



管理员工的 真理

GUANLI YUANGONG
DE ZHENLI

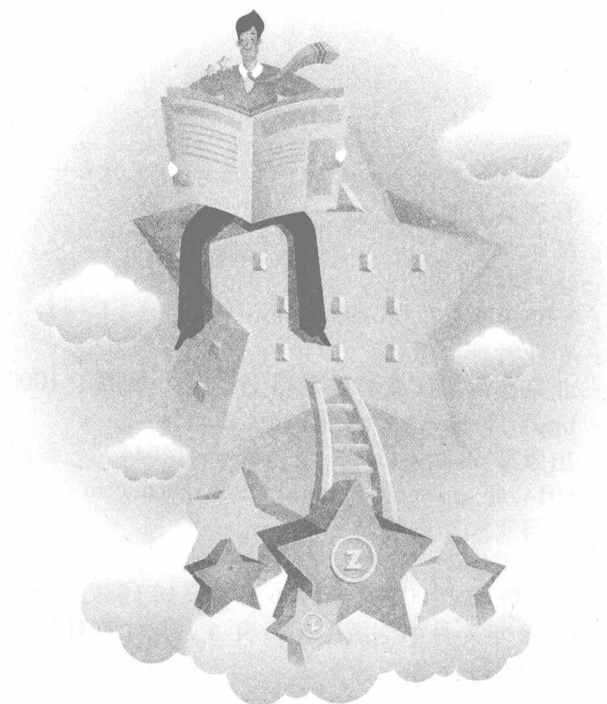
高 业 / 编著

没有无用的员工，只有糟糕的管理者；
企业管理说到底，就是员工管理；
掌握了管理员工的“真理”，也就掌握了企业的未来。

管理员工的 真理

GUANLI YUANGONG DE ZHENLI

高 业/编著



图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的真理/高业编著. —北京: 企业管理出版社,
2008. 3

ISBN 978 - 7 - 80197 - 946 - 9

I. 管… II. 高… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 025548 号

书 名: 管理员工的真理

作 者: 高 业

责任编辑: 逢 春

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 946 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海港区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/chs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com cmph1979@yahoo.com

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 18 印张 300 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言

从人类文明伊始，到封建社会，再到工业发达的现代社会，人类的有规模的所作所为无不和人员管理发生联系。事情都是人在主导，做好做坏的关键，就在于人员管理是否理顺。

同样，企业生存发展的根本问题也都是“人”的问题。企业中有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。而企业管理说到底就是员工管理，因为员工是企业最重要的“资产”，员工管理的好与坏关系到一个企业的兴衰。

最具战斗力的组织，都有一个共同的特征：它们都拥有和谐的员工关系。这种和谐是管理者对员工有效管理的结果。

道理听起来很简单，但要在日常工作中真正做好却并非易事。对于大多数管理者而言，管理员工始终是个棘手的问题。员工的知识水平不同，性格爱好不一，地域文化各异，对于企业管理理念和管理方式的接受能力也不一样，这一切都让很多管理者感到，管理员工真的很难。

管理员工有难度，但也并非难得无法管好，关键是要找到规律、遵循规律。按照规律管理员工，难以驯服的员工会变得温顺，低效的团队会变得生机勃勃。

本书就是把管理员工的这些规律总结起来，姑且称为真理。

与市场上众多经管类知识读本不同，本书以简单明了的方式启发您如何管理员工，其行文风格也避免了传统经管类图书镣铐式的、让人窒息的逻辑推理和逻辑重叠，较多地注重了内容的实用性；字不求工整却显其深



刻，句不求华丽而显其实用，力求能掘其精华、发其玄机，以望让读者受用一二。特别适于那些常有“现在的人难管，现在的书难读”之慨的各级管理者们阅读。

与其他书籍相比，也许本书的这些真理会让人觉得太简单。的确，真理往往都是非常简单的，而且越是伟大的真理其道理越是简单，简单到人们常常忘记，或者觉得像废话，不值一提。比如，“战争的基本原则是保存自己消灭敌人”这条真理，如果你不知道它是毛泽东《抗日游击战争的战略问题》第二章的标题，恐怕多半会嗤之以鼻。

人们常忽略了简单，而朝着复杂的方向前进，以为是接近了真理，其实与真理往往背道而驰。

当然，世界上没有放之四海皆准的金科玉律，也没有通过模仿别人而获得永久成功的企业人，真正的管理大师实际上就是你自己，也只能是你自己。这就是我们之所以大胆地把本书推向市场的惟一信心，惟一“借口”。因为，它是启发式的，而不是教学式的。

所谓仁者见仁，知者见智，若有偏颇错漏之处，敬请各界朋友批评指正。

编著者

2008年3月

目 录

一、选人的真理

管理员工，首先是如何找到所需之人，并把他们的能量调整到最佳状态的一门学问。只有知道自己需要什么样的人，并了解他们各自的特点，才能将你的员工用好、管好。这不仅关系到员工的职业发展，更关系到企业的兴衰成败。

真理 1：企业无人，就成了“止业”	/2/
真理 2：选人：员工管理的起跑线	/3/
真理 3：第一印象有时具有欺骗性	/4/
真理 4：选择实用型人才	/6/
真理 5：经验只保证不偏离“轨道”	/8/
真理 6：最合适人选，即是最佳人选	/10/
真理 7：没有伯乐，也会发现千里马	/12/
真理 8：选人才事业兴，选奴才事业衰	/13/
真理 9：用骏马捕鼠，不如用猫	/15/
真理 10：年龄不同适合的工作也不同	/17/
真理 11：区别对待解决大事和小事的人物	/19/
真理 12：起用人才，“适时”很重要	/20/
真理 13：要得到千里马得先舍得草料	/22/
真理 14：人才结构需呈现互补状态	/24/
真理 15：人才配置中也存在“规模效益”	/26/





二、感召的真理

领导，就是影响他人合作从而实现目标的一种身份。对员工卓有成效的管理，必须靠管理者的无形感召力来实现。正所谓“桃李不言，下自成蹊”，赢得了众人的尊敬与信服之后，你会发现，管好员工其实并不是一件很难的事。

- 真理 16：感召力是领导力最重要的特质 /30/
- 真理 17：管理者是组织的行为导向 /32/
- 真理 18：以身作则胜过一切发号施令 /33/
- 真理 19：真抓实干比能言善辩更重要 /35/
- 真理 20：做领导，功底越厚越好 /36/
- 真理 21：棘手的事应由领导亲自处理 /38/
- 真理 22：公正无私才能响当当 /39/
- 真理 23：有诺不践者很难赢得人心 /41/
- 真理 24：越是优秀的领导越显得谦逊 /42/
- 真理 25：承担责任是管理者的天职 /44/
- 真理 26：付出尊重才能赢得尊重 /46/
- 真理 27：职业道德反映深层次素质 /48/
- 真理 28：地位越高越需要情绪自控 /50/
- 真理 29：得理而饶人更易征服下属 /52/

三、激励的真理

管理是一门艺术，而激励则是这门艺术的核心。从某种意义上说，企业管理的最高境界，就在于如何激发全体员工的工作热情，让他们自动自发地共同完成任务。简单地说，领导的奥妙在于如何激励自己的员工为组织奋斗不息。

- 真理 30：薪酬激励：始终不可或缺 /56/
- 真理 31：薪酬激励是一把“双刃剑” /58/
- 真理 32：激励员工之前需先激励自己 /60/
- 真理 33：事业激励，人人重视发展机会 /62/

真理 34: 目标激励: 动机带动行为	/64/
真理 35: 竞争激励: 全面提高组织活力	/67/
真理 36: 把竞争引入良性轨道是关键	/69/
真理 37: 感情如柔水, 却能无坚不摧	/71/
真理 38: 正义激素是爆发力的引发源	/73/
真理 39: 信任激励, 启动员工积极性的引擎	/74/
真理 40: 员工的积极性是可以夸出来的	/76/
真理 41: 高帽即使不真也照样激励人	/78/
真理 42: 赞美到点上才会有良好的效果	/80/
真理 43: 企业文化具有明确的激励指向	/83/
真理 44: 激励型企业文化应具备的特点	/85/
真理 45: 战略性激励比任务式激励更持久	/87/

四、授权的真理

管理, 是通过他人完成工作的一种程序或艺术。它不是“做事”的方法, 而是“让人做事”的艺术。一个不懂得授权的管理者很难真正走向成功。要知道, 你之所以花钱请人, 目的是要他们发挥才干, 而不是请他们来看你表演。

真理 46: 并非所有的忙碌都值得推崇	/90/
真理 47: 领导的任务不是替下属做事	/93/
真理 48: 放权方可释放权力的效力	/95/
真理 49: 信任是授权的精髓和支柱	/98/
真理 50: “地位”可有效调动员工热情	/100/
真理 51: 接受的工作越重要, 员工越有干劲	/102/
真理 52: 授权需防止和纠正各种越权	/103/
真理 53: 有效授权必须经过充分准备	/106/
真理 54: 选好对象是成功授权的关键	/108/
真理 55: 授权需把握时机注意细节	/111/
真理 56: 权力与责任必须平衡对等	/113/
真理 57: 合理监控与大胆授权同等重要	/115/
真理 58: 适当集权不等于专权独裁	/118/





五、沟通的真理

沟通是管理工作的基本内容，是任何管理艺术的精髓。惟有沟通才能减少摩擦、化解矛盾、消除误解、避免冲突，发挥团队和管理的最佳效能。沟通能力是管理者的基本素质，并决定着一名管理者职业生涯最终所能达到的境界。

真理 59：沟通是管理的浓缩	/122/
真理 60：沟通带来理解，理解带来合作	/124/
真理 61：消除沟通障碍才能共享信息	/126/
真理 62：建立完善的沟通机制是关键	/128/
真理 63：良好的沟通需要正确的步骤	/130/
真理 64：选择沟通的“切入点”很重要	/132/
真理 65：沟通过于正式难收良效	/134/
真理 66：紧张感是顺畅沟通的绊脚石	/135/
真理 67：与人说理，须使人心点头	/137/
真理 68：聆听是无障碍沟通的关键所在	/139/
真理 69：尊重员工建议就是为组织创利	/141/
真理 70：忽视员工抱怨只会让抱怨蔓延	/143/
真理 71：引导部属间沟通是领导的责任	/145/
真理 72：沟通可有效除去“职场代沟”	/146/
真理 73：科技手段不能代替面对面沟通	/148/

六、协调的真理

协调，是管理者为实现既定目标而对影响因素及相互关系进行合理配置和调整，使之发挥最佳效能的活动。在管理艺术中，最重要的就是协调艺术。管理者只有善于协调，才能把组织内外各方面关系理顺，使各项工作井然有序。

真理 74：管理者实施管理的根本就是协调	/152/
真理 75：协调能力是管理者的硬指标	/154/
真理 76：和谐与制衡是管理的基本目标	/155/

真理 77: 发生了矛盾和冲突并不可怕	/157/
真理 78: 找到冲突的原因才能对症下药	/159/
真理 79: 把握原则是有效处理矛盾的前提	/161/
真理 80: 解决矛盾需要采取有效方法	/163/
真理 81: 各部门之间的矛盾不可忽视	/166/
真理 82: 协调同级关系需从“治己”开始	/169/
真理 83: 事后“救火”不如事前“防火”	/171/
真理 84: 制止“宗派”争斗, 势在必行	/173/
真理 85: 合伙人之间最重要的是“求同”	/175/
真理 86: 企业的公共关系至关重要	/177/
真理 87: 速度是处理公关危机的关键	/179/

七、执行的真理

我们常常看到这样一种现象: 目标提出了, 决策做出了, 任务下达了, 结果却难遂人愿或不了了之。于是管理混乱、效率低下便成为这类组织中的一个共性。症结在哪里? ——执行, 在于目标与结果之间因执行不力所架起的那道鸿沟。

真理 88: 执行, 不仅仅是个战术问题	/182/
真理 89: 执行问题需从领导层面来解决	/183/
真理 90: 管理者要以身作则, 带头执行	/185/
真理 91: 具有可执行性是企业战略的基础	/187/
真理 92: 员工了解战略有助于有效执行	/188/
真理 93: 执行到位就要不断向下属提要求	/190/
真理 94: 有效的监控提高执行的质量	/191/
真理 95: 适度的压力有利于提高执行力	/192/
真理 96: 执行的成效在于对细节的关注	/194/
真理 97: 追求细节有多执著执行力就有多好	/196/
真理 98: 没有实际行动, 就没有执行力	/198/
真理 99: 创新会使执行的效果更令人满意	/199/
真理 100: 企业规模与执行方式关系密切	/201/





八、考核的真理

考核是企业管理的重要内容。考核不力，会使管理者置身其中却如同隔水看花、镜中赏月，什么人在干什么事、干得好不好自己全然不知。在这种根本看不到下属真实状况的情形下，再先进的管理方法都不会发生大的效用。

真理 101：员工考核中管理者的角色定位	/204/
真理 102：员工考核必须以制度为保障	/207/
真理 103：合理的指标是有效考核的前提	/209/
真理 104：绩效评估差异化，公平绝非平均	/211/
真理 105：工作分析是做好绩效考核的前提	/213/
真理 106：考评文件是考核的最直接工具	/215/
真理 107：完全量化并非任何时候都可取	/217/
真理 108：注重实际的绩效评估才有意义	/220/
真理 109：360 度考核法：如何使用决定最终效果	/221/
真理 110：企业规模决定绩效管理系统	/223/
真理 111：品德考核是人事考核的重要内容	/225/
真理 112：能力考核是充分利用人力资源的需要	/227/
真理 113：对员工工作态度的考核必不可少	/228/

九、奖惩的真理

赏罚历来是管理者必不可少的统治谋略。无论是在政治、经济还是军事领域，只要有统御和被统御关系存在，赏罚就有它的意义。高明的管理者总是把自己作为裁判，在奖惩的过程中实现整个组织按照预定的规则有序运行。

真理 114：奖惩不明还不如不奖不罚	/232/
真理 115：没有规矩也就不会有方圆	/233/
真理 116：公平公正是赏罚的根本原则	/236/
真理 117：奖惩的时机与方式影响最终效果	/237/
真理 118：管理者不能总是当“老好人”	/239/

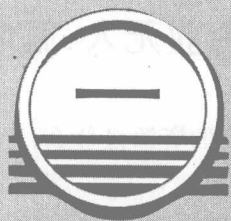
真理 119: 实施惩罚时不能“打倒一片”	/241/
真理 120: 批评是必要的但要讲究艺术	/243/
真理 121: 惩罚与怀柔相结合效果更佳	/245/
真理 122: 管理需要正面的、积极的鼓励	/248/
真理 123: 重奖骨干员工可拉动众人之心	/250/
真理 124: 奖励方式不同效果就大不一样	/251/
真理 125: 奖赏员工不能不加任何节制	/253/

十、培训的真理

企业之间的竞争归根到底是人才的竞争,也是企业培训的竞争。未来的企业,获得优于竞争对手的最根本途径,就是比竞争对手学得更快。重视培训,把企业建成一个学习型组织,是企业提高核心竞争力、获得发展的不二选择。

真理 126: 员工培训需从更新观念开始	/256/
真理 127: 培养人才是一种战略性投资	/257/
真理 128: 培训能有效减少员工流失	/258/
真理 129: 培育内部人才比招聘更划算	/260/
真理 130: 流于形式的培训必然无效	/261/
真理 131: 方法的选择影响培训效果	/263/
真理 132: 培养方案需因人、因职而异	/265/
真理 133: 用亲身经历培训员工更有效	/267/
真理 134: 及早培养关键人才就会有备无患	/268/
真理 135: 最需要的是员工的“精神培训”	/269/
真理 136: 保证培训成果的转化是关键	/271/
真理 137: 把培训当成习惯才能适应变化	/273/
真理 138: 学习型组织中的员工成长更快	/275/





选人的真理

管理员工,首先是如何找到所需之人,并把他们的能量调整到最佳状态的一门学问。只有知道自己需要什么样的人,并了解他们各自的特点,才能将你的员工用好、管好。这不仅关系到员工的职业发展,更关系到企业的兴衰成败。



真理 1: 企业无人,就成了“止业”

如果要问企业里最重要的资源是什么,这个问题估计大多数人都答得出来:“人!”

问题是,作为一个企业的管理者,当你嘴里蹦出这个字的时候,首先应扪心自问:我是不是真的认清了这个问题?我对这个问题的理解是不是正确?我在实际管理中是不是去身体力行?

能完全正确回答这些问题的人不会多,甚至是很少,道理很简单,说总是比做起来容易得多!

中国的文字是很有意思的,我们在说企业最重要的资源是人时,其实文字本身就已经给出答案了:“企”字由“人”和“止”构成,这里有两层意思,一是所谓企业,说到底,也就是“到人为止”,人是企业最重要的资源;二是,如果去掉了“人”,“企业”就变成了“止业”!这是告诉你不重视人的后果——企业将停止不前,大业将会止步!这不得不让人钦服我们祖宗的伟大,他们从造字之始,就已经告诉了我们应该如何做企业,应该如何对待人的问题。

当然,也许还有少数人会说:企业最重要的是客户。客户固然是企业利润的来源,但是千万不要忘记,客户是需要靠人去开发、维护、管理的,离开了企业中的“人”,客户是不会自己找上门来的。尤其是在这个竞争白热化、可替代者众多的年代和环境中,更是如此。离开了人,企业真的是百事莫为了。

“如果把我们顶尖的 20 个人才挖走,那么,我告诉你,微软会变成一家无足轻重的公司。”比尔·盖茨这样感慨。

根据微软的记录,公司每年接到来自全世界各地的求职申请达 12 万份。面对如此众多的求职者,比尔·盖茨并不满足,他认为许多令人满意的人才没有注意到微软,因而会使微软漏掉一些优秀的人。于是,在微软的发展史上曾发生了许多较比尔·盖茨的财产快速增长更加激动人心的寻找人才的故事。

据说,不论世界上哪个角落有他满意的人才,他便不惜任何代价将其弄

到微软公司。他安排的很多“面试”，不是在考人家，而是在求人家。用微软研究院副院长杰克·巴利斯的话说，是在“推销式面试”。有趣的是，他“求人家”的时候所迸发出来的那种兴奋感，甚至还要超过“考人家”。他知道谁是值得他“恳求”的人，其“恳求”的方式常常会出人预料。在西方记者撰写的关于微软的书籍中，多次提到一件事情：加州“硅谷”的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔，在微软千方百计的说服下终于同意为微软工作，但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。比尔·盖茨说，这好办，就在“硅谷”为他们建立了一个研究院。

微软为什么会成为全球顶尖的公司？比尔·盖茨为什么会成为全球第一富豪？由此，我们已不难看出。

人才，是事业之根本。数千年来，不论是雄才大略的帝王，统御千军的名将，孜孜求治的贤相，断案若神的青天，善于经营的智者，还是不让须眉的女杰，皆因人才的得失而兴亡。考古探今，品史论人，在历史的长河中，社会的发展皆因人才的得失而兴衰。重视人才的的确是漫长的社会实践证明了的成功真理。

真理 2：选人：员工管理的起跑线

选人包括从外部选聘人才，也包括从公司内部选拔人才。不管是哪种方式，选人都是员工管理的起跑线。没有招来员工，就谈不上管理员工；在选人时做了错误的决定，就很难理顺人员与工作之间的关系，最终也难以管好员工甚至整个企业。

选人的重要性不仅仅是放在公司战略的位置去考虑的，更不是停留在纸面上。在全面竞争以及企业日益模仿以至同化的年代，除了薪金、机会等实质性的内容，招聘过程本身也是当今企业人力竞争的一个重要环节。优秀的管理人员应把招聘作为重要业务，进行专业化的招聘，以提高企业人力资源水平并降低选人成本。

优秀的管理人员清楚地知道选错人的成本：它不仅包括招聘时登载的广告、花费的时间、考察时使用的道具和物资，甚至已经付出的薪酬、解聘的补偿金和重新聘人所花的费用与时间。重要的是，如果聘人失误，你还必须





尽快调整,而不是等到结果不堪忍受。

无法用数量来估算的成本高到可以令公司难以承受:重新磨合、培训的花销、组织崩溃、客户的丢失、战略变形、痛失机会和士气低落。

因此,如果你无法忽视这些成本,那么选人时就要反复考虑,多方比较。仓促和冒险是选人的大敌,不要被最后期限、岗位等待等因素困扰,不要让精致的简历和推荐信蒙蔽了眼睛,也不要被一大堆的证书改变你的看法。岗位的重要、薪水的高低与招聘的时间和精力要成正比。背景调查、面谈、考试都不可缺,尽量跳到应聘场景之外去考察,如一次约定的晚宴,一位他过去老师的评价,一场橄榄球赛时的表现都会很有用。

优秀的企业总是有一整套聘用人才的方案,分解不同的步骤,设计各种题目,拜访他原来的公司,通过一场团队的游戏来甄别人才……这些方式无不透露出一个特点:慎重与全面。

如著名的思科系统公司,对应聘者严格把关。到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致流程是首先挑选简历,然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈,一个应聘者进入思科一般最少要跟5-8个人交谈,任何职务都要经过这个过程。保证了全面了解和各方面的认同。

没有杰出的人才就无法建立出色的企业。这一点无可置疑。但又有几家企业在招聘时会像检查新电脑系统一样严格呢?也正因为如此,出色的企业才寥寥无几。美国加州工业心理学家戴维森说:“招聘费些劲,管理就容易。”所以,你想找到自己想要的人才,使自己的企业在竞争中取胜,就一定要多一点的力气在上面。

真理3:第一印象有时具有欺骗性

诸葛亮曾对识人有过一番精辟的论述,他说人“有温良而伪诈者,有外恭而内欺者,有外勇而内怯者,有尽力而不忠者”,这些话对于今天的管理者来说,同样具有深刻的启迪。

现实生活中,难免会有眼高手低之辈鱼目混珠,他们常常打着高学历、名校毕业、经验丰富的招牌,很能镇住人,但实际工作起来,却根本没有实际操作能力。如此一来,本想借人才之力来快速发展企业,就变成了集企业之



力来培训员工；当培训起不到效果时，还要花心思请他们走人。到头来，等于是“赔了夫人又折兵”。

避免这种情况的发生对管理者来说不是件容易的事，谁都难免有看走眼的时候，但它又需要尽量避免。这就需管理者拥有透过表象看本质的能力。

第一印象有时具有一些欺骗性，管理者应舍得花时间测试每位应聘者，尽力找出他们擅长什么，他们是否真正适合你的工作，他们具有什么工作技能，你是否能够训练和改变他们。

在招聘时，不要完全指望第一次面试就能全面了解一个应聘者。多研究一下他们的应聘材料，了解一下他们有关的背景，充分进行面试，才能更有效地避免被表面迷惑。你可以带上你所挑中的候选人员去参观一下企业，观察他们对企业的兴趣程度，询问他们一些问题，让他们讲一下自己所做的事情，并表述一下自己。这样，才有利于发现最合适的人。

总的来说，管理者要想做到透过现象看本质，需要注意以下几个方面：

(1)要客观地看人

识才最忌主观成见，戴“有色眼镜”。“疑人偷斧”使无辜者遭嫌，而“情人眼里”的“西施”也并非就是绝代佳人。浓厚的主观色彩，往往造成情感上的偏颇，遮掩或扭曲人才的真实形象。

(2)要全面地看人

“盲人摸象”，把局部当成了整体，犯了片面性的错误。识别人才切不可像“盲人”一样，以偏概全。看才识才要兼顾德、才、学、识各个方面，而各个方面又都要坚持一分为二。

(3)要历史地看人

世上没有常胜将军，智者千虑，必有一失。不能凭一时一事定终身。现在犯了错误，要看过去的一贯表现，过去犯过错误，更要重在现实表现。

(4)要发展地看人

“真理是时间的女儿”。人才总是在变化，特别是正在成长发育的青年人才，可塑性强，变化潜能大，更不能一看到底。路遥知马力，日久见人心。大诗人白居易将其概括为：“试玉要烧三日满，辨材需待七年期”。

(5)要从大节上看人

孔子主张：“赦小过，举贤才”，就是说要从大的方面识才，这很有道理。人才的优劣，要看大德，看他在大是大非面前的态度，要坚持以德帅才。

(6)要从本质上看人

识别人才不仅要用眼和耳，重要的是要用脑，透过表面现象，认真分析，