



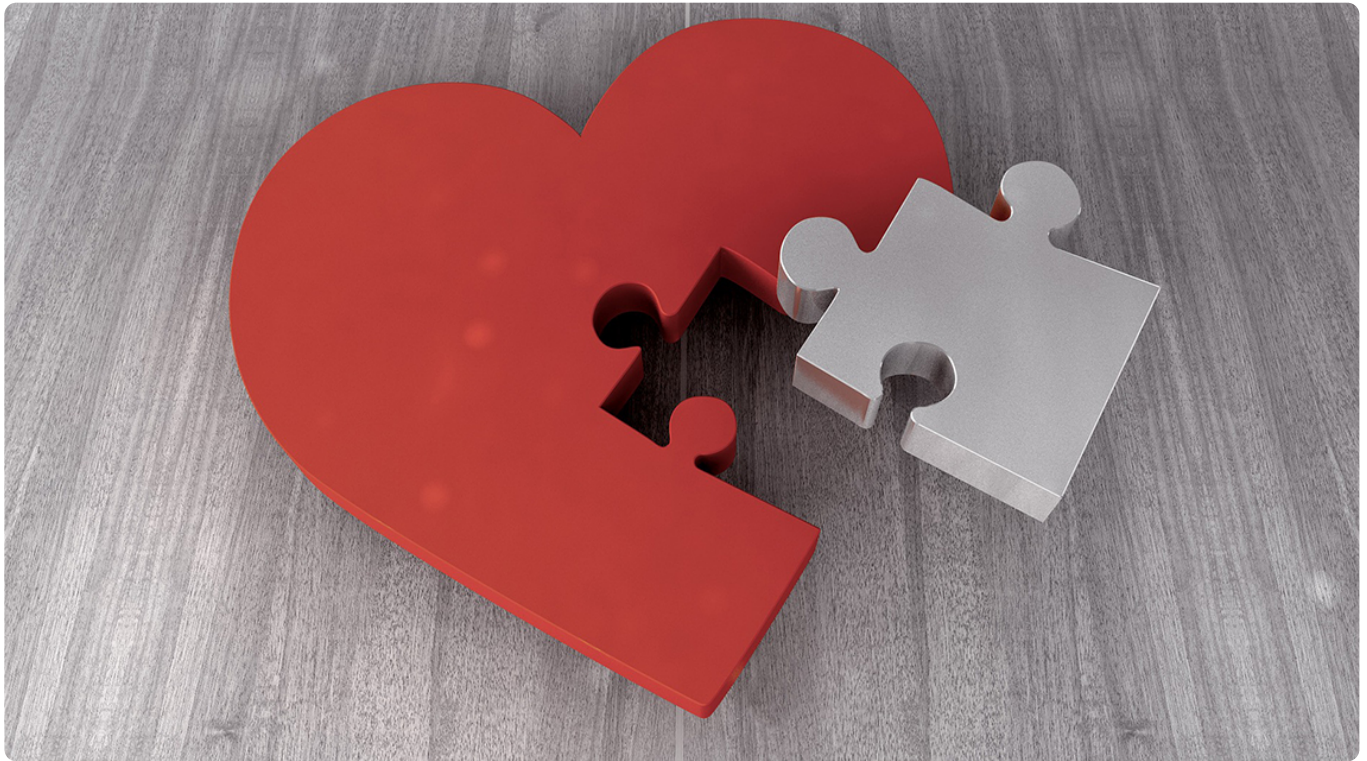
下载APP



11 | 员工关怀：发自内心地关心人，是一切的基础

2020-09-14 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 15:58 大小 14.63M



你好，我是许健。今天我们来谈谈员工关怀这个话题。

一提到员工关怀，我们首先想到的，就是人事部门在节假日赠送的生日贺卡，中秋月饼什么的。但这种关怀的方式，员工并不会有什么强烈感觉，因为这并没有体现出经理对员工个体的用心。

将心比心，你现在闭上眼睛回顾一下，想想那些你的领导专门花在你身上的时间和精力，想想那些让你和领导的关系走得很近的事情。我敢说一定不是那种每个人都有的贺卡月饼什么的。



你可能觉得这并不是什么大事，但正是不重视这些点滴“小事”，这些能让人和人之间的心理距离贴近的“细节”，就会产生一些负面的影响。

首先，这会影响员工的情绪和积极性，员工工作只是拿钱做事儿，会和上级的关系很疏远。其次，经理虽然了解员工的工作能力，对手下的人情感心理还是很“陌生”，这不但让经理很难知人善任，手下的员工也不容易对经理“归心”。

最后，有句话说“人心散了，队伍就不好带了”。不关心人的经理，他与手下的团队之间缺乏感情纽带，那么团队的凝聚力就会很差。

所以今天，我就结合自己这些年的工作经历，给你讲讲我理解的员工关怀是什么样的，希望这也能给你带来一些启发。

我是关心人的人吗？

我相信很多踏上经理岗位的人，都会说自己是关心员工的。我曾经也这么认为，甚至觉得自己比大多数经理都要关心部下，因为我很关心员工的职业发展。我老婆甚至还跟我开玩笑说，我花在培养员工身上的心思比自己女儿还要多。

但后来发生的一些事儿，却让我对自己有了新的认识。

1. 一个离职员工给我的反馈

曾经有一个员工合同快到期了，虽然他很想续签，但我觉得他能力有限就没有同意。他听了我的决定后非常激动，要和我单独沟通。

他是这样和我说的：“许健，你是不是做经理不久？你说我的能力有限，要看跟谁比，有些人我认，有些我不认。你除了给我安排任务，跟我谈业绩，你找我谈过心吗？你了解我真实的需求吗？你了解我的生活状态吗？”

没等我作答，他继续说：“也许外企的经理就是这种风格，因为你们给得起高工资，但是缺乏了对人心的关注。我之前民企的老总，他非常关心我的工作和生活，这让我想尽全力为他工作。而在你这里我没有这种感觉，在冷冰冰的工作里，有的只是赤裸裸的上下级关系。”

他的这段话真的让我想了很久，给了我很大冲击。不过，我不会因为他说这些话就撤回决定，但这是我当经理后，第一次听到还有“关心除工作之外的事情”这一说。这次经历在我心里种下了一颗种子，也让我开始真正去正视这方面的问题。

2. 正确认识自己

我开始思考，我平时忽视的员工情况，以及我应该在什么情况下对员工进行关怀。为了正确地认识自己，我想从日常工作的细节下手做分析。我问了自己几个问题：

有员工离职，我会想到可能他是没感受到我的重视，觉得与其等我给他升职还不如早点跳个槽吗？

有一个员工很踏实但是不善言辞，他也不会提升职要求，我会从他积极主动地去学新东西，还有承担更多工作这些细节里，感受到他强烈的升职愿望吗？

我能在交谈中从对方的一个眼神闪烁中抓到异常吗？

我平时是更喜欢给员工说教，还是听员工分享呢？

谈到要主动关心员工的时候，我是理性思维跟员工分析利弊，还是用感性思维切身体会员工的感受呢？

通过追问上面这些问题，我终于承认自己其实不是很会关心人的人。而且我也从我的父母和妻子那边得到了同样的反馈，原来我的性格真是这样的。

认识问题是解决问题的起点，所以作为经理想要做好员工关怀，**第一步就是正确认识自己，看到自己在这方面的差距，并且要认可这个差距，然后才能进步。**

那在认识到自己的问题之后，我又开始思考，为什么我会给人那种冷冰冰的感觉呢？

从当经理的第一天开始，我接受的就是全套的“西式管理”培训。什么是西式管理呢？西式管理更多关注授权、业绩考核、冲突管理、团队目标设定、执行跟进等等。虽然西式管理也关注人能力的提升，但并不太关注人心，很少把管理和私人关系、员工生活甚至家庭联系起来。

这和**关注“人心”的中国式管理差别非常大**。中国式管理就是指，**作为经理，我们不仅要想着怎么培养员工的能力，怎么通过激励、奖惩获得更高的效率、更多的产出，还要把员工当成有情绪起伏、有家庭压力、有感情需要的，一个立体的人来看待。**

可是说句真心话，不同的经理就是会有不同风格，我本身也不是那种一有时间，就很喜欢跟别人在一起的人。但尽管如此，我还是很希望自己能成为一个有人情味，会发自内心关怀员工的人。那我到底该怎么做呢？

怎样做好员工关怀？

我之前在 [领导特质](#) 那节课里说过，经理要做打不死的小强，答应别人的事情就一定要做到。

但这里就有一种特例：公司的压力导致加班加点、压力山大或许还可以扛，但是如果家里又上有老下有小，老人身体一旦出问题，或者孩子的教育出问题，这样的情况我们还能坚持多久呢？

推己及人，我发现其实员工关怀就是一件将心比心的事儿。无论经理本身是什么风格，只要我们想要关心他人，办法总是会有有的，具体都有哪些办法呢？接下来我就结合别人的经验和我自己的感悟给你说一说。

1. 拉近关系，与员工成为朋友

我认为领导和员工之间应该形成强烈的感情纽带，这个纽带从刚刚形成的时候就需要我们不断维系，然后通过一些事件把这个感情推到下一个阶段。

这就需要我们主动去了解员工的家庭情况了。其实工作几年以后，我们也都是拖家带口的人了，身上的负担都不轻。人不是机器，谁都会有喜怒哀乐。而这些不单单只跟工作业绩有关，也会跟家庭有关。了解这些情况能够更好地帮助我们全面、客观地看待员工的工作情况，更重要的是：能够很好地拉近人和人之间的心理距离。

那具体怎么做呢？如果你本身和员工之间的联系并不紧密，那**我们可以先用爱好和倾听建立和员工之间的联系。**

我们部门就有一个爱好很多的经理，他爱好抽烟、喝酒、吃饭、打球、游泳、弹琴等等。这位经理就跟我说过，我们可以经常找一些骨干员工谈谈心，一起抽烟，一起运动。不为别的，只是听听员工抒发情绪，自己做个好听众就行了，这样在无形之间，我们的距离就会拉近。那平时工作之余，我们一起聊聊天、散散步，互相分享一些家里老人和孩子的事情就会很自然了。

再比如，我们也可以借助一些活动，让我们的家人熟悉起来，这样自然而然我们和员工的关系就会亲近很多。就像我们公司每年的 Family Day 就是家属互相认识的好机会，母亲们在会议室里陪着孩子玩，做父亲的光是看到这一幕他们之间的关系就近很多。

我们部门的 X 还组织家长带上孩子做演习，自己去扮演拐卖孩子的坏人，来培养孩子的防范意识。如果部下不会觉得拘束，我们甚至还可以安排员工都带上各自的家人一起吃个饭，或者一起郊游。这些都是很好的活动。

为什么我要强调和员工成为朋友呢？比如以我自己来说，我觉得如果离开 eBay，会有种很难面对领导的感觉。

我们想想是不是这个道理？在这种情况下，团队骨干是不会因为外面多一点钱、多一点权而动离开的心思的。部下和经理的关系从纯粹的上下级关系转变成上下级和朋友的并存关系。

2. 了解员工家庭情况，主动提供帮助

当我们和员工的关系拉近了之后，我们自然就要去关心员工的家庭情况。

虽然说，在正常流程下，如果一旦发生私人问题和工作相冲突的情况，员工应该跟领导还有团队沟通，减少负面影响。但有些员工是不会主动和经理说这些私人问题的，他不说，我们就不知道，如果他工作出了问题就会很疑惑。就像我们部门的 Z 在父亲手术室外面还在处理工作，心里承受着巨大压力和不满，就算在这种情况下，他也没有告诉经理家里有事。

因此，我们当经理的就是要有这份心，去主动去了解。我们可以经常关心一下员工有没有异常情况，比如最近请假频繁，或者平时经常加班最近一到点了就会准时走.....

当了解到这些家庭情况之后，我们可以主动为员工提供帮助。通过和其他经理时不时的闲聊，我注意到还有个经理对部门骨干的家里情况也蛮了解，像是谁买了新车，谁家里老人生病了，谁正在为孩子上学的事情烦恼，这些事他都知道。而且他还会动用自己的私人关系去帮助员工，介绍老师和医生。

我也知道，帮员工联系老师和医生，这不是每一个经理都能做到的，如果经理没有这个人脉就不行。但这不代表我们不可以多问问员工的情况，如果员工家里有什么事儿，尽量帮员工做个安排协调，分担一些工作的事情，这是所有经理都可以做到的，哪怕在闲暇时间互相分享一些育儿心得也很好。

3. 两类特殊情况

前面我说的算是员工关怀的基本方法。这里我还想单独强调两种情况，分别是员工住院和员工的孩子出生。这两种情况，我都亲身经历过，所以讲起来更有感触。

先说说员工住院这个事。下属住院，我建议当经理的一定要亲自去医院探望一下。我们部门有一个礼拜连续两人因为肾结石发作被送去医院。我下班后跑到医院，去的时候几个同事已经在，家属正在陪着挂水，虽然我也帮不了太多的忙，但是心意一定要到。

二线经理也应该跨级去关心一线员工，一方面员工会觉得部门领导重视他，同时也是拉进跟一线员工心理距离很重要的一环。有一次，一线员工小刘住院，那时候我已经是二线经理了，他的一线经理自己买了慰问品去医院看了小刘。这事儿我是后来才知道的，我觉得一线经理做得很对，同时也觉得自己做得还不到位，我本该想到和一线经理一起看望小刘的。

千万不要把这些看成“管理技巧”，而是要设身处地去体会别人当时的心情，能够做一些事儿就做一些。

再来说说孩子出生。我个人觉得，员工的孩子出生一定要慰问。因为我自己孩子出生那会儿，领导就特意慰问了，所以现在想起来还是觉得很温暖。

我老婆怀孕那年蛮辛苦的，光保胎就住了三次医院，最长那次住了一个月，期间也是起起伏伏。最终结果还是很好的，医生都说能满月出生真是奇迹。

陪产假过后我回到公司，老板叫我去一下她的办公室，谈完工作后，老板拿出一个小礼盒，说恭喜我为人父了，这个过程不易，她有一份小礼物是给我女儿的。我走出老板办公室的那一刻，感觉心里暖暖的，比老板给我升职要更开心。你看，**用心的力量，有时比加工资还厉害。**

其实也不是只有中国人才很注重人和人之间的私人交往，老外也一样的，只是不大容易到那一层而已。因为三次住院，我的总部领导 S 也知道了我老婆怀孕并且也大致知道预产期，等我老婆去医院分娩那天，我就留了一个消息给 S 说休假一天。

非常巧的是，我女儿刚生出来我还在产房的时候，S 打电话过来，他说许健是不是你老婆要生了，现在情况怎么样？我回答说 S 你知道有多巧吗？我现在就在产房，我女儿刚从妈妈肚子里出来，我真没有想到女儿出生后接到的第一个电话是你跨了个太平洋打过来的。

电话那边 S 也觉得真是太巧了，并真心祝贺我。挂掉电话的那一刻，我觉得我跟 S 的心理距离近了好多，我甚至觉得这通电话难道不是缘分吗？不然怎么这么巧呢。

“以人为本”不是嘴上说出来的，而是日常细节体现出来的。经理发自内心地关心人，是一切的基础。

总结

马云曾经说过，员工离职的原因总是有两个：钱，没有到位；心，委屈了。在钱这方面，做经理的，当然要给员工争取利益，但我们更容易忽视的其实是员工关怀。

我把这些年一些点点滴滴回忆了一下，其实做了这么多年的经理，虽然发生的大多数事情都是跟工作相关的，但是我觉得若干年后真的能记住的，以及愿意回忆的一定不是那些具体的工作细节，而是这些人情冷暖。有了这些感情的纽带在，团队凝聚力才强。

每一个领导都有自己的领导风格，有些领导就是跟部下保持距离的，这里没有好坏之分，但是我自己更希望做一个有人情味的经理。我心目中理想的上下级关系是像刘备和张飞、关羽这样的，彼此信任度很高，不但是上下级还是好兄弟。

我们永远没有办法唤醒一个装睡的人，作为经理是否真的从内心就关心人，其实是我们自己最清楚。发自内心地关心员工，基于这个出发点，我们就会更有同理心，就能想到主动去关注的员工情绪、态度和他的烦恼。

员工关怀向来都是以心换心的，带着这样的认识，我们自然会想到，要了解员工和他家人的情况，对员工的异常表现更加敏感些。如果觉察到异常情况，经理还要想到主动给员工提供帮助和支持。

总之，**经理要把员工当成有情绪起伏，有家庭压力，有感情需要的立体的人来看待。**只要我们用心，相信员工一定能够体会得到。

思考题

1. 有一次我跟总部的 D 在微信上打字谈工作，我跟他关系很好，于是就说了一些最近工作上的困难，我觉得自己很难。这时候 D 突然不打字了，而是给我发语音消息。你觉得 D 为什么要改成语音而不用文字？

2. 你怎么看待领导请部下吃饭，不报销自己掏钱买单这件事？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果有收获，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省¥40

破90000订阅特惠，到手价¥89

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 10 | 裁人：“心要慈、刀要快”，做好裁人这件事

下一篇 12 | 进阶心路：不要轻易跨过一线经理，给员工安排工作！

精选留言 (8)



勇闯天涯

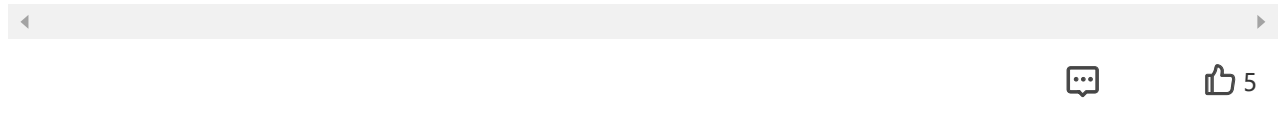
写留言

2020-09-15

之前听过一种说法：要跟下属保持一定的距离，好在遇到难办的事情时不用顾及脸面。后来，我发现这个说法，其实在某种意义上是管理不自信，思路不清晰的表现，顾忌影响交情的事情难办，多半是规定没提前说清楚。

要想带好团队，与人真诚是重要的因素。举一个我刚做主管时遇到的事情，那会跟身边...
展开 ✓

作者回复: 很多事情 你去做不管效果怎么样都比你只想不做要强的。因为做了就会有反馈，可以帮助你调整。

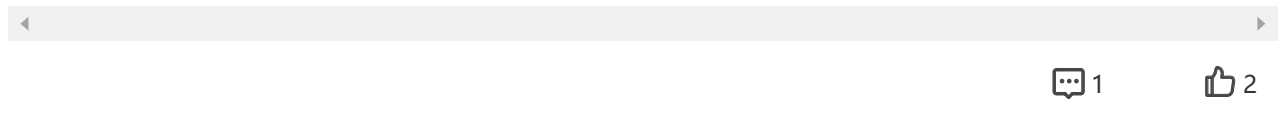
**好好学习**

2020-09-17

回答完问题，想请教老师几个问题。

我工作不到4年，去年入职一家200人不的小公司担任大数据负责人（因为刚进公司没有大数据部门），目前带4个人。虽然经常保持专业学习，但是没有大厂或是大规模项目的经验，这就会导致在架构选型和工作规范流程的效率上出现问题。现在算是技术经理的角...
展开 ✓

作者回复: 我只能谈一谈我个人的看法，我觉得四年就转经理快了点，会有技术底子不牢的风险的。我觉得对管理能力提升主要看你碰到多少事？我感觉你问到这个问题应该是现在没有感觉到管理上有多大成长的。我觉得你自己有没有觉得有成长是最重要的，你往过去看一年前的自己看两年前的自己，你觉得之前的自己幼稚吗？如果没有这种感觉就能确认你在管理等软实力上没有什么提高。我非常赞同作为技术经理专业技术也要过硬的说法。而且我觉得你带四个人，完全可以把自已当dev lead 用而不是当人事经理，带四个人管理overhead 不大的，你应该有较多的时间搞技术的。

**好好学习**

2020-09-16

1 文字没有语音传达的情感丰富，语音没有文字正式严肃，但是让人感受到尊重被重视。

2 吃饭也是，自己掏钱是单方面输出的事，会让被请者同样感到被重视，尊重。

展开 ✓

作者回复: 主要是语言能传达的情感

2



怀朔
2020-09-15

结婚呢？出多少红包合适呢

展开 ▾

作者回复: 结婚我一般不去的。人太多了，也没有机会说两句话。

2



SolaT.yolo
2020-09-19

对员工这么上心，家人不会没有意见吗？

展开 ▾

作者回复: 在对家人不上心家人会有意见，我现在都早上早点去公司，争取下班下班准时回家，等女儿睡了以后再看工作。

你这里说的对员工上心，具体说的是我文章中的哪一部分？

1



Xunqf
2020-09-15

- 1.用文字无法表达出来自己的感情和态度，用语音更能让人感受到说话人的当时的心情和态度。
- 2.意思就是吃饭和工作无关，单纯的朋友之间吃个饭。

我刚入职的时候，因为公司小，每次吃午饭或者晚饭的时候，我们部门的总监总是会喊...

展开 ▾

作者回复: 第一个例子，我当时听完D 给我的微信语音眼泪差点掉下来。D 真是太厉害了。

1

**取经人**

2020-09-14

合同到期哪位仁兄后来怎样了？

展开

作者回复: 我还是给他续了的。我跟员工的直属经理商量了一下，人家态度很好，潜力有限，不能把事情做的太绝了。



1

1



老艮额

2020-09-14

这个对我来说比较难，我很不愿意打听别人的私事，我觉得那是侵犯了别人的隐私。而且现在年轻人也不一样，都比较西方的思想

展开

作者回复: 不是打听，你跟你的朋友也会聊家里的事情的，这事情不能刻意，要顺其自然，顺其自然需要有放松的环境。



1