说辞职就辞职，管理他们就有点年轻人的心态

【案例】

抚顺市的张总曾经给一位新入职不久的员工安排一些基础性工作，因为他刚刚入职，很多东西都不太熟悉，安排基础性工作的目的是为了让他熟悉整个企业，但是到下班开会前他连最基本的工作都没完成。张总细心地跟他讲解了为什么给他安排基础性工作，他却不乐意地说：“总给我安排这种体力活，我是来做销售的，不是给你卖苦力的，在家我爸爸说我我都不听，我凭什么听你的！”第二天就离职了。张总不禁感慨道：“现在的年轻员工脾气都太大了，批评两句就不开心，说辞职就辞职，管理他们就有点年轻人的心态。”

【典型特征】

现在年轻员工脾气都太大，批评两句不开心，说辞职就辞职，管理他们就有点年轻人心态。

用年轻人喜欢的方式管理员工。

保持年轻心态管理员工，员工才能听你的！

【特征分析】

No 一言不合就辞职

很多企业老板跟我反映员工不好管，说一句顶十句，太有个性了。

批评两句就辞职，还美其名曰“世界那么大，我想去看看”，一点职业精神都没有。那么我想问问各位老总，你们究竟有没有思考过以下两个问题：第一，以前的员工什么样？现在的员工什么样？第二，为什么现在的员工不像以前的员工那么容易管理呢？

No 以前的员工和现在的员工

以前家居建材企业的员工以70后、80后为主，他们听从老板的安排，根据老板的思路工作。现在呢？2016年全国高校毕业生约为765万人，算上职业院校的毕业生，总数约为1200万人，这也就意味着全社会约有1200万名90后找工作，90后成了社会的重要工作群体。

90后最大的特点就是个性化，每天刷微博，看朋友圈，爱八卦，很多员工喜欢边工作边玩的生活方式。很多企业老板也跟我反映，不只是自己的员工，包括自己的孩子也是这样，回家第一件事是回到屋里把门一关就开始聊微信，与父母沟通特别少，父母多关心一点儿，他们就说侵犯他们的隐私。

No 不同时代的员工思想观念不同

为什么现在的员工不容易管呢？以前的员工普遍的思想就是，有工作已经很不容易了，要好好干活养家，踏踏实实工作，勤勤恳恳做人，所以在管理上相对容易。90后大多思想独立，宁可失业，也不愿意自己被忽略，不想自己的个性被磨灭，要寻求独立的自我。他们普遍不想将工作和生活分开，喜欢生活中有工作、工作中有生活的快乐方式。

以前管理者对员工说的最多的一句话就是：“这件事，应该这样做。”员工也普遍接受。而现在的员工会主动辩驳，让管理者感到自己的权威受到挑战。如果沟通未果，员工就抛下手头的工作直接辞职，间接地给企业造成经济损失。

【解决之道】

No 互联网时代下的思维模式

出现这种现状的根源就是互联网时代改变了员工的思维模式。90后大都是独生子女，陪伴他们成长的是网络，形成了思想独立、处事

果断的特点。他们的思维模式更加新潮，更加符合时代的特征，这种思维模式与传统的思维模式有许多对立点。

No 用员工最喜欢的方式来管理他们

如果管理者还采用传统的方式管理新型员工，就必然会产生摩擦，造成管理者和员工之间的矛盾。我送各位管理者一句话：用90后喜欢的方式与他们沟通，这就是最好的方式。用员工喜欢的方式去沟通、去管理，可以更好地适应他们的思维和行为方式，让彼此都感到舒服，减少工作中的摩擦和损失。

比如说，互联网时代下微信作为新型的社交工具，其使用频率非常高，用微信与员工私下沟通，既符合他们的沟通习惯也避免了当面谈论一些事情的尴尬和不便，既保证了员工的利益也增强了他们对领导的好感和信任。

No 找到属于不同代际人群的标签

每个年代的人都有自己的特点，因此管理者必须找到符合那个年代人的标签，根据标签设定自己的管理方式。只有这样，才能充分调动员工的积极性，激发员工的热情。

【现象启示】

时代在变，每个时代的人都有自己的特点和标签。作为一名管理者，必须顺应时代的潮流，紧随时代的步伐，用年轻人的心态去管理员工，抓住员工的心理。如今的企业雇主和员工之间不应该仅仅是单纯的工作关系，更多的是合作共赢的伙伴关系，这样才能推动企业的长久发展。

管理现象 63

我都快成员工眼中的敌人了，总感觉他们在跟我打游击

【案例】

“员工总是跟我打游击，你紧一点儿，他们就老实干活；你要是放松，他们放松起来比你潇洒。”江苏省启东市的赵总经常批评他的员工。听到这个问题，我私下联系了赵总团队的员工，可是员工却是另

外一种说辞：“赵总就是不体谅我们，我们干活的时候他没看到，总说我们偷懒。老板成天说我们都是家人，还总克扣工资，没看出哪里是家人，躲他都来不及呢！”

【典型特征】

员工都快把我当成仇人了！天天盯着我，防着我！

感觉员工跟我不是一条心！总在防着我！

我都快成员工眼中的敌人了，总感觉他们在跟我打游击！

【特征分析】

No 你真的了解下属吗

我从事管理咨询服务多年，听到管理者的这些抱怨早就习以为常。一开始，我还会耐心地倾听管理者的倾诉，但是慢慢地我发觉，他们的抱怨如出一辙。我不禁好奇，为什么他们和下属的关系会变得如此僵化呢？

直到我亲自在多家企业进行实地调查，和员工深入交谈后，才知道其中的原委。所以，现在如果有管理者问我同样的问题，我都会首先问他，“你真的了解你的下属吗？”这些管理者语塞了，这也在我的意料之中。通过和员工的攀谈，我发现员工和管理者之间存在一条鸿沟。

No 等级观念

管理者利用等级观念树立自己的权威，使下属屈服于自己，这种现象非常普遍。就好像封建社会皇帝与臣民的关系，虽然这个比喻有些夸张，但是事实正是如此。

在等级观念强烈的企业氛围中，员工很容易与管理者形成对立的思想情绪。一旦产生这种负面情绪，就会在工作的方方面面产生影响，员工总是觉得自己的利益受到损害，久而久之，甚至可能出现消极怠工的状况。当企业成为员工最想逃离的地方时，企业就难免面临人心涣散、业绩下滑的险境。

【解决之道】

No 人的管理

多年来，我一直认为管理企业的核心在于对人的管理。存地失人，人地皆失；存人失地，人地皆存。管理的艺术不在于资金背景有多强，而在于把人心紧紧握在自己手中。上级自然要有威严，不然企业就会变成一盘散沙；而在有威严的同时，拉近同下属的关系何尝不是一种聪明的手段。

一如西汉开国皇帝刘邦一样，不过是泗上一亭长，游手好闲的地痞流氓出身，文不及萧何、武不及樊哙、谋不及张良、令不及韩信，然而却能一统天下。楚霸王虽能“力拔山兮气盖世”，可是连一个范增都容不下，两者的差别可见一斑。一名优秀的管理者在自己的条件不如下属的时候依旧能号令群雄，除了人格魅力以外，“接地气”也是一个优点。

No 和员工打成一片

试问如今有多少管理者能够深入到员工之中，和员工打成一片？管理者和员工本质上并无区别，不同仅在于社会职责所赋予的社会角色在不经意间将两个群体划成了“领导与被领导”。但是深究其根源，人作为社会性动物，语言和行动是表明彼此能否信任的重要手段。

员工内心向往的往往是企业所缺少的，而管理者未能换位思考，便会忽略企业文化的缺失部分。如果管理者的姿态放低一些，有助于了解员工的所思所想。

No 学会关心员工

找到问题的根源之后，就要想解决办法。任何一家公司的企业文化都应该有“以人为本”这一条，从员工的需求出发，往往可以收获信任。工作时是上下级关系，生活中完全可以成为彼此熟悉和信任的朋友。

当员工感冒时，你是否主动询问了？当员工的孩子入学时，你是否真心祝福他了？员工换了套新衣服时，你是否发自内心地赞美他了？你知道员工的家庭状况吗？管理者如果对员工漠不关心，又怎么

能够得到员工的真心呢！

一家企业如果缺少温暖的氛围，就会使人际关系变得冷漠；员工不以企业为家，工作积极性也就难以充分调动。所以，看似很微不足道的一件事，无关乎生死，但是它关系到企业是否具有人情味、能否始终保持活力。

【现象启示】

管理者与员工之间的矛盾并不是不可调和的，往往彼此之间的不信任一步步加深，致使管理者认为自身的权威受到了挑战，而员工则会产生消极思想，最后的结果不仅是两败俱伤，更会成为一家企业难以生存的重大隐患。传统的管理方式已经渐渐不适用于当前企业员工的思想行为，高压模式或许不会成为救命稻草，而是一根危及企业生存的“导火线”。在现代企业中，管理者必须用新思想，采取符合新时期特点的管理模式，这样才能实现企业的可持续发展。

管理现象 64

老刘，你跟我干了那么多年，小李是年轻员工，他提的建议我不听，放心吧

【案例】

白城市的陆总最近跟我反映，他们公司的氛围太“和谐”了。他说：“我们公司里一些年轻人最近搞山头主义，三五个人结成一个小帮派，背后孤立小李，说他人品不好。说实话，他人品没问题，但是我感觉孤立他的原因就是之前小李曾经跟我反映过我们团队里的一些问题，我因此点名批评了一些人。结果他们私下搞小团伙，总说小李破坏公司内部团结！表面上他们和和气气，其实我是看在眼里，他们私下排挤小李。以前中午吃饭都带他，现在都刻意在避开他。其实小李也没给我打过谁的小报告，就是给公司提供一些建议。”“你打算怎么处理呢？”我问他。他说：“我能怎么处理？那天我把老刘叫来，因为小李提的建议跟老刘有关系，劝他呗！我跟他说：“老刘，你跟我干了那么多年，小李是年轻员工，他提的建议我不信，放心吧！别跟年轻

小孩子生气……”

【典型特征】

老刘，你跟我干了那么多年，小李是年轻员工，他提的建议我不信，放心吧！

咱们关系好，年轻员工说的话我不当真！

行了，老刘，你都是老员工了，不要跟那些小孩生气！

【特征分析】

No 眼中钉、肉中刺

管理者经常会遇到这种问题，公司里只要有人受到批评了，就会流言四起，人心惶惶。如果有人背地里打小报告，他就成了大家的眼中钉、肉中刺，从此被时刻提防。

如果反映问题的员工触犯了别人的利益，就很容易被孤立，他的工作情绪会受到极大影响。如果此时管理者不对此事进行协调和处理，那么敢于谏言的人就会越来越少。时间久了，公司就会出现“和谐”的假象，而背后却充斥着“人言可畏”的各种猜测。

前些日子，蒋总跟我反映，他们公司有一名员工哭哭啼啼来喊冤，说新同事给他戴“莫须有”的帽子，让自己名誉受损，让蒋总为他“平反”。

No 大事化小，小事化了

这样的例子并不少见，很多管理者遇到这种事，都是以“大事化小，小事化了”的方式来解决。一般会这样说：“你都是老员工了，不要跟那些小孩生气，你在公司这么多年了，我还能信他！年轻人肯定希望进步，你多理解。”“放心吧，我会处理的，你赶快回去好好工作吧！”

还有一种管理者干脆两边都不得罪，直接定一条死规矩，凡是在公司闹事、搞山头主义的，一律开除，并且美其名曰：“我那么忙，哪有时间处理你们的私事。”虽然这种方法看上去很有效，表面上看公司风平浪静，暗地里却波涛汹涌，还会有勾心斗角的事发生。管理者则

戴着有色眼镜看事情，想做“无事皇帝”，两眼一抹黑，当作“天下太平”，只要不出大事就行，这种做法实在是不可取。

No “被打报告”的人怎么想

有时候，同事眼中的“打报告”被恶意曲解了。可能反映问题的人只是出于公司发展的考虑向上级提出合理化建议，却被居心不良的人理解成背后整人。

有些对问题的反映或许会涉及某些人，在“被打报告”的人的眼中就是一种极大的冒犯，觉得自己受了委屈，被人陷害。甚至有的人上纲上线，将问题放大，要求管理者为自己做主。

同时还有一些人带动周边的同事，搞帮派主义，搞孤立政策，将原本不大的问题搞得很大。职场上这种现象有很多，在员工关系上寸步不让，听不得别人的批评。俗语说得好：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”其实我们从小到大都是在家长、老师和朋友的批评和关怀中长大的，我们都能体会到大人曾经的用心良苦，为何在职场上就不能理解别人的善意用心呢？

【解决之道】

No 自己也打过类似的小报告

其实只要认真想想其中的缘由，我们就可以以更加宽慰的心态面对这些所谓的“小报告”，或者说我们会更加释然。仔细回想一下，我们是否也向其他人打过类似的“小报告”？虽然只是无心之失而已，只是对事不对人。但是说者无意，听者有心！比如有的时候你可能对谁说，你不应该这样，那样做更好，可能从你的角度来说，你是好心，希望对方更好，但对方可能会认为你是在“找茬儿”。

No 重视问题的不良影响，采取科学的方式处理

管理者在面对这种问题时，要采取科学的方式处理，不能用那种不作为、敷衍的方式处理员工之间的人际关系。如果管理者不能将企业打成一个和谐的团队，每个员工都暗藏自己的小心思，互相之间钩心斗角，在工作中必然会产生许多不可避免的矛盾，从而极大地降低团队战斗力。这样的团队不会有好的业绩，这样的企业也不会得到

更大的发展。

所以当出现这种问题时，管理者必须私下跟双方沟通，了解双方的想法。在恰当的时候将双方聚在一起，当面锣对面鼓地让双方把话说开。管理者必须真正地解决问题，防止出现跟风现象，带动公司形成不良风气，影响公司的企业文化。

【现象启示】

“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”每个人看待问题的角度不同，就会造成面对人或事的心态出现不同的状态，从而影响工作。管理者要权衡利弊，全面分析“打报告”的问题，不能做“无事皇帝”、不闻不问。如果管理者不能处理好员工关系，就等于在公司安装了一个“隐性炸弹”，随时都会爆炸。不过在这里我必须善意地提醒各位管理者，如果公司中真的存在那种恶意控告别人的员工，也要及时开除！

管理现象 65

管理者要跟员工一起制定时间计划表

【案例】

许昌市的赵总跟我说，他们公司有一名员工心态特别浮躁，让我跟那名员工聊聊，劝导劝导他。于是我劝这位员工道：“年轻人要把心态放好，遇事不能着急，趁着年轻，学习能力强，多学学，把自己的知识储备和职业技能完善起来，在学习的过程中要虚心向老员工请教。”但这位员工却不以为然，觉得自己还年轻，不着急，有大把的时间学习，觉得我们这群人都是“夕阳无限好，只是近黄昏”。他还说：“你看我们赵总，一天天潇洒人间啊！还总告诉我们要珍惜时间，他呢？每天上班迟到，下班比我们还早。他是管理者，他都没有时间观念，还说我们？”我将这些情况反馈给赵总，第二天赵总就作了一个决定——管理者要跟员工一起制定时间计划表。

【典型特征】

管理者要跟员工一起制定时间计划表。

珍惜时间，从管理者自我做起。

【特征分析】

No 人生只有 900 个月

网上曾经流行过一个游戏，就是假设人生只有 900 个月，你可以活到 75 岁。你可以用一张 A4 纸画一个 30×30 的表格，每过一个月在一个小格子里打个勾，你的全部人生都在这一张白纸上。当你 20 岁时，正好铺满 240 格，正好是人生的三分之一。当你 30 岁时，正好铺满 360 格，正好是人生的将近一半。

其实我想通过这个“人生只有 900 个格”的游戏告诉各位管理者：人生如白驹过隙，哪有那么多时间荒废呢？很多年轻员工觉得自己刚刚毕业，还有很多机会，有无限的可能，对待学习、工作的态度消极，工作很久却连一些最基础的工作都做不好。

管理者苦口婆心地劝告他们“一寸光阴一寸金”，好好学习工作技能，学会为人处世之道，效果却不明显，他们总是以年轻作为借口。年轻是资本，但是如果你不能好好利用，资本没有产生价值，就变成废品了。

No 年龄增长，阅历就增长

我服务过上百家企业，也见过不少年轻员工。他们大多缺乏社会经验，对工作和生活缺少规划。面对这些年轻人，我想说，时间过得真的很快，转眼间你可能发现你已经 30 岁了。

虽然你的年龄增长了，但是你不一定有进步，比如你的工作技能、社会地位、人脉关系等。即使你的人生可能收获到很多，但是你需要付出的东西也要比其他人数倍。时间对待每个人都是公平的，别人在不断学习的时候，你却在以你的年轻作为资本四处炫耀，最终浪费的只是自己的青春。

【解决之道】

No 以时间点做计划

具体来说，要让员工写日计划、周计划、月计划，如果是中层领

导还要写年度计划，要让员工认识到时间的重要性，以时间点做计划。以此规范员工的行为，让员工产生紧迫感。如果没有按照计划完成任务，就要接受惩罚。将时间计划纳入绩效考核中，让员工不再觉得自己还很“年轻”，而是觉得自己有事情要做。

No 学会把事情分类

管理者要向员工灌输分类的观念。将工作进行排序，制定好工作规划和进度，可以列规划进度表，以量化的方式不断激励员工按时、按量完成任务。

管理者必须强制要求员工去做以上这些工作，并且要定期检查员工的工作计划，看看员工究竟有没有按照要求去做。员工只有在这样的环境下，才能更重视时间，自然懂得学会珍惜时间。

【现象启示】

我还很年轻啊！谁都年轻过，谁都犯过错，犯错不可怕，重要的是能够认识错误、改正错误。管理者要理解员工，并采取行之有效的方式疏导员工的心理，让员工安稳工作。

管理现象 66

你有没有认真工作，业绩这么差，还好意思跟我提关心

【案例】

有一次我去黑龙江省调研，大庆市的李总团队的员工跟我抱怨：“我们李总一点都不体谅我们，每天眼里只有钱，动不动就扣钱，惩罚我们。每次工作出现一点小问题，李总都会故意‘炒作’。之前一名员工感冒了，上班时有点儿打瞌睡，他问也不问就在周会上批评他……批评我们永远只有那几句：‘你有没有认真工作？认真工作业绩这么差？还说我不关心你们，没业绩关心什么都没用！’‘你们这样工作是不会有发展的！’……我觉得我们还是挺认真地在工作，业绩也不差，但是李总每天就是批评，就是觉得不满足，一点儿人情味都没有，就像旧社会的黄世仁。”

【典型特征】

你到底有没有认真工作？业绩这么差，还好意思跟我提关心？

你们这样工作是不会有发展的！

员工太不认真了，业绩太差了！

【特征分析】

No 公司是一个团队

面对领导的批评，员工心里会感到很委屈。在员工眼里，自己的问题不大，不至于让领导如此对待，因此导致员工产生挫败感、工作失去积极性、情绪消极等一连串的不良影响。

这时，管理者就要明确一点，公司不是一个人的，公司是大家的。只有管理者和员工共同朝着一个目标努力，企业才能发展。团队中需要领导者，同样也需要协助者，这些协助者就是我们的员工。因此，聪明的管理者必须学会关心员工，而不是单纯地批评。

No 谁想一事无成

在了解了李总团队的整体情况后，我找李总谈了一下我的想法。

我说：“在你没有企业的时候，在你一事无成的时候，如果你的朋友批评你，甚至嘲笑你，你会怎么样？”他说：“我肯定很生气啊！”然后我就问他：“你一事无成是你故意的吗？你究竟想不想成功呢？”他说：“谁想一事无成啊，谁不想事业有成、有车有房啊！”

我说：“既然你也知道这个道理，为什么对你的员工就那么刻薄呢？员工感冒了，有点儿打瞌睡，你就在周会上批评他，你觉得他心里会好受吗？”李总不说话了。

有时候看到一些老板批评员工，我真的很气愤。老板不能把员工当成家人来看待，那么员工怎么会付出自己的真心给老板、给公司呢？经过我多年的研究发现，很多员工对公司不满意的主要原因并不是因为薪酬或者工作内容，更多的是因为管理者忽视了对员工的关心，让员工觉得在公司工作得并不稳定，可能随时都会被辞退。

【解决之道】

No 关注员工核心需求

管理者一定要关注员工的核心需求，不仅仅是物质需求，还有精神需求，要物质需求和精神需求一起抓。

具体来说，首先要学会激发员工的内在动力。老板要经常找员工谈话，坚持简单真诚直接的原则，阐述公司的发展方向，了解员工的工作期望。记住，沟通一定要简单直接。通过多次沟通，可以激发员工的内在动力。

No 学会关心员工家人

管理者不仅要懂得关心员工，还要关心员工的身边人，最直接的就是关心员工的家人。比如当公司组织旅游时，你是否考虑给员工家属一个名额？当员工带着自己的家属参加公司活动时，员工内心也会产生很大的自豪感，这样员工就会更好地为自己“家”付出。

当知道员工家属过生日时，管理者可以以公司的名义为员工家属赠送一份小礼物，不一定多么昂贵，但是礼轻情谊重，可以是一个小水杯，也可以是一个小型豆浆机等。管理者要会抓住人心，不仅仅要抓住员工的心，还要抓住员工家人的心，这样员工才能更好地为公司服务。

【现象启示】

学会体谅员工，将员工的情感需求放到首位，这才能让员工真正体验到家的感觉，让员工觉得每天上班就像回到家里一样。员工只要不出现原则性错误，管理者采用委婉的方式教育他们即可。如果把一家公司比作一支部队，那么领导者就是首长，员工就是士兵。如果首长连士兵都照顾不好，他们怎么能够冲锋陷阵呢？

管理现象 67

员工的建议不重要，我是公司领导，我说了算

【案例】

太原市的陈总团队的小张跟我说：“我们老板总搞形式主义，告诉我们要勇于提建议，推动公司的长久发展。但是提出来的建议一条也没采纳，也没给我们一个明确的说法，以后谁还会提啊！让我们参与公司的管理，实际上还是他一个人说了算。每次提了建议陈总会说，这个建议不错，可以参考，但是决策已经定了……后来就不了了之了。后来索性我也不提建议了，就是把老板的话复述一遍。”

【典型特征】

员工的建议不重要，我是公司领导，我说了算。

员工建议不起决定作用。

公司是我的，我的建议就是正确的！

【特征分析】

No 让员工去做他们自己决定的事

这些年来我一直在思考一个问题，就是如何让员工能够真心实意地接受公司发布的政策制度，并且安心执行。后来我想明白了，就是让员工去做他们自己决定的事。

当管理者发布一个政策或者制度时，往往会有很多员工抵触，觉得不适应，觉得触及了自己的切身利益。在这种情绪的带动下，政策的执行就会不到位、有所偏差，导致怨声载道。一个聪明的管理者会让员工参与到管理中去，因为这种方式可以激发员工的积极性，挖掘员工的潜能，让员工有一种主人翁的意识，增强员工在公司的存在感，使其更好地融入公司的工作中去，从而提高工作效率，保证公司的政策能够更加科学地落实。

No 不在少数

沈阳市的何总团队的小李也跟我反映说：“每次我们开会的时候，老板都让我们提建议，可是每次讲话最多的就是我们老板，长篇大论，说的我们都想打瞌睡。他发表完公司决定之后让我们提建议，但是老板从来没有耐心地听建议，只是形式上赞扬两句，说两句客套话。比

如上次落地活动，有些顾客觉得我们的二维码设置流程太麻烦了，先扫二维码然后手动签到，我给他提的建议就是设置一个签到系统，扫码之后电脑就会直接显示签到信息，老板却说那样太浪费时间，不如现场手写。我们不管提了什么建议，他只是听听而已，不会对他的决定有什么影响！”

其实不单单是小张和小李的公司，相信很多公司都会有这种现象，如果团队管理者不能广纳员工的意见，员工就会感觉被轻视。各位管理者应该思考一个问题：销售人员都在一线，只有他们才能够更好地了解一线存在的问题，根据实际存在的问题提出的解决办法才更有针对性。

【解决之道】

No 从员工中来到员工中去

管理者必须坚持“从员工中来到员工中去”的原则，让员工参与管理，勇于提建议，抓住机会调动员工的积极性。在适当的时候要赋予员工更多权力，激发他们的激情，更好地服务于公司。

长沙市的白总对员工提的建议都会积极采纳，在全公司公布建议，让大家投票，得票多的建议公司立马整改，按照建议执行。白总认为，必须让员工感到在公司有很重要的地位，让他们融入大集体里，不能让员工觉得自己没有依靠。

No 满足优秀员工的需求

任何员工到一家企业工作都是为了获得更好的发展前途，有志向的员工绝对不会每天无所事事，他们更希望老板能够接受自己的想法，给自己提供更大的平台，在获取更多物质利益的同时也要获得更多的精神满足，实现自己的价值。

No 宽容的心态

还有一些管理者好大喜功，喜欢被别人夸赞，而企业中真正讲真话的人，却遭到孤立。在这种环境下，谁还能说真话，谁还敢给公司提建议呢？管理者只有抱着宽容的心态接纳别人的建议，企业才能在

更加开放的环境中不断进步。

管理者必须了解一点，肯为公司提建议的人，都是有责任心、希望公司快速发展的人，他们并不是对领导有意见、对公司有意见。因此，管理者要保持良好的心态，正确地看待员工提建议的问题。

【现象启示】

一个明智的管理者，必须学会接受员工的建议。一个企业就是一个团队，管理者不仅要让员工做好本职工作，还要让员工踊跃地参与到公司的管理中去。不能因为员工提一些与领导想法不符的建议就否定，甚至戴着有色眼镜看员工，觉得他要针对自己，要扰乱企业的正常运行秩序。如果管理者有这种想法，必须及时改正，否则企业发展必将受阻。

管理现象 68

没客户就没利润，员工有压力，我身为管理者压力更大

【案例】

“你说员工张嘴就说自己有压力，也不知道有什么压力？你说我当年一个人打天下的时候不比他们压力大啊，我不是也挺过来了吗？”银川市郭总感慨道。我对他说：“老郭啊，我看你跟我说话都是不苟言笑的，你是不是对你的员工也这样啊？”“我平时也不凶啊，就是有时候看到他们没有客户还在那里坐着我就来气。那次我刚出差回来，就看到一名女员工无精打采地在前台坐着，我狠狠地批评了她一顿！听说后来她跟同事喝酒还哭了，我心想有什么可哭的！没客户就没利润，员工有压力，我身为管理者压力更大！”

【典型特征】

你有压力，我也有压力，都有压力还不干活了呢！

没客户就没利润，员工有压力，我身为管理者压力更大！

既要面对客户又要面对员工，我的压力才大呢！

【特征分析】

No 员工的压力

我们每个人都会面临来自社会各个方面的生活压力，如房价、物价等。压力的存在必然会让员工分神，导致员工不能将所有的注意力全部放到工作上，这是正常现象。

我对郭总说：“知道中宇卫浴的张总吗，我曾经也跟他聊过这个问题，他平时不苟言笑，脾气也是比较暴躁的，经常对员工吼叫。有一次我去他们店里，在门外老远就听到他在训斥员工！到店里后看到员工一个个垂头丧气，连看老张的眼神都是恐惧的。老郭，你说员工看到老板都像老鼠见到猫一样，还能好好工作吗？压力能不大吗？换句话说，你天天给你儿子凶脸，看见儿子就问学习怎么样，经常批评他，你们父子关系能好吗？”郭总听到我说的话后低头不语。

No 管理者不要抱怨

奉劝各位管理者，不要总跟员工抱怨生意不好做、压力大，这是非常不可取的！俗话说得好：“火车跑得快，全靠车头带。”管理者如果天天抱怨生意不顺利、行业发展不景气，必然会让员工蒙上消极的阴影，让员工觉得前途迷茫，工作没有发展，实际上等于变相地给员工加压。

管理者要勇于承担压力，并且帮助员工分担压力。员工是企业的先锋部队，只有他们的压力减轻了，才能以更加优异的状态面对工作中的问题，才能为企业带来更高的业绩！

【解决之道】

No 学会站在员工的角度思考问题

每个人在看待一件事情时，难免存在片面性。没有一个管理者敢说自己的决策万无一失，绝对正确。尽管我们都想追求完美和全面，但也只能是尽可能地追求，失误和失败很正常。既然如此，管理者应该意识到，员工也会犯错。能站在员工的立场考虑问题，是管理者需要具备的素质。

管理者要站在员工的角度思考问题。员工业绩不好，管理者要思考自己在管理过程中存在哪些方面的问题，导致了这些员工积极性不高、工作业绩得不到提高。不能单方面地指责员工的责任，否则只会让局面更加僵化。

No 痛快地吃一顿饭，喝几瓶酒吧

管理者要主动找员工谈心，多了解员工的内心感受，让员工将不快说出来。只有员工排解了自己的压力，才能更加轻松地工作。管理者找员工谈心，最好不要在办公室，可以找员工吃一顿饭，喝几瓶酒，管理者和员工就像朋友一样交流，在这样的环境下排解员工的压力，何愁不成功？

No 我们是一个团队

一个人的力量是有限的，但是团队的力量是无限的。管理者要将团队中有能力、有经验的员工组成一个专业化的团队，以便更加顺利地处理棘手问题。这样做不仅可以提高团队的整体工作效率，还可以缓解每个员工的压力。很多新员工在入职初期，工作中出现问题时难免会羞于请教，设置这样一个团队就可以解决这些问题。团队是由个人组成的，个人与团队相辅相成，同时达到一加一大于二的效果。

No 激励员工不断学习

什么样的企业有前途？全员懂得不断学习的企业！只有让员工不断地学习，才能提升员工的积极性，让员工适应和满足新的工作要求。企业要重视对员工的培训，培养员工懂得思考、勤思考的习惯，通过这种方式提高整个团队的战斗力和素质。

【现象启示】

管理者要及时排解员工工作中的压力，这是管理者必须学的一项技能。优秀的管理者懂得用乐观的心态看待工作、生活中的困难和压力，懂得排解员工的压力，并懂得分担员工的压力。只有这样，才能激发员工的工作热情，推动企业的发展。

管理现象 69

一个新来的小孩，就敢天天说大话

【案例】

晋城市的张总团队的员工最近很“老实”，张总对我说：“上次我们公司做了一次营销活动，但是效果不太理想，后来全公司开反思大会，总结这次活动中出现的问题，探讨解决之道。其中一名新来的员工针对这次活动一口气提出了十大漏洞，比如说人员不到位就开始活动，销售员根本不能应对那么多客户，导致失去客户等。他甚至激动地说，这次活动简直就是一次失败的活动！听他这么说，当时给我气的啊，本来活动就不顺利，没赚多少钱。你说他一个新来的小孩，就敢说这么多大话。”我就问：“然后你怎么处理的呢？”“当时我也是只顾着生气了，没说什么，第二天一早我就找他谈话了，跟他说做人要学会谦卑。他还年轻，我这也是为了他好啊！说话这么直，以后免不了要得罪人。结果呢，第三天他就辞职了，听说他辞职的原因是认为我太狭隘，不懂得珍惜人才。你说我做错什么了？我劝告他说话别太直有错吗？当时那么多部门领导，他话说得那么直接，不容易遭人恨啊！”

“那我问问你，他提的建议有用吗？”张总说：“我当时挺生气，没细听，后来感觉提得挺好的，有几点也确实很有建设性。现在细想，他虽然年轻，但也是挺有想法的。这年头招人不容易，留人也不容易，留下一个真心为公司着想的员工更不容易。他也算是个可塑之才，这也算是被我给‘撵走了’，实在是可惜了。”

【典型特征】

你说他一个新来的小孩，就敢说大话！

这个员工真不给领导面子，当着众人的面就敢给领导提建议！

年轻员工说话一点不顾及管理者的感受！

【特征分析】

No 采纳员工的意见与建议

每当与管理者聊这个事情时，我真的很想问问他们——你到底想不想让你的公司长久发展？众所周知，员工乐于工作、全心全意投入工作的良好风气是一个公司持续发展的重要条件之一，这几乎是每家公司所希望的。那么管理者应该如何做，才能形成这样的风气、建立这样的工作环境呢？关于这个话题，也许每个公司的管理者都会有自己的想法，但谁也不能否认，最重要的就在于管理者能够乐于倾听并采纳员工的意见与建议。

No 诚宜开张圣听

三国时期，诸葛亮在北伐中原之前给后主刘禅上书表文，首先就强调“诚宜开张圣听”。意思就是告诉刘禅：你首先就应该广泛地听取别人的意见。一国之主尚且应该如此，何况我们的管理者。

人都是向往自由的，同样的道理，员工也希望他们的工作环境能够相对自由、自主。在这样的环境下工作，员工才会享受工作，才会用心思考如何更好地工作，而不是机械地完成任务。这将给公司带来长久的利益，因为员工能够更加快速地成长，好的创意和灵感才会层出不穷，工作效率也才会大幅提高。

No 不同的声音，不同的思想

虽然很多企业在制度上规定每个员工都有参与决策的权利，但这一制度却形同虚设。表面上是让员工参与到企业的决策中去，然而对于员工的建议并没有采纳。所谓的提案制度也变成了“恐怖的上书”“谁上书谁被罚”“谁上书谁就是对公司不满”，这样的现象很常见。请各位管理者切记，在企业发展的道路上，必须有不同的声音、不同的思想，管理者要学会“取其精华，去其糟粕”。

【解决之道】

有位管理者跟我说：“一些刚毕业的新员工，在我眼中还是孩子，但好像自己什么都懂似的，这也有问题，那也不对，应该怎么怎么办。”

很多想法明明很幼稚，我说他也不是，不说他也不是。”我要谈谈管理者应该如何听取意见，关键就是：积极沟通，认真听取，择优采纳。

No 摆正自己的态度

虽然你是企业管理者，但这并不意味着其他员工的地位就比你低，特别是对待年轻的新员工。可能年轻员工的工作经验不足，但不要忘了年轻人最大的优势是思想前卫。就像上文提到的张总，觉得年轻人说话太张扬了而没有采纳这些本该采纳的建议，流失了可塑之才，实在是可惜！

No 明白自己的位置

管理者要从全局出发，从各方面考虑建议该不该被采纳，也不能为了采纳建议而全听全信。员工的很多意见是从自身利益出发的，而且未必全都符合企业发展的实际情况，管理者需要结合企业的实际情况进行改进。在这种情况下，管理者更要认真倾听员工的想法，鼓励他们建言献策，并且诚恳地告知员工当前情况以及无法立刻采纳其建议的原因。这样，员工既能觉得自己受到重视，又能领悟到管理者的远见以及公司的包容之风。

No 管理者应该鼓励员工提出意见

如果管理者对员工的意见不闻不问，久而久之员工的热情就会降低，甚至对自己失去信心。

员工无法提高自身素质，公司就没有未来可言。相反，如果管理者能鼓励员工提出建议，并重视员工的建议，就可以调动员工的积极性，促使员工积极主动地发现和思考工作中的问题。思考使人成长，员工得到肯定后自然信心十足，于是就会不断涌现出新的想法、提出新的建议，为公司带来直接效益。与此同时，他们也在思考中不断成长，想法越来越成熟，从一名普通的员工成长为睿智的经营者，成为公司不可缺少的人才。

No 包容的工作环境

管理者要想培养这样的人才，就必须建立一个充满包容的工作环境，营造出宽松的企业氛围。还是那句话：积极沟通，认真听取，择

优采纳。

【现象启示】

员工大都处在工作的第一线，所以很多时候他们才是问题的发现者。对于员工提出的建议，管理者必须高度重视。认真听取并采纳员工的建议是一件互有助益的事情，既可以及时发现企业存在的问题，又能够调动员工的积极性，提高工作效率，带来更大的收益。

管理现象 70

这名员工要超过我啊

【案例】

太原市的张总是一名新晋的管理者，在他的带领下，团队的业绩突飞猛进，一直处于公司销售冠军的位置。近期团队里来了一名新员工小李，小李是一名“热血”青年，工作干劲十足，他尽职尽责的工作态度得到了其他员工的一致赞扬，也受到了公司领导层的关注。但是这对于张总来说可不是一件好事，他总觉得小李的到来威胁到了自己的位置，可能会取代他。每次公司做促销活动，他都把小李放在队伍的最后方；发放奖金时，张总也会克扣一些。很多员工看在眼里，但是敢怒不敢言。后来小李实在受不了这种待遇，申请调到别的销售部门。结果小李在别的部门工作得风生水起，其所在的团队业绩超过了张总的部门。这时的张总才发觉失去了一个人才，认识到当初给小李“穿小鞋”的行为是多么的不可取。

【典型特征】

这名员工要超过我啊！

他超过我，会不会就替代我的位置啊！

我得想个办法对付他，压制他的威风！

【特征分析】

上文提到的案例，相信很多管理者都经历过。自己亲自提拔的员

工，工作经验丰富，业绩也不错，可以说是自己的左右手。但是随着企业的不断扩大，业务的不断发展，需要不断地引进人才。

No 你敢用比自己能力强的员工吗

很多中层管理者都会面临这样一个难题——敢不敢用比自己能力强的员工。面对这样的问题，很多人都是选择避而不谈，有些人表面上说绝对支持，但暗地里确是另外一番做法。只有少数很有觉悟的管理者能够看到大是大非，懂得为了企业的发展做出让步。

“他能力这么强，我还怎么管理他？”“这名员工要超过我啊！”“有本事的人难免会有野心，这名员工早晚会另立门户，不能给他机会，这不是给自己树对手吗！”正是在以上种种心态的作用下，管理者往往会觉得员工获得其他部门或者上一级领导的褒奖时，就在一定程度上威胁到自己的地位了。

很多管理者会有意无意地疏远有能力的下属，这种做法极大地打击了员工的积极性，并且损害了企业的利益，给企业造成了人才流失。

No 重要的是怎么看

引进人才本来不是什么大事，重要的是别人怎么看，尤其是那些自己的“左右手们”。一些管理者观念落后，不愿意接纳新人，以免自己的位置受到威胁。在工作中宁愿采纳一些平庸之辈的意见，也不愿意采纳那些带有棱角、敢于谏言的员工意见。管理者的嫉妒之心会导致有能力的员工无用武之地。

【解决之道】

No 弱者心态，矮人思想

管理者要学会锻炼自己，不断增强自己的信心。见不得自己的下属比自己强，其实是一种弱者心态，是自信心不足的表现。

如果管理者真正有能力，就不用惧怕任何人，而是应该用“有容乃大”的胸怀接纳别人。这样的管理者关心的不是个人利益，而是企业利益，关注的是如何带领更多的人才为企业服务。

No 学会关注

管理者要关注有能力的下属，具有伯乐精神，知人善用。疏远和打压自己的员工，只会降低员工的工作效率，削减员工的工作热情，也会让员工对领导产生怀疑，觉得领导是一个心胸狭窄之人。

因此，管理者要让有能力的下属参与到公司目标制定的工作中来。这样就自然而然地为员工创造了发挥才能的机会，也为公司发展创造了条件。授权问题在前文已经讲过，管理者确信已经把最合适的人安排在恰当的位置之后，就应该给他权力，让其充分发挥主观能动性和创造性，以更饱满的热情投入工作。

【现象启示】

管理者必须摒弃杂念，放下嫉妒心，根据靠素质和能力用人。对自己强的员工更要用心培养，这既是对自己负责，也是对公司负责。管理者必须认识到一点，要想企业发展充满生机与活力，就必须选贤任能，聘请一流的人才，不能害怕别人超过你。自己要不断地学习，通过提高能力来证明自己。只有一流的人才才能塑造一流的公司，只有这样的企业才能立于不败之地。

管理现象 71

不说企业快倒闭了骗骗员工，员工能有动力工作吗

【案例】

“你们再这样，企业就要倒闭了！”长沙市的王总经常对员工这样说。有一次我问他：“老王，你们的公司怎么样啊？听你们的员工说要倒闭了？业绩这么差吗？”老王满面红光地对我说：“不说企业快倒闭了骗骗员工，员工能有动力工作吗？”“可是我没看见员工有动力啊？我看到更多的是员工的愁眉苦脸啊！最近公司有没有人辞职呢？”王总说：“有，一些人确实辞职了，不过这证明他们一点儿都不忠心，承受不了压力。”

【典型特征】

你们再这样，企业就要倒闭了！
他们就是承受不了这点儿压力，太脆弱了！
让他们有点儿危机意识挺好的！

【特征分析】

No 适度压力激励

管理者要学会适度地给员工施加压力，压力激励可以在一定程度上激发员工的工作热情，提高员工的工作积极性。但是，不是所有人都适合压力激励。如果方法不正确，或者过度地进行压力激励，员工就会无所适从，从而产生抵触情绪。个别员工甚至“自我怀疑”，觉得自己不胜任这份工作，承受不了这份压力，从而出现离职现象。那么这时，压力激励就变成了负面激励，这时候的员工状态不仅不会好转，反而情绪会更加低落。

No 负能量团队

王总每天都在渲染“企业倒闭论”，他的这种做法我非常不认可，一家正规的企业，需要用“倒闭”“破产”这样的话激励员工吗？如果我是一名员工，所在企业的领导天天说这样的话，我早就辞职了，不是怕压力，而是觉得这样的企业一点儿发展都没有，不能实现我的自身价值，这就是一个“破公司”！

一个团队中只要有一个人有这种情绪，必然会间接影响其他人，使得在团队中不断互相传播，整个团队就变成了负能量的团队。如果一个团队中员工的情绪都变得消极，整个团队的工作效率就会下滑，工作质量就会下降，这样的企业必然不会发展长远。

No 重视现状，否则变成恶性压力

近年来，很多企业的员工得了抑郁症；有的员工在上班过程中出现猝死的现象，造成了家破人亡的悲剧；还有很多员工因为承受不了压力纷纷离职……究其根源，就是企业为了出业绩，制定一些非人性的激励制度，导致员工的压力非常大。员工为了生存，为了完成上级

交代的任务，必须加班加点工作，休息时间很少，甚至没有。

虽然给员工压力是一种很好的激励方式，但是不重视员工的身体健康状况，让员工拼命工作，这却是一种恶性压力，达不到激励员工的目的。因此，管理者可以构建一定的压力环境，但是要考虑各方面的因素，让这种压力可控；让员工时刻有压力，但是工作的整体氛围和工作条件应该是轻松的。

管理者给员工的压力必须在员工可以承受的范围内。一些员工比较内向，或者一些员工害怕失去宝贵的工作机会，过分地给其压力，在一定程度上会打击员工的自信心。

【解决之道】

任何企业的发展都不是一帆风顺的，想要在市场经济发展的大潮中立于不败之地，就必须学会适度地给员工压力，以此激励员工。适度指以下几方面。

No 要让员工自愿接受压力管理

管理者可能会问：“谁会自愿接受压力，谁不想舒舒服服地上班？”管理者实行压力管理时，必然会形成一种比较紧张的工作环境。虽然短期内可以激发员工的工作热情，提高员工的工作效率，但是员工的福利薪酬如果不能与自己所创造的价值对等，员工必然会产生一定的抵触情绪，觉得被公司“剥削了”，从而觉得企业就是“无良企业”，出现信任危机。这样的压力管理并不是管理者真正想要的，因此管理者要“舍得”用更多的钱来当鱼饵，只有这样员工才能自愿接受压力管理，正所谓“放长线，钓大鱼”。

No 建立健全的制度，从而为压力管理保驾护航

要想保证压力管理顺利实施，需要有制度的保证，压力管理并不是一个简单的口号。要想切实发挥它的作用，就要从制度入手，明确到每个条款，真正做到“有法可依”。用制度的规范性来体现管理者对于压力管理的重视，这就等于侧面告诉员工，他应该更好地工作，这样才能更好地纠正工作中出现的错误，从而指导员工并更加规范员工的行为。

No 给予员工希望

管理者在进行压力管理时，要给予员工希望，要让员工觉得自己在工作中的付出都是值得的，都是与企业愿景相关的。这就要求管理者以实际的奖励来告知员工为企业所做的贡献，让员工觉得在这个企业工作是有希望的。因为有希望，所以员工会更加努力的工作，从而持久地维持员工的工作热情。

【现象启示】

管理者必须给员工施加一定的压力，没有压力就没有动力，但是如何把压力变成动力是一门学问。如果压力过大，超过了员工心理承受的范围，就只能产生负面作用了。聪明的管理者要学会适度地施压。

管理现象 72

小赵做事情不用脑子，骂他笨没问题

【案例】

哈尔滨市的张总骂员工小赵：“你怎么这么笨呢，不能用脑子想想啊！”事情的起因是，小赵接待客户出现了一些问题，将商品 98 折记成了 89 折，导致少收了客户的钱。张总知道了这件事，就找到小赵，直接破口大骂。说他不思进取，工作不认真，居然犯了这种低级错误……小赵委屈地哭了，才来工作第二天就被领导批评了。后来经过调查才知道，原来是公司计算机系统录入出现了错误，将 98 折录入成了 89 折，这是策划部门的失误。虽然张总知道后觉得有些抱歉，但是他觉得：小赵是自己的员工，他做事情不用脑子，骂他笨没问题！

【典型特征】

你怎么这么笨呢，有没有努力啊！

小赵做事情不用脑子，骂他笨没问题！

我的员工做事太笨，骂他没问题！

【特征分析】

以上这些话你是否感到熟悉呢？如果你是一名管理者，回想一下，你是否说过类似的话。或者，当你还是一名员工时，你是否听过你的领导说过这样的话呢？

No 侮辱人格的字眼

很多管理者在面对员工犯错时，都会呈现出不同的反应。一些人面对员工犯错时不分青红皂白，劈头盖脸就是一顿责骂，其中不乏极其侮辱人格的字眼，这样虽然逞了一时的口舌之快，但是却对员工产生了致命的人格打击。

前几年富士康员工连续跳楼的新闻事件曝光后，警察在进行深入调查后发现，那些选择用自杀来结束自己生命的年轻人，不仅是繁重的工作任务将其拖垮，而领导对工作的不满意，以及一些批评指责更是成了压死骆驼的最后一根稻草。这些触目惊心的案例警示管理者：批评员工一定要讲究方式方法，况且一些心理素质不好的员工在遭到老板的批评后，往往会变得不知所措，甚至在被劈头盖脸的训斥之后变得晕头转向，更加错上加错。

No 一种批判，两种反应

另一些管理者则是采取对比型或刺激型的话语来批评员工。譬如：“这要是小张就不会出错！小张可比你强多了！”“你一辈子也就这样了！”“做不好工作就别来见我！”类似这种话对不同员工将产生不同的作用。

有的人自尊心比较强，在受到老板的“对比式”批评时，可能会产生“我凭什么不如别人？我这就做出个样给你看看！”的心理，并且激励自己，积极改正错误，并变得更优秀。但在面对这类自尊心较强的员工时，管理者要明白：他们所谓的上进并不是发自肺腑地改正错误并变得优秀，而是要急于证明自己的价值。可以说他们对老板的态度是非常强硬的，一旦变得优秀，反而不会把老板放在眼里。

还有一些员工在受到老板的“对比式”批评时，会变得消极怠工：

“反正老板不喜欢我，喜欢小王，我再努力又有什么用呢？不如就这样混下去吧！”面对这种破罐破摔的态度，老板的这席话还不如不说，反而会产生适得其反的效果。

【解决之道】

有一些管理者比较理智，他们在批评员工时往往只是“对事不对人”。他们明白人格侮辱会对员工产生非常消极的影响，贻害无穷。所以他们在批评员工时，只是针对当时发生的错误来进行评判。例如，“我觉得你用这样的方法来处理工作是非常错误的。”“我觉得你的出发点有问题”等。提出员工的问题后，还要及时地提出纠正错误的可执行方案，“如果我是你，我就会这么办……”听起来是不是温和多了？如果你是员工，肯定也更喜欢这样的管理者。

No 管理者要知道什么样的话能说

管理者要有一些威严，当员工出现错误时，及时指出并且适度批评是天经地义的，但并不意味着可以随便侮辱员工。管理者对员工进行人格侮辱，甚至脏话式的辱骂更是不可取的。每个人都有尊严，即使你是领导，也不可以盛气凌人地随意责骂员工，这样只会让员工对你产生仇恨心理。不但影响工作进度，甚至有的被骂员工在暗地里搞破坏，这都是非常有可能的。所以，管理者要明白什么样的话该说，什么样的话不该说，什么样的话忌讳说。

No 宰相肚里能撑船

管理者要宽容大度，正所谓“宰相肚里能撑船”，成大事者不拘小节。在面对员工的一些小缺点、小错误时，如果可以网开一面，何必将关系搞得如此紧张，让员工在与你交流时都诚惶诚恐呢！

只要没有给企业造成极坏的影响与财产损失，对一些小的过失网开一面，员工将会非常感激你。“看，老板多么宽宏大量！我以后一定要加倍努力！”这样在不经意间会产生正面的积极效果。

No 不能“无脑”批评

最忌讳的是一些管理者不分青红皂白对员工一顿批评之后，一不说错在哪里，二不提解决方案，让员工丈二和尚摸不着头脑。这就会

让员工产生轻视效应，也就是说“老板就会骂，其他什么事也不会干”。这不但对员工改正错误于事无补，以后再犯错时对老板的指责，也仅仅是左耳朵进右耳朵冒，根本不放在心上。

【现象启示】

管理者要记住二十字箴言：“对事不对人，批评不骂人，员工也是人，人皆无完人。”在员工犯错时，管理者一定不要说侮辱人格的难听话。员工是为企业工作并创造经济效益的人，在一定层面上来说，你们之间是平等的雇佣关系，而非糟糕的对立关系。毕竟员工也不想犯错，适度宽容一点儿会产生更好的效果。如果错误已经发生，要做的是减轻错误带来的损失，而不是无休止地指责与谩骂。犯了错误不可怕，批评员工不是目的，让员工改正错误才是关键。

第7章 人心向背：文化修炼， 员工认可才行

管理现象 73

能加班就干，不能加班就走人

【案例】

最近，长沙市的赵总团队的员工工作状态非常不好。赵总团队的小何说道：“最近我们公司整体业绩都不算太好，人心比较浮躁，还走了好几个员工。赵总要求我们全体员工要多加班，这样业绩才能上去。但是赵总根本不考虑我们的感受，盲目加班，一点儿效率都没有，我有一次差点跟赵总吵起来！赵总的观点也很明确：能加班就干，不能加班就走人。后来有几个员工实在受不了这种高强度、长时间、低收入的工作状态，都辞职不干了！”

【典型特征】

能加班就干，不能加班就走人！

你们是我花钱雇来的，多待一分钟就是花我的钱！

加班是为了更好完成工作，你们要理解！

【特征分析】

№ 加班不得给钱啊

从法律角度上来说，在节假日期间安排劳动者加班的用人单位，应按照不低于劳动者本人日或小时工资的 300% 支付加班工资，不得以调休等方式代替；在休息日期间安排劳动者加班的用人单位，可以给劳动者安排补休而不支付加班工资，如果不给补休，则应当

按照不低于劳动者本人日或小时工资的 200% 支付加班工资。

公司要求员工加班，员工是可以获得额外的工作报酬的，这是有国家法律认可的。但现实情况是，很多企业对法律直接避而不谈，每天多工作半小时、一小时，管理者认为是理所应当的，不应给任何报酬。很多刚刚毕业的大学生初入职场，对于相关的法律法规并不了解，对于管理者强制加班的行为，虽然心有不甘，但是迫于压力也只能承受。

No 做给老板看

很多管理者有一个很奇怪的想法，认为只要员工加班了，工作就肯定能干好！觉得员工只有在公司工作效率才会高，回家肯定玩游戏、看电视。我想说的是，员工下班后回家玩游戏、看电视没有问题，因为这是属于他的个人时间。但是员工在公司加班，工作效率就一定会高吗？

我曾经服务过一家公司，公司的整体状态是这样的：员工每天都在加班，看似很努力，但是我观察发现，其实他们是“为了加班而加班”，他们是“看似很努力”。大家知道老板喜欢加班的员工，因此就故意放慢工作速度，把正常八小时内能完成的工作拖到下班之后才去完成。

员工私下跟我说：“不是我们效率低，而是我们老板喜欢加班的员工，那只能加班呗。反正老板也不会多给我们钱，我们早走了他还不高兴，那就慢慢干呗！”

在公司观察了一个星期，我发现该公司员工做事很拖拉，整个公司处于一种“半死不活”的状态。员工做事情根本不用心，不是玩手机就是逛淘宝，看到领导来了方才偷偷收起手机、关掉网页……员工所做的一切都是为了给老板看。

No 员工加班的原因

管理者必须明确，企业发展的最终目的是获得更多的利润，“面子工程”是没有任何作用的。员工加班原因无非就是两个原因：第一，当天的任务量比较大。某天公司的工作比较多，需要加班完成。如果一名员工一个月加班一两次，这属于正常现象。第二，员工的本职工

作没做好，需要加班完成。很多员工明知道老板不管有事没事都会让员工加班，那就将工作“拖一拖”，工作不是给自己做，是做给老板看的！这样做的后果就是，公司整体的工作效率下降，而工作质量却处于低水平状态。这不仅不利于公司的长远发展，而且对于打造一个斗志昂扬的团队也是非常不利的。

【解决之道】

加班是可以的，但是要付给员工应有的薪酬。一个智慧的管理者肯定不希望看到员工加班。

No 不加班的员工工作有效率

一名合格的员工应该做到：每天准时上下班，并且在八小时工作时间内完成自己的全部工作。这样工作效率才会提高，企业才能以平稳的速度发展。因此，我绝对不鼓励管理者让员工加班。

No 主动加班给予表扬

我想问问各位管理者，你们公司上班不开计算机、不开灯吗？员工无效率地加班，难道不是浪费公司的资源吗？这些费用都应该计算在企业的成本之中。请算一笔账，员工能在八小时内完成的工作为什么要让他拖到加班完成，来浪费你的电费呢？

没有一名员工希望加班，谁不希望每天早点到家，与家人相聚呢？老板强制加班，只会让管理者在员工心目中的形象一落千丈。因此，不建议管理者强制员工加班，但是如果有的员工为了团队主动加班，为了业绩努力奋斗，这是我鼓励的。这样的员工不仅要鼓励，还要给予精神和物质奖励。

【现象启示】

强迫员工加班，并且不给物质补偿，这种现象在企业中并不少见。强制员工加班，只会使企业发展陷入怪圈，即看似努力实际毫无结果，看似前途光明实则暗潮涌动。这样的企业发展极不稳定，容易出现员工集体离职的状况。记住一句话，得人心者才能得天下！

管理现象 74

我的团队就要把第一文化推崇到极致！你们做事情要一次性做对

【案例】

重庆市李总团队的员工跟我说：“我们李总简直就是黄世仁！每天张口闭口说争第一。比如，李总告诉我们做事情要一次性做对，这样才有效率，可是世上的事哪有那么绝对啊，做生意还有赔有赚呢！”员工小刘感慨道：“其实，拿到第一是我们想要的结果，我们也懂这个道理。有结果，我们才能拿到更多的钱，但是天天跟我们说这种话，听着都烦了。”听了小刘的话，我联系了李总：“老李啊，你做事很讲究效率啊！把第一文化推崇到了极致！但是你感觉有效果吗？”老李说道：“这帮员工笨，做事总得返工！”

【典型特征】

你们拿到业绩第一名才是你们想要的结果，知道吗？

我的团队就要把第一文化推崇到极致！你们做事情要一次性做对！

只有第一名才能在团队里长久发展，如果不是第一那就意味着被淘汰！

【特征分析】

No 谁都渴望得第一

人作为社会群体中的一份子，其潜在的本能必然是希望能得第一。每个人都希望自己更好，得到他人的认可，这是人性。但是当管理者不断地对员工灌输第一至上的理念，员工必然会产生抵触心理。就像我们小的时候，父母天天告诉我们要好好学习，我们也会比较抵触，但是谁不想努力学习呢？谁不想得第一名，得到家长和老师的表扬呢？换句话说，小孩都会厌烦父母的唠叨，作为一个成年人，在面对管理者天天宣扬第一思想的时候，难道就不会厌烦吗？此时的口号宣

传不仅不会产生明显的效果，甚至会极大地打击员工的积极性，给员工造成更大的压力。

No 第一是什么

在我眼中，第一不是一种结果，而是一种精神，一种坚持不懈、勇往直前的精神。很多管理者能够拥有今天的地位，不也是从零开始做起，经过多年的打拼吗？管理者的第一份工作没出现过任何失误吗？管理者不是经过多次磨炼才成就了今天的业绩吗？所以我想说，第一不是结果，而是锲而不舍、不断向前的精神！

举个简单的例子，销售员第一次接触销售行业，肯定不会马上入门。要学习话术，接触客户，才能完成项目。销售话术是一门学问，面对什么样的客户说什么样的话，根据顾客的心理对话术进行设计，这对于一个新手来说不是一朝一夕就能掌握的。

可能会有管理者说：“想当年我做销售员的时候，第一个月的业绩就是第一。”我想说的是，“做销售员第一个月业绩就能拿到第一”确实很厉害，但大多数人还需要不断地学习，管理者怎么能够以少数人的成绩作为标准来管理多数人呢？

管理者应该以全局思想去管理团队，不能片面地强调一点，把“业绩第一”当成口头禅。其实“第一”纵然很好，但如果把“第一”当作评定一个人好坏的唯一标准，那就成了教条主义。

【解决之道】

No 考虑到人的重要性

就像前文所说的，每个人都有奋斗目标，都希望能够夺得第一。谁不想要荣誉，谁不想得到众人的关注呢？即使员工短期内得不到第一，但也不能保证员工未来就不能得到第一。员工经过几个月的训练，就锻炼成团队的骨干员工也未可知。

No 重视“精神第一”

仅仅重视短期的“物质第一”，而忽视了长远的“精神第一”，这绝非合格的管理者所为。虽然短期内管理者和员工可以获得利益，但

是从长远角度来说，不能满足员工的精神需求。整天处于压抑的工作氛围下，不利于员工的成长。

如果员工成长速度慢，那么企业发展的速度也不会快。管理者不仅要重视公司的利益，也要重视培养员工，因为员工才是企业的主体。即使管理者再有商业眼光，若员工不服从你、不接受你，也只能是被“架空的皇帝”。

【现象启示】

“我的团队要把第一文化推崇到极致！”这句听着毫无违和感的口号，其实存在漏洞。管理者必须记住一句话，第一是一种精神，而不是一种结果！只有员工的“精神第一”，才能确保企业的长久发展。

管理现象 75

这事我交给你了，你就大胆去做，多做多错多成长

【案例】

常州市的何总给我讲过这样一件事：几年前他曾和当地几家建材商一起举办了一次联盟活动。何总的本意是借着这次活动大力宣传一下公司的新产品，全公司为了这次活动也准备了很久，公司上下都对这批新产品以及本次活动的营销效果信心十足。本应亲自带队的何总因为家里有急事，所以全权委托自己的得力下属小李来带领团队做这次活动。

小李虽然年纪不大，但办事十分灵活，经常为公司发展提出各种建设性建议。由于阅历的关系，很多建议不适合马上实施，但何总觉得他是个不可多得的人才，十分喜爱并且信任他。活动当日小李带领团队成员早早来到活动现场，小李无意中发现展厅后方来了几个业内小有名气的建材采购团，他觉得这是一次商机。新产品市场尚不明朗，如果宣传公司的主打产品，更有可能被采购团的人认可，很可能做成一单生意。于是小李力排众议，临时改变策略，但结果却不尽如人意。

生意没谈成，还错失了一次推广新产品的大好机会。回去后小李十分害怕，等着何总的批评处罚。何总却说：“这事我交给你了，你就大胆去做，多做多错多成长！我都没说你，你怕什么？我知道你是好心办坏事，有想法没有错，欢迎你大胆提出来，但以后注意不要一意孤行，大家一起出谋划策才能成事。”这次活动之后，何总明显感到小李比以往更加积极、稳重、成熟了。

【典型特征】

错了就改，我都没说你，你怕什么？

我也不扣你的钱，你就大胆干，不扣你的钱你还不敢努力做？

错多了就成长了，多努力吧！

【特征分析】

No 只要是为了公司的发展，你就可以用你的方法去干

在我眼中何总是一名优秀的管理者，他的思想开放，对待下属也很包容，值得每位管理者学习。何总支持团队的员工大胆做事，出现问题自己承担责任，不扣员工的钱。何总的这些做法有一个前提，只要有利于公司的发展，何总就让员工放开手脚大胆去做，不管结果好与坏，都全力支持！

管理者是否思考过这两个问题：第一，当员工在工作过程中出现问题时，你以什么方式处理的？第二，你的工作态度怎样？在我多年的咨询经历中，发现很多管理者在员工出现错误时，经常不分缘由地侮辱谩骂员工。即使员工阐述了理由，也会以各种理由变相地克扣员工的工资，并且美其名曰：“警告你下次不要犯同样的错误，这是在鼓励你，让你成长。”

No 吃一堑，长一智

可能有的管理者会问：“我可以理解鼓励员工多做，但鼓励多错、多批评是为什么？这不是让员工犯错，管理者再去批评他，没事找事吗？”这里我讲的“多错”不是让员工犯错的意思，是让员工在

日常工作中不要怕犯错。敢于为了企业的发展和利益多做工作，即便是工作中出现错误，也不要害怕犯错的意思。人只有失误多了，自然就知道什么是正确的——正所谓“吃一堑，长一智”，只有经历一次挫折，得到一次教训，才能增长一分智慧。人都是在不断的磨炼中成长起来的。

【解决之道】

管理者批评员工没有任何问题，但是所采用方式方法必须是员工可以接受的。如果管理者仅仅是盲目地批评，甚至带有鄙视、报复性的方式批评员工，这样的方式不能达到激励员工的目的，反而会打击员工的积极性。员工带着消极的情绪工作，企业也不会有好的业绩。

No 批评=成长

刚才我谈到了多做和多错，那么多批评是什么？这里的批评就是成长的意思，也可以理解为“批评=成长”。管理者要带着鼓励和善意批评，因为善意的批评不仅可以告诫员工，更可以照顾员工的“面子”，不直接打击员工的信心，让员工有充足的自信面对自己工作中出现的错误并改正。

员工在改正错误之后，会有更大的成长空间，释放自己更多的潜能。批评方式不应仅是管理者对员工的批评，也包括员工的自我批评。

【现象启示】

管理者要鼓励员工多做、多错、多批评，这是一种积极的管理方式。这种管理方式能够充分释放员工的能量，让员工在工作中充分发挥自己的主观能动性。管理者能够以宽容的心态面对员工工作中出现的错误，并且以积极正确的批评方式教育员工。这样员工不会仇恨管理者，只会感谢管理者。

管理现象 76

员工做事情怎么就不能多想想这事有什么好处呢

【案例】

乌鲁木齐市的姜总跟我说：“最近公司招了一名 95 后员工，因为大学还没毕业，在公司担任实习岗位。给他安排工作，他总说自己完成不了，觉得好困难。因为看他年龄比较小，也不忍心多批评他。我就一步一步教他如何做，告诉他工作的方法。但是这名员工马上还能说出新的困难，每次我都只能很无奈地看着他那张天真的笑脸，慢慢教他如何做。最后浪费了时间和精力，事情还没解决，造成了公司的损失。我跟他说了好多次，还是教不会，真愁人！”听了姜总的话，我对他说：“每次他说困难的时候，你只是告诉他方法，有没有告诉他如果这件事做好了，他能得到什么呢？”

【典型特征】

员工做事情怎么就不能多想想这事有什么好处呢？

多想想好处，员工就有动力做事了！

想到好的结果，员工才有动力做事情。

【特征分析】

No 畸形的发展

每次有管理者跟我交流这类问题，我都想狠狠地批评员工和管理者。批评员工的理由是没有上进心，没有克服困难的决心，更没有找到克服困难的方法。批评管理者的原因是作为一名管理者，只知道告诉员工问题的解决办法，从不关注员工是否成长，怎么能称为是一个合格的管理者呢？

企业在发展的过程中，管理者不可避免地会遇到不同程度的困难。管理者必须科学规划，合理统筹，以事为主，制定一套解决方案。如果没有一套完整的解决方案，不能对可能出现的问题进行预判，而是当出现一个问题时临时应对解决，这样的企业发展是畸形的，成长速度也不会快。管理者明知员工遇到类似的工作还会出现问题，还不能给员工做好解决方案，而是逐个帮助员工解决问题，那么员工的成长也不会快。

No 三维思考理论

经过多年的研究总结，我提出一套三维思考理论：首先拿一张A4白纸，将白纸两次对折，然后展开白纸，沿着折痕画两条线，白纸被分为了四部分，交叉点位于白纸中心。管理者在让员工做某件事前，可以让员工在竖线的左上部分写上做好某件事的好处，在竖线的右上部分写上做某件事的困难，在横线的下方写上解决方案。其实，三维思考理论运用的就是以结果为导向激励员工的方式。

【解决之道】

我们拿参加马拉松比赛作为例子，讲讲三维思考模式。首先我们需要对马拉松做个大致了解，分为全程马拉松、半程马拉松和四分之一马拉松三种，马拉松比赛全程约42公里。三维思考理论的核心就是一定要先思考一件事情的好处，其次再去思考会出现的问题和困难。

如果一个人首先想到某件事有什么困难，那么在其潜意识里困难就会阻碍他的思考模式，比如产生抗拒心理，做事推脱、抱怨等，这都是人的正常思维模式。可是，当我们先思考一件事的好处时，效果就会大不一样。

No 跑马拉松的好处

跑马拉松的第一个好处是可以让参赛人超越自我。众所周知，参加马拉松就是挑战体能极限，必须要有良好的身体素质。这就要求参赛人员接受长期训练，每天坚持跑步，但很多人却难以做到。请你设想一下，如果你完成了马拉松，超越了自己的身体极限，就能让自己变得更加强大！

第二个好处是能够更好地调整参赛者的心态。历练参赛者的心智、心理承受力和忍耐力等，以更加激进、乐观的心态面对生活中的每件事。

第三个好处是能让参赛者结交更多的朋友。在马拉松训练过程中，参赛者可能会结识一些跑步伙伴。他们可能是来自各个行业的优秀人才，这对于跑步者来说是一种人脉资源，利于扩大自己的社交圈。

No 跑马拉松的困难

总结完跑马拉松的好处后，再总结一下跑马拉松会出现的困难。比如，我们可能觉得平时工作压力大，没时间训练；距离太长，肯定没法完成；跑步之后膝盖酸痛等。虽然参加马拉松存在的困难比较多，但是当我们想想跑马拉松的好处时，还会觉得这些事是困难吗？

No 关于跑马拉松的方案

明确了跑马拉松的好处和困难后，我们就要制定具体的执行方案了。我们可以通过分阶段训练的方式，每天先跑 5 公里。如果你觉得腿酸，请想想专业运动员要经历多少病痛。有了这个思考模式后，把好处放在第一位、困难放到第二位时，参赛者还会有胆怯心理吗？

管理者要将这种三维思考模式理解并运用到管理工作中，并且将这种理论传授给下属。如果我是姜总，我就会告诉员工：“虽然你是实习生，可能有很多工作对于你来说很困难，但是请你先想想这件事如果你做好了会有哪些好处，比如可以增加实习经验，认识更多的人等，好处大于困难，那你为什么不去努力执行，为什么不去行动起来呢？如果每个人做事都是先想有哪些困难，那么最终的结果就是一事无成。”

【现象启示】

企业管理中最怕员工有先入为主的思想，尤其是消极的思想，会对员工的工作状态产生很大的影响，让整个团队处于消极的氛围中。团队的战斗力必然下降，团队业绩也不会高。只有具备了积极向上的思想，员工才会有动力工作。因此，管理者必须把三维思考理论真正运用到实践中。如果还有员工向你抱怨困难比较多，请你大声地对他说：“做这事件这么多好处，快去做！”

管理现象 77

员工是否快乐不重要，客户快乐才最重要

【案例】

西安市的刘总对员工的口头禅就是：“你们要记住，员工是否快乐不重要，客户快乐才最重要！把客户得罪了，还能赚到钱吗？”刘总的员工每次听到这些话时都会苦笑。有一次我去刘总的公司调研，员工小张对我说：“我们老板总说客户快乐最重要，这些我们都懂，有客户我们才能有提成和奖金。但是我们也是人，管理者总不能忽略我们的感受吧！上次小赵跟客户发生争吵，原因是客户的宠物狗在店里乱叫，影响了其他客户购物，小赵急忙上去对那名客户进行劝阻。但是那位客户非常凶，甚至对小赵大打出手。刘总则站在客户那边，强迫小赵道歉，根本不重视小赵的感受！”“那小赵道歉了吗？”“小赵是新来的员工，脾气也比较大，直接炒了刘总鱿鱼！甚至他也反击了我们刘总和客户，反正他也不打算干了！最后气氛弄得很尴尬！”小张说道。

【典型特征】

你们要记住，你们是否快乐不重要，客户快乐才最重要！

客户才是上帝！

你有什么不满意的？客户满意才重要！

【特征分析】

No 管理者不是依靠员工打天下吗

很多管理者每天都在高喊“重视人才”，但是真正出现问题时根本就沒把员工当作“人才”，更不要说重视员工满意度的问题了。其实，员工的满意程度决定了客户的满意程度。也就是说，员工对企业是否满意决定了客户对企业的满意程度。这其中包含的逻辑就是，只有员工对企业满意度高，才能以饱满的热情投入到工作中，用心为客户服务。试想一下，如果员工用心对待每位客户，客户对待企业的满意程度必然会提高。这样，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

我想问问各位管理者：每天和客户面对面沟通，直接交流的不是你的员工吗？管理者不是依靠员工给你打天下吗？管理者忽略了员工的感受，不能做到以“人”为本，得不到人心，怎么能够“得天

下”呢？

No 你爱干就干，不爱干就走

员工的满意度包括多个方面，比如员工对于公司的使命感、文化的认同，对于个人自身价值的认知和对于个人工作的认可等。员工的满意度是企业发展的基础，打个比方来说，如果员工的客户是每个进店的人，那么管理者的客户就是员工。管理者、客户和员工三者是相辅相成的关系，任何一方出现问题都会直接影响公司的利益。

现实情况是，很多管理者忽略了这三者之间的关系。管理者都以一个态度面对自己的员工：这年头工作不好找，你爱干就干，不爱干就走！员工迫于生活压力，只能继续忍气吞声。

但不是所有员工受到管理者和客户的责怪都能忍受，也有很多像小赵这样的员工敢炒老板的鱿鱼，更有甚者会“报复”管理者，比如离职的员工带走原公司的客户，间接性地给公司造成了经济损失。

【解决之道】

管理者必须坚持“以人为本”，把员工作为企业的中心。只有当员工因受到重视产生极大的满足感后，真正感到快乐，才会以全部的热情对待每位客户，从而提高企业的竞争力。

No 要给予员工与市场同值的薪酬

管理者在制定薪资标准时，要符合市场同行业的薪资水平。如果企业没有合理的薪酬制度，就很难吸引优秀的人才，甚至在职的员工也会离职，造成人才流失。

No 给员工一份挑战性的工作

管理者要给员工安排有挑战性的工作，目的是鼓励员工不断挑战新的工作，探索新的技术，这样才能保证企业在市场中立于不败之地；同时，具有挑战性的工作可以锻炼员工的能力，增强员工的挑战意识和责任意识，并可以为公司提供人才储备。

No 尊重员工的自主权

管理者要充分信任员工，相信员工可以兼顾生活和工作。尊重员

工的自主权，让他们找到自己工作的最佳时间和最佳状态。比如员工希望灵活安排自己的工作时间，管理者应该大力支持。管理者要的是结果，不应该太在意过程。如果是好结果，那就是成功；如果是坏结果，改正就好。

【现象启示】

员工的工作满意度对于企业的发展至关重要，管理者在团队管理过程中要关注员工的工作状态。管理者要知道企业、员工和客户三者的关系，其中任何一环出现问题，对于企业发展都会造成不利影响。管理者在提高员工满意度时，要结合每个员工的实际情况，了解员工的需求，力求找到双方都满意的解决办法。

管理现象 78

我们公司员工之间一点儿矛盾都没有，真可谓一点儿大事都没有啊

【案例】

长春市的张总曾经很自豪地对我说：“我们公司发展非常平稳，员工做事情非常主动，人际关系非常和谐。公司内部一点儿矛盾都没有，真可谓一点儿大事都没有啊！但是为啥公司每次做活动效果都不明显呢？为啥销售额就是上不去呢？”听了张总的话，我笑着问他：“你觉得一个团队里可能存在百分之百的和谐吗？朋友之间都会因为一些事产生矛盾，何况一个团队的同事呢？你总觉得他们没问题，那才是最大的问题，怪不得公司的销售额上不去！”

【典型特征】

公司一团和气，没有人际矛盾！

我们公司员工之间一点儿矛盾都没有，真可谓一点儿大事都没有啊！

我们公司内部员工之间关系和谐，为什么每次做活动效果都不明显呢？

【特征分析】

No 你的公司真的是一团和气吗

每当我听到管理者说“自己的公司发展非常平稳”“公司一团和气，没有任何人际矛盾”“公司员工都拧成一股绳，一点儿矛盾都没有”这样的话时，我都想问管理者一个问题：你真的了解你的团队吗？

世界 500 强企业内部的竞争非常激烈，每年都会对员工进行较严格的考核。考核不合格的员工，可能面临着被淘汰的危险。世界 500 强企业内部都有员工竞争的现象，何况其他企业呢？

企业内部出现竞争是必然的，如果管理者单纯地认为企业内部“一团和气”，没有竞争，只能说明管理者看问题浮于表面。

No 这样的企业成长速度非常缓慢

企业内部存在竞争，这是企业发展的标志。如果员工都不思进取，抱着“干好自己的活，完成自己的业绩，不被扣钱”的思想，这样的企业成长速度是非常缓慢的。竞争可以让员工产生危机感，更好地激发员工的动力，释放员工的潜能。这不仅对员工的自我成长有好处，对于企业的发展也大有益处。

在物质利益面前，不是每个人都能保持淡然。在企业内部竞争过程中，员工必然会因为物质利益多少产生矛盾，进而影响人际关系。那些所谓的百分之百“一团和气”的说法根本站不住脚。

【解决之道】

No 利益纠纷

员工之间会因为竞争制度的存在而产生利益纠纷。员工为了自身利益会分成不同的小团体，每个团体都会为了保护自己的利益不受损害而与他人产生恶性竞争。虽然这种情况短期内不会影响企业的发展，但是当这种恶性竞争发展到一定程度后，就会威胁到企业的发展，非常不利于企业的成长。

No 企业目标不同

部门之间因为竞争也会存在一些不良现象。企业的发展目标决定了企业的主要工作内容，也就决定了企业会重视某个部门。举个简单

的例子，家居建材行业的公司重点发展的部门肯定是销售部，其他部门如人事部、行政部肯定是次要部门。

因此，管理者必须重视各个部门之间的相互协作。如果管理者在工作中忽视了次要部门的感受，很容易造成部门之间的矛盾。长此以往，就会造成非常严重的内耗。

No 不如让“天下大乱”

我想对各位管理者说：“如果你的企业看似没有任何问题，那就是最大的问题。”管理者要创造一个公平的竞争环境，良好的企业环境会给予员工最舒适的工作状态，能够提高员工的工作效率，能够减少企业内部派系与派系、部门与部门、员工与员工之间的矛盾。

管理者可以从以下几个方面思考：第一，企业要建立完善的制度。“国有国法，家有家规”“天子犯法与庶民同罪”，建立完善的制度，可以约束员工的行为，引导员工向着正确健康的方向发展。第二，实行科学的人才管理机制。人才管理机制可以将人才的价值发挥到最大化，推动企业人才的快速进步，还可以帮助企业发现人才、造就人才，体现公平公正的原则。第三，实行科学的绩效考核机制。业绩可以清晰地展现员工工作的整体状况，管理者可以根据业绩，数据化地分析员工工作中出现的问题。依靠数据化思维建立的绩效考核机制更具有说服力，让公司的发展更加“天下太平”。

【现象启示】

“你来看看我们公司，一点儿大事都没有。”这句话是一个伪命题。企业的发展不会一帆风顺，纵使表面上看似风平浪静，其实是内部暗潮涌动。因此管理者必须要结合实际情况，采取科学的手段，让自己的公司“有点大事”，让自己的公司不那么“风平浪静”，正面积极的竞争比暗斗好。

管理现象 79

员工跟我关系不错，你说我怎么批评他啊

【案例】

呼和浩特市洪总团队中有一名销售主管跟我说：“上次公司举办落地活动时，一名员工迟到了半个多小时。这名员工跟我干了多年，但是最近总是一而再再而三地在工作上出现疏忽，影响公司的业绩。因为我跟他关系比较好，前几次我都是私下告诉他不要犯同样的错误了。因为这次活动比较重要，我们公司准备了两个多月，我当时气得实在忍无可忍，当着全公司的面批评他：‘你不要觉得跟我关系好，就不能批评你……’他还觉得受委屈了，觉得关系不错，还当着全公司的面前批评他，有损脸面，现在关系处的不冷不热。后来我听其他员工说，这名员工总是把我自诩为他的老大哥，总是跟别人说：‘这是我大哥，即使出现问题他也不会批评我。’你说这事怎么解决才好？员工跟我关系不错，你说我怎么批评他啊？”

【典型特征】

员工跟我关系不错，你说我怎么批评他啊？

员工跟我干了那么多年，犯了错误批评他会不会影响我们之间的关系呢？

老员工不好批评他！

【现象分析】

No “法”与“情”文化

相信很多管理者都会有洪总的经历，老员工犯错，但是碍于“法”与“情”的关系，纠结该不该批评。如果依“法”办事，则严惩犯错员工，不留任何私情面；如果基于“情”办事，管理者可以与员工私下交流问题，把犯错的原因跟下属说明白，给下属留面子。

完全依“法”办事，一点儿情面都不讲，可能会造成的后果是有些员工“人前一套，人后一套”。在管理者面前装作急先锋，承诺一定好好做工作，等管理者一离开，还是拖沓散漫，原样不变。真正的领导者都胸怀宽广，而那些无名小卒却心胸狭窄。在工作中被管理者批评的员工，如果背后搞小动作，那管理者就得不偿失了，既伤感情又伤神。

而完全依“情”办事又会是另外一种效果。首先，绝对的忠心，因为一些下属觉得跟领导关系搞得不错，在做工作的时候肯定会完成得更好。但就是因为管理者和员工关系过于密切，也会出现一些不良现象。比如，一些下属跟管理者开玩笑没大没小、不分场合，这不利于管理者树立自己的权威。

还有一种人则自以为是，对外吹嘘“我跟某管理者关系不错”，“某管理者是我大哥，跟我关系好，我犯错误不会说我的”。这类人主观意识过强，不把领导的话记在心里。因为他潜意识里认为他与管理者关系好，就算做错了事，管理者也不会批评他。

各位管理者思考一下，团队里有没有员工说过类似的话。管理者面对以上两类员工时，又应该怎么办呢？你是选择依“法”还是以熟人文化方式解决问题呢？

【解决之道】

№ 坚持以“民”为主的原则

当一件事发生时，管理者要对这件事做出合理的判断和评估——这件事是大事还是小事，这件事可能造成什么影响，这件事潜在的危险因素有哪些，这名员工究竟是有意还是无意的，这个错误如果按照公司制度处理应该是什么结果。

管理者思考清楚这些事之后，就要思考以“民”为主的事了。比如这名员工在公司平时工作表现怎么样，与同事之间的人际关系怎么样。最重要的一点，员工与“我”的关系怎么样。为什么说最后一点比较重要，这就是前文说的，管理者可以依“法”办事，也可以依“情”办事，但是要考虑最终造成的影响。如果原则性太强，不注重情感，就会伤及管理者和员工之间的关系；如果过于注重情感，忽视了原则，管理者可能就会被下属拿捏住。因此管理者必须学会变通，采取合理的方式处理下属出现的问题，要学会拿捏分寸。

№ 坚持适度的原则

管理者与下属的关系要适度。这个“度”既不可太生疏，也不可太亲近。生疏了，就会让员工觉得管理者高高在上，导致领导和下属的关系不冷不热，公司的整体氛围压抑，很难调动员工的积极性，下属见到领导就像老鼠见到猫一样，巴不得避而远之。同样的道理，如

果过于亲近，员工对领导的态度会变得很随意，导致领导失去权威，公司的层级制度被破坏。虽然公司整体的氛围和谐，但是如果员工出现一些无法原谅的错误，那么管理者与员工之间所谓的“和谐”也会变得一文不值。

管理者与员工之间必须保持适度亲近，其实不单单是管理者与员工之间，朋友之间、亲人之间也都要保持适度亲近，所谓“君子之交淡如水”。

№ 再一再二不再三原则

如果一名下属一而再再而三地犯错误，管理者绝对不能心慈手软。就拿迟到这件事来说，第一次迟到你可以说你睡过头了，原谅你；第二次迟到可以说堵车了，原谅你；但如果第三次还迟到，那就绝对不可原谅了。作为管理者，你有没有提前跟下属打好预防针，告诉他们这些呢？

【现象启示】

能否处理好与员工的关系，对管理者是一个挑战，对公司也有重大影响。管理者必须学会变通，处理好“法”与“情”的关系，这样才能让自己立于不败之地。

管理现象 80

这名员工总抱怨，他爱说什么说什么，不爱干就辞职，我不爱管他

【案例】

成都市的袁总团队的一名员工每天上班第一句话就是：“又要上班了，好辛苦。”公司的计算机出故障时他会说：“这是什么破计算机啊？”每到月底发工资时，他也会对其他员工抱怨：“干这么辛苦的活，赚这么少的薪水。”袁总第一次听到员工说这样的话，就把该员工叫到办公室，关切地问他：“你是不是生活上出现什么困难了，需要帮助吗？”那名员工说话含糊其辞，也没说出什么问题。久而久之，袁总也就不

再关注他，对这名员工的态度就是爱干就干，不爱干就辞职！

【典型特征】

这样的员工就是事多，不想说了！

他爱说什么说什么吧！不爱干就辞职！

他太贪心，不想搭理这种人！

【特征分析】

No 爱说什么说什么，不爱干就辞职

很多企业都有这类员工，每天因为工作和生活上的琐事发牢骚。例如，“今天什么破天气，上班心情真差！”“辛辛苦苦干活，才开这么点工资！”“公司的椅子就不能给换换……”很多管理者听到这种抱怨时的普遍态度就是“由他去，爱说什么说什么，不爱干就辞职！”其实，管理者的这种态度是不正确的，没有意识到这种抱怨的不良后果。

最开始团队中可能只是一个人发牢骚，时间久了可能是一群人发牢骚，这群人聚在一起就可能形成“小山头”“小帮派”。如果管理者不重视员工的负面情绪，任由其蔓延，必然会影响团队的积极性，降低团队的战斗力。

No 不能采取放任的态度

管理者在遇到这种问题时，不能采取放任的态度，必须抱着解决问题、调节矛盾的心态，解决这些问题。

首先，要了解员工抱怨的原因。俗话说，一个巴掌拍不响，管理者单纯地认为员工抱怨是自律性不高造成的，实际上是不对的。

管理者必须用全面的眼光看问题，也要审视自身的问题。例如，有些管理者不懂得讲话的艺术，在与员工谈话中伤害了员工的自尊心，忽视了员工的情感。我曾经遇见过一个例子，一名员工的母亲去世，出殡结束后上班第一天，周围的员工都会安抚他的情绪，这位管理者却像不知道这件事一样，当着员工的面说：“我的妈妈去××旅游，玩得可开心了！”只见员工阴沉的脸，管理者还不知道怎么回事呢！

No 缺少科学的规划

员工抱怨经常是由管理者造成的。例如，管理者在制定决策时没有进行科学规划，没有考虑到员工的工作能力，对下属造成了情感伤害；还有很多领导搞独裁，认为“我说的就是对的”，对于员工的建议置之不理，这些问题都会极大地影响员工的情绪。

No 员工的自身原因

有些员工遇到事情时，在不了解事情缘由的情况下，受他人教唆也会产生一些负面情绪；有些员工的心胸不坦荡，以小人之心度君子之腹，抱怨公司；一些员工在对公司的政策没有彻底了解的情况下，也会无端抱怨。

抱怨的原因多种多样，管理者必须弄清楚前因后果，要根据实际情况采取科学的解决措施。

【解决之道】

No 重视员工的抱怨

管理者千万不要忽视员工的抱怨，不要以为自己说两句好话就能让员工忘记不满。抱怨是来自内心的，如果管理者不能解开员工的心结，员工始终会带着情绪上班。管理者必须整体把握公司的舆论导向，对员工的抱怨保持高度警惕。管理者发现员工有抱怨情绪时，要第一时间进行处理，不能放任，要让员工知道领导是认真负责的。

No 当好员工的听众

除了那些心胸狭隘的员工外，很多人发牢骚无非就是情绪的发泄，并没有恶意，管理者这个时候就要当好听众。让员工尽情释放自己的情绪后，员工才会认为你是一个心胸宽广、值得信任的管理者。

管理者在处理员工抱怨时，必须了解员工抱怨的原因。员工出现抱怨情绪是日积月累的结果，因此管理者必须关注这一问题的发展动向，时刻与员工保持顺畅的沟通，在沟通时要抱着简单、真诚、直接的态度。即面对问题挑重点，必须以真诚的态度，抱着一定要解决问题的诚心。

No 健全现代企业制度

通过我多年观察，员工出现抱怨情绪很大一部分原因是管理者在企业管理上的疏忽，比如企业各部门之间的利益冲突，部门之间不能达到同频，其实本质上都是缺少沟通。

管理者必须不断健全现代企业制度，明确员工的职责，对员工工作中出现的问题要及时解决，规范员工的日常行为。一切要以人为本，采取公平公正的基本准则，注重与员工的沟通，从而减少员工的抱怨情绪。

【现象启示】

每个人都有不同的情绪，这是很正常的现象。在团队管理中，管理者如何处理员工不良情绪带来的消极影响就显得尤为重要。管理者只有帮助员工解决问题，减少抱怨情绪，才能让员工更好地面对生活，面对工作。这样做有利于打造和谐的氛围，有利于提高员工积极性。管理者解决好员工的抱怨问题，对于推动公司的发展起着至关重要的作用。

管理现象 81

做事情必须做好危机预警，否则别做

【案例】

柳州市的李总刚刚经历了一场大风波，公司在年底往往会做一些大的分销活动，目的是在最后一个季度冲业绩。按照规定，货物的运送都是运送部负责，并且通过铁路运输保证货物安全到达。

可问题就出在运输上，今年的运送部主管是新招聘的，没想到他竟然私下更改了货物运送的方式，私自联系汽车运送货物，从中谋取私利。因为“双十一”期间汽车货运速度缓慢造成多位客户接货延迟，甚至有的提出了退货赔偿的要求。李总得知后本欲问罪，哪知运送部主管竟然跑了。丢下的烂摊子让李总郁闷不已，下属也要跟着加班。

经历这次教训之后，李总有了经验，对自己的下属说：“做事情，必须做好危机预警，否则别做！”

【典型特征】

危机片刻将至，没有准备，如何迎战？

面对突如其来的挑战，及早制定规划才是万全之策！

你们有没有做好准备？

【特征分析】

No 危机预警很重要

回到这件事情的本身来说，为什么李总不提前做好准备？从事这一行业的人都知道运输的重要性，如果出现大问题，可能会影响客户的利益。在货物运输中，管理者也应该亲自过问，而不是做甩手掌柜。管理者需要放权，同时也要抓住问题的核心。

【解决之道】

No 找到危机源头

首先，管理者要明确可能发生危机的源头所在，包括可能出现的现象和后果。就拿李总公司出现的问题来说，该公司在日常管理中存在很大的漏洞，中层管理者滥用职权，以权谋私的现象时有发生，这就是问题的根源。平时可能只是在小的方面做手脚、谋取小利，当人的野心膨胀之后，就会出现难以收拾的局面。管理者必须提高警惕，从根源上预防问题的发生。

No 对危机各个要素进行分析

管理者要对可能发生危机的各个要素进行分析，包括可能发生的频率规模、对于企业的自身影响等。因为危机的到来必定会在不同程度上对公司的发展造成影响，在危机发生的过程中，可能会有一些管理者平日未关注到的问题随之凸现出来，甚至有些问题在管理者认为已经妥善解决之后还会反复出现。管理者更应该加以关注，避免事态进一步恶化。

No 制定解决方案

管理者要制定相应的解决方案。比如从整个问题的某个薄弱点出发，着手解决问题，不要寄望于一下子解决所有问题；管理者将一些工作外包给专业团队进行打理也不失为一种好的办法。

制定有效的解决方案后，还要将方案传达给员工，因为在危机到来之时员工是最先受冲击的群体。有忧患意识的员工懂得在危机到来时采取最有效的方法应对危机，这在一定程度上可以减弱危机造成的影响。而一旦员工面对危机时坐以待毙，等待管理者出手解决，这时候危机造成的破坏将是原来的数倍。训练出一批心理素质过硬、业务能力超群的员工需要时间和精力，但是确实在危机到来之时能够为管理者分忧解难。

【现象启示】

安逸的生活总是会将我们的精力分散到那些纷繁绚丽的事物上，而我们通常会在这个过程中渐渐放松警惕，最后当危机到来之时被打个措手不及。制定一套完善有效的预警机制，有助于企业在商海竞争中屹立不倒。

管理现象 82

客户再刁钻也是客户，他能提出意见就证明他在乎我们

【案例】

南阳市的苗总团队的小刘脾气好，可他最近遇到了一位非常挑剔的客户。小刘觉得自己已经做得很不错了，但是客户总是能挑出很多毛病，比如“你们公司缺少人性化关怀”“发货太慢”等。刚开始，小刘还能忍耐，没有对任何人抱怨。后来小刘有点忍受不了，就跟同事谈论这个客户，说道：“这个客户真刁钻。”苗总听说这件事后，把小刘叫到了办公室。他并没有批评小刘，而是对他说：“其实我能理解你的心情，我年轻时也遇到过很多刁钻的客户。但是你要换个角度去想，客户再刁钻，也是客户。他能提出各种问题，就证明我们在某些方面

做得并不完美，这也对我们的工作提出了更高的要求，你说对吧？我们要懂得和不喜欢的人接触，谁让他是我们的客户呢！”听了苗总的劝说，小刘的心态平和了好多，之后与这名客户的交流也变得更加主动了，没有任何抱怨情绪。

【典型特征】

客户再刁钻，也是客户，他能提出意见，就证明他在乎我们！
客户能提出各种问题，就证明我们在某些方面做得并不完美！
这个客户麻烦事真多！但是他也是我们的客户！

【特征分析】

No 人各有异

销售工作是劳心劳力，如果遇到不配合的客户，工作难度也要随之再上一个台阶了。正如前文介绍的案例，员工遇到爱挑刺的客户确实头疼，但是却无可奈何。对于一些刚入行的年轻员工来说，往往会怒气横生。

【解决之道】

管理者及时有效地解决员工在工作上遇到的心理障碍是非常重要的。往往管理者更重视利益最大化，而无视员工的状态。管理者在对员工进行心理疏导时应该从以下几个方面入手。

No 学会用多种眼光看待客户

要让员工正确认识到人的差异性，不能只用一种眼光看待所有的客户。管理者需要提醒员工从多个角度看客户，发现客户身上的亮点。

No 从不同的视角看待问题

要用不同的方式对待不同的人。正如前文提到的例子，员工有怨言很正常。企业管理的关键在于人，人活则企业活，人息则企业息。管理者要让下属敢于发声，这也有助于管理者及时了解员工的所思所想，培养员工用不同的视角看待问题。

No 懂得取长补短

管理者要提醒员工正视他人，取长补短。当客户对员工挑剔时，管理者可以设身处地地想到员工的不满。但是换一个角度来看，如果工作做到尽善尽美，那么客户是否还会这样喋喋不休呢？答案是显而易见的。正是因为员工有各种各样的不足才能够促使我们进步，这些道理是需要管理者在同员工交流的过程中所传达的。既然客户敢于提出问题，那么员工和管理者也要乐于接受。如此一来，既保证了业务的顺利运行，同时也利于合作双方达成默契，何乐而不为呢？

【现象启示】

很多管理者都讨厌下属抱怨，可是往往民声就在其中。员工的一言一行都会产生感染效应，在不知不觉中“传染”。管理者必须深入他们之中听取意见，继而在言谈之中发现众人的问题，然后对症下药，这样才不会给企业造成更为严重的损失。员工抱怨客户是正常现象，毕竟每个人都是单独的个体，管理者要引导员工的情绪向着积极正面的方向发展，敢于面对“刁钻”客户。

管理现象 83

员工一点儿集体意识都没有

【案例】

“这次十一活动，公司整体的业绩比去年同期增长了 20%，公司业绩取得了很大的进步！”荆州市的张总说道。“但是个别团队的业绩却在下降，在这里我点名批评销售二组，你们在这次活动中的销售额低于整个团队的平均值，应该反思一下！你们是一个集体，不要因为个人影响团队的荣誉。”张总说这些话是有依据的，原来在十一活动期间，二组两名销售员因为调休的问题大闹特闹，按照国家规定 10 月 1 日到 10 月 3 日这三天上班的员工公司要给予三倍工资，这两名员工都希望在这三天上班。但是双方都觉得调休不合理，认为自己上班天数

少了、对方上班天数增加了。双方甚至大吵特吵，完全无视团队的存在。本来活动期间大家都比较忙碌，二组的主管也没来得及处理这个问题，结果两名员工一起休息。张总知道这件事后非常气愤，不仅影响了公司的和谐氛围，而且由于两名员工同时不在活动现场，导致了二组销售额低于其他两组。

【典型特征】

现在的员工一点儿集体意识都没有！

现在员工忽视集体的利益！

忽视集体利益的后果就是影响公司的业绩！

【特征分析】

No 集体配合就是竞争力

如今已经不再是单打独斗的时代了，企业要想发展，就必须懂得集体配合。集体配合就是竞争力，一个向心力强、办事效率高的集体必然能在激烈的市场竞争中取得一席之地。打造一个完美的集体，让成员能够共同为了企业的目标去奋斗，这事听着挺简单，做起来却很难。

No 团队的组成

一个团队的组成主要包括管理者和为了团队目标奋斗的成员。管理者要有领导力，不单单是自己有业务能力，还要有组织能力和管理能力。对于员工来说，必须在不同的岗位上展现自己的才能，与其他员工相互配合。

No 共同合作，互利共赢

一个优秀的团队必须有共同合作、互利共赢的意识。在集体中，不管是领导者还是员工都应该寻找他人身上的闪光点。作为一个集体就会收获意想不到的成功，同时企业给每个人的收益也会增加，这就是一个互利共赢的过程。

【解决之道】

No 组织团建活动

管理者应该定期组织一些团建活动，比如组织员工短期旅行、吃饭、唱歌，共同参与体育活动，比如打篮球、踢足球等。这些活动都是团队成员沟通感情的重要方式。

No “一个萝卜一个坑”和“聚沙成塔”

要想让集体协作顺畅，一定要懂得“一个萝卜一个坑”和“聚沙成塔”的道理。“一个萝卜一个坑”，意思就是管理者在给员工安排工作时一定要明确分工，要让员工清楚该干什么事情、不该干什么事情、事情做到什么程度才是合格。这样就能减少人员闲置和互相推脱。“聚沙成塔”，就是说要让员工明确任何一个人都是不可或缺的，少了一个人可能团队这座塔就坍塌了，管理者必须培养员工的集体荣誉感。

【现象启示】

集体协作强调的是共同合作、互利共赢，管理者在这个过程中起到很重要的作用。管理者必须做好领头人，推动团队协作，增强员工的集体意识，打造一个完美的团队。

管理现象 84

管理员工就要靠员工手册

【案例】

我在福州市的袁总的团队调研时发现一个现象，袁总团队的文件特别多。超过 50 页的企业建议书多如牛毛，其公司管理层制定了 6 大本员工日常管理手册，并且每本的页数都不少于 200 页。我看到很多员工将这些日常管理手册塞到角落里，早已落上了一层厚厚的灰尘，还有一些员工用这些管理手册当鼠标垫用。

我问团队中的一名员工：“你们公司的日常管理手册都讲了什么？”员工笑着说道：“我也不知道具体讲什么，公司定期做企业培训

或者考试的时候，我们拿出来看看，200多页的员工手册谁能看得完、记得住？反正我是不看！”然后我问他：“那你们多久考一次试？”“每个月第四个星期考核一次，平时哪有时间去看这些，这里面的道理又不是不懂！”我把员工的问题反馈给袁总，袁总却不这么看：“没有这几百页的员工手册，怎么能约束员工？管理员工就要靠员工手册！”

【典型特征】

管理员工就要靠员工手册！

没有这几百页的员工手册，怎么约束员工？

有员工手册才能管理好公司！

【特征分析】

No 文件太多

我国很多企业最大的特点就是文件太多，每种文件内容少则几十页多则上百页。真可谓“规划细致，内容详细”。但是这么多的文件分发给员工后有多少员工会看呢？

同样的事情也发生在南京市的陈总的团队中。陈总是一名年轻的管理者，上任初期为了推动团队建设，聘请了一位年龄稍长的员工担任副手。这位副手在这个行业摸爬滚打了几十年，人脉广，管理水平过硬，陈总也是听了别人的建议才把这位“大神”挖了过来。这位“大神”雇佣了一位主管，再加上两个副主管，这样整个组织体系就完整了。

但是随着人员的增多，管理上就出现了很多问题，比如管理内容不断增加，每个人都有自己的想法，工作的流程变得很烦琐，参加会议的人也越来越多，每次会议都能打印上百页的会议记录。可是主管们只是圈点出最有用的，对于很多内容都是直接略过，文件的利用率特别低。

No 文件章程=面子工程

很多管理者把文件章程当作管理员工的令牌。殊不知，在员工心中文件往往变成了一种打压积极性、阻碍企业发展的力量。究其根源就是

管理者不重视实务，重视的仅仅是“面子工程”。一份又一份的会议记录，数十页的工作报告……这些就是形式主义的表现。

【解决之道】

No 你能用一页纸记录好一天的工作吗

我个人比较推崇“一页记录”，什么叫作“一页记录”？就是说要学会把你一天的工作用一页纸记录下来，把你开会的内容用一页纸记录下来。尽可能地用简练的语言来记录工作，这样才能提高工作效率。

No 简单化思维

从企业管理的角度来思考，庞杂的事务需要管理者拨开云雾找到前进的方向，“精简”二字说起来容易做起来难，更多时候甚至需要管理者放下手中的权力，你是否有这样的决心？

如果一味地把工作复杂化，强调文件章程的重要性，只重视形式上的工作，那么企业的发展动力必定会遭到重创。简单化的思维可以让管理制度一目了然，让每个人都能够自主决策。将文件变得简单是管理者需要做的工作，将文件内容中最精华的部分提取出来，让员工看文件时能够一目了然，这可以极大地简化企业的内部工作流程，减轻员工的压力。

【现象启示】

简单化思维是管理企业的重要思维，最重要的表现是精简文件。靠几百页员工手册就想留住员工的心，这是不现实的。管理者应该思考如何通过简化工作流程，给予员工更多的空间，这样才能有利于推动员工更好地为企业发展服务。

管理现象 85

这个方案不错，那个方案也挺好，到底用哪个好呢

【案例】

贵阳市的白总有选择恐惧症，总是在微信上跟我说：“你帮我看看，

这几个方案哪个比较好，我感觉都不错啊！A的重点是宣传，B的重点是宣传加设计，你看这个是……”他说了十几分钟，听得我云里雾里，我就问他：“老白啊，你们的活动主题是什么啊？是做廉价促销还是做组合促销？还是打算通过活动推新产品？看了这些方案我找不到重点啊！”老白听了我的话后，回公司找到策划部的员工，熬了几天几夜重新做了两份策划书给我看，还信心满满地说“你看这次怎么样？”我对他说：“你就不能做一份策划案给我？”

【典型特征】

这个方案不错，那个方案也挺好的，用哪个呢！
管理者就要有全局眼光，多准备几个方案。

【特征分析】

No 什么都想要

很多管理者最容易犯的的错误就是眉毛胡子一把抓，什么方案都想要，最终的结果就是选择不出一个合适的方案。像白总这样的管理者不在少数，做策划时通常抓不住核心，希望能做出几份方案一起用，总想面面俱到，却由于抓不住重点、分不清主次，结果就是不伦不类，对自己的活动没有一个明确的定位。比如白总第二次给我的两套方案，内容还是“大杂烩”，他总想所有方面都有所涉及，但是却漏洞百出，这就是眉毛胡子一把抓的后果。

No 总在看大方向

管理者必须有高瞻远瞩的眼光，这样才能预判企业在未来发展过程中可能出现的问题。企业就像大海中航行的 小船，发展过程不可能是一帆风顺的，总会在波涛汹涌的大潮中经过几起几落后才会到达目的地。管理者必须总结经验，结合当下企业发展的状况，全面地规划企业的发展。如果盲目地看大方向，忽视了现实的情况，就会迷失方向。

【解决之道】

管理者在制定战略和方案时，需要结合实际状况不断调研。

No 做好预判

管理者在确定工作方案时，要分清主次，要有预判性。管理者通常会犯一个常见的错误，就是忽略了环境因素。总是想当然地认为自己的方案已经完美无缺了。但是“天有不测风云，人有旦夕祸福”，未来环境的变化往往是很难把握的。比如在计划的方案里，这场活动预计200人参加，但是你是否预判到，如果现场没有那么多人，怎么办？会不会出现冷场的状况？如果来到现场的人数超过200人，你怎么做好服务呢？因此，管理者在制定方案时，必须考虑到环境因素。在这个基础上，找到重点。

No 注重细节，从小事入手

管理者要不断地进行自我反思，反思企业发展中的问题，找出存在的不足，在对企业资源开发的过程中，把握未来的机会。

【现象启示】

管理者必须从实际出发，把自己当成一线人员，并针对自己制定的战略进行必要的改进，以期达到最完美的状态。

管理现象 86

把员工叫到办公室就为了跟他多沟通，他怎么就以为是找他麻烦呢

【案例】

最近，杭州市的徐总发现员工小刘工作总出纰漏，这与小刘一贯认真谨慎的工作态度非常不符，不禁引起了徐总的疑惑。徐总找到了其他员工交流，了解到小刘最近总是心不在焉，还总迟到早退，与其母亲生病住院有很大的关系。原来小刘的母亲突发疾病，急需昂贵的手术费，小刘压力巨大，一边上班一边借钱筹手术费，晚上下班还要直奔医院照顾母亲。多日的劳累让小刘神经衰弱，哪还有精力认真工作呢？

在了解了小刘的家庭情况后，徐总立刻将小刘叫进自己的办公室。

去办公室的路上小刘就心想：徐总叫我去办公室，是不是有事？他不会批评我吧！见到徐总第一眼，小刘就说：“徐总，最近我工作有点不在状态，实在对不起，你批评我吧！”看着小刘以为自己工作又出错要挨批时胆战心惊的样子，徐总禁不住埋怨起来：“我找你不是为了批评你，你想到哪里去了！家里出了这么大的事还硬扛着？不跟我说，你把我这个上司放在哪里了？记住，我虽然是你的老板，更是你的朋友。你母亲的手术费就别担心了，我这就安排人在公司组织捐款活动！记住，你是公司的员工，更是我们团队的一员！”一番话说得小刘很是动容，在公司全体同事的帮助下，小刘母亲的手术费筹集到了，小刘的母亲也顺利完成手术转危为安。通过这次事件，小刘也真正理解了团队精神的含义。和这样的老板在一起共事，他又有什么资格不努力？小刘的工作比往日更有干劲，也常常与老板沟通，无论是工作还是生活都畅所欲言，对于公司的决策小刘也积极献言献策，没过多久就升职当上了运营总监。

【典型特征】

我把员工叫到办公室就为了跟他多沟通，他怎么就以为是找他麻烦呢？

找员工谈心是为了了解其内心的想法。

员工以为找他谈话就是为了批评他！

【特征分析】

No 信息不对称问题

上班时间最怕被老板叫到办公室，这是每个员工都头痛的事情。不知道从什么时候起，被老板叫进办公室似乎就意味着批评、倒霉、运气差。究其原因，一些管理者喜欢将员工叫到办公室里分配工作任务，前段时间更有电话诈骗利用老板的口吻叫员工去办公室的短信轻松诈骗钱财，这些让人忍俊不禁的新闻似乎也从侧面反映出管理者与其下属员工存在的信息不对称问题非常严重。

一名卓越的管理者，应该学会从内心深处关怀员工，老板与员工缺乏沟通对企业长远的发展将产生不利影响。想想看，管理者对于给

公司创造利润的员工的所思所想都不清楚，这只能证明你是一个失败的管理者。

另外，员工虽然在公司里工作，但他也并不了解老板的所思所想，这就造成在下达工作任务时，存在沟通障碍，员工不能了解管理者安排工作的意图，这就导致工作并非按照管理者的意图去顺利开展，其结果也并不能让管理者满意。管理者发牢骚不说，员工也一肚子委屈，这就是上下级沟通出现问题所导致的。

【解决之道】

No 管理者应该学会正确的沟通方式

管理者应该学会正确的沟通方式，其中最主要的就是与下属进行及时沟通与交流。这样信息才会对称，确保管理者在信息传达的过程中不会有偏差。

管理者要有频次地与下属进行沟通，了解他们的所思所想。在这个基础上，管理者应竭尽所能地解决员工工作、生活上的问题，温暖员工的心，让员工感受到团队就是一个大家庭。员工不再是每天按令行事的办事员，而是家庭中的一员，这样员工才能认同企业文化，并且充分发挥主观能动性，将无限的热情投入到工作中去。

No 非正式会谈也很重要

除此之外，管理者还要明白一个道理，非正式的交谈比正式交谈更令员工放松。管理者与员工进行正式交谈后，可以采用唠家常的方式与员工交流，让团队成员时刻感受到企业如家般的温暖。不像有些团队，员工与领导只是冷冰冰的雇佣关系，相互之间的交流也过于正式，一点温情都没有。

【现象启示】

首先，管理者要学会深入基层、融入基层，及时与员工进行沟通与交流，这将对企业的发展至关重要。其次，交流的频次不宜过于频繁，但要保证每隔一段时间都要有一段“办公室谈话”，谈话的内容要避免官方式的沟通，非正式的沟通更能让员工积极发言，也就是说用

唠家常的方式能够让员工放下警戒心，大胆献言献策。如果员工从此不怕进领导的办公室，也就意味着你的管理已经成功大半了。

管理现象 87

带着员工“玩”比带着员工“吃”好处多

【案例】

太原市的何总是一位“爱玩”的领导，每次公司举办活动之后，总会带着员工一起短途旅游，五十多岁的何总跟个小伙子似的，员工私下称何总为“老顽童”。何总大学时是校篮球队的队员，平日里也会组织员工一起去打篮球，何总带团队的方式深得90后员工的喜爱。他们觉得何总不像领导，倒像一位大哥。何总对我说：“我的宗旨就是饭随时都可以吃，酒随时都可以喝，却不是随时都可以玩，我就是喜欢带着员工一起玩。我也感觉自己年轻了好多呢！我最不喜欢的就是饭局上的客套！”

【典型特征】

酒随时都可以喝，却不是随时都可以玩，我就是喜欢带着员工一起玩。

我最不喜欢的就是饭局上的客套！

带着员工“玩”比带着员工“吃”好处多！

【特征分析】

No 饭局文化

“饭局文化”可以拉近人与人之间的关系，在和谐轻松的饭桌上聊天总比在办公室那种严肃的环境中来得自在；很多人不管认识不认识，不管感情深不深，三杯酒下肚后都开始称兄道弟，以“哥们”相称；不管关系好坏，碍于面子也会变得融洽许多；再就是很多在办公室里不能说的话，可以在饭桌上说，这就是所谓“公事公办”的道理。

说实话，我对于“饭局文化”是可以理解的，企业老板组织员工吃饭，不仅能够拉近管理层和员工之间的关系，也能够拉近员工与员

工之间的关系，调动员工的积极性，还可以丰富企业的文化生活，这对于推动企业的软文化发展是非常重要的。

但有句俗语说得好，“强扭的瓜不甜”，任何饭局文化都不应该以工作为目的，很多管理者将请员工吃饭认为是“我”对员工的“施舍”，这样的饭局就变了味道。还有一些管理者会强制员工参加，员工即使有私事，但是碍于领导邀请又不得不去，员工吃得不舒心，往往结果也不是管理者想要的。

No 绑架的饭局文化

这种“绑架”饭局，员工不但不会领情，甚至还会产生抵触情绪。有一些员工甚至会想“在饭局上什么话该说，什么话不该说”“老板请我是不是为了试探我”。当员工产生了这种心态之后，这样的饭局就毫无意义了。

还有的管理者总喜欢搞“官腔”，酒过三巡之后兴致勃勃，即兴演讲，开始歌功颂德，讲述自己的辛酸经历，或者告诉员工应该学会感恩。

当听到这种话的时候，员工的厌烦情绪就会更加上涨，但是碍于“情面”只能像坐在冷板凳上一样，等待饭局结束。更有甚者，管理者强行给员工灌酒，刚刚毕业的大学生，面对老板的灌酒根本难以拒绝，个人酒量又不好，如果在喝醉的情况下说一些不该说的酒话，最终只能让双方都丢了面子。

【解决之道】

这种“绑架”的饭局，也许管理者很高兴，但其本质上是以个人情感主导的，忽略了员工的切身感受，不能起到拉近员工之间关系的目的，甚至会阻碍员工之间的正常交流，让饭桌变成了办公室，气氛更加压抑。因此，如果管理者真的有心想要推动企业软文化的发展，可以给予员工一些福利，我有以下建议。

No 管理者应该适度参与这种活动

在饭桌上，员工之间的交流会更便捷，领导在场肯定会让员工产生紧张情绪，小心翼翼地生怕说错话得罪领导。因此，管理者应该适

度参与员工的聚餐活动。

No 玩比吃好

我个人非常支持何总的行为，用“玩”的方式取代饭局。90后员工的家庭很富裕，吃喝对于他们来说不算什么，但是旅游更能满足他们的好奇心，管理者可以通过玩的方式代替吃饭这种团队建设方式。

出去旅游能够拉近员工之间的关系，比如员工一起爬山，谁爬不动了，大家一起鼓励他；去景点游玩，大家可以一起拍照，留下自己美丽的瞬间。户外景色宜人，利于调节员工的心情，释放员工因工作产生的压力。但要切记一点，管理者带员工“玩”是可以的，但千万不要提任何工作上的事，这样做只会让员工扫兴。

No 还是要多沟通

其实不管是带员工玩也好，还是带员工吃饭也好，这些都是加深管理者和员工之间情感的重要方式。除了这些方式以外，管理者更应该注重与员工的交流，沟通有助于加深管理者与员工之间的凝聚力。缺乏与员工之间的交流，双方信任度下降，这样的企业就如同一盘散沙，风一吹就散了。就像电影《天下无贼》中葛优扮演的黎叔说过的一句话：“人心散了，队伍不好带了。”

【现象启示】

学会勤交流，这也是管理者必须掌握的一项技能。拉近管理者和员工之间的关系，不能单单靠与员工吃饭，大可以用“玩”的方式。最重要的是找到符合员工心理需求的方式，否则员工心里不痛快，管理者的任何努力都是白费。要求管理者勤思考、懂交流，比如平时与员工聊天，你们喜欢什么业余活动、喜欢去哪玩，这些看似无心的交流，其实蕴含着很大的学问。

管理现象 88

员工的私事少拿到公司来说

【案例】

廊坊市的白总团队的员工小刘失恋了，每天伤心欲绝，见到同事就开始“诉苦”，说的内容无非就是自己怎么被人抛弃了。弄得公司无人不知小刘失恋的事。白总注意到这个情况后，主动找到小刘与她沟通，希望能够调节小刘的情绪，但是效果并不明显。一天，一位老顾客带着朋友来看家具，小刘又止不住想要诉说自己的“心酸”，诉说对象竟是这位顾客，导致顾客都没心情买东西了。白总对我说：“知道这件事后，我特别生气，批评了她一顿。每次看她那么伤心，还是个女孩子，都是私下跟她沟通。这次我毫不留情告诉她，以后个人的事不许到公司来说！”小刘后来确实不谈自己的私事了，但是情绪还是很低落。

【典型特征】

员工的私事，不管好事坏事，少拿到公司来说！
员工就知道说自己的事，不关心工作！

【特征分析】

No 1 天有不测风云，人有旦夕祸福

“天有不测风云，人有旦夕祸福”，每个人的一生都不是一帆风顺的，在成长的道路上或多或少会有一些坎坷，比如亲人离世、与恋人分手等。

员工经历了一些不幸的事件，难免会有一些低落情绪，在低落情绪的带动下必然会影响到正常工作，这种情绪又会间接影响到周围的同事，导致团队的氛围活跃度降低，大大降低团队的工作效率。

No 2 别因为自己的事影响公司的业务

很多管理者在遇到类似小刘的状况时，一般不分青红皂直接教育员工：“你少说自己的事，谁家没有事，别因为你自己的事影响其他员工、影响公司的业务！”员工在听到这种话时，表面上答应管理者说知道自己错了，肯定怨恨管理者，觉得管理者不能“善解人意”，太没人情味了。员工与管理者之间的关系也容易变得更加冷漠。

更有甚者，一些员工将管理者批评自己的话跟其他员工诉说，并且添油加醋地阐述自己的委屈。同样身为员工必然会同情当事人，觉得管理者不近人情，将矛头对准管理者，激化管理者和员工之间的矛盾，管理者被戴上了“尖酸刻薄”的帽子。久而久之，整个团队都会分崩离析，人与人之间隔阂加大，非常不利于团队和谐。

【解决之道】

№ 学会在特定的时候给予特定的关心

南昌市的戴总在这方面做得非常到位，当他听说员工小张的母亲去世时，主动打电话慰问小张，在办理丧事期间也前去帮忙。员工上岗后，他也会经常询问小张最近的精神状态，关心他在生活中出现哪些困难，帮助他从失去亲人的痛苦中走出来，积极地站在小张的角度思考问题。戴总还给小张多放了三天假，希望他能够好好调节自己的情绪。

戴总认为，虽然管理者不能帮忙解决实质性问题，但是他也会对员工表示同情，时刻安抚员工的情绪。因为他知道，如果员工情绪不高，必定会影响周围同事的情绪，必定会影响团队的战斗力。不如多安慰小刘，让他以更加积极的态度面对母亲去世的现实。

如果管理者能够时刻关心员工的生活，而不是在员工出现困难时批评他，员工必然觉得管理者很贴心，管理者也必然会受到员工更多的尊敬和爱戴。如果一个团队的管理者能够得到员工的尊重，这必然是一个忠诚度极高、战斗力极强的团队，何愁没有业绩呢？

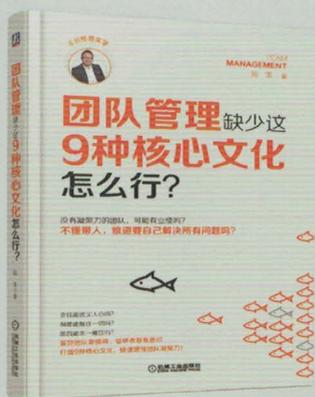
【现象启示】

员工因为个人私事出现情绪波动时，管理者要及时以妥善的方式解决这些问题，坚决不能让员工的负面情绪影响到整个团队。关心员工，管理者也要从每一个小细节做起，要把员工当成家人，把公司当成一个大家庭。

一本书帮助管理者轻松带团队！
透过88个真实案例，解决团队管理的大问题！

- ◎ 管理者如何识人用人
- ◎ 如何对员工进行激励
- ◎ 员工执行力差，管理者应该怎么做
- ◎ 如何分配员工的权力和利益，才能让管理者和员工都满意
- ◎ 管理者需要遵守哪些行为准则
- ◎ 管理者应该以什么样的心态面对管理难题
- ◎ 管理者需要打造什么样的团队文化，员工才会认同

推 / 荐 / 阅 / 读



为中华崛起传播智慧
地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务
服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务
机工官网：www.cmpbook.com
机工微博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

策划编辑◎ 曹雅君
出版咨询◎ caoyajuncc@sina.com
封面设计◎ **MX** DESIGN STUDIO
Q:1765628429

88个案例

告诉你 怎样带团队

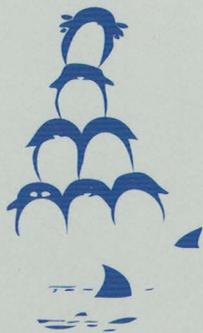
企业招人难，留着以前的员工勉强干？
我的团队人数也不少，怎么业绩这么差？
给了员工权力，没想到他却开始浮躁，不好好工作，怎么办呢？
……

如果管理者遇到以上这类问题，这本书可谓是为您量身定制。

陆丰老师在本书中将帮你解决团队管理中令人头痛的七大问题：

- 员工管理：招人用人、激励员工、抓执行力、员工的“权”“利”分配
- 管理者自我管理：遵守行为准则、处事心态、打造团队文化

这是一本帮你解决带队伍、管员工疑难杂症的书，
从团队管理的小事入手，解决团队绩效提升的大问题，
是一本真正的经营实学，帮助你成为优秀的管理者。



机械工业出版社
微信公众号



机工经管订阅号
尽享经营营养餐

上架建议 团队管理

ISBN 978-7-111-57395-1

ISBN 978-7-111-57395-1



9 787111 573951 >

定价：55.00元