

管理中的五“勿”

1、利而勿害

主管要给予员工利益，而不要损害他们的利益。著名的帕累托改进原则里面的内容是，让一部分人获利，同时不损害其他人的利益。在一个团队里就应该遵循这个原则。即便在一个团队当中会不可避免地让某部分成员利益受损，但作为主管应该思考的是如何补偿员工受损的利益。

2、成而勿败

主管应该让员工成功，而不是让员工失败。这里主要是对员工的一个培育和指导的作用。失败虽然会让员工成长，但同样的，失败也会让员工失去信心。在日常工作中，主管不要忽略了对员工培养的作用，帮助员工制定学习计划，并在相关工作技能上进行培养。在员工执行过程中，如果员工遇到困难，要及时进行指导。员工的成就感会提升归属感和自信心，对企业和员工都是有利无害的行为。

3、予而勿夺

要给予员工实惠，而不是进行掠夺。一些主管会常常有一些私心，为了自己的发展去掠夺员工的成绩，将所有功劳归咎于自己，忽视了员工。其实这种想法的主管忽略了自己的发展是和部属息息相关的，一个主管的成绩不在于主管个人贡献多少，而是整个团队贡献度。在工作中，要给予员工实惠和便利，让员工创造绩效，进而整个团队绩效提升，主管的未来自然也会一帆风顺。

4、乐而勿苦

让员工要快乐地工作，而不要让他们满怀痛苦。人在快乐的时候，所想的内容往往都是积极正面的，工作积极性和创新思维都会提升，相反，人如果是痛苦的，就会是负面思想，更容易走入极端。最常见的是如果一个人被主管批评而导致不开心，在工作时就会漏洞百出。如何让员工快乐?给予员工一定施展的空间，能够尊重员工的想法，即便不赞同，也要进行沟通，而不是武断地拒绝。快乐的工作不是一个口号，应该是为员工营造一个真正快乐的氛围。

5、喜而勿怒

主管应该让员工喜欢，而不是让员工对其产生愤怒。除了能力，主管还应该具备极强的个人素养和性格魅力，让员工能够不由自主地产生敬仰、喜欢的感觉。而缺乏个人魅力的主管，在日常工作中依靠权利来领导，就会让员工产生愤怒。个人魅力是一种气质，能够潜移默化地影响他人的情感和活动，管理技能可以模仿出来，但个人魅力是由内而外所表现出来，很难被模仿。拥有强烈个人魅力的主管，会让员工不由自主地结合成一个整体。

(张瑛杰)



管理新境界：激情管理

张先生是三好街一个 IT 企业的老板，他刚刚在 1 个月前，发布了一项制度，那就是不允许员工上班期间网络聊天。试行后的结果是，他发现员工的效率没得到提高，反而降低。张先生百思不得其解。

事实上，他遭遇了员工激情缺乏的管理困境。员工激情缺乏一直是困扰企业的难题，一项关于在岗员工闲散状态的统计十分令人震惊，据盖洛普公司的报告，每 10 个员工中就有 7 个处于闲散状态，伴随这种状态出现的是由生产力、质量、效率和收益率降低带来的损失，而且这一损失是难以估量的。

是什么让我们在工作中逐渐变得机械、麻木?曾经在工作中激情飞扬的自己到哪里去了?

“激情管理”样本：飘渺庄

“没有激情，就没有任何事业可言。”这是制造业大鳄艾默生在 100

多年前说过的一句名言。激情作为一种情绪，它是储藏在每个人心中的一座看不见的火山，激情管理就是利用员工的情绪，通过企业文化、观念、制度来激发它，使之成为一股推动力。

谷歌这样的创意型公司，就用足了激情管理，国内也有很多创意型公司运用这种激情管理的模式。“飘渺庄”似乎是个武侠或者玄幻游戏中的名字，可它却是真实环境中网龙公司为员工所建立的休闲娱乐场所。网龙董事长刘德建或许应该自封为“飘渺庄”的庄主，因为正是他所提倡的平等开放的校园文化，才造就了网龙今天独特的企业文化，让所有来到网龙公司的人都迅速被其年轻、激情的氛围所感动，“让员工在游戏中工作”。

刘德建和刘路远这两位公司高层或许是最大的“游戏达人”。在坊间流传着一个网龙的趣闻，说是刘德建常常从办公的二楼抱着消防管道滑到一楼，美其名曰“锻炼身体”。刘路远笑着谈起这一趣闻，“包括我，还有

其他员工，也经常会滑一滑。”原来，这个消防管道是网龙在装修新办公楼时特意安装的。当时在内部论坛上，有人提出看到电影上消防队员滑着消防管道的样子特帅，建议是否在公司办公楼内也能安装一个。提议一出，立刻引起很多“同学”的不断跟帖。于是，一个颇具无厘头的创意就这样成为了事实。这样做的目的是要从形式上传递一个信息——这里的文化是开放的、平等的，每个人在这里都会受到重视，都会给予最大程度

务实的品牌升级

发布品牌升级战略后的伊利，在营销活动中积极向国际一线靠拢。在《变形金刚 3》中的成功出境，使伊利站在好莱坞，向中国、亚洲、乃至世界精彩亮相。当“等我喝完伊利舒化奶，再和你说”这句台词从那位喜剧色彩浓厚的亚裔演员口中说出时，观众们会心一笑。特别是在中国，这句台词已经成为整部电影中无法回避的亮点，而伊利品牌也随《变形金刚 3》的热映，在各大新闻节目、娱乐节目和微博上频频亮相，并形成讨论热潮，引发舆论持续关注。

伊利在 2011 年上半年所取得的骄人业绩，与消费者对伊利品牌坚定的信任和对其旗下各产品的持续支持密不可分；而在《变形金刚 3》中的亮相，则与伊利重视自身产品和品牌形象建设，力主走创新、发展的国际道路密切相关。从“为消费者而变”的

管理者 请远离“三只猫”

管理者在工作中，要远离三只猫，一个是绩效考评中不能养的“猫”，一个是解决问题时不能碰的“猫”，还有一个是遇事不顺时不能让下属踢的“猫”。

一、绩效考评中不能养的“猫”

故事：有一个主人，养了一只猫，养了一条狗。当主人不在家的时候，狗打起精神看家护院，而那只猫只知道睡觉。当主人回来的时候，那条狗已经累得不行，知道主人回来家里不会有贼了，于是倒在地上睡觉。那只睡醒了的猫，伸一下懒腰，开始极尽能事地讨好主人。那个主人越来越喜欢猫，越来越讨厌狗，于是就把狗的口粮给克扣了，把好吃的都给了猫。狗越来越瘦，猫越来越肥，猫肥得捉不了老鼠，主人开始抱怨狗不帮猫拿耗子，最后把狗赶出了家门，狗走的时候一步三回头，不知道自己为什么被赶走。

狗的职责是看家，无论在主人面前的表现如何，家里没有被贼偷的结果说明成绩是好的，而猫的职责是捉老鼠，无论在主人面前的表现如何，家里老鼠泛滥成灾的结果说明成绩是差的。

在企业中有些管理者对待自己的下属，就像那个主人一样，不了解事情的真相，只关注行为，不关注结果。这样做的结果就使得那些真正为企业做事的人缺少了工作的热情，从而影响到企业的绩效。

所以，在绩效考评中，别养这样的“猫”。

二、解决问题时不能碰的

故事：有一个地方，有一群老鼠，每天在快乐地生活着，无忧。突然有一天来了一只猫，猫就使得老鼠们不得安宁。想解决解决不掉，怎么办?老鼠们开会讨论，有一只老鼠说：“如果猫的脖子上有一个铃铛，来的时候‘当、当、当’，我们提早做准备就万无一失了。”老鼠们公认是一个好主意，但是接下来的问题是：谁去给猫的脖子上挂铃铛?去一个牺牲一个，去两个牺牲一双，都去了就全军覆没。

所以，解决问题的时候，“猫”的问题，别碰！

三、遇到不顺心事情时，不能让员工踢“猫”

故事：有一个总经理，早晨起来跟太太吵架了，心情极不爽地到了公司。副总来汇报工作，工作没做好，总经理冲副总发脾气。副总挨了批评，很郁闷，恰巧车间主任来汇报工作，工作也没做好，副总就冲车间主任发脾气。车间主任挨了批评，便去车间找员工的麻烦，员工无端挨了批评，一整天都不爽，回到家里之后，家里的猫来讨好这位员工，这位员工冲着猫，狠狠地踢了一脚，还恶狠狠地吼道：“滚一边去！”

作为管理者遇到不顺心事情的时候，清楚了不良情绪排除的做法，就不会轻易地将不良情绪转嫁给下属，这样团队的积极性才能够得以稳定。

所以，遇到不顺心事情的时候，不要让员工回家踢猫。

愿这三只猫，尽量不出现在你我的工作中。

(网摘)



这种激情管理模式能最大限度地激发员工的情绪，让他们发挥出自己最大潜力，是一个成长型公司必需的一种管理手段。

如何激发员工“激情”

福特公司欧洲营销部总经理威利刚进公司的时候在资料室打杂，工作十分无趣，成天无精打彩，心不在焉，因此常常出错，遭上司的责骂。有一天回家，他向父亲抱怨这个工作的单调无趣。他的父亲是个铁匠，听了儿子的话后，沉默了一会儿便转过身去，操起一把大铁钳，从火炉上夹起一块被烧得通红的铁块，丢入了身边的冷水中。随着“砰”的一声响，水沸腾了，缕缕白气向空中飘散。父亲说：“你看，水是冷的，铁是热的。当你把火热的铁块丢进水中之后，水和铁块就开始了较量——水想使铁冷却，铁想使水沸腾。工作中又何尝不是如此呢?工作好比是冷水，你就是热铁，如果你不想自己被水冷却，就得让水沸腾。”听了这番话，威利深受触动。通

“猫”

故事：有一个地方，有一群老鼠，每天在快乐地生活着，无忧。突然有一天来了一只猫，猫就使得老鼠们不得安宁。想解决解决不掉，怎么办?老鼠们开会讨论，有一只老鼠说：“如果猫的脖子上有一个铃铛，来的时候‘当、当、当’，我们提早做准备就万无一失了。”老鼠们公认是一个好主意，但是接下来的问题是：谁去给猫的脖子上挂铃铛?去一个牺牲一个，去两个牺牲一双，都去了就全军覆没。

所以，解决问题的时候，“猫”的问题，别碰！

三、遇到不顺心事情时，不能让员工踢“猫”

故事：有一个总经理，早晨起来跟太太吵架了，心情极不爽地到了公司。副总来汇报工作，工作没做好，总经理冲副总发脾气。副总挨了批评，很郁闷，恰巧车间主任来汇报工作，工作也没做好，副总就冲车间主任发脾气。车间主任挨了批评，便去车间找员工的麻烦，员工无端挨了批评，一整天都不爽，回到家里之后，家里的猫来讨好这位员工，这位员工冲着猫，狠狠地踢了一脚，还恶狠狠地吼道：“滚一边去！”

作为管理者遇到不顺心事情的时候，清楚了不良情绪排除的做法，就不会轻易地将不良情绪转嫁给下属，这样团队的积极性才能够得以稳定。

所以，遇到不顺心事情的时候，不要让员工回家踢猫。

愿这三只猫，尽量不出现在你我的工作中。

(网摘)

过反省和调整，威利此后的工作时时充满激情，很快他便得到了公司的重用，在 32 岁就做了福特公司欧洲营销部总经理。

每个人生来都是一块热铁，除非你自己想让它冷却，将自己的激情消退，否则它肯定会让水沸腾起来。

那么，作为老板或管理者，如何让员工有激情呢?

第一，让员工觉得自己很重要。相信每个员工都有所长，都有能力成就一番事业，这对激发员工的工作热情是极为重要的。一旦员工将“命运的控制权”掌握在自己的手中，他们必然会迸发出冲天的干劲。

第二，赞美员工。管理者不要吝啬你的赞美。赞美，可以激人奋进、助人成功，它有一种不可思议的力量，往往比金钱更能激发人的潜能。

第三，创造优秀的职场环境。创造一个美好、健康的心理环境是激情管理的重心和核心所在。只有内心有了变化，才可能由里及表，彻底改变心态，真正做到用“心”去倾听。

(王雪)



层面，伊利通过微博、开心网、人人网、天涯、猫扑等媒介，邀请消费者广泛、深入参与健康生活方式的大讨论，并通过发起和引导其他形式多样的活动，带领消费者回归健康生活。以伊利在乳品行业举足轻重的地位，其在产品和理念方面的“变形”，正带领行业从提供产品上升到提供服务层面。

绿色模式引领下的乳业变革

在伊利内部，促进行业的创新发展已经成为共识。伊利法则中就有“厚度优于速，行业繁荣胜于个体辉煌”的表述。在乳业发展的“黄金十年”里，伊利不仅实现了液态奶、酸奶、奶粉、奶酪等品类的健全，还在舒化奶、儿童奶等高端领域实现了大发

展。近年来与奥运、世博的携手合作，更推动伊利从中国走向世界，也使世界有更多机会接近和了解中国乳业。潘刚指出，“行业领袖需要通过严格制定并不断完善企业的绿色规则，进而引导产业合作伙伴一起，在行业的上、中、下游，构建起一条绿色生态循环链，以此探索行业可持续发展的新路径”。

于去年 12 月正式展开的“品牌升级”行动，延续了伊利一以贯之的引领乳业健康发展、变革中国乳业的战略路径。伊利以其在乳品行业积累的丰富经验，通过贯穿产业链上下游，带动牧场农户、包材商及卖场消费者的共同发展。以绿色、健康理念驱动，以系统性优势推动行业持续发展，未来十年，将可能成为中国乳业颇为重要的“绿金十年”。

管理日记 | Guanli Rijì

减三成的学问

日本林田商会董事长 林俊之

某广告代理商对公司里的主管发出一份问卷，题目是“请问你对公司有多少贡献？”

结果相当有趣，主管给自己的评价，比公司的评价要高出百分之三十。主管本身认为“有九十分的贡献”，但公司认为“只有六十三分”。来自身边的评价就是如此，即使冷静思考就能体会，却往往无法客观看待。

且让我来说说某家酒店的真实故事。有家酒店在厉害的老老板娘和漂亮的妹妹的合力经营之下，每天高朋满座。妹妹心想：店里一半的营业额是我的功劳。所以打算自立门户。幸运的是，她找到了赞助，老顾客也答应会去光顾。

但是当她开了自己的酒店之后，以前的老客人却不像之前那样经常光顾了。而且刚开幕时上门的顾客，最后也都回到原来的酒店去了。

“怎么会这样！”没错，她以为在先前那家酒店里，是靠自己的美貌才招来客人的。实际上却是靠着努力维持业务的老板娘，她不过是锦上添花罢了。这是她看不到的地方。无论哪一行，都可以听到类似的故事。顶级业务员自立门户开公司，没多久就倒闭。不满薪资待遇而跳槽的上班族，却只能找到薪水更低的工作。

这些事情的根本原因都一样——对自己的评价不够客观。

大多数人对自我的评价都会高三成。尤其是团体中稍微有些成果的人，或是经常被旁人吹捧的人，需要特别小心。

自立门户也好，跳槽也罢，在行动之前都要保持绝对成功的远景。但是最好在行动之前，能冷静地检查自己的实力，并打个七折看看。这样一来应该可以发现，以往顺利搞定的工作，原来是靠着公司名声或旁人协助才能完成。

发现这些事实之后，能够心怀感谢，谦虚地走向全新旅程，才会成功。