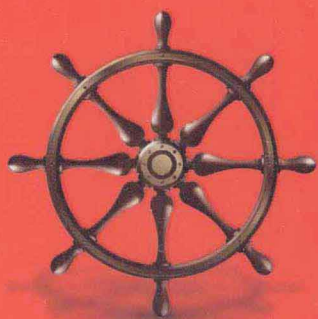




帝企鹅管理实务丛书

智慧
增强版

管好员工 就靠这几招



要做事 先收复人心
能管好 才是硬道理

宗权◎著



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

管好员工 就靠这几招

智慧增强版

宗 权 ◎ 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管好员工就靠这几招 : 智慧增强版 / 宗权著. -- 2
版. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2013. 9
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-32208-1

I. ①管… II. ①宗… III. ①企业管理—人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第163916号

内 容 提 要

管人、管物和管事是企业管理的三大课题, 其中尤以管人为最难、最复杂。本书从管理员工的基本招数、树立权威的绝招、关心员工的绝招、批评员工的绝招、给员工授权的绝招、考核员工的绝招、管理特殊员工的绝招等多个方面介绍了员工管理的实用方法, 旨在帮助管理者提高管人的能力和水平, 更好地驾驭人才, 提高企业的工作效率和工作业绩, 是企业管理者管理企业的必读必备图书。

◆ 著 宗 权

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 22

2013年9月第1版

字数: 252千字

2013年9月北京第1次印刷

定价: 48.00元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号



>>>>> 前 言

管人是个千古不变的话题，如何把人管好，人们研究了几千年，即使在今天西方管理中拿出了“人才测评”、“业绩考核”、“关键指标分析”等一系列的措施和手段，也仍然难以解决一个“人心换人心”的问题。在中国的传统文化中，儒家强调贤明的君主一定要对人的品行了如指掌，要遍寻天下名流，关注他们的名声；又要在使用中考察他们的行为，知道他们的优劣所在。而法家以韩非为代表，则强调君主要集“法”、“势”、“术”用于一身，完全具有驾驭臣下的能力，对奸臣尤其要酷罚。可以说，古今中外在管人、用人、君臣交往问题上已经形成了无数的意见和五花八门的“谋略”。

管理员工的方法多种多样，可以按书本上的操作，也可以按自己的方法去操作。管人是一件非常复杂的事情，并没有什么定式，因为人心不一，招数也就不一。无论是书本上的还是你自己的方法，根本的一个目的就在于能够管住人，而被管的人却又没有怨气，这才是管人的最高境界。谁都知道管理出效益，而管理的关键是管理员工，管好员工才会出更高的效益。管理者未必是全才通才，但有一种才能是不可或缺的，那就是身为管理者，必须自己先要有胸怀、视野，尤其是自省的魄力和容人的度量以

及管人、御人之术。楚汉相争时，就个人素质而言，项羽可能更胜一筹。项羽勇猛过人，在战场上可谓“战神”一般的存在。而刘邦出身乡野，文不如张良，武不如韩信，为家守财不如萧何。然而，刘邦却善于“管人”，使手下三位天才一般的人物均为其效力，最终以弱击强并取得胜利。而项羽“管人”无方，致使人才流失严重，落得个“乌江自刎”的结局。

管理员工有没有绝招，可谓仁者见仁，智者见智：传统的管理者大多采用高压的方式管理员工，认为当“头儿”就得有当“头儿”的样，就得对员工颐指气使，吆五喝六，指挥手下的员工，否则就失去了当“头儿”的乐趣。其实，这种高压式的管理方法，随着时代的进步早已被淘汰了。现代管理者在管理员工的过程中更注重加入一些人性的东西，更讲究招数和艺术。现代管理者掌握高超的管人技巧至关重要。管理者不仅要学会以情感人、以理服人、以法治人的管理员工的基本招数，更要学会因人制宜、因时制宜、因事制宜的灵活方法。这便是管理员工的艺术、管理员工的绝招，也是高明的管理者与普通管理者的最大区别所在。

美国人斯蒂芬·P. 罗宾斯写了一本书叫《管人的真理》，据说十分畅销，然而那是美国人写给美国的管理者看的；而这本《管好员工就靠这几招》是中国人写给中国的管理者看的，它更符合中国企业经营的实际情况，更具可操作性。

企业中只有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。企业的兴衰，归根结底就看这两者之间的关系如何。企业的问题，说到底都是人的问题，一个管理者如何去管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，这里面大有学问。

管人既有真理，也有绝招。不过，真理也好，绝招也罢，实用就好。

作者

第一章 管理员工的基本招数

1. 好的管理来自好的制度 /2
2. 执行制度是最重要的制度 /4
3. 树立正确的行为准则 /7
4. 管住自己才能管好员工 /9
5. 影响力比权力更可靠 /11
6. 尊重人是管好人的基础 /13
7. 把了解员工当大事来抓 /15
8. 绝对不能开空头支票 /17
9. 关键时刻为员工做主 /20
10. 因人而异 量才而用 /22
11. 推掉功劳揽来过错 /25
12. 打一巴掌给个甜枣 /27
13. 一定要健全组织形式 /28

第二章 树立权威的绝招

1. 让自己看起来“深不可测” /32
2. 主动出手摆平一些难题 /33
3. 一定要给员工留面子 /35
4. 做一个幽默的管理者 /37

5. 有权力但不能玩权术 /39
6. 学会“扮神秘”和“吊胃口” /41
7. 什么时候都要显得从容不迫 /42
8. 一定要保留自己的底牌 /45
9. 学会在言行举止中展现精明强干 /46
10. 想办法练成自己的绝活 /48
11. 不能让员工抓住小辫子 /51

第三章 关心员工的绝招

1. 把员工的疾苦放在心上 /54
2. 了解员工的真实需求 /56
3. 常和员工进行交流 /58
4. 一定要为员工谋福利 /59
5. 当好“家长”角色 /61
6. 常给员工以惊喜 /64
7. 员工家的事没小事 /66
8. 常去员工家看看 /68
9. 对年长员工要尊重 /70
10. 与员工共享荣耀 /72
11. 记住员工的名字 /73
12. 解决员工的后顾之忧 /75
13. 与员工同甘共苦 /77

第四章 批评员工的绝招

1. 先要学会自我批评 /80
2. 批评一定要讲艺术 /82
3. 引导要比强迫好 /83
4. 命令员工的七要素 /84
5. 黑脸白脸都要唱 /86
6. 先礼后兵的技巧 /87
7. 用纪律约束员工 /89
8. 赏罚绝对要分明 /91
9. 以理服人胜于用权压人 /92
10. 给员工留条出路 /94

第五章 员工日常管理中的绝招

1. 让员工感到自己很重要 /98
2. 工作标准要透明 /100
3. 给员工分配工作的技巧 /101
4. 要严明工作纪律 /103
5. 对员工不要苛求完美 /106
6. 提倡节俭反对奢侈 /107
7. 行动胜过一切说教 /109
8. 营造和谐的工作氛围 /110

9. 让员工的人格与工作相匹配 /112
10. 开会就一定要解决问题 /113

第六章 给员工授权的绝招

1. 管得少就是管得好 /116
2. 不要死抓权力不放 /117
3. 授权给员工的四种技巧 /119
4. 让员工自己做决定 /121
5. 授权的基本原则 /124
6. 授权的几大要点 /128
7. 授权要有计划性 /130
8. 授权要把握好时机 /131
9. 掌握好授权与控权的分寸 /132
10. 下放权力要找对人 /134

第七章 与员工沟通的绝招

1. 以平等的心态与员工相处 /140
2. 与员工保持适当的距离 /142
3. 认真听取员工的建议 /143
4. 给员工留一点私人空间 /145
5. 平静对待背后的议论 /147

6. 宽容地对待偏见 /148
7. 鼓励相反的意见 /150
8. 让员工了解实情 /151
9. 理解比什么都重要 /154
10. 必须掌握的说话技巧 /156
11. 必须掌握的倾听技巧 /158

第八章 激励员工的绝招

1. 建立有效的激励机制 /162
2. 激励员工的 13 条法则 /164
3. 激励青年员工的方法 /166
4. 巧用“高帽子”拉近距离 /167
5. 员工超越自己并不可怕 /169
6. 称赞也要把握分寸 /170
7. 泼冷水也是一种激励 /172
8. 激发员工的主人翁意识 /174
9. 把期望值设得高一些 /176
10. 建立有效的奖金计划 /177
11. 应付员工加薪要求的办法 /179

第九章 评价员工工作的绝招

1. 掌握正确的评价方法 /182

2. 及时肯定员工的价值 /184
3. 千万不能感情用事 /185
4. 赞扬是最好的评价 /186
5. 了解情况再下结论 /188
6. 评价员工要有针对性 /190
7. 不以成败论英雄 /191
8. 小人物也值得关注 /193

第十章 考核员工的绝招

1. 考核员工的基本原则 /198
2. 考核员工品德的方法 /199
3. 考核员工业绩的方法 /201
4. 考核员工能力的方法 /202
5. 考核员工态度的方法 /203
6. 考核员工要实事求是 /205
7. 考核标准要切合实际 /206
8. 正确选择考核时间 /209

第十一章 搞好团队建设的绝招

1. 团队利益不能高于一切 /212
2. 团队内部不能搞“内讧” /213

3. 切忌团队内部皆兄弟 /214
4. 让团队成员保持个性 /215
5. 培养团队精神的方法 /216
6. 把握团队中的关键人物 /218
7. 鼓舞团队的士气 /220
8. 提高员工的自信心 /221
9. 培养员工的创造力 /223
10. 给员工创造发挥的空间 /226

第十二章 解决员工冲突的绝招

1. 令出多门就会有冲突 /230
2. 解决员工冲突的六种方法 /232
3. 处理员工不满情绪的步骤 /233
4. 及时处理员工的抱怨 /234
5. 不让员工积累不满 /237
6. 处理好员工之间的矛盾 /238
7. 解决管理者与员工之间的冲突 /240
8. 绝不允许另立山头 /241

第十三章 处理员工去留问题的绝招

1. 员工“跳槽”时的对策 /246

2. 员工“跳槽”后的措施 /248
3. 挽留优秀员工的原则 /251
4. 解雇员工的方法 /253
5. 解雇面谈的技巧 /255
6. 解雇员工也有艺术 /257
7. 建立人才约束机制 /258
8. 绝不能留的几种人 /260

第十四章 管理特殊员工的绝招

1. 管理老年员工的绝招 /264
2. 管理年轻员工的绝招 /265
3. 管理有背景员工的绝招 /267
4. 管理酗酒员工的绝招 /269
5. 管理缺勤员工的绝招 /271
6. 管理斤斤计较员工的绝招 /273
7. 管理嫉妒心强员工的绝招 /274
8. 管理犯过错误员工的绝招 /276
9. 管理有个性员工的绝招 /278
10. 管理阿谀奉承员工的绝招 /280
11. 管理“老上级”的绝招 /282
12. 管理员工中小人的绝招 /284

附录一 企业家最看重的 10 种管人方法

1. 制度第一，老板第二 /290
2. 忠诚永远大于能力 /292
3. 放低自己，抬高下属 /294
4. 精心挑选左膀右臂 /296
5. 在企业内部引导良性竞争 /298
6. 精神和金钱激励一样重要 /300
7. 永远不承诺放下武力 /302
8. 目标要看得见摸得着 /305
9. 让员工有不断充电的机会 /307
10. 使员工认同企业文化 /309

附录二 企业家最想破解的员工管理 10 大难题

1. 如何管理“80，90 后”员工 /314
2. 如何管理企业中的核心人物 /316
3. 为什么员工执行总是不到位 /318
4. 如何提高员工的忠诚度 /320
5. 如何解决员工之间的性问题 /322
6. 男上司如何管理好女性下属 /324
7. 如何解决员工间的帮派争斗 /326
8. 如何解决员工不爱培训的问题 /328
9. 如何提高员工的整体凝聚力 /330
10. 如何管理企业中的“野马” /332

第一章

管理员工的基本招数

管理员工要有效地利用和合理地开发员工的潜在能力。

人在社会的发展与进步的过程中始终处于主导地位。然而，由于个人的素质和能力的差别，在极其复杂和不断变化的社会环境中，每个人所起的作用各有不同，领导者处于支配地位——管人，而被领导者处于被支配地位——被管。于是在社会上便形成了权威与服从的关系，便有了管人的人和被人管的人。这两种人绝不是一般意义上的权威与服从的关系，它是有条件的。作为管人者要想使被管的人无条件地服从，必须坚持管人原则，讲究管人方法和招数。

原则或基本招数是说话或行事所依据的法则或标准。它是以思想、规范、教义的形态出现，在人类的各种社会活动中起到提升水准、充实力量、激发希望的作用。正确的原则如同罗盘，总会指出一个方向。管理者只有掌握了正确的管人原则和基本招数，才能真正起到对员工负责和对事业负责的双重作用。

1. 好的管理来自好的制度

1796年9月17日，美国总统乔治·华盛顿，通过《告别词》坚决拒绝再次连任。

也就在那一天，他留下了一句振聋发聩的话：“我留下或许会比他们干得更好，但我宁愿留下一个好的制度。”任期届满后，他义无反顾地回到了自己的家乡弗农山，直到1799年12月在家中逝世。

他的敌人英王乔治三世曾由衷地说：“如果乔治·华盛顿解甲归田，他就是这个时代最伟大的人。”而当华盛顿去世时，恰是这位绝对的政敌，尊敬地鸣礼炮20响为他致哀……著名专栏作家乔治·威尔的评价更深刻：“华盛顿的不可取代性，最终是由他宣布自己是可以被取代的不朽行为而确立的。”

需要指出的是，当时美国宪法只规定了总统一届任期是四年，却并没有规定可以连任几届！在有足够的权力空间时，这完全是华盛顿个人的决定，并且是一个影响深远、名垂青史的伟大决定——告别“终身制”，开创了人类历史上最高行政官任期不得超过两任的先河。

制度的安排，是组织建立的前提，是组织生存和发展的体制基础。凡欲做强做大者，必先建立一套完整而健全的规章制度。一个和谐而文明的社会必基于一种和谐而文明的制度；一个昌明而伟大的国度必基于一种昌明而伟大的制度；一个发达而进步的企业必基于一种发达而进步的制度。

新制度经济学的代表人物、诺贝尔经济学奖得主诺斯有一句名言：“制度高于一切”。诺思认为，创新、规模经济、教育、投资、资本积累等，并不是经济增长的原因，它们本身就是经济增长，或者说是经济增长的表现。而真正的经济增长，是制度和产权，其中，制度是关键，制度的核心是产权。就是说，除非经济制度是有效率的，否则，经济增长不会简