

- 没有管不好的**员工**
- 只有不擅长管人的**领导**

YUANGONGGUANLI
BIZHIDE118GEXIJIE

员工管理

必知 的 **118**

王建新 / 编著

个细节

细节作为容易被大多数人所忽视的东西，往往成为注意细节者的“独门暗器”，使他们能够很快地脱颖而出。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



员工管理 必知118 个细节

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理必知的 118 个细节/王建新编著. - 北京: 企业管理出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 418 - 4

I. ①员… II. ①王… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 029155 号

书 名: 员工管理必知的 118 个细节

作 者: 王建新

责任编辑: 树民

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 418 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18.25 印张 250 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻版必究 印装有误 负责调换

前言

企业管理的好坏，归根到底就是对员工管理的好坏。员工管理是一个复杂的事情，需要做细致入微的工作。任何企业的命运都不是由那些大动作决定的，而是由无处不在的细节决定的。做深做透细节工作，就可以使企业由小变大，由弱变强。

许多管理者总是不停地抱怨，员工越来越难管理了，不是不听话，就是牢骚怪话多；不是不服从安排，就是对工作讨价还价；不是不干活，就是工作效率低下等等。

事实上每家企业都不乏精明能干、聪颖过人的员工。可是并非每家企业都长盛不衰。究其根本，则是其管理者忽视了对员工的细节管理，管理者功夫没少下，却没有抓住要害，没有抓住影响员工行为的细节问题，以至于没有能够管理好员工。

这些领导者很少去思考为什么有的领导管起人来非常轻松，而有的人却叫苦不迭？员工到底要怎么管？如何才能促进企业成长？如何才能提升团队的执行力？怎样规避管人中的错误？

其实，管理员工工作并无神秘可言，抓住了细节管人就抓住了管理的核心，就能主动发现自己工作中存在的问题和不足，有的放矢，从而解决好问题。我们认为没有管不好的员工，只有不擅长管理员工的领导。很显然，一切组织兴盛与衰败的原因里面，都毫无例外地潜隐着细节因素的影子。

许多领导只会看表面现象，不但抓不住管理细节，还往往自以为是，对员工颐指气使，动不动横加指责或发号施令，导致自己与员工之间隔阂甚深，整体散如盘中之沙，大事小事都很难顺利完成，削弱了企

业生命力。企业发展需要的是合力而非权力，所以，领导一定要善于抓住管理中的细节问题，从细节入手，以理服人而非用权压人，因为用权压人不但起不到真正的效果，在执行工作时反而会产生更大的困难。

抓住了细节管人就能够有效调动员工的主动性，最大限度地挖掘下属的潜力，使下属的积极性与聪明才智得到充分发挥。要让员工自己愿意干，而不是管理者在后面推着他干，或者举着鞭子吓唬他。只要自己愿意干，就能克服重重困难，创造意想不到的奇迹。

本书的最大特点就是摒弃了晦涩的理论说教和泛泛而谈的大道理，采用大量精当的案例和简明实用的理论，从细节入手，列举大量翔实的案例并通过精辟通俗的分析，从各个方面阐述细节管人的原则、方法和各种技巧，具有很强的现实意义和借鉴价值，力求对读者有所启迪，让读者阅读后达到“茅塞顿开、豁然开朗”的功效。

编者

目 录

第一章 适时立威，以威权树立管人威望

1. 新官上任要踢好“头三脚” 3
2. 不动声色、控制情绪是立威的前提 5
3. 端点“架子”更有威仪 7
4. 杀一儆百这一招永不过时 9
5. 对待承诺一定要“说一不二” 11
6. 严惩“不听话”的员工 14
7. 制服有缺点的下属要要点手腕 15
8. 敢用比自己强的人更有威信 17
9. 不妨拿自己开刀 19

第二章 恩威并重，从小处施恩征服员工的心

10. 要敢“打”，更要善“揉” 25
11. 从小事下手，温暖员工的心 26
12. 员工更需雪中送炭 29
13. 帮员工念好难念的“经” 31
14. 以“尊重”攻破下属心理防线 32
15. 尽量记住每一位员工的名字 33
16. 替下属揽过最能收拢人心 36
17. 与员工分享功劳，员工必将誓死追随 37

18. 用人不疑，员工定报知遇之恩 39

第三章 知人善任，没有最好的只有最合适的

19. 扬长避短，木匠手中无烂木 45
20. 识人识才干，对个性问题可以宽容 47
21. 做个善用“偏才”的“伯乐” 49
22. 任用“鲶鱼式”人物激活局面 51
23. 大胆使用有过错的员工 53
24. 挖掘内部潜藏的“诸葛亮” 54
25. 知识型下属更需要自由 57
26. 活用中老龄下属 58
27. 正确引导年轻下属 60
28. 用人需把握平衡互补之道 62

第四章 目标施教，把员工培育成有用之材

29. 适度施压是锻造人才的一大法宝 67
30. 教会员工从错误中获益 69
31. 以自己的亲身经历代替说教 71
32. 教会员工最佳的工作方法 72
33. 培养员工的合作精神 74
34. 努力培养员工的自信心 77
35. 指导下属改掉不成熟的稚气 78
36. 鼓励下属独立思考 80
37. 老实不是人才，培养下属的创新能力 82

第五章 分身有术，让员工更快地成长

38. 学会做“甩手掌柜” 87

39. 授权之后要勤于监督	90
40. 寻求授权与控制的平衡	92
41. 防止和纠正下属越权的妙招	95
42. 别犯越级指挥的低级错误	97
43. 下达命令要因人而异	99
44. 命令如山，不可等同戏言	101
45. 少用命令，多用建议	103
46. 令出如山，决不妥协	106
47. 怎样避开授权的误区	107

第六章 有效沟通，营造人和旺势的氛围

48. 管住自己的嘴巴，竖起自己的耳朵	113
49. 及时疏导，绝不让泥沙阻塞了河道	115
50. 把握沟通的 14 个细节	118
51. 要锤炼说服下属的过硬技巧	121
52. 善用幽默充当沟通的“润滑剂”	124
53. 客串心理医生，打开下属的心锁	126
54. 发问时要循循善诱	129
55. 应对下属反对意见的技巧	131
56. 发挥个别谈话的微妙作用	133
57. 准确地传递口头信息	136

第七章 适度表扬，激发起员工的冲天干劲

58. 学会用称赞的魔棒指挥员工	143
59. 掌握表扬的原则，避免弄巧成拙	145
60. 表扬下属有妙招	148
61. 表扬越具体，效果越显著	150

- 62. 表扬也要另辟蹊径 151
- 63. 赞扬下属一定要及时 153
- 64. 对下属微小的进步也要适当表扬 155
- 65. 表扬下属要放下架子 156
- 66. 表扬不当会弄巧成拙 157

第八章 有的放矢，批评才能倍显实效

- 67. 掌握批评下属的原则 161
- 68. 选择最合适的批评方法 164
- 69. 选准批评的最佳时机 166
- 70. 当众责骂下属是拙劣的做法 167
- 71. 给批评包上“糖衣” 169
- 72. 不要让批评跑了题 171
- 73. 不用家长式指责法 173
- 74. 批评要对事不对人 174

第九章 花样翻新，激励员工要找到恰当的方法

- 75. 适时给员工一份意外荣耀 179
- 76. 巧用“激将法”点燃下属的好胜心 181
- 77. 用“高帽子”制造员工使命感 183
- 78. 处罚员工要学会使用“递进式” 185
- 79. 给员工找一个“竞争对手” 187
- 80. 善于“煽出”员工的干劲 189
- 81. 引导良性竞争激发员工的“斗志” 191
- 82. 花钱也有可能买来“离心力” 193
- 83. 有效激励的“金点子” 195
- 84. 奖励的十种绝招 196

第十章 留住人心，打赢反跳槽的攻坚战

85. 弄清员工跳槽的真正原因	203
86. 用优厚待遇留住人心	205
87. 努力减少优秀人才的流失	207
88. 用“感情之索”拴住真英雄	210
89. 避免“得力干将”要辞职	213
90. 盯紧爱跳槽的员工	214
91. 留住新员工的技巧	215
92. 激发员工的主人翁意识	217
93. 员工跳槽后要巧补残局	219

第十一章 敢唱黑脸，关键时刻要横下一条心

94. “炒鱿鱼”要注意给员工留面子	225
95. 解雇之前要再三思量	226
96. 与离职者谈话的技巧	227
97. 辞退员工应注意的问题	230
98. 要把“黑包公”扮演到底	231
99. 炒员工鱿鱼的五大绝招	234
100. 怎样对功臣“痛下杀手”	236

第十二章 巧妙化解，把矛盾消弥于无形

101. 对于箭在弦上的矛盾不妨“冷处理”	243
102. 当好“和事佬”，学会“和稀泥”	244
103. 用隔离、牵制的手段防“兵变”	246
104. 找出那根彼此互相牵制的绳子	248
105. 会适时装糊涂的才是明白人	251

- 106. 好态度助你解决大矛盾 253
- 107. 调解下属之间矛盾的原则 254
- 108. 处理矛盾要防止踩到“雷区” 256
- 109. 以高姿态主动化解与员工的矛盾 259

第十三章 灵活变通，再棘手的事都不再是难题

- 110. 怎样拒绝下属的不合理要求 265
- 111. 下属要求加薪，领导巧妙应对 267
- 112. 灵活掌握制度的“弹性” 268
- 113. 决不让小牢骚造成大麻烦 270
- 114. 让“桃色事件”不再棘手 272
- 115. 巧妙应付下属踢回的球 275
- 116. 妥善解决员工的私人问题 276
- 117. 通报坏消息要学会“兜圈子” 278
- 118. 关注下属情绪“晴雨表” 280

Chapter

One

第一章

适时立威,以威权树立管人威望

有些领导者虽然大权在握，但实际上却根本无法对下属产生足够的影响力，下属常常不把他们的命令当回事，或者不愿意服从他们的领导，甚至产生消极怠工、阳奉阴违、故意抵制等等不良情绪。这是因为他们没有树立起威严来，他们缺乏的不是管理手段，而是缺乏震慑下属的强力，不能让下属产生敬畏之心。

表面上一团火，与员工嘻嘻哈哈，长此以往就会形成习惯，最终使领导者丧失威严。威来自于严，严来自于不苟言笑。端起架子，板起面孔，这是领导者管好下属必须注意的细节。挺起腰杆，睁大眼睛，在员工面前决不喜形于色，称兄道弟，只有这样才能令行禁止，才能有力量把员工集合在一起，凝聚成强大的力量，来实现领导目标。

1. 新官上任要踢好“头三脚”

俗语说：“千里之行，始于足下。”领导者威信的建立，必须从上任之初开始。任何一个领导，都曾有过尽快打开局面的经历。不论是上任的新领导，还是因工作变动而出任新职的老领导，上任开始都想踢好头三脚、烧好三把火、打开新局面、树立起威信。

新官上任，烧“三把火”有以下好处：

(1) 给自己立威

让别人知道你来了，而且还不好惹！如果你无声无息地来，也无声无息地做，底下的人观望一阵子，发现你也“不过如此”，就会不把你当一回事，把你看扁了。一旦被看扁，要再“圆”起来就会比较费力，你就成了一只“黔之驴”了。

(2) 为了显能

让别人知道你是行的，而不是靠关系爬上来或上面安排的三脚猫！你有能力，别人便不会看轻你，一被看轻，就很难再挽回。

(3) 以示锐气

新官上任时，都是雄心勃勃、锐气十足，同时为了立威显能，便“什么都不怕”，否则待过一段时间之后，势力和人情的包围会使你产生一种无力感，锐气消失后，有些问题就会下不了手解决。如果能在上任之初就把一些沉渣“放火”烧掉，不但有助于立威显能，也有助于锐气的持续。

一些新官年富力强，热情高有闯劲，有把工作搞上去的强烈愿望，这是难能可贵的优点。但新官上任后要搞调查研究，把下面的情况摸清楚，然后视轻重缓急，该解决什么问题，一步一个脚印地踢好“头三脚”。

《红楼梦》中的探春最初接管园中事务时，是以闺中的娇小姐身分来接替人见人惧的“凤辣子”，让我们看看她是如何支撑局面的。

探春的“亮相”不同凡响。她一上来就对王熙凤定下的种种不合理的

条例一一驳斥、废除，使在座者无不心服口服；大刀阔斧地改革还借助了李纨的地位，宝钗的心细，加上她自己的精于计算形成了“三独坐”的局面；她对生母赵姨娘的无理要求更是不留情面，使她“主贵奴贱”的架子成了自讨没趣。大观园也确实在探春的策划下一度显得井井有条。

探春深知众人向来只服王熙凤的规矩，对于她初出茅庐的号令自然不会听从。于是，她首先从王熙凤身上挑错，压住了她的气焰，自然就立起了自己的威信。

探春也深知自己的一块心头疮：自己是庶出，生母赵姨娘又处处要强好胜，反落得众人白眼。在每个人都冷眼看待她是否对生母徇私情时，她铁定了公事公办的原则，决不给赵姨娘半点特殊。“国有国法，家有家规”，探春破了王熙凤的旧例，又破了至亲这一关，干脆利落地树起了威严。

探春的“三把火”正是她正确地估计形势，摸清了上下各色人等的心理的一个漂亮的结果。她取得了成功，连王熙凤都不得不叹服，准备把担子移交给她了。

万事开头难，“头三脚”要踢得有章有法，新官可以参考如下建议：

上任伊始，尤其是到一个新的单位，新官要先做好详尽的准备，调查公司的财务状况，每个人的背景资料，每个人的能力表现能打几分，心中有数了，便可以亮相了。

尤其是在你的前任怀疑政策无效时，更需要你放起大火烧除一切弊端。召开全体会议，一一指出公司的各项状况和发展前景，具体事务要点到每个人头上。再宣布旧规则的废除和新规定的实行，交接清楚，毫不含糊。接下来是新的人员安排，该“炒鱿鱼”的“炒”掉，该升职的升职，让新的领导班子呈现积极向上的气象。

把这次亮相当作你的战略演讲来进行。气势上首先要压服众人，开口之前，先用自信的眼光缓缓扫过在场的每一个人，好像在宣告：你们每一个人的优劣长短全在我的掌握中，不要企图在我面前耍花招，我能一眼识破任何人的诡计。

宣告你做出的各项决定时，用词要精练，越简短越有威力越好。省略所有的口头禅，“这个”、“那个”之类的话会使你显得优柔无力。规定就

是规定，没有任何和缓的余地。该说两个字时绝不多用一个字，让你的员工不存在任何僭越的心理。他们自然被你的威仪所征服。

2. 不动声色、控制情绪是立威的前提

无论何人，只要在社会上混过一段时间，便多多少少练就些察颜观色的本领，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，并进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益，你也会在不知不觉中被别人所掌握。

一般人都是遇喜则兴奋，遇悲则哀伤不已，内心的情感难以控制。作为一位领导者却不能纵情悲喜，单独一人的时候或许尚可发泄感情，但是面对下属时，却得时时维持着稳重的形象。这样的细节问题是领导者必须控制好的。领导者把自己的喜怒经常流露给下属，下属则会投其所好，而掩盖事物的本质。因此，高明的领导一般都不随便表现这些情绪，以免被人窥破弱点，予人以可乘之机。

张先生是一家单位的领导，有一次交代下属执行一件较困难的任务，当然，他能够胜任。刚刚交待完毕，下属就开始抱怨困难如何大，条件如何差，时间如何紧。

张先生对此没有任何表示，保持着沉默，这位下属说着说着就不说了，最后说了一句：“好，我一定完成。”

看来张先生是深谙管人之道的，他明白说得越少，就显得越神秘，就越能掩藏自己的真实意图，越能控制别人。

在官场上，不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐，被称为“深藏不露”。这也是古今中外成功的领导者用以控制下属的一种重要方法。历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥视自己的底细和实力，这样部下会觉得领导者神秘莫测，从而产生畏惧感，就不敢钻空子了。这样就如同领导者在暗处，下属在明处，控制起来就比较容易了。

“喜怒不形于色”，尽量压抑个人的感情，以冷静客观的态度来应付事情，这种性格的人才配做一位优秀的领导者。

这种性格至少有两大优点：

(1) 当组织内部遭遇困难时，如果领导露出不安的表情或慌乱的态度，便会影响到全体员工，一旦根基动摇，就会带来崩溃。这种情形下，如果能保持泰然处之的冷静态度，最能安抚民心。

(2) 在对员工进行管理时，应该具有从容镇定、成竹在胸的泱泱大气。如果把持不住露出感情，或狂喜或暴怒，不但有损领导者形象，也容易被下属窥见弱点，而屈居下风。

在生活中，领导者会遇到各种情况，有的让自己火冒三丈，有的让自己喜上眉梢。但无论你遇到哪种情况，都应当做到从容不迫，泰然处之。

现实中我们常看到，有些领导由于脾气暴躁，情绪容易失去控制，在自己的一亩三分地里，更是滋生出专横跋扈的作风，动不动便因为下属的言谈举止不合领导的意，便大发雷霆，把下属批评得一无是处。

这种做法极为不智，不仅会对领导形象有损，还会造成更深的其他不利影响。领导者应该提高控制愤怒情绪的能力，时时提醒自己，有意识地控制自己的情绪波动。

那么，领导者怎样有效地控制自己不发脾气呢？

(1) 暂时把周围的人统统当物看待（这不含有不尊重人的意思）

因为生气全是因人而起，有人使你不满意了，看到他的脸色也会使你反感。所以不妨把对方视为物品。对桌子、椅子或机器有什么气可生？这样就可以使你在发脾气前有一段缓冲时间，可以用比较客观、公正的标准来看问题。

(2) 用深呼吸的方法

命令自己放松，深吸一口气再慢慢地吐出来。然后说：“我不生气，我心情很平和。”如此重复数次，必能使胸中的愤懑得到一些舒解，甚至彻底舒解。

(3) 当快要发怒时，可以设法转移一下自己的注意力。

赶快离开：远离冲动现场，到厕所去一趟也可。

喝茶：利用茶水将怒气一起吞下，也能收到效果。

赶快转移方向去忙别的事，这有益改善气氛。

看书：不必要精读，很快地翻动书页，只读一些大标题就行。