

图解

管好员工 就靠这几招

明理◎编著



中国华侨出版社



目录

第一章 管好员工就靠这几招	1
指导员工而非指挥员工	2
好的管理来自好的制度	4
以明确的目标带动积极性	6
管好关键位置关键人	9
让合适的人做合适的事	11
管理要懂得容人之私	13
好员工都是夸出来的	15
激发下属迈向共同理想	18
最好的管理策略是身教	20
执行管理职能的 5 项原则	21
第二章 识别人才的绝招	23
看人要看进取心	24
聪明是一种重要潜质	26
优秀的人必然高度自律	28
高管应具备的素质和能力	30
从下属中发现良驹	32
拟定科学的选人步骤	35
透过对方的光环看匹配	36
学历和才干没有直接关系	38
能力审察需要注意的问题	40
第三章 建立威信	43
建立威信	44
通过情感建立威信	45

适当地端起自己的架子	47
适度使用管理“强制力”	49
减少下属对控制的抵抗	52
惩处是树立威信的有效途径	53
权威必备的心理素质	55
依靠正直的人品赢得信赖	56

第四章 让员工有归属感的绝招 59

创造“家”的感觉	60
了解下属的需求和立场	61
惠而不费的关爱方式	63
关注员工内心的不满	66
关心员工的家人	68
帮助下属解决生活问题	70
关注下属的不安心理	73
赋予员工主人身份	74
在细节上注重感情	77
员工是最需要感谢的人	78
柔性管理的 4 种方式	80

第五章 这样批评最有效 83

批评之前先要肯定	84
实现批评增效的 5 种方法	85
把握好批评的 8 点要求	88
批评要因人而异	89
批评不等于简单斥骂	92
巧妙地设计你的斥责	95
批评后要及时安抚	98
设法让受罚者“戴罪立功”	99

第六章 日常管理员工的绝招 101

建立良好的工作氛围	102
以目标卡进行管控	104
以身作则领导员工去做	106
采用目标策略加强协作	108

运用情绪管理激发潜能	110
以成就动机激发热情	112
以良性竞争激发积极性	114
防患员工的过度自信	115
严格执行标准化管理	117
员工能力与任务要匹配	120
第七章 向员工适度授权的绝招	123
确定授权计划和方法	124
选择最恰当的时机	126
充分设计授权的战术细节	128
授权必须遵守原则	131
防止授权失控的方法	135
有效授权的实施过程	136
授权一定要选对人	140
充分信任才是管理王道	142
有些事不适合放手	144
防止下属逆向授权	147
第八章 跟员工有效沟通的绝招	149
积极地倾听与对话	150
掌握内部沟通的技巧	152
遵从有效沟通的特性	154
善用非正式沟通手段	157
建立开放的沟通机制	159
想方设法让对方张嘴	162
以对方的语言来说话	163
第九章 让员工不断进取的绝招	165
给员工一个值得努力的目标	166
制订有效的激励计划	168
以晋升激励精英人才	170
设计激励性薪酬模式	172
奖励员工要讲究技巧	174
满足员工的内在需要	176

有效的激励方法组合	179
-----------------	-----

第十章 评价工作有效性的绝招 181

评价员工的使用价值	182
启用平衡计分卡	184
精确预估员工的绩效水平	187
赢利能力是首要指标	189
借助 360 度进行评估	191
考核员工的工作态度	193

第十一章 绩效考核的绝招 195

借助智猪博弈模型	196
绩效考核七部曲	198
施行末位淘汰制	202
让员工感到适度的压力	203
正确运用 KPI 考核体系	205
刚性排名和强制排序要不得	207
加强对管理者的考核	209
评估中的敏感事件处理	211
绩效沟通必不可少	214
需要重视的几对关系	216

第十二章 打造优秀团队的绝招 219

管理者的 10 项职责	220
营造轻松氛围的方法	222
描绘清晰的团队愿景	224
塑造团队文化的方法	226
学习型团队的修炼方法	229
打造高效团队的要点	232
选择适合的管理模式	235
提升管理模式的绝招	236
培养团队精神的技巧	239
提升团队凝聚力的妙招	242

第十三章 协调员工矛盾的绝招 245

处理冲突的几种方法	246
利用正向冲突达成结果	248
做一个清醒的审判官	251
管理冲突的 5 种策略	253
将冲突由坏事变成好事	255
加强部门之间的配合和协调	257

第十四章 裁人的绝招 261

清除团队中的 C 类员工	262
恰当地解决问题员工	264
裁人时采用强制的方式	266
高效治理需要敢于解聘	268
不适合再优秀也不留	270

第十五章 管理不同类型员工的绝招 273

漠视喜好攻击的人	274
知识型员工更注重精神需要	275
让有情绪的人安静下来	277
撬开被动沟通者的嘴	279
如何对待恃才傲物的下属	281
对老员工要尊重	283
提高核心人才的忠诚度	285

第十六章 赞美员工的绝招 287

培养乐于表扬的习惯	288
表扬要客观公正	290
挖掘优点并加以赞赏	292
表扬方式要灵活多变	294
让每个人觉得自己最受青睐	296

第十七章 让员工达标的绝招 299

帮助下属养成好习惯	300
匹配每个人的“热键”	301
改善不合理的执行架构	304

赋予目标时赋予权力	305
提供才能发挥的空间	308
让千里马成为团队榜样	310

第十八章 培育人才的绝招 313

摸清员工需要学习什么	314
选择最有效的培训方式	316
告诉员工你对他的期望	319
扶上马后果敢撒缰	321
注重培训的传承价值	324
特别的人用特别的方法	327

第十九章 留住员工的绝招 329

忠诚需要基本保障	330
与员工利益捆绑	331
将员工看作合作伙伴	333
让员工充分享受高薪	336
创造员工的归属感	338
留人的上策是扶植	340
学会以一流的文化留人	343

第二十章 发掘优秀人才的绝招 345

注意力集中在长处上	346
以工作引导员工成长	348
越优秀的人越易犯错误	350
先有奖赏后有英雄	351
在缺点中发现优点	353
察贤识才的 3 个标准	356
精英会在竞争中胜出	357
综合考察各项素质	359

第二十一章 高效管理，创造管人最大效益 361

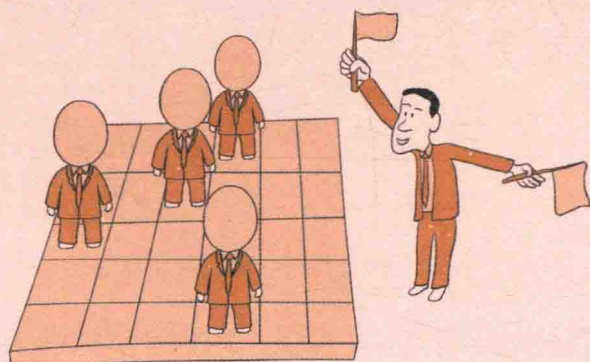
管理在于获得民心	362
树立团队共同目标	364
要注重人与人的搭配	366
管理者要善于兼容并蓄	368

让所有人都参与决策	370
如何引爆员工的激情	372
简化层次是优化管理的核心	373
活学活用帕累托定律	375
第二十二章 提拔可用之人的绝招	377
发现适合当领导的人	378
挖掘出同步的“发动机”	381
把技术精英推到管理岗位	382
找到企业最需要的帅才	385
培养有潜力的接班人	387
找到优秀的人事经理	389
采用科学的提拔程序	390
提拔工作业绩出色的人	392
提拔之前详察其心智	393
谁适合当营销经理	394
第二十三章 激发暂时后进者的绝招	397
以奖赏来激励无功者	398
适当引入竞争和淘汰机制	400
请将不如激将	403
根据实绩酌情刺激	406
激起挑大梁的欲望	408
积极引导良性竞争	409
通过授权创造责任感	411
第二十四章 合理约束员工的绝招	415
完善制度，杜绝潜规则	416
管理者要学会拒绝	418
不要让命令打折	420
权力牵制中的平衡之术	422
坚决维护制度的公正性	424
奖赏和惩罚必须兼具	426
实现员工自我管理	429
打造无为而治的管理	431



第一章

管好员工就靠这几招



指导员工而非指挥员工

在一个知识型组织里，管理的方式并不是指挥，而是指导。这不是咬文嚼字。指挥是发号施令，下属没有主动权，只能被动地执行，由此引发出来的是员工的工作积极性不高；指导是一门艺术，既能帮助员工高效率地工作，也能使员工发挥主观能动性，取得最理想的结果。

索尼的老板盛田昭夫是一个懂得“指导艺术”的人，同样，被他提拔的井深大也是这样的人。他们二人创造了索尼的辉煌。

在井深大刚进索尼公司时，索尼还是一个小企业，总共才二十多个员工。老板盛田昭夫信心百倍地对他说：“你是一名难得的电子技术专家，你是我们的领袖。好钢用在刀刃上，我把你安排在最重要的岗位上——由你来全权负责新产品的研发，对于你的任何工作我都不会干涉。我只希望你能发挥带头作用，充分地调动全体人员的积极性。你成功了，企业就成功了！”

这让井深大感受到了巨大压力。尽管井深大对自己的能力充满信心，但还是有些犹豫地说：“我还很不成熟，虽然我很愿意担此重任，但实在怕有负重托呀！”盛田昭夫对他很有信心，坚定地说：“新的领域对每个人都是陌生的，关键在于你要和大家联起手来，这才是你的强势所在！众人的智慧合起来，还有什么困难不能战胜呢？”

盛田昭夫的一席话，一下子点醒了井深大。井深大兴奋地说道：“对呀，我怎么光想自己，不是还有二十多名富有经验的员工嘛！为什么不虚心向他们求教，和他们一起奋斗呢？”于是，井深大马上信心满满地投入工作中。就像盛田昭夫放权给他一样，他把事务的处置权下放给各个部门，比如他让市场部全权负责产品调研工作。市场部的同事告诉井深大：“磁带录音机之所以不好销，一是太笨重，每台大约45公斤；二是价钱太贵，每台售价16万日元，一般人很难接受。”他们给井深大的建议是：公司应该研发出重量较轻、价格低廉的录音机。

与此同时，井深大让信息部全权负责竞争对手的产品信息调研。信息部的人告诉他：“目前美国已采用晶体管生产技术，不但大大降低了成本，而且非常轻便。我们建议您在这方面下工夫。”在研制产品的过程中，井深大和生产第一线的工人团结协作，终于一起攻克了一道道难关，于1954年试制成功了日本最早的晶体管收音机，并成功地推向市场。索尼公司凭借这个产品，傲视群雄，进入了一个引爆企业发展速度的新纪元。

井深大取得了巨大的成就，成了索尼公司历史上无可替代的优秀人物。在这个事例中，我们应该注意到最为重要的两个环节：盛田昭夫放权给井深大，井深大放权给其他部门。在充分授权下，索尼公司发挥出了团队的整体作用，调动了每一位员工的积极性，把团队的力量发挥到了极致，从而取得巨大成功，这就是“指导”的力量。



领导者要注意指导员和指挥员工的区别

指导是一种学习和发展的手段，是引导他人向自己的目标迈进的一种方法，它与指挥不同，指导不是把自己当作无所不能的专家或督导者。

指导与指挥的区别

指导

侧重于：

- 探 索
- 促 进
- 伙伴关系
- 长期发展
- 接受多种可能的结果

指挥

侧重于：

- 吩 咐
- 指 示
- 权 威
- 当前需要
- 要求某一具体结果

指导能带来的效益

- 工作满意度提高，员工的工作动机加强
- 经理与直接下属之间的工作关系改善
- 工作团队更富有创造力
- 组织资源的利用更加有效

现代企业，任何管理者都要充分认识到指导在管理中的作用，学会如何指导，而不是如何指挥。

如果采用的是呆板的“指挥”，那情况会怎样？有这样一个例子：

有一家主要从事食品加工的乡镇企业，老板张总事必躬亲，对员工信任度不高。每当营销员将要出征时，他就会再三叮嘱：“你们遇事一定多汇报，否则出了问题，后果自负！”因而，在外省打拼的营销员们一个个小心翼翼，生怕办错事，结果算到自己头上。因此，张总经常接到这样的长途电话：“张总，一天30元的旅店没找到呀，租一间一天35元的屋子可以吗？”“张总，这边的客户表示需要我们意思意思，那我们是不是可以买几条三五送去呀！”无论事情大小，他们一律请示汇报，只要未经老板认可，他们绝对不会主动做决定。

最终，一些有能力的营销员感到手脚被牢牢束缚着，有劲儿使不出，只好选择离开，另谋高就。留下来的那些营销员只会请示，工作起来没有丝毫主动性，领导不安排的事情一概不做，一年到头业绩平平。而张总也整日手机响个不停，忙得脚打后脑勺，花费上百万元的广告毫无效果，企业处于濒危边缘。

在军队里多用“指挥”一词，这是因为军队的行动只需要服从上级的命令，而不主张自我创造。德鲁克在提出“管理是指导而非指挥”时，设置了一个极为重要的前提：在知识型组织里。知识型组织的最大特点是创新和创造，这对员工的主观能动性依赖很大。

好的管理来自好的制度

所谓行为的边界，就是制度。制度是团队文化的精髓，是一个团队在竞争激烈的环境里生存和作战的保障。一个富有战斗力的企业，必定有严谨的制度；一个合格的员工，也必定具有强烈的制度观念。如果没有制度，团队就会像一盘散沙，员工各自为战，毫无凝聚力。

很久以前有五个和尚住在一起，他们每天都分食一大桶米汤。但是因为贫穷，他们每天的米汤都是不够喝的。一开始，五个人抓阄来决定谁分米汤，每天都是这样轮流。于是每星期，他们每个人都只有在自己分米汤的那天才能吃饱。后来经过研究，他们推选出了一位德高望重的人来分。然而好日子没过几天，在强权下，腐败产生了，其余四个人都学会想尽办法去讨好和贿赂分汤的人，最后几个人不仅还是饥一顿饱一顿，而且关系也变得很差。然后大家决定改变战略方针，每天都要监督分汤者，把汤一定要分得公平合理。这样纠缠下来，所有人的汤喝到嘴里全是凉的。最后大家想出来一个方法：轮流分汤。不过分汤的人一定要等其他人都挑完后，喝剩下的最后一碗。这个方法非常好，为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均。

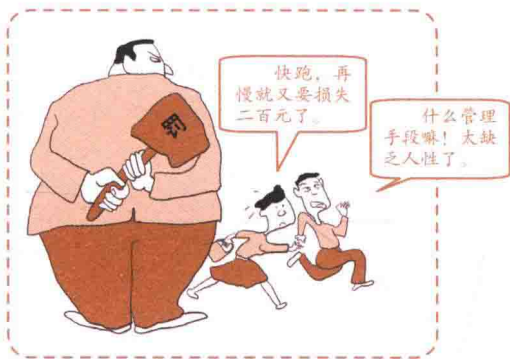
在这个好方法执行后，大家变得快快乐乐、和和气气，日子也越过越好。同样的五个人，不同的分配制度，就会产生不同的效果。所以一个单位如果没有好的工作效率，那一定存在机制问题。如何制定一个好的制度，是每个领导需要考虑的问题。

一个有能力的管理者，首先也应该是一个规章制度的制定者。规章制度也包括很多层面：财务条例、保密条例、纪律条例、奖惩制度、组织条例等。好的规章制度可以使被执行者既感觉到规章制度的存在，又并不觉得规章制度是一种约束。

看看已经有百年历史的IBM、花旗银行、默克制药等著名的企业，我们可以发现，



制定切实可行的管理制度



科学的管理制度是保证整体管理效率的基础，但制定出来的制度必须要有可执行性，没有可行性的制度不如没有制度。

制度化管理的优点

1. 可形成一个统一的、系统的行为体系
2. 能发挥整体优势，使企业内外更好地配合
3. 为员工能力的发挥制定了一个公平的平台
4. 有利于员工了解工作流程，使工作更顺畅
5. 有利于员工的自我发展，明了工作的标准

制定制度时的注意要点

1. 广泛征求意见，让制度被更多人理解接受
2. 制度要简明扼要，切忌过于繁杂
3. 制度制定必须以公平公正为原则
4. 从实际需要出发制定制度
5. 制度必须具有可执行性
6. 制度必须有利于员工工作的开展

只有讲规矩的企业才能成为真正的百年老店。

再往前追溯，当年，吴王阖闾有争霸天下的雄心，但是却没有强大实力，大将伍子胥为他请来了军事家孙武，于是吴王想要试试孙武的能力。孙武上任后做的第一件事就是立规矩，规矩立好之后他反复重申，不遵守规矩者杀无赦。当吴王的爱妃被杀后，所有的规矩都立起来了，而孙武也终于成为一代兵圣，吴王也成了春秋五霸之一。

现代企业家杰克·韦尔奇当年力推“六西格玛管理”，张瑞敏发怒砸掉了不合格的冰箱，这其实都是在立规矩。规矩立起来了，大家就有了准则，有了行动的标杆。从更深的层次讲，企业之间的竞争实际上也是规矩之争，作为制定规矩的企业领导者来说，谁的胸怀和气度大，谁能立起有效的规矩，谁的企业才能长久！

创维集团总裁张学斌如此阐述企业制度的重要性：

“我常常把企业的制度和一个国家来比较——像美国，只有 200 多年历史，但是现在就发展成为了一个超级大国。其实它真正成为超级大国的时候，没有 200 多年，100 多年就已经达到这个目标。它就是有一个很好的制度，只要这个制度在，大的问题就不会出现。”

没有规矩不成方圆，团队是人的组合，而每个人都有自己的思想和行为。但是在团队里，需要尽量避免个人的思想和行为，要求整体步调一致，所以纪律的约束不能缺少。因此，在每个企业的建立之初，管理者首要做的就是制定明确的纪律规范，为企业画出规矩方圆。

以明确的目标带动积极性

帮助下属确立目标是一个重要的管理方法。确立目标有令人意想不到的奇效，它会引导下属走向他们想达到的目标。帮助员工树立目标，能够使员工自动自发地去做应该做的事。英国一家教堂里有一块碑文，上面写道：“干活如果没有目标就会枯燥乏味；有目标而没有实干只是一个空想；有目标再加实干就成了世界的希望。”

目标对于团队发展非常重要。有效的团队必须具有一个大家共同追求的、有意义的目标。由于它的存在，使员工认识到这是“我们的团队”，而不是“他们的团队”，而且知道“我们要创造什么”，从而能够为团队成员指引方向，提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

阿里巴巴董事局主席马云就是一个善于利用目标来激励员工的管理者。2002 年底，互联网冬天刚过，马云提出，阿里巴巴 2003 年将实现赢利 1 亿元，这在当时是

不可思议的，但事实上，阿里巴巴实现了这个目标。在2003年年终会议上，马云又开始梦想，他提出，2004年实现每天利润100万，2005年实现每天缴税100万。这些目标都实现了。

每一个目标的提出，都为阿里巴巴下一阶段的发展指明了方向。马云就像一个神奇的造梦者，每一个当初看似不可能实现的梦想后来都一一变成了现实。随着阿里巴巴的快速发展，后来，马云又提出打造能活102年的企业、创造100万个就业机会、10年内把阿里巴巴打造成为世界三大互联网公司之一和世界500强企业之一、淘宝网交易总额超过沃尔玛等目标。

这些目标在提出时看似过于宏伟，其实都是马云的精心设计。试想，如果马云不能给予阿里巴巴这些清晰的目标，阿里巴巴该如何保持雄心？正是由于这些目标的清晰存在，使得阿里巴巴团队齐心协力，朝着既定的目标奋发前进。

马斯洛晚年从事出色团队的研究，结果发现它们最显著的特征就是具有共同的目标。他观察到，一个出色的团队，任务与员工本身已无法分开，或者说，当个人强烈认同这个任务时，定义这个人真正的自我，必须将他的任务包含在内。因此，领导者如果想让自己的下属积极高效地投入工作，就应当帮助下属确定工作目标，为他们构筑一个充满刺激而又富有吸引力的未来。

但管理者应当注意，下属的目标不可强行制定，最理想的方式是以整体目标为依据，由下属在一定范围内自行决定目标。因此，领导者首先必须对下属详细说明整体目标的前瞻性与妥当性，以此为基础，再促使下属根据自己的能力与意愿建立个人目标。

这样做的目的就是强调目标的现实性。不管是多伟大的目标，不将事实等列入考虑，最后仍是美梦一场。必须将过去的实力与未来的展望等作全盘性的考虑，再制定一个具体的、力所能及的目标。把广泛的方向性的团队目标转为可以衡量的、具体的；现实可行的具体目标，是团队要使共同目标对其成员产生意义的最重要的一步。也只有这样，目标才有意义。

那么，管理者该如何帮助下属确定具体的目标呢？著名效率管理大师查尔斯·菲尔德认为，每一个具体目标的确定，都必须符合SMART的要求，S即specific，具体的；M即measurable，可测量的；A即achievement，可实现的；R即realistic，现实的；T即time bound，时间限制性。各取第一个英文字母，组合在一起，就构成了SMART。

确立了具体目标之后，接下来的工作就是要建立完成目标的计划。一个成功的计划可以保证企业各项业务活动更加有效地运行。我们在制订计划时应当尽可能详尽地指出实现目标所需的时期、场所、理由、方法、费用等要素。如果此等要素不完备，无论建立多少计划，都无法完成目标。

我们在制订计划时，严禁凭空臆测或是感情用事。应当尽可能以客观、充分有

效的资料为基础，以科学、合理的方法制订完整的计划。通常，制订一个科学可行的计划应当掌握下述4种必要的资料：过去的业绩（包括企业整体、组织、个人的业绩），业界的动向与发展；未来社会与企业的变动预测；企业、组织的各项计划与方针。

工作计划成为习惯才能实现卓越。工作计划只有中、长期是不够的，同时还要有每月、每周、每日的短期、超短期的计划。平常即让下属养成建立工作计划的习惯，于月底或是周末建立下个月、下周的行动计划。加强对下属的工作计划管理，是提高其工作绩效的有效方法之一。

但需要提醒管理者的是，无论是目标或计划，在帮助下属制订时都需要领导者的指导，但是不要忘了，仍需要下属亲自动手去做，领导者只是扮演辅助的角色，万万不可“喧宾夺主”，否则员工的参与感就会丧失，工作积极性就难以调动起来，结果事与愿违。

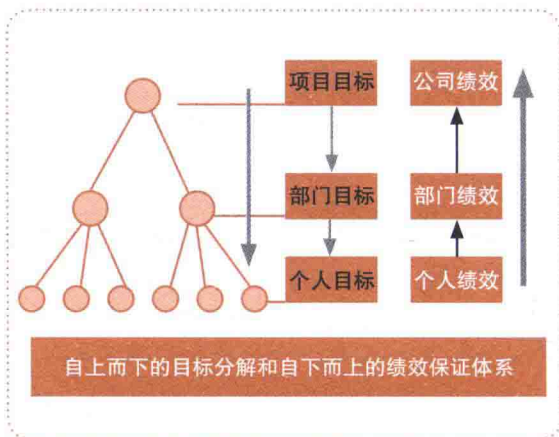


如何建立明确的目标体系

目标管理实施的关键是事先制定出公司合理的任务指标体系、考评因素分值体系，以及奖罚标准体系。目标体系的建立是企业战略目标得以实现的保证。

目标体系建立的方法和步骤

1. 开始于组织最高层宣布企业的组织使命。
2. 然后根据组织使命建立长期目标
3. 建立整个组织的执行性目标（短期目标）。
4. 建立每个主要部门的长期目标和短期目标。
5. 为每个主要部门的下属单位建立长期目标和短期目标。



目标管理的实质是绩效价值导向，目标管理让整个公司、各个部门、每个人事先有明确量化的指标，事中检查考评，事后奖罚兑现。

管好关键位置关键人

管理工作是一项系统工作，在这个系统工作中，根据不同位置 and 不同人物的重要程度，自然亦分重要次要。对于管理者而言，要想实现管理高效，一定要管好关键位置关键人。

所谓关键位置，是指那些对企业整体运营起着决定性作用的职位。

张总是一家饮料公司的董事长，公司日常管理多由总经理负责。副总级别以下人员的选聘和任命无需向他汇报，由公司总经理直接决定。

但是有一个职位除外，那就是营销总监。谈及原因，他说：“在一家公司里，除了销售部门，其他都是花钱的部门，虽然这么说有点过分，但事实确实如此，而销售部门的独特之处就是要从客户那里拿回钱，将公司的成本转化为利润，因此销售部门在我眼中是最为重要的部门，而营销总监显然亦为最为重要的职位之一。这个职位的人选我不会让别人决定。”

所谓关键人物，多是指有权力的人。这些人在单位往往被视为功臣。功臣在企业发展中所起的作用是巨大的，可功臣若走向反面，他们的影响力和破坏力也是惊人的。因此，对待他们，既要给予地位，也要加以控制。古人云：“一张一弛，文武之道。”管理者要懂得收放分寸，牢牢将主动权把握于己身。东汉开国皇帝刘秀就是这方面的突出代表。

刘秀当上东汉开国皇帝后，有一段时间很是忧郁。群臣见皇帝不开心，一时议论纷纷，不明所以。一日，刘秀的宠妃见他忧心，怯生生地进言说：“陛下愁眉不展，妾深为焦虑，妾能为陛下分忧吗？”

刘秀苦笑一声，怅怅道：“朕忧心国事，你何能分忧？俗话说，治天下当用治天下匠，朕是忧心朝中功臣武将虽多，但治天下的文士太少了，这种状况不改变，怎么行呢？”

宠妃于是建议说：“天下不乏文人大儒，陛下只要下诏查问、寻访，终有所获的。”

刘秀深以为然，于是派人多方访求，重礼征聘。不久，卓茂、伏湛等名儒就相继入朝，刘秀这才高兴起来。

刘秀任命卓茂做太傅，封他为褒德侯，食二千户的租税，并赏赐他几杖车马，一套衣服、丝绵五百斤。后来，又让卓茂的长子卓戎做了太中大夫，次子卓崇做了中郎，给事黄门。

伏湛是著名的儒生和西汉的旧臣，刘秀任命他为尚书，让他负责制定朝廷的制度。

卓茂和伏湛深感刘秀的大恩，他们曾对刘秀推辞说：“我们不过是一介书生，为汉室的建立未立寸功，陛下这般重用我们，只怕功臣勋将不服，于陛下不利。为了朝廷的大计，陛下还是降低我们的官位为好，我们无论身任何职，都会为陛下誓