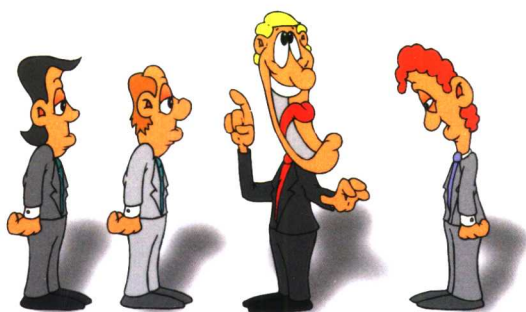


管理员工^的 10种手段

10 METHODS FOR
MANAGING EMPLOYEE

石 源 / 编著



- 不懂手段，就无法管好员工；没有心计，就难以应付各种问题。
- 管人手段的高明与否，时常能决定一个管理者的发展高度。
- 只要掌握几种管人手段，就会在管理员工的过程中得心应手、随时出彩。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理员工^的 10种手段

10 METHODS FOR
MANAGING EMPLOYEE

石 源 / 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的十种手段/石源编著. —北京: 企业管理出版社,
2006. 10

ISBN 7 - 80197 - 577 - 4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126325 号

书 名: 管理员工的十种手段

作 者: 石 源

责任编辑: 震 东

书 号: ISBN 7 - 80197 - 577 - 4/F · 578

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: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

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

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 16 开本 20 印张 250 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

管理员工^的 10种手段

管理员工^的 10种手段

10 METHODS FOR
MANAGING EMPLOYEE

石 磊 / 编著



- * 不懂手段，就无法管好员工；没有心计，就难以应付各种问题。
- * 带人手段的高低与否，时常能决定一个管理者的成败高低。
- * 只要掌握几种带人手段，就会在管理员工的过程中得心应手，随时出彩。



责任编辑：震 东

封面设计：孙少伟



前 言

从古至今，上到治国，下到理家，无不围绕着“人”的问题展开。同样，管理企业说到底也是对人的管理。在企业里，员工是“人”的主体，也是企业最重要的“资产”，员工管理的好与坏将最终决定一个企业的兴衰成败。可以说，如何管好员工，是企业管理的根本问题，也是管理艺术中的核心内容。

管理艺术是各种管理手段灵活运用结果。管理手段是指，保证在管理活动中实现管理功能、顺利达到管理目标的具体方法。实践证明，决定一个管理者发展高度的，是他所掌握的管理手段的多少。不懂手段，就无法管好员工；没有心计，就难以应付各种问题。

当然，手段也有高下之分。摆在表面的简单的手段易于掌握，也不难应用，也正因为谁都能学得会，而且过于单一，自然也就难以起到管好员工的作用；只有掌握了成套的、深奥一点的手段，才能使管理者把人管好，把问题解决好。

杰出的管理者，都懂得如何灵活运用各种管理手段，使员工在不知不觉中，或者是心甘情愿地或者是被动地接受自己的管理。所以他们才成为了那种能提前防范可能出现问题的“先知者”，而不是一个只知道出现问题才去解决的“医生”。

为了让更多的管理者学习和使用那些行之有效的管人手段，使员工管理变成一件易事、一件乐事，编者深入挖掘了大量蕴涵非凡智慧的手段，并分门别类地与管理实践相结合，从十个大方面阐述了他们在不同



情况下的不同用法。力求使读者能够全面、直观地了解这些手段的具体操作过程以及在操作中必须注意的细节，启发管理者如何让最头疼的管人之事变得轻松、简单。

与其他经管类书籍不同的是，本书立足中国国情，根据中国人的心理特征和中国企业的普遍特点，巧妙地启发您如何做一个有心计、懂手段的管理人；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趣味性和题材的可读性。通过阅读书中的趣味实例和深入浅出的理论，可以使您真正摸索到属于自己的管理方法体系。因为我们知道，世界上没有放之四海皆准的管理金科玉律，也没有通过模仿别的管理大师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。

从现在开始，打开本书，在与本书轻松聊天的过程中分析自己的得失成败，对管理者来说，使自己的管理技能进入一个“跑步向前”的状态将不再是梦想！

编 者



目 录

手段一、以谋立威： 掌握让下属琢磨不透的藏权术

威，是管理者有效管人的必备条件。有了威，你的话才算数，作为领导的身份才会越来越清晰、高大。懂得藏权之道的人，表面上谦恭礼让，而威严却在无声之处透骨入髓，让手下琢磨不透。可见，身为管理者，藏权之道不可不谙。

1. 管理者的威仪是可以“制造”的..... (2)
2. 有意拉开与员工间的距离..... (4)
3. 藏权的关键是要善于藏心..... (7)
4. 巧妙增加自己外表上的威慑力..... (9)
5. 拥有“慈不掌兵，义不守财”的思想..... (11)
6. 建章立制是制造威仪的前提..... (13)
7. “耳目”能产生巨大的震慑作用..... (16)
8. 一开始就得烧好“三把火”..... (18)
9. 万不可让手下抓住小辫子..... (21)
10. 杀一儆百这一招永不过时..... (23)



11. 让能干的员工有所畏惧 (24)
12. 从对方最害怕的地方下手 (27)
13. 下令不随便,令出要如山 (30)

手段二、刚柔相济： 硬弓配软弦是有效驾驭之本

过分的威猛严厉和过分的宽大仁慈都将无一例外地导致管理失败。无论是大企业的总裁还是一个小组组织的领导人,只有学会了软与硬两手统治权术,并运用自如,才可以避免走极端造成的不良后果,让人们心服口服地遵纪守法。

1. 要捆牢硬柴必须使用软绳 (34)
2. 过度怀柔只会给自己找麻烦 (36)
3. 迁就一阵之后必须威慑一次 (38)
4. 在必要时可考虑用权势压一下 (40)
5. 施压时不可过于蛮横无情 (41)
6. 发火时善于给人余地和出路 (43)
7. 施展铁腕也可以显得很柔和 (44)
8. 先让他戴上金箍,然后再念咒 (46)
9. 黑脸白脸都要能唱得起来 (48)
10. 灵活地将软与硬轮番使用 (50)
11. 要敢“打”更要善“揉” (53)
12. 把大棒和胡萝卜结合起来 (55)
13. 采取行动前要不不动声色 (56)
14. 学会运用明软实硬的招法 (58)



手段三、形象提升： 品行和声望是可以包装出来的

伟大的组织机构,说到底都是某个人的影子的延伸。管理者如果能够精通个人包装的手段,树立起一种领袖人物般“高大光辉”的形象,你就可以让自己的影响力在整个组织里延伸。此时,你会发现,其实管人并不是一件很难的事。

1. 感召力源于管理者的魅力 (62)
2. 在员工面前显得精明强干 (64)
3. 咬紧牙关,练出自己的绝活 (67)
4. “你们干不了的,让我来” (69)
5. 万万不可显得害怕承担责任 (71)
6. 成为组织里做人做事的典范 (73)
7. 善于控制情绪是做领导的前提 (75)
8. 对待承诺一定要“说一不二” (77)
9. 结交名流提升自己的声誉 (79)
10. 用比自己强的人更显得自己高明 (82)
11. 放下身段请贤是博誉的绝佳手段 (84)
12. 善于使用“推功揽过”这一招 (86)
13. 不要轻易放过拿自己开刀的机会 (88)

手段四、识人用人： 凭眼力挑出最需要的千里马

管理,首先是谋人的学问。要想将员工用好、管好,首先必须拥有非凡的谋人之智。谋人之智在于察、在于用,这是优秀管理者所必须掌握的一门学问。凡能在此方面吃透并用绝的管理



者,必能出手不凡,指挥千军万马如同闲庭信步。

1. 拿出淘金的精神去挖人才 (92)
2. 要得到千里马先得舍得草料 (94)
3. 心中一定要有杆人才之秤 (97)
4. 识人要能透过表象看本质 (98)
5. 做个善识怪才的“伯乐” (100)
6. 决不可用朽木去造大船 (102)
7. 在招聘时不可忽视心理素质 (105)
8. 用人需把握平衡互补之道 (107)
9. 让猴子走钢丝,海豚戏水球 (110)
10. 精心挑选几个左膀右臂 (113)
11. 要善于把能人变成自己的亲信 (115)
12. 在团队中选几个“鲶鱼式”人物 (118)
13. 留住公司里的关键员工 (120)
14. 既要能招进来又要能请出去 (122)

手段五、评功论过： 奖与罚的手法一定要耐人寻味

没有心计,就无法管好员工。高明的管理者总是把自己作为裁判,在奖与罚的过程中实现整个组织行为按照自己的预想行事。奖与罚必须手法新颖,掌握时机,讲究时间场合,把握轻重缓急。只有这样,才不会因小失大,顾此失彼。

1. 奖罚不明是乱局的祸根 (126)
2. 精心设计一套奖惩机制 (128)
3. 坚持对事不对人的原则 (131)
4. 善于把升职的手段用活 (132)



5. 用重金制造出众多的“勇夫” (134)
6. 尽量把奖赏的方式花样翻新 (136)
7. 学会用称赞的魔棒指挥员工 (138)
8. 选一个公开场合褒奖员工 (140)
9. 适时给员工一份意外荣耀 (143)
10. 允许失败就是奖励尝试和创新 (145)
11. 在企业里引入良性竞争机制 (147)
12. 把重赏和严罚结合起来 (150)
13. 处罚员工不妨用“递进式” (152)
14. 惩处和批评员工要把握好尺度 (154)

手段六、权力收放： 充分授权与有效控制紧密结合

管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术。所以,管理者必须让那些有能力的员工有权力,同时也让他们承担更多的责任。这样你才能把精力集中到那些最重要的事上。这是实现简单管理之要义,更是调动员工积极性的绝佳手段。

1. 是将军就别去抢着干士兵的活 (158)
2. 通过放权释放权力应有的效力 (161)
3. 让有能力的员工感到自己有地位 (162)
4. 所接受的任务越重要员工越有热情 (163)
5. 敢于把管理和决策权分给员工 (165)
6. 一定要做好授权前的准备工作 (168)
7. 做到因事择人,视德才授权 (170)
8. 授权必须看准时机留心细节 (174)
9. 防止和纠正越权的方法与艺术 (176)
10. 保留必要权力,防止授权失控 (180)



11. 干脆利落地剪除“小圈子” (183)
12. 不要让权力控制走向极端 (184)

手段七、以情攻心： 用感情的绳索方可绑住真英雄

身为管理者，必须明白这样一个道理：让人生死相许的不是金钱和地位，而是一个“情”字。一个关切的举动，几句动情的话语，几滴伤心的眼泪，往往比高官厚禄的作用还要大上千万倍。它所影响的除了受惠人，更有其他员工。

1. 感情是一种能量巨大的武器 (188)
2. 成功统驭部下关键是要会攻心 (189)
3. 尊重员工是以情攻心的起点 (192)
4. 你够意思，别人才够意思 (194)
5. 从小事着手，温暖员工的心 (196)
6. 别放过为手下挺身而出的机会 (198)
7. 设法让部下感受到知遇之恩 (201)
8. 抓住给员工雪中送炭的机会 (203)
9. 不要吝于提携看好的员工 (206)
10. 在“用人不疑”上做足表面文章 (208)
11. 以特殊的胸怀，换部下生死相随 (210)
12. 关心员工的家庭则可事半功倍 (213)



手段八、左右逢源： 像谋略大师一样平衡上下左右

管理过程中矛盾无时无刻不在,关系错综复杂。再高明的管理者也不可能圆满解决所有矛盾,更多时候需要的是一种平衡的手段。如果你能站在统筹的高度,以平衡、牵制的技巧利用矛盾,自然也就能够达到控揽全局的目的。

1. 和谐与制衡是管理者的两把利剑 (216)
2. 及早着手,不要让矛盾生根发芽 (218)
3. 想尽办法与对立者找到共同点 (220)
4. 把员工的抱怨当作大事来抓 (222)
5. 耐心而主动地倾听对方意见 (225)
6. 多给员工留一点属于自己的空间 (226)
7. 学会协调各部门之间的关系 (228)
8. 用最有争议的人消除众人疑虑 (231)
9. 设法把中间派拉进你的统一战线 (233)
10. 一定要懂得运用化敌为友之法 (236)
11. 善于用少数几个人控制多数人 (238)
12. 用隔离、牵制的手段防“兵变” (240)
13. 找出那根让彼此互相牵制的绳子 (242)

手段九、灵活变通： 千万别让“常规”束缚了手脚

管理是一个充满变数的过程,因此,管理者必须应时而动、见景生情,不能让常规束缚了手脚。只要目的正确,就应当不拘招法,灵活运用,辩证、发展地去学习和运用各种管人的手段。



只有如此,方能妙招频出,让一切管理问题迎刃而解。

1. “应变”是管理者能力的表现 (246)
2. 要学会从另一角度解决问题 (249)
3. 以声东的手段达到击西的目的 (251)
4. 特殊时期就要勇于寻求突破 (254)
5. 居安思危,从容应对突发事件 (256)
6. 不利形势下不妨用时间换取空间 (259)
7. 看势头不对就要及时改变策略 (261)
8. “稳”字是应变之智的精髓 (263)
9. 用不同的手段应对不同的人 (265)
10. 以不变应万变是应变的良方 (268)
11. 有瑕疵的人也可以因才而用 (269)
12. 把明白装在表面的糊涂中 (272)

手段十、避乱防患： 多想几步棋才能避免出乱子

管理如同下棋,既讲究战略战术,又需要计划周密,否则一子错落都可能会导致翻身落马。因而,管理者必须能够充分估量周围环境的复杂性,凡事都要比别人多看几步棋,精心走好每一步。如此行事,才能运筹帷幄,刀枪不入。

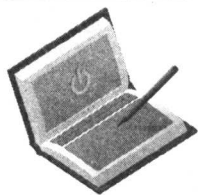
1. 首先在“官”念上要目光长远 (276)
2. 每走一步都要有精确的算计 (278)
3. 越是地位高越不能狂傲自大 (279)
4. 在追究责任时不可操之过急 (282)
5. 责难下属时要懂得留点面子 (284)
6. 在良化上下关系上多动脑筋 (287)



7. 杜绝自己以言取祸的可能	(289)
8. 轻视小人往往会在阴沟里翻船	(291)
9. 对待有后台的刺头要多加小心	(294)
10. 去除隐患时要讲究方式和策略	(297)
11. 把一切防范措施落实在前面	(299)
12. 千万不要被善拍马屁者拍晕	(301)
13. 既要用好秘书又不能有绯闻	(303)
 参考书目	 (306)



以谋立威： 掌握让下属琢磨不透的藏权术



威，是管理者有效管人的必备条件。有了威，你的话才算数，作为领导的身份才会越来越清晰、高大。懂得藏权之道的人，表面上谦恭礼让，而威严却在无声之处透骨入髓，让手下琢磨不透。可见，身为管理者，藏权之道不可不谙。