

现代员工管理全程指南

员工管理手册

申望 周欣/编著

A HANDBOOK FOR EMPLOYEE MANAGEMENT



古人曾说：“治国有方江山美，治家无方是非多”。其实，不论是治国、治家，还是治企业，核心问题都是治人。

企业即“人”，“造物之前先造人”，松下幸之助的这句名言早已得到了企业管理者的共识，所谓企业管理，说到底就是员工管理，员工管理是企业管理的代名词。

民主与建设出版社

员工管理手册

申 望 周 欣/编著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理手册/申望编著. - 北京: 民主与建设出版社, 2004.8
ISBN 7-80112-647-5

I. 员… II. 申… 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 072475 号

@民主与建设出版社, 2004

责任编辑 韩振宇
封面设计 蓝 田
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010) 65523123 65523819
社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编 100020
印 刷 北京通州运河印刷厂
成品尺寸 787mm×960mm
印 张 35.125
字 数 500 千字
版 次 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN7-80112-647-5/F·310
定 价 49.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前言

企业的所有问题归根到底其实都是“人”的问题,所谓企业管理,说到底就是员工管理,员工管理就是企业管理的代名词。员工是企业最重要的“资产”,员工管理的好与坏关系到一个企业的兴衰。员工管理的核心问题是如何任贤用能,如何使员工能最大限度地发挥自身的作用。

传统的管理者大多用高压的方式领导和管理员工,认为,当老板就要对员工吆五喝六,指挥周围的人,否则做老板就失去了乐趣。随着时代的进步,这种高压式的管理方式已经逐渐被淘汰了。员工已不再是老板用来赚钱的工具。现代管理者在员工管理之中更注重加入一些人性的东西。管人是一门艺术,而且是最复杂的一门艺术。如同艺术家不断地进行有意识的工作来完善自己的技术和掌握有关的技巧一样,管理者也必须这么做。一个管理者是否成功,得看他手下的员工是不是成功了,你的员工成功了,才表示你这个老板也成功了。

管人,历来不是一件容易的事,因为生活中每个人都是独特的,管理者不能冀求每个员工都相同,人心不一,方法也就不一。管理者是人,被管理者也是人,这两种人绝不是一般意义上的权威与服从的关系,这就要讲求管理的方式、方法以及管理者统御能力的具体展现形式。本书列举了大量详实的案例并通过精辟通俗的分析,从各个方面论述了员工管理的原则、方法以及各种技巧。阅读本书你会掌握挑选员工及对员工进行培训的技巧,发现要想管理好自己的员工,你需要运用最佳的沟通技巧与员工沟通,走进员工的内心世界,与他们进行心与心的交流,引起他们的共鸣,帮助他们确定自己的发展计划,并激励他们创造业绩。熟读本书还可以令你面对员工中发生的任何问题泰然自若,处理起来游刃有余,你必须要成为一位鼓动家、宣传家,用中肯贴切的话语,用坚实有力的臂膀带领大家创造业绩。这样你在员工心目中会是一位颇具神秘色彩的传奇式人物,当你与大家在一起时,人们似乎都对你心存几分好奇,因为你总会给他们带来解决问题的良方,解决纠纷的妙招。你可以成为他们的核心而赢得大家的信赖,大家

视你为可依赖的人。

管理员工,不是让员工消极地,被动地适应企业的发展,而是要根据每个员工的能力,特点和水平,把他们放到最适合他们的岗位上,给他们提供施展才华的平台以及必要的发展条件,而不是人为地限制他们的发展。现代的员工管理艺术应是积极的、动态的,而不是消极的、静态的管理。随着社会的发展、企业的发展,员工管理的含义和它所涉及的内容也在不断地发生变化。无论什么类型企业的管理者,掌握它无疑会使你的管理卓有成效。

对您来说,不论您是一位阅历丰富的管理人员,还是正准备步入这个行列;也不论您是主持一项工作还是管理一个部门,甚至管理整个公司,这本《员工管理手册》都是一本易读、易懂、实用性强、易于操作的工作手册,熟读并掌握它,您将受益无穷。

编 者

2004年7月于中国人民大学

目 录

第一章 管理员工的基本原则 (1)

1.1 了解员工是前提 (2)

1.2 先管自己再管员工 (3)

1.3 因人而异, 量才而用 (5)

1.4 善于聆听员工的心声 (6)

1.5 好制度胜过一切 (8)

1.6 鼓励员工的冒险精神 (9)

1.7 引导员工进行良性竞争 (10)

1.8 不要做员工的妨碍者 (12)

1.9 激发员工的工作潜能 (13)

1.10 严明工作纪律 (15)

1.11 明确领导的定义 (17)

1.12 用新方法解决新问题 (19)

1.13 划定范围、明确分工 (20)

第二章 如何挑选员工 (23)

2.1 做好准备工作 (24)

2.2 面试的目标及形式 (27)

2.3 从第一印象开始 (29)

2.4 提供信息交流平台 (30)

2.5	面试的误区	(32)
2.6	试用期的选择	(33)
2.7	选择优秀员工的五大原则	(34)
2.8	选拔优秀员工的十大条件	(37)
2.9	选拔优秀员工的八种途径	(40)
2.10	从内部寻找“良将”	(41)
2.11	选择忠于职守的人	(43)
2.12	用好比自己强的人	(44)
2.13	不要计较出身	(46)
2.14	要有人才储备	(48)
2.15	学历与能力并重	(49)
2.16	克服“马太效应”	(51)

第三章 怎样对员工进行培训 (53)

3.1	为什么要对员工进行培训	(54)
3.2	员工培训的步骤	(55)
3.3	员工培训的方法	(58)
3.4	确定企业人才应具备的素质	(59)
3.5	不同层次人才的培养	(62)
3.6	培养员工的自信心	(64)
3.7	允许员工超过自己	(65)
3.8	培养员工的创造力	(67)
3.9	如何接纳新员工	(69)
3.10	如何训练新员工	(72)
3.11	训练新员工时可能犯的错误	(74)
3.12	让新员工自我管理	(76)
3.13	小事情培养好习惯	(77)
3.14	使员工认同公司文化	(78)

3.15	教导员工懂得礼貌	(80)
3.16	有效的纪律培训	(82)
第四章	怎样与员工沟通	(85)
4.1	沟通的环形过程	(86)
4.2	与员工保持适当的距离	(88)
4.3	倾听的技巧	(89)
4.4	说话的技巧	(92)
4.5	相互交流才能增加了解	(93)
4.6	尊重员工就是尊重自己	(95)
4.7	幽默是沟通的润滑剂	(96)
4.8	管理者的关键地位	(98)
4.9	留一点“空间”给员工	(101)
4.10	防止无效沟通	(102)
4.11	沟通从家庭开始	(104)
4.12	上下沟通才能战无不胜	(106)
4.13	充分信任才能顺畅沟通	(108)
4.14	营造气氛, 拉近距离	(110)
4.15	要摸透员工的脾气	(111)
4.16	广泛听取意见	(113)
第五章	如何命令员工	(115)
5.1	命令员工的原则	(116)
5.2	头衔并非实力	(118)
5.3	不要滥用权力	(119)
5.4	下命令的技巧	(120)
5.5	自己站得正, 命令才有力	(120)
5.6	商量式的命令	(122)

5.7	命令的七个要素	(123)
5.8	切忌令出多门	(124)
5.9	让命令贯彻下去	(126)
5.10	建议好于命令	(127)
5.11	使用明确的命令	(129)
5.12	不可朝令夕改	(131)
5.13	命令不是绝对正确的	(132)
5.14	命令要因人而异	(133)
第六章	怎样激励员工	(137)
6.1	三种激励理论	(138)
6.2	激励三步曲	(139)
6.3	建立一个有效的激励系统	(143)
6.4	百分俱乐部	(144)
6.5	激励计划的形成、宣传与管理	(146)
6.6	听取下属的建议	(148)
6.7	与员工共享成果	(149)
6.8	目标激励	(150)
6.9	诱导比强迫好	(151)
6.10	鼓励冒尖人才	(152)
6.11	正反两面同时激励员工	(154)
6.12	请将不如激将	(156)
6.13	激励员工有技巧	(158)
6.14	使激励失败的十件事	(160)
6.15	满足人的五大需求	(160)
第七章	怎样表彰员工	(163)
7.1	表扬员工的七原则	(164)

7.2	“奖”与“不奖”的分寸	(166)
7.3	赞扬的魔力	(167)
7.4	有成绩就要奖	(169)
7.5	寻找员工的优点	(171)
7.6	放下架子表扬人	(173)
7.7	巧用“高帽子”	(174)
7.8	表彰困境中的员工	(176)
7.9	多表彰年轻员工	(178)
7.10	表彰要真诚、实在	(179)
7.11	表扬要公正公开	(181)
7.12	以升职表彰员工的成绩	(183)
7.13	别出心裁的表彰方式	(185)
7.14	表彰不能搞平均主义	(186)
7.15	精神奖励也重要	(189)
第八章	如何批评员工	(191)
8.1	批评的十五条原则	(192)
8.2	抓住实质再批评	(194)
8.3	掌握“叱责”员工的技巧	(196)
8.4	敢于自我批评	(197)
8.5	要敢于批评下属	(199)
8.6	批评下属要及时	(201)
8.7	给下属改正的机会	(203)
8.8	批评要懂得善后	(204)
8.9	公开表扬、私下批评	(206)
8.10	旁敲侧击式批评	(208)
8.11	看人下菜碟	(210)
8.12	批评要对事不对人	(211)

8.13	于无声处听惊雷	(213)
8.14	三明治式的批评	(214)
8.15	批评的误区	(215)
第九章 怎样对员工进行考核		(219)
9.1	考核考什么	(220)
9.2	确定考核项目	(227)
9.3	设计考核表	(230)
9.4	制定考核标准	(239)
9.5	常用的几种考核方法	(242)
9.6	确定考核期限	(249)
9.7	正确选择时间	(250)
9.8	考核要实事求是	(251)
9.9	公开考核标准	(253)
9.10	保证考核的严肃性	(254)
9.11	考核制度要合理	(255)
9.12	考核不要墨守陈规	(257)
9.13	考核绝对要公平	(258)
9.14	考核从自己做起	(260)
9.15	考核是为了发现人才	(262)
第十章 如何评价员工的工作		(265)
10.1	人是不同的	(266)
10.2	建立自己的工作评价系统	(266)
10.3	好的评价系统的标志	(267)
10.4	制定评价标准	(269)
10.5	选定评价人	(271)
10.6	掌握恰当的评价时机与次数	(272)

10.7	掌握正确的评价方法	(273)
10.8	评价不能感情用事	(275)
10.9	充分肯定优秀的工作	(276)
10.10	了解情况后再下结论	(278)
10.11	评价要有针对性	(279)
10.12	不以成败论“英雄”	(280)
10.13	评价工作的误区	(282)
10.14	不要抹杀下属的努力	(283)
10.15	关注幕后英雄	(284)
第十一章 如何授权给员工		(287)
11.1	授权是什么	(288)
11.2	授权不是什么	(289)
11.3	死抓“权”不放的恶果	(293)
11.4	如何实施授权	(294)
11.5	授权的十一条原则	(296)
11.6	授权的四种方法	(299)
11.7	授权的十大要点	(301)
11.8	制定授权计划	(303)
11.9	把握授权时机	(304)
11.10	一个授权的经典案例	(305)
11.11	让授权人放心	(306)
11.12	防止下属越权	(308)
11.13	建立分权机制	(310)
11.14	不干预下属工作	(312)
11.15	学会给员工分派工作	(314)

第十二章 支付员工薪酬的技巧 (319)

- 12.1 把握薪酬支付的时机 (320)
- 12.2 准确把握新进员工的起薪 (323)
- 12.3 处理好员工的加薪 (325)
- 12.4 薪酬支付的秘诀 (327)
- 12.5 企业不景气时的薪酬支付技巧 (327)
- 12.6 恰当地支付青年员工的薪酬 (328)
- 12.7 奖金计划为什么失败 (331)
- 12.8 建立有效的奖金计划 (333)
- 12.9 发给员工妻子的奖金更有效 (335)
- 12.10 没钱万万不能 (337)
- 12.11 薪水能加也能减 (338)
- 12.12 奖功不吝重金 (340)
- 12.13 福利是薪酬的另一种支付形式 (342)
- 12.14 让员工分享公司的利益 (344)
- 12.15 薪金发放不拘一格 (345)

第十三章 如何关心员工 (349)

- 13.1 当好“家长”角色 (350)
- 13.2 建立温暖的大家庭 (353)
- 13.3 给员工以惊喜 (355)
- 13.4 体谅员工，适时端上一杯茶 (357)
- 13.5 为员工谋福利 (360)
- 13.6 关注员工健康 (361)
- 13.7 悉心照顾员工 (362)
- 13.8 记住员工的名字 (363)
- 13.9 了解员工的真实需求 (365)

13.10	替员工说出心里话	(366)
13.11	多奉献一点爱	(368)
13.12	解决员工的后顾之忧	(370)
13.13	用行动关心员工	(371)
13.14	给员工创造好工作环境	(373)
第十四章 如何处理员工的不满		(377)
14.1	产生不满情绪的原因	(378)
14.2	加薪最易引起风波	(380)
14.3	避免加薪引起的不满	(381)
14.4	如何面对两派之争	(382)
14.5	正确对待员工的不满情绪	(383)
14.6	处理不满情绪的步骤	(384)
14.7	客观对待背后的议论	(385)
14.8	宽容地对待偏见	(387)
14.9	稳定军心最重要	(388)
14.10	倾听下属的抱怨	(390)
14.11	避免不必要的争论	(391)
14.12	环顾左右而言他	(394)
14.13	设立投诉程序	(395)
14.14	及时发现不满的预兆	(397)
14.15	处理好你和员工之间的矛盾	(399)
第十五章 如何应对员工跳槽		(403)
15.1	跳槽前的信号	(404)
15.2	员工要离开时的对策	(405)
15.3	员工辞职的理由	(407)
15.4	员工为何不再忠诚	(410)

15.5	公司真的关照员工吗	(411)
15.6	赢取员工忠诚的秘诀	(412)
15.7	员工跳槽后的应急措施	(413)
15.8	挽留员工的七个原则	(415)
15.9	让多余的人跳槽	(417)
15.10	允许员工内部跳槽	(420)
15.11	鼓励员工“跳槽”	(422)
15.12	强扭的瓜不甜	(424)
15.13	减轻压力防“跳槽”	(425)
15.14	防止跳槽的方法	(427)
15.15	笑对跳槽员工	(428)
第十六章 怎样解雇员工		(431)
16.1	解雇员工的方法	(432)
16.2	公事就要公办	(433)
16.3	该出手时就出手	(435)
16.4	能力不行就走人	(436)
16.5	盗窃公物者不可留	(438)
16.6	抛弃私人感情	(439)
16.7	淘汰多余的人	(441)
16.8	除掉害群之马的技巧	(443)
16.9	如何解雇狂妄下属	(444)
16.10	怎样打掉小集团	(446)
16.11	不妨杀鸡给猴看	(447)
16.12	解雇员工要讲艺术	(449)
16.13	解聘面谈的技巧	(450)
16.14	绝不能留的几种人	(452)
16.15	解雇员工要谨慎	(454)

第十七章 如何解决员工间的冲突 (457)

- 17.1 弄清什么叫冲突 (458)
- 17.2 个体冲突与部门冲突 (460)
- 17.3 产生冲突的原因 (461)
- 17.4 解决冲突的一般方法 (463)
- 17.5 处理好员工之间的矛盾 (465)
- 17.6 怎样制止内耗 (466)
- 17.7 如何防止拉帮结派 (468)
- 17.8 与员工保持距离 (470)
- 17.9 协调人际关系 (471)
- 17.10 提高企业凝聚力 (473)
- 17.11 给冲突的员工降降火 (474)
- 17.12 处理好员工之间有关性的问题 (476)
- 17.13 处理冲突有技巧 (478)
- 17.14 竞争不等于冲突 (480)
- 17.15 “冲突”并不都是坏事 (482)

第十八章 如何管理各类型员工 (485)

- 18.1 男上司怎样管理女员工 (486)
- 18.2 女上司怎样管理男员工 (488)
- 18.3 女上司怎样管理女员工 (490)
- 18.4 如何管理有后台的员工 (494)
- 18.5 如何管理有优越感的员工 (496)
- 18.6 如何管理受困扰的员工 (497)
- 18.7 如何管理有家庭问题的员工 (501)
- 18.8 如何管理缺勤的员工 (501)
- 18.9 如何管理斤斤计较的员工 (503)

18.10	如何管理嫉妒心强的员工	(505)
18.11	如何管理犯过错误的员工	(506)
18.12	如何管理有个性的员工	(507)
18.13	如何管理阿谀奉承的员工	(509)
18.14	如何管理“老上级”	(511)
18.15	分门别类管理员工	(512)

第十九章 怎样进行团队管理 (515)

19.1	什么是团队	(516)
19.2	团队管理的原则	(518)
19.3	健全组织形式	(520)
19.4	搭配合适的团队成员	(521)
19.5	制定团队目标	(523)
19.6	重视团队沟通	(525)
19.7	建立良好的人际关系	(526)
19.8	化解团队间的矛盾	(530)
19.9	创造学习的环境	(532)
19.10	塑造团队文化	(533)
19.11	及时转换角色	(535)
19.12	善于利用智囊	(537)
19.13	把握住团队中的杰出人才	(539)
19.14	成功团队的特征	(541)
19.15	不要“沙丁鱼”式团队	(543)