

◆ 员工管理的新理念、新视角、新主张、新起步 ◆  
没有管不好的员工，只有不擅长管理的领导

# 管理员工 有新招

方 瑾/编著

◆ ◆ ◆  
本书立足于本土，融合中西方管理理念，以独特的视角为管理工作经常出现的难点、死角献策出招，提供管理新方法，使管理者把具体的管理实践做好、做活、做漂亮。  
◆ ◆ ◆

中国致公出版社

# 管理员工 有新招

江苏工业学院图书馆  
藏书章

员工管理的新理念、新视角、新主张、新起步  
没有管不好的员工，只有不擅长管理的领导

中国致公出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理员工有新招/方瑾编著. - 北京:中国致公出版社,2006.10

ISBN 7-80179-516-4

I. 管… II. 方… III. ①企业管理:人事管理 - 通俗读物②行政事业单位:人事管理 - 通俗读物

IV. ①F272.92-49②D035.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第112013号

## 管理员工有新招

---

编 著:方 瑾

责任编辑:刘 秦

---

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话:66168543 邮编:100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

---

开 本:690×960 1/16

印 张:17

字 数:260千字

版 次:2006年11月第1版 2006年11月第1次印刷

---

书 号:ISBN 7-80179-516-4

定 价:28.00元

---

版权所有 翻印必究



## P前言

reface

中国作为东方文化的代表,在数千年的历史沉淀中,有着灿若星河的智慧结晶。在西方的科学思想、思潮迅猛卷入东方的几百年来,东方的国家因学习西方的科学文化和思维而兴盛,因固守不开化而落后的例子不胜枚举。因此,东方传统文化的光芒黯淡了。

但是,随着现代社会的迅猛发展,当西方管理制度的尖锐已经难作突破的时候,世界将眼光瞄向了讲究“缓”、讲究“海纳百川、兼收并蓄”的东方文化。无数的专家学者开始研究东方的管理哲学,包括中国人自己在内,大家一拥而上地开发挖掘这个宝库,无数本关于中国管理智慧的书籍被正式出版。

特别是进入新的世纪以来,“向东方回归”的趋势更加明显。在中国,东方管理智慧 VS 西方管理制度的结果,似乎是中国式管理略占了上风。但其实,在管理中是没有什么所谓的固定模式的,只要是适合自己的公司,能够推动公司发展的管理思想和管理策略,就是最好的,就值得管理者予以采用。这也是编写本书的指导思想。

本书最大的特点,就是融合了中西方管理思想的特点,总结出适合中国文化以及各行业实际情况的员工管理策略。我们本着实用、适用、灵活的原则,以能促进现代管理者的员工管理水平为宗旨,在中国社会独特的思维习惯和文化积累的基础之上,吸收现代西方管理学的精华,整理出若干个有针对性的知识点,希望能在具体操作中对各级管理者起到参考作用。

管理的根本就是管人。本书首先就从管理的第一步——知人开始,



## 前言

教你如何鉴别各种类型的员工,见微知著地发现他们的优点和才能,避免各种识人的误区,为自己今后对员工的管理打下基础。

我们认为,管理者在管理员工的过程中,最难和最根本的,就是能否得到员工的“人心”。一个得人心的管理者在工作中可以事半功倍,得到员工的全力支持;而一个不讨员工喜欢的管理者,则会在明里暗里遭遇员工的种种抗拒,使自己的管理工作不断陷入困境。

针对这一点,我们采用了几章的篇幅阐述了管理者在管理员工的过程中可能会遇到的一些问题,比如“得人心者得管理”、“遭遇员工心理抗拒怎么办”和“软管理的艺术”等。除此之外,还列举了一些员工管理的常见问题,如管理者的自我定位、选用员工的标准以及如何调动员工、如何对员工进行放手管理、如何挖掘员工的内在能量,力求尽可能地全面阐述管理员工的方方面面。最后,我们还补充了“如何管理问题员工”的章节,希望能对管理者起到最大的助益作用。

编著者

## C 目录 contents

### 第一章 管理员工战略开局:知人才能管人

---

1. 不以“貌”取人/2
2. 在失误中识人/6
3. 细节看人最真实/10
4. 善于换位识人/14
5. 听其他员工的评价/18
6. 通过对比识人/22

### 第二章 管理员工至高境界:得人心者得管理

---

1. 不翻旧账,不计前嫌/28



2. 大度能容,懂得“不揭穿”/32
3. 多给员工制造机会/36
4. 时刻记得员工的优点/40
5. 处处维护员工的利益/44

### 第三章 管理员工前期定位:自我管理是关键

---

1. 尊重员工的想法/50
2. 不颠覆自己建立的原则/54
3. 不批评自己导致的失误/58
4. 不承诺做不到的事/62
5. 敢作敢当,体现管理魄力/66

### 第四章 管理员工必练绝招一:选用员工有标准

---

1. 没有用不成的员工/72
2. 没有满分员工,适合的就是最好的/76
3. 忠诚比能力更重要/80
4. 不迷信文凭与资历/84

## 5. 协调用人更有效/88

# 第五章 管理员工必练绝招二：奖惩是最佳调动力

---

1. 一句恰当夸奖,胜过黄金万两/94
2. 物质奖励最实在/98
3. 奖励像美食,八分饱最健康/102
4. 批评留余地,日后好管理/106
5. 把惩罚制度化/110

# 第六章 管理员工必练绝招三：放手的艺术

---

1. 员工是风筝,管理是风筝线/116
2. 多让员工分担责任/120
3. 用人不疑,协助员工成功/124
4. 会抓员工工作的关键点/128
5. 及时总结员工的表现/132

## 第七章 管理员工必练绝招四：遭遇员工 心理抗拒怎么办

---

1. 对员工想法表示理解/138
2. 肯定员工的工作/142
3. 示员工以弱，加情感分/146
4. 让员工向你开炮/150
5. “诱使”员工主动作出承诺/154
6. 晓以利害，突破沟通障碍/158
7. 以情辅理，情理交融/161

## 第八章 管理员工必练绝招五：“软”管理的艺术

---

1. 迂回交流，话只说三分/166
2. 不露个人好恶/170
3. 喜怒不形于色/174
4. 彼刚我柔，四两拨千斤/178
5. 吃口头亏，得实际利/182
6. 内方外圆，和而不同/186
7. 无为而治，隐性领导/190

## 第九章 管理员工必练绝招六：挖掘员工内在能量

---

1. 敢于起用年轻人/196
2. 善于发现,懂得等待/200
3. 用事业成就员工/204
4. 逼员工勇挑重担/208
5. 控制员工流动率/212
6. 分权抑制,内部竞争/216

## 第十章 管理员工必练绝招七：如何管理问题员工

---

1. 挑拨离间型员工/220
2. 吹毛求疵型员工/224
3. 消极被动型员工/228
4. 自私自利型员工/232
5. 性格孤僻型员工/236

## 第十一章 中式察人经典法则

---

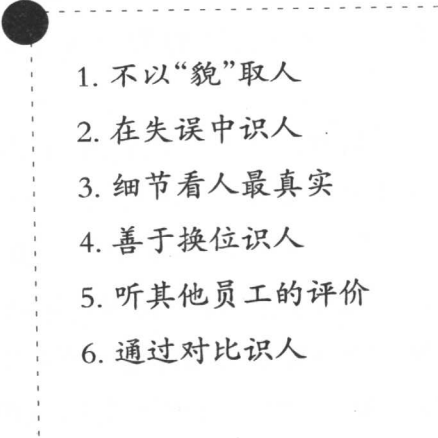
1. 中式识人四大原则/242
2. 从情态中识人/246
3. 辨伪留真,不用似是而非之人/250
4. 相马不如赛马/254

主要参考文献/258

# 第一章

## 管理员工战略开局：

### 知人才能管人

- 
1. 不以“貌”取人
  2. 在失误中识人
  3. 细节看人最真实
  4. 善于换位识人
  5. 听其他员工的评价
  6. 通过对比识人



## 不以“貌”取人

曾国藩的识人法很著名：从一个人的面相骨相，就可以看出他的品性才智，进而甚至可以看出他是不是可用之才。这也是中国传统的识人观。中国历史上的帝皇才子、功臣名将、奸佞枭雄，都曾经被人就其相貌品头论足，说得也是活灵活现、有根有据。

有此史学渊源，某些现代管理者以貌取人就似乎有了理论依据。他们对相貌端庄漂亮的员工爱护有加，有好机会好发展的事总不忘他们一份；对那些相貌平庸甚至丑陋的员工，就从心理上抵制，能不关照就不关照，重活辛苦活都让他们来干，还往往吝啬于给一句夸奖或肯定，更不用说提拔了。

到底以貌取人有没有道理？曾氏也说道：“一身精神，具乎两目。”可见，传统相学不过是从外貌看内涵，从精神气质看才

智修养。从这个角度来说，以“貌”取人仍有很大的现实借鉴性；而忽视这一点，单从长相识人则不可取。

实际上，其貌不扬而有大智慧、大贤德、大才能的人不胜枚举。他们与其他人才最大的不同处仅仅是在于长相不佳。正因如此，他们有着更加艰辛、难熬的蛰伏期；也多亏如此，他们往往更能够不沉迷于外物，专心致志地完善自己的智慧、陶冶自己的德行、修炼自己的才能。

比如中国古代著名的丑女“钟无艳”钟离春，才识名扬天下，同样知名的还有她那丑陋的容貌。就是这样一个丑女子，大胆地向国君齐宣王进谏，纵论国事，痛陈厉害，使一代国君由怒而愧，由愧转喜，继而心悦诚服地采纳了钟离春的劝谏，拆渐台，罢女乐，退奸佞，纳直言，最后还将这位奇女子娶进宫来，成为一国之后。齐宣王在贤内助的影响下变得越来越贤明，齐国也越来越富强。

假如齐宣王以貌取人，见到钟离春就认定她不过是个丑陋的民间女人，而不去注意她丰富美丽的内涵，钟离春的进谏便会成为宫廷的一桩笑料，齐国也不会成为战国时代的强国。这就是看外在和看内在两种截然不同的结果，也是管理者应时刻引以为鉴的经验。毕竟，花钱是请人回来做事创造效益的，而不是像花瓶一样让人赏玩的。

除了喜欢相貌堂堂的员工，某些现代管理者还有一个常犯的错误就是容易被员工的外在表现所迷惑，看不到人的本质。这是一种更严重的以“貌”取人。比如一些“嘴甜”的员工，



虽然拿不出什么实在的业绩，说起话来却头头是道，讨人高兴，既能迎合管理者的心理，又能和同事相处融洽，左右逢源，居然还成了人才；又比如那些老是埋头苦干，效益却很低的人，看似非常努力，实际上却什么都没有干出来，管理者却往往认为他们是勤勤恳恳的实干家……

类似的例子实在太多太多了。如果说第一种以貌取人是某些行业如服务行业的特殊需要，不得已而为之，那么后一种以“貌”取人就是毫无道理了。况且，即使是服务行业也不会光看外貌不看能力，而光看员工外在表现的管理者则根本看不到员工的本质。所以，后一种偏见的影响更普遍，范围更广，破坏力也就更大，更应该引起管理者的警惕。

比如某公司的员工 A，从进入公司起就是个风云人物，不仅大事小事都积极参与，在会议上也是侃侃而谈，非常遵守公司的规章制度，而且常常是主动加班，表现得十分抢眼。公司上下都一致看好这个年轻人，A 的部门管理者也为自己手下来了一个能人而高兴，甚至已经准备好把 A 列入下一批加薪员工的名单。时间很快地过去了，慢慢地人们发现，A 的同期同事们或是已经接到了订单，或是做出了不错的方案，只有 A 还是一如既往地积极表现着，却什么都拿不出来。A 的部门管理者终于明白了：A 缺乏实际做事的能力，他甚至不如部门里其他任何一个默默无闻的员工。

可是，A 刚进公司时，管理者们对他是多么看好啊！他们都被 A 所表现出来的“优秀”而迷惑了，犯了另一种以“貌”



取人的错误。要不是时间能证明一切，事实胜于雄辩，A 的管理者们很可能还会继续地错下去。

但在实际中，还有很多个 A 在不同的管理者眼皮底下活跃着。他们的“暴露”周期或长或短，但在他们还没有“暴露”的时候，管理者是被蒙蔽的。现代的管理者们要想看清看透这样的员工，做到不以“貌”取人，就要保持清醒，眼光不局限于一个人的外在表现，而是要看他们具体做了些什么事。

## 2

### 在失误中识人

俗话说得好：“人无完人，金无足金。”只要是人，就免不了有犯错误的时候，即使是圣人伟人也不能例外。

现代管理者要学的根本是管人，既然对象是“无完人”的人，管理者就要谨记这一点，而且还要善加利用，不要仅仅觉得失误是个缺憾，需要改进，而要从新的角度来考虑它的价值：从员工的失误中，来认识、了解员工的性格与才能。

失误的出现多属于突发情况，员工还在措手不及的情况下，就要面对自己失误带来的后果。所以，管理者首先要看员工面对失误是什么态度。有责任心的员工都会主动认识并承担自己的错误，而不是想方设法地推卸责任或为自己的失误找客观理由。

张先生是一家大型电器连锁店的店长，在一次巡店时发现