

对细节的要求是精致，对精致的要求是到位

精致管理

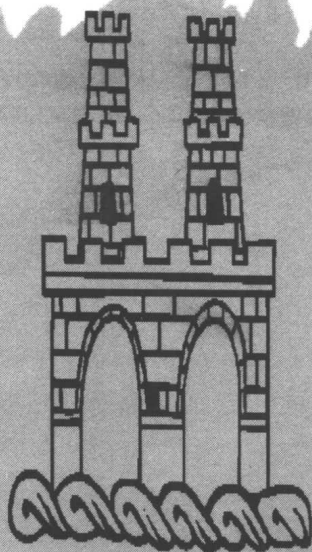
Delicate administration

长 河 编著

实施上

光有热情是不够的
我们必须在细节上做得
十分精致 十分到位
那样我们的每一项工作
就会像一件艺术品那样具有魅力和震撼力
使员工在组织中获得愉悦和陶醉

地震出版社



精 致 管 理

长 河 ▲ 编 著

地 震 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

精致管理 / 长河编著. —北京: 地震出版社, 2004. 09

ISBN 7-5028-2515-0

I. 精… II. 长… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第057224号

地震版 XT200400191

精致管理

长河 编著

责任编辑: 马 兰

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义康华福利印刷厂

版(印)次: 2004年9月第一版 2004年9月第一次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 301千字

印张: 10.25

印数: 00001~10000

书号: ISBN 7-5028-2515-0/F·201(3140)

定价: 19.80元

版权所有 翻印必究

前 言

在现代企业管理中，关于如何对员工精致管理的问题已越来越被管理者所重视。

现代管理不应只着眼于提高科学技术水平及构架牢固的管理体系，所有这些，都必须建立在对员工的精致管理之上，“以人为本”，才是管理之根本。

企业中，员工分为许多种，老员工、新员工、男员工、女员工、爱挑剔员工及重感情员工等等，因此，在企业管理中，对于不同的员工，也应采取不同的管理技巧。本书突出“精致”二字，全面分析员工之间的差异，并找出其各自的特点，“因材施教”，对不同员工施以与之相适应的精致管理技巧。细致之果，也证明了科学才是最重要的。

目 录



第一章 对老员工精致管理的技巧

用沉稳的作风赢得老员工的敬佩 /2

搞好“传、帮、带” /8

预防老员工的僵化“病” /15

防止老员工产生抵触情绪 /19

第二章 对新员工精致管理的技巧

尽快将新员工融入团队 /28

杜绝学历及出身歧视 /33

激励可让新员工的激情燃烧 /38

用其勇而增其谋 /42





精致管理

让新员工远离中庸 /47

特殊问题特殊对待 /51

第三章 对男员工精致管理的技巧

用大气度折服他 /56

适度给予关怀 /62

给予高度的信任感 /66

当骂则骂 /71

第四章 对女员工精致管理的技巧

公平对待女职员 /78

与女员工和风细雨式的沟通 /81

抵制小女人心态 /89

第五章 对大龄员工精致管理的技巧

知人善用，给大龄员工搭建适度的平台 /95

用尊重和理解赢得大龄员工的工作热情 /99

关心大龄员工的福利，增加凝聚力 /105

第六章 对年轻员工精致管理的技巧

爱护年轻员工 /112





鼓励年轻员工直言、无畏	/117
培养他理智的思维方式	/121
为年轻员工创造成功的条件	/124
如何挽留要辞职的年轻员工	/127

第七章 对爱挑剔的员工精致管理的技巧

冷静使你最后胜出	/134
不妨也让他们碰碰钉子	/144
用低姿态对待爱挑剔的员工	/149

第八章 对重感情的员工精致管理的技巧

以情动人	/155
帮他认清事情的真相	/160
善于沟通与倾听	/165
具备敏锐的观察力	/169

第九章 对理性员工精致管理的技巧

靠外交官的风度取胜	/174
下放适当的权力给理性员工	/178
有依据地评价他	/181
有意识地与他拉近距离	/183





第十章 对有影响力的员工精致管理的技巧

给他一片广阔的天地 /190

用更大的影响力去影响下属 /205

掌握恃才傲物者的特性 /210

第十一章 对脾气暴躁的员工精致管理的技巧

避开争吵 /220

他的难驯可能是因管理有漏洞 /225

帮他适应潮流 /228

培养领导自身的自制力 /231

第十二章 对脾气温和的员工精致管理的技巧

拒绝中庸的技巧 /236

鼓励创新 /240

让温和型员工自认为是负责人 /243

第十三章 对白领精致管理的技巧

艺术管理白领的规则 /250

企管人员特殊培训的技巧 /254

利用白领的优越感 /258



为下属挑起责任的重担 /262

第十四章 对蓝领精致管理的技巧

“上下同欲”的技巧 /266

让蓝领提高技术水平 /274

多方位地给予关怀 /280

第十五章 对来自城里的员工精致管理的技巧

帮他补偿缺失的“德” /288

引导良性竞争 /290

防止城市病的技巧 /293

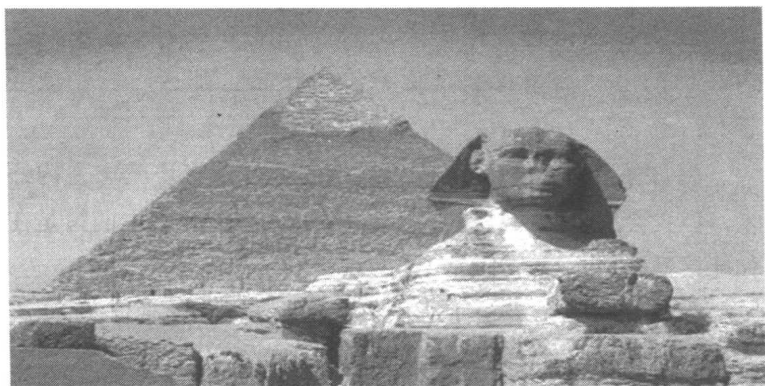
第十六章 对来自农村的员工精致管理的技巧

多往顺眼的地方看 /301

点石成金的技巧 /303

帮助他放弃小农意识 /308

用纪律约束散漫 /315



老员工往往是企业不可多得的财富，就像几千年的金字塔；不过，如果管理不好，也会成为负担。



第一章 对老员工精致管理的技巧

我每年夏天都要到夏威夷去钓鱼。我个人非常喜欢草莓和乳脂，但我发现鱼儿喜欢小虫，因此，每次我去钓鱼，我不想我所要的，我想的是鱼儿所要的。我的钓钩不装草莓和乳脂，而是在鱼儿面前垂下一只小虫或蚱蜢，说：“你不是想吃这个吗？”

要钓鱼的话，饵必须适合鱼的胃口。有人说老员工不好管理，错！



其实，不论管理任何人，只要你坚持原则，在原则之内，你的下属需要什么，你就给予什么，那么，一切就妥了！

譬如垂钓，我不可能适应虾米的爱好用一块肥肉去钓虾米，但我会用一尾大鲤鱼去钓一只鲸鱼，只要鱼钩上的饵是在你能接受的成本以内，你下钩的时候就会很痛快。

那么，你知道老员工心中有什么需要和企盼吗？你又该如何娴熟地发挥你的“钓鱼术”呢？

用沉稳的作风赢得老员工的敬佩

老员工不一定是老年员工，而是指那些工龄较长的人，他们往往工作经验丰富，办事相对较为稳妥、扎实，对上、下级及各部门甚至整个工作流程都较熟悉，属整个团队中不可忽视的中坚力量。

假如你是他们的上司，如果你不具备沉稳、成熟的工作作风，轻率拍板、点头，那么你将很难赢得这群老成持重的下属们的心。这一点是他们极为瞧不起的，你将因此无法获得这些员工的信赖和支持。

俗话说打铁还须自身硬，要想管理好老员工，首要的是应该先打造好自己，这也是老员工们所需要的。

一、亮出你的大将风度

秦王苻坚举兵犯晋，他统率的步骑兵近百万人，声威之盛，使得晋朝的文武百官都胆战心惊，独有宰相谢安若无其事一般，好像全然不把秦兵犯晋放在心上。

谢安的侄儿谢玄向他叔父请示这次出征应如何迎敌秦兵。



谢安毫不在意地说：“朝廷不是另有旨意给你了吗？”说着就不理谢玄。谢玄不敢多问，就叫张玄再请示。谢安也未答张玄的话，像没看见他一样地传命备车，原来他要到郊外游玩去。在相府的亲友们都跟了去玩，谢玄当然不便不去，也就跟到了郊外别墅，谢安对谢玄说：“来来来，我们下盘棋，我就以这别墅为赌注，我要是输了，就把它送给你。”两人对坐，下起棋来。平时谢安的棋是下不过谢玄的，每次都要谢玄让几个棋子，而这一次，竟然没有要谢玄让子，结果却是谢玄输了，因为他心里记挂着怎样迎战强大的秦军，哪里还有心思下棋呢？棋局结束后，谢安又提议游山玩水，谢玄也只得陪着，直到深夜方才回城。

中军将军桓冲，对秦王苻坚的大兵南下，是沉不住气的，他惟恐京城驻防有问题，就派了3000精锐兵卒，来保卫京城，可是谢安一口回绝了，他说：“用不着，你何必这样大惊小怪呢？京城自有防御部队，何须你派兵来增防，你的队伍应当留在西线防敌，京城防务朝廷自有布署，用不着烦心。”桓冲退出相府，对他的部下说：“相国虽然气度大，有所谓庙堂之量，宰相肚里能撑船，话是不错，但他到底



只有在大风大浪前保持大将风度，老员工才会对你敬佩有加，心服口服。



是个文臣，不懂军事，现在大敌当前，秦兵是虎狼之师，眼看就要打到长江边上了，他还在游山玩水悠闲自得，而且他所派出迎击敌军的将领都是些小孩子，年纪轻见识浅，怎能对付得了苻坚？何况军队少，战斗力又不强，胜负之局，已经清清楚楚地摆在前面，我看就要亡国了。”

然而，战争结果与这位军事专家所估计的完全相反。淝水一役，强大的秦军却被这几个毛头小伙子杀得大败，风声鹤唳，草木皆兵。这淝水战役，在历史上是与长平战役、赤壁战役齐名的扭转了历史的大战役。当捷报传到京城，谢安正在和客人下棋，他看了看捷报，随即扔到床上，面不露色，仍旧和客人下棋，客人问：“这报告里写的是些什么？”谢安漫不经心地说：“小事情，几个孩子们把苻坚打败了，如此而已。”他仍旧与客人下完棋后才回内室。

自此后，桓冲、谢玄等人对谢安的沉着、稳重佩服得五体投地，谢安的威望更是与日俱增。

谢安的大将风度令桓冲等人佩服，难道就不能令现代的我们敬佩与尊重吗？作为上司的你，如果在任何场合都能够保持从容不迫的心态，那么你就能在诸多繁杂困难的事物面前做到应付自如，就能降得住那些练达老成的老员工们。

一些伟大的人物都是一些“稳重”高手，面对突然变故，仍然镇定自若。因为他们懂得，不能慌，慌则无法冷静地思考应对的妙招。如果他们慌了，那么周围的人就更没有主见，大家慌作一团了。因此，他们总会大喝一声：“慌什么？”这“慌什么”一半是对别人说的，一半则是积极的自我暗示。

如果身为上司的你感到慌张，你的大脑就会失去正常的思维能力，就会丢三落四，语无伦次。这种时候，你要有



意地放慢你的节奏，越慢越好，并在心里说：“不要慌！千万不要慌！”动作和语言的暗示会使你慢慢镇静下来。你的大脑就会恢复正常的思考，并想出计策以应付周围发生的事情。

“岁不寒无以知松柏”，只有在“大风大浪”面前保持大将风度、指挥若定，那些老员工才会打心里对你产生敬佩之情，心服口服，从而产生更强大的凝聚力。

二、表现沉稳的三个方面

日常工作中，作为上司的你，是否也时常碰到一些令自己感到尴尬的场面呢？你又是如何去应对的呢？

此时，巧妙地把自己及下属的窘态掩藏，泰然处之，然后老练地因势利导，方是上上之策。下面举一些常用的应对策略。

1. 学会“伪装”自己

把所有的员工都当做熟人，见面时点点头或大声招呼，虽然对方可能永远也无法想起曾经在哪儿认识你，但是你却因此而消除了紧张感。假若你碰见一位老员工，却忘记了对方的名字，这时你应该装作你晓得他是谁，继续彼此的谈话，不要露出任何有疏远陌生的神情。这种善意的隐藏，虽然只是交往中的一些小细节，但它却能使你在老员工面前塑造冷静沉稳的形象。

2. 适时地加以因势利导

和众多下属谈话时，你如果发觉其中有一名滔滔不绝的老员工，而且他说话的内容大都是不正确的，你千万别理直气壮地直斥其非，否则，在大众面前折损了他的面子，他很



可能会十分尴尬，甚至会在以后的同事交往中抬不起头来，反而影响工作。对此，建议你最好礼貌地询问他那些资料的来源，让他识趣地少说一两句话。

3. 科学、冷静和实事求是地对待下属

甲、乙两位猎人，都打到两只野兔回家。甲的妻子见到后抱怨说：“怎么才打了两只？”甲一听，心中很不高兴，心想：“你以为打猎是那么容易的事吗？”第二天，他故意空着两只手回到家中，以便让妻子明白打猎确实很不容易。而乙所遇的情况正好相反，乙的妻子看到他带着两只野兔，高兴地说：“咦，你竟然打到了两只野兔！”乙听后乐滋滋的，心中大为高兴，心想：“两只又算得了什么，看我明天的。”第二天乙打回了四只野兔。

作为一名管理者，你是学甲的妻子还是乙的？宽容是管理者成熟的表现，一句赞扬的话与一句抱怨的话，在相同的场合所得出的结果大不相同，两者形成了鲜明的对比。在现实中，即使老员工的工作绩效再低，也应注意说话时的语气，不要伤及对方的自尊心或打击对方的工作积极性，应在宽容中予以赞美，令其工作更起劲。

三、让老员工帮助你未雨绸缪

事前周全而精密的准备工作，是管理者沉稳、娴熟技巧运用自如的体现。

管理者大都有这样的教训：任务一多，做起事情来就会手忙脚乱，致使工作不能按期、高质量地完成。但是，那些惯于精致管理的上司却能熟练地控制住工作的节奏，使其能顺利进行，从而也能使全体员工在不知不觉中提高工作效率，

使工作如期、高质量地完成。这其中的奥秘在哪儿呢？

诚然，作为上司，在日常忙碌的工作中，肯定有许许多多的大事等着你定夺，使你容易在不知不觉中忽略前期准备工作。殊不知有时候，也正是由于这些小问题影响了工作的进程。由此看来，事前的准备工作是至关重要的，对于管理者而言，更是不可掉以轻心。关于这一点，作为上司的你应多和老员工沟通，借助他们的经验把准备工作做到家、做到位。



惯于精致管理的上司都有一个经验：让老员工帮助你未雨绸缪。

在做前期准备工作时，经常会出现如下几个问题：

1. 时间安排不合理

每个公司里，每天都会有很多事情要干，而时间安排不合理就使得整日的工作不分主次，进度也随之会被耽误。在这种情况下，如能安排一些有经验的老员工参与策划，时间安排就会趋于科学且合情合理，也可将损失降到最低。

2. 材料供应不足

本来已经有了一个较完善的方案，却因缺乏材料而影响工作程序，使工作不时被打断，造成工作的极大不便。而老



员工经验丰富，如能依照上述方法，安排一些有经验的老员工参与其中，这样的问题就不会再发生了。

3. 分配工作不当

作为主管，如能把工作妥善分配到每个员工手中，使之同步进行，则必将节省劳力物力，并提高工作效率，若分配工作不当，原先应同时进行的工作转而零星地进行。而老员工对工作流程大都了如指掌，若请他们指点一二，不但会令他心情大悦，还会减少不必要的损耗，可谓一举两得。

4. 计划不当，造成实际业务发生错误

在这个问题上，可以多咨询老员工，听听他们的意见，让他们帮助你减少这些问题的发生，避免不必要的麻烦，而且还能调动起员工的工作热情。

以上这些问题均出自于管理不当，若对此不闻不问，员工的工作积极性肯定不会提高。作为主管，你必须深刻地意识到这一点。

因此，在设计一个新方案时，多征询一下有经验的老员工的意见，既显得你尊重老员工，又会让人觉得你处理事情确实稳重、细心而且条理分明。

搞好“传、帮、带”

老员工因为资历的原因，相对新来的员工而言，他们在公司里一般是处于老师和长辈的位置，新员工会将老员工的工作作风、为人处世等一脉相承下来。作为上司，你的责任之一就是搞好“传、帮、带”，让后来的员工将老员工的技术和传统取其精华，去其糟粕地传承下来。

马克受的是老式教育，在某一公司长期担任基层管理