



联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，从这个角度来说，人才是企业之本。

# 员工管理

## 细节全书

李 剑 编著



对于管理者而言：一个人的成功不是成功，  
员工的素质差不是管理者的责任，但不能提升员  
工的素质就是管理者的责任！

 经济科学出版社

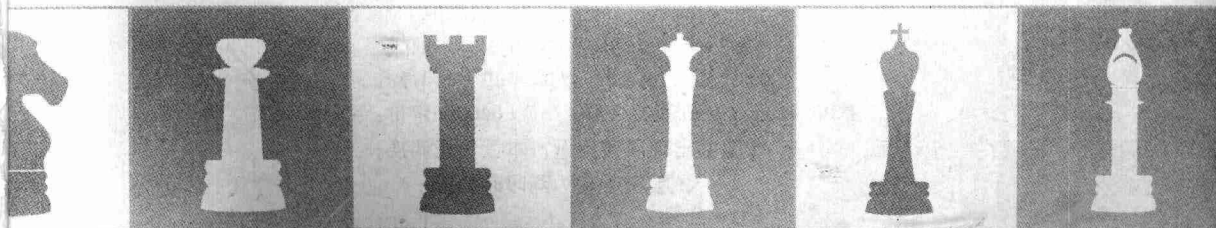




# 员工管理

## 细节全书

李 剑 编著



经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理细节全书/李剑编著. - 北京: 经济科学出版社, 2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7209 - 7

I. 员… II. 李… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 070118 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 董永亭

## 员工管理细节全书

李剑 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县宏润印刷有限公司印刷

787 × 960 16 开 24 印张 355000 字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7209 - 7/F · 6460 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



## 前 言

现代管理更注重人自身的价值，在管理实践中建立人的自身价值体系显得越来越重要，其表现形式是价值体系对工作目标的影响。管理者可以告诉员工完成什么样的工作，员工也可能按管理者的要求按时完成工作。但质量的好坏，却取决于员工的价值体系对这项工作的认同程度；员工能否高效地、创造性地完成该项工作，也取决于员工的价值体系对这项工作的认同程度。

对员工而言，工作的主要目的已不仅仅是为了生存，而是为了实现自身的价值，这个“价值”就是员工“价值体系”中所推崇的那部分价值。

对员工价值体系的管理是对员工的高层次管理，管理的目的是让员工从价值体系上对所做的工作产生认同，从而增强工作的主动性和协同性。在管理中要考虑和尊重员工的现有价值体系，用企业文化对员工的价值体系进行引导。

那么，作为管理者，如何通过各种管理手段来实现管理目标呢？

真实的管理与形式上的管理往往存在着反差，现代管理理论强调对员工自身能力深层次挖掘，倡导尊重个性、因材施教的开放型管理模式，这种管理模式无法通过单纯行政授权得以实现，从管理穿透力角度理解和评价的管理模式才能够进行有效管理。简而言之，管理穿透力是指透过管理者的部署，使下属主动完成工作的能力，实际上就是管理者对下属的真实领导力。管理的穿透力强调下属工作的主动性，强调管理者对下属领导力的真实性，强调管理者的管理细节。本书从各个细节着手，为现代管理者提供具有穿透力的管理策略，全书具有如下特点：

- 解决“如何做”的问题，而不是解决“是什么”、“为什么”的问题。

本书有别于众多的管理书，重点不在于告诉读者“是什么”、“为什么”的问题，因为这些内容已经太多，在本书中不再赘述，本书致力于解决在企业人力

资源管理实践中“如何做”的问题。

- 典型案例指导，提供实战指南。

本书穿插运用经典管理案例，指出国内外著名企业是如何在实践中进行人力资源管理的，为读者提供参考和借鉴。

- 针对性强，可操作性强。

本书以企业人力资源管理实践中出现的问题为导向，有针对性地提出解决方法，为人力资源管理者提供了很好的指引。

当然，由于本书编者能力有限，书中难免会有纰漏，诚心希望广大读者能够给予批评指正和谅解。

编 者

# 目 录

## 目 录

### 第 1 章 管理者管理概述

|                |      |
|----------------|------|
| 管理者的魅力         | / 3  |
| 管理者的能力         | / 5  |
| 管理者应关注的商数      | / 6  |
| 员工管理的内容和目标     | / 8  |
| 管理者的职责         | / 9  |
| 管理的收放度         | / 11 |
| 让管理者轻松的“管理”二字  | / 13 |
| 认识下属           | / 15 |
| 如何与下属协调        | / 16 |
| 中层管理者如何获得上司的认可 | / 18 |
| 女管理者应发挥的优势     | / 19 |

### 第 2 章 员工管理的前提——做好员工工作分析

|              |      |
|--------------|------|
| 为什么要进行员工工作分析 | / 23 |
| 员工工作分析的内容    | / 24 |
| 员工工作分析的方法    | / 25 |
| 员工工作分析的五个阶段  | / 29 |

|                |      |
|----------------|------|
| 工作分析调查表实例      | / 32 |
| 工作分析调查文件实例     | / 38 |
| 工作分析调研报告实例     | / 41 |
| 会计职务说明书实例      | / 43 |
| 出纳职务说明书实例      | / 45 |
| 销售经理职务说明书实例    | / 47 |
| 技术支持工程师职务说明书实例 | / 49 |
| 办公文员职务说明书实例    | / 50 |
| 司机职务说明书实例      | / 52 |

## 第3章 如何甄选员工

|               |      |
|---------------|------|
| 人员甄选标准        | / 57 |
| 人员甄选笔试        | / 61 |
| 人员甄选面试        | / 61 |
| 人员甄选面试的种类     | / 63 |
| 面试的基本程序及注意事项  | / 67 |
| 知识型员工的招聘与面试管理 | / 70 |
| 管理评价中心技术      | / 74 |
| 无领导小组讨论       | / 76 |
| 公文筐测验         | / 78 |
| 讲演            | / 80 |
| 角色扮演          | / 80 |
| 人员甄选测试内容      | / 81 |
| 人员甄选步骤        | / 88 |

## 第4章 了解你的员工

|       |      |
|-------|------|
| 员工的人格 | / 91 |
|-------|------|

|           |       |
|-----------|-------|
| 员工的气质     | / 92  |
| 员工气质的类型   | / 93  |
| 气质与职业     | / 98  |
| 员工的性格     | / 100 |
| 性格的类型     | / 101 |
| 性格与职业     | / 102 |
| 员工的能力     | / 107 |
| 能力的分类及结构  | / 107 |
| 职业适应理论    | / 108 |
| 职业索引      | / 109 |
| 员工素质测评的种类 | / 114 |

## 第 5 章 员工激励和职业发展管理

|                  |       |
|------------------|-------|
| 员工激励的概念          | / 119 |
| 员工激励的原则          | / 120 |
| 员工激励的方法          | / 122 |
| 提高员工激励的有效性       | / 124 |
| 激励能力诊断           | / 126 |
| “零成本”激励——尊重员工    | / 129 |
| 如何尊重员工           | / 130 |
| 职业阶段的划分          | / 142 |
| 员工职业周期的安排        | / 143 |
| 需注重员工的自我规划       | / 144 |
| 员工的自我测评题         | / 145 |
| 企业制定员工职业发展计划的重要性 | / 146 |
| 职业生涯开发案例         | / 146 |

## 第6章 员工沟通管理

|              |       |
|--------------|-------|
| 沟通概述         | / 153 |
| 沟通的过程        | / 154 |
| 沟通的分类        | / 156 |
| 沟通的障碍        | / 158 |
| 如何提高沟通效率     | / 160 |
| 正式组织的沟通网络    | / 161 |
| 非正式组织的沟通网络   | / 162 |
| 沟通六大技巧       | / 163 |
| 会议沟通         | / 167 |
| 沟通中运用身体语言    | / 167 |
| 著名企业员工沟通管理实例 | / 167 |

## 第7章 员工授权管理

|           |       |
|-----------|-------|
| 什么是授权     | / 173 |
| 为什么要授权    | / 173 |
| 授权的障碍     | / 175 |
| 授权的原则     | / 177 |
| 授权时应注意的问题 | / 179 |
| 授权状况调查    | / 180 |
| 授权的程序     | / 183 |
| 授权的程度     | / 187 |
| 授权控制诊断    | / 187 |

## 第 8 章 员工薪酬管理

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 科学合理的薪酬制度标准     | / 193 |
| 确定企业的薪酬原则与策略    | / 194 |
| 工作分析            | / 194 |
| 职务评价            | / 194 |
| 进行薪酬调查          | / 195 |
| 薪酬结构设计          | / 197 |
| 薪酬体系的实施与修正      | / 198 |
| 某公司 A 企业的薪酬设计方案 | / 198 |
| 贴心福利的种类         | / 204 |
| 弹性福利设计的原则       | / 207 |
| 弹性福利制度设计的步骤     | / 207 |

## 第 9 章 员工冲突管理与压力管理

|             |       |
|-------------|-------|
| 员工冲突        | / 211 |
| 员工冲突的类型     | / 215 |
| 员工冲突的成因     | / 217 |
| 解决员工冲突的一般方法 | / 221 |
| 托马斯的冲突处理模型  | / 222 |
| 组织冲突的解决方法   | / 224 |
| 测试你的冲突管理指数  | / 225 |
| 员工压力的种类和性质  | / 227 |
| 员工压力源       | / 230 |
| 员工压力诊断      | / 234 |
| 员工压力的控制     | / 243 |
| 工作压力管理操作实务  | / 245 |

## 第 10 章 如何避免人员管理产生法律纠纷

|                |       |
|----------------|-------|
| 劳动合同的订立        | / 251 |
| 劳动合同的履行和变更     | / 254 |
| 劳动合同的解除和终止     | / 255 |
| 集体合同           | / 259 |
| 什么是劳务派遣        | / 260 |
| 有关劳务派遣法规       | / 260 |
| 非全日制用工         | / 262 |
| 法律责任           | / 262 |
| 新《劳动合同法》企业注意事项 | / 265 |
| 向新劳动法过渡        | / 268 |

## 第 11 章 防止人才流失和综合管理案例

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 从一个案例谈起            | / 277 |
| 人才流失的主要原因          | / 278 |
| 加强风险管理             | / 280 |
| 防止人才流失的五项措施        | / 283 |
| 美国公司采用的雇员保持策略      | / 285 |
| 美国公司留住员工的秘诀        | / 286 |
| 惠普战略性细节人力资源管理案例    | / 288 |
| 安利亲情式员工管理案例        | / 291 |
| 沃尔玛的员工管理案例         | / 294 |
| 日本 7-11 便利店的员工管理案例 | / 295 |

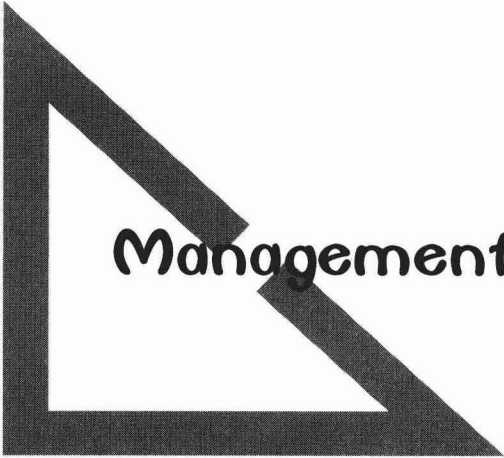
## 第 12 章 员工管理操作实务

|             |       |
|-------------|-------|
| 影响员工的危机因素   | / 303 |
| 员工可能出现的情绪   | / 303 |
| 管理者的处理方式    | / 305 |
| 企业应采取的措施    | / 306 |
| 小企业如何做好员工管理 | / 308 |
| 如何管理员工的心理契约 | / 311 |
| 如何管好不合群的员工  | / 314 |
| 如何管理年轻员工    | / 317 |
| 怎样管理消极被动的员工 | / 320 |
| 如何调岗        | / 325 |
| 如何轮岗        | / 327 |

## 第 13 章 员工管理金点子

|            |       |
|------------|-------|
| 建立开放的交流    | / 333 |
| 辅导员工发展个人事业 | / 334 |
| 设立高期望值     | / 334 |
| “你就是公司”    | / 336 |
| 刚柔相济,宽严互补  | / 336 |
| 人才盘点       | / 337 |
| “不用聪明人”    | / 338 |
| “三工”管理制    | / 339 |
| “赛马”制      | / 339 |
| 超弹性工作时间    | / 340 |
| “金降落伞”制度   | / 340 |
| “沉淀福利”制度   | / 341 |

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| 平安保险公司的“员工参与管理” | / 341     |
| 见怪不怪的 3M 公司     | / 344     |
| 思想教育            | / 345     |
| “锯椅背”           | / 346     |
| 身教重于言教          | / 347     |
| 客观环境激励          | / 349     |
| 多表彰员工           | / 350     |
| 小功即奖            | / 350     |
| 荣誉激励            | / 351     |
| 自我激励            | / 352     |
| 兴趣激励            | / 353     |
| 优质服务源自员工参与      | / 354     |
| 员工决策：企业的隐形推手    | / 355     |
| 职业发展留人          | / 358     |
| 把“思考”作为员工的座右铭   | / 359     |
| 点子激励            | / 360     |
| 日本制造业的“禁足令”     | / 360     |
| “永不解雇政策”        | / 361     |
| 工作丰富化           | / 362     |
| 关怀              | / 363     |
| 危机警告            | / 364     |
| 广开言路激发热情        | / 366     |
| 巧用激将            | / 367     |
| 星级管理            | / 368     |
| <br>参考书目        | <br>/ 370 |



**Management**

## **第 1 章 管理者管理概述**

管理者的魅力  
管理者的能力  
管理者应关注的商数  
员工管理的内容和目标  
.....





# 管理者的魅力

美国著名成功心理学大师拿破仑·希尔博士有句名言：“真正的管理能力来自让人钦佩的人格。”增加人格魅力，是当前提高管理者执政能力的关键因素。

## 1. 人格魅力影响执政能力

香港著名企业家李嘉诚在总结他多年的管理经验时说：如果你想做团队的老板，这比较简单，因为你的权力主要来自地位，这可来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业知识；如果你想做团队的领袖，则较为复杂，你的力量源自人格的魅力和号召力。由此可见，管理者只有把自己具备的素质、品格、作风、工作方式等个性化特征与管理活动有机地结合起来，才能较好地完成执政任务，体现执政能力；没有人格魅力，管理者的执政能力难以得到完美体现，其权力再大，工作也只能是被动的。

人格或个性，按美国著名人格心理学家奥尔波特的界定，是指“决定人的独特行为和思想的个人内部的身心系统的动力组织”。也就是说，人格是一个人与其他人区别开来的精神素质或独特的心理特征，它由动机、需要、信仰、价值观和能力、气质、性格等要素构成。其中能力是直接影响人的活动效率，使活动顺利完成的个性心理特征，它是人格的重要构成要素，是人格的支撑，可以彰显个性。管理者如果没有超越一般人的能力，是不可能具备让人敬佩的人格的。

人格魅力则是指由一个人的信仰、气质、性情、相貌、品行、智能、才学和经验等诸多因素综合体现出来的一种人格凝聚力和感召力。有能力的人，不一定都有人格魅力。缺乏优秀的品格和个性魅力，管理者的能力即便再出色，人们对他的印象也会大打折扣，他的威信和影响力也会受到负面影响。管理者的人格魅力影响着其执政的能力，这种影响主要通过管理者运用权力时产生的亲和力、凝聚力、感召力，使被管理者心甘情愿地为实现既定目标努力奋斗而产生的成效体

现出来。

## 2. 执政能力体现人格魅力

积极进取，充满激情。管理者喜爱自己所做的工作，具备积极进取的意识，表现出昂扬向上的精神状态十分重要。因为，只有当管理者把爱和进取精神融入他所从事的工作中，他的潜能才能得以充分的释放，并由此带来工作质量的改善、工作数量的提高和工作绩效的成倍增长；也只有当管理者将自己的激情融入他所从事的工作中，他的言行才具有号召力，从而吸引下属和群众自愿自动地追随，促进工作任务的顺利完成。

独立思考，敢为人先。管理者具备改变现状的冲动和能力，坚持不唯书、不唯上，独立思考，大胆创新非常关键。多数管理者人格魅力的核心就是——敢为人先。他们不受传统和官场潜规则的束缚，不怕引起争议，敢于承担责任，由此实现了工作思想、工作举措、工作方式和局面上的突破。

个性鲜明，心态健康。管理者具有鲜明的个性、健康的心态、宽阔的胸襟、坚韧的意志、稳定的情绪以及良好的品格尤为重要。因为管理的关键是对人的管理，而对人的管理的本质实际上是指对人的心理上的管理。因此，管理者首先必须是一个有思想、有个性而且心理健康的人。管理可以选择用一种良好的自我状态和心理品质去面对工作、事业、生活和人生。如果你能够以感恩的心态对人，以宽容的心态对己，以进取的心态做事，以顺其自然的心态看待仕途的升迁；如果你不再患得患失，不再计较名利荣辱，不再压抑真实的自我，不因一时的挫折心理失衡而自甘堕落；你就会从日常的工作生活中享受到快乐，就会在人生的舞台上展现你独特的风采。

## 3. 提升人格魅力提高执政能力

作为管理者，必须具备智慧、幽默、乐观、进取、正直、公平、宽容、有爱心等个性品质，必须创造出一种独特的风格把其他人吸引到你身边，凝聚在你周围，营造一个活力化的、充满人情味的、可信赖的氛围，并以此来激励下属潜能的发挥，提高工作效率。只要管理者用爱心和榜样的力量去感化人，用尊重、理解、关心的方法去帮助人，用能力和积极的品格去影响人，用设法提供舞台和机