

管理员工的

白山 刘微◎编著

十九
个大原则

和

190
个小技巧

管理好员工不仅是一门学问，其实也是一种手段和技巧。那些真正有用的管理方法往往是从实践中逐渐摸索、总结出来的一些“大原则”、“土办法”。

当代世界出版社

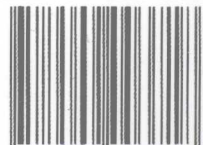
企业之间的竞争归根到底是人的竞争，如何有效地管理好员工，激发员工的积极性，使员工更加忠诚于企业，尽心尽力地完成工作，是每一个老板和管理者都会遇到、经常要思考、希望解决而又经常不得要领的问题。其实管理员工并非没有原则和方法可循，也同样存在技巧，掌握了这些，你会发现原本复杂、枯燥的管理工作变得简单而有趣。你的管理就会收效显著，企业就会蒸蒸日上。

管理员工的

十九
个大原则

190
个小技巧

ISBN 978-7-5090-0371-8



9 787509 003718 >

定价：36.00元

管理员工
的
十九
个大原则
和
190
个小技巧

白山 刘微 ○ 编著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的 19 个大原则和 190 个小技巧/白山, 刘微编著. —北京: 当代世界出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0371 - 8

I. 管... II. ①白... ②刘... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 090854 号

书 名: 管理员工的 19 个大原则和 190 个小技巧

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 300 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版

印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0371 - 8

定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

前 言

世人都说“为官难”，难在何处？难就难在如何管人上。世上的人千差万别，这让管理没有什么统一的办法可循。若要想把管人的工作变得容易一点，简单一点，管理者就要掌握一些有效的管理原则和方法。然而世界上没有放之四海而皆准的管理定律，也没有通过模仿而获得永久成功的管理者。管理并没有什么捷径，也没有什么所谓的真理或是秘诀，那些真正有用的管理方法都是不断地从实践中逐渐摸索、总结出来的一些“土办法”、“大原则”。

事实上，任何组织中都只有两种人，一种是管理者，另一种则是被管理者。管理者的任务就是通过各种手段和技巧想方设法地留住人才，用自己的智慧驾驭人才，让他们去创造成绩。在这个过程中，管理者和被管理者之间往往有许多惊心动魄的较量，被管理者一再提出各式各样的难题，等待着管理者的解决。管理者则在管理实践中发现，最有效的解决办法并不是书上的条条框框，也不是所谓的前人的名言警句，而是一道道秘不可宣的原则和方法，正是这些技巧和手段帮助管理者获得了认同和服从，从而带领组织不断前进、发展。

一些管理者会说不会做，他们总是公开声称自己如何如何，实际上却根本无法做到；

一些管理者过于心善，常常被员工气得半死，所谓人善被人欺，马善被人骑，大概就是这个道理；

一些管理者过于苛刻，事业是做起来了，却也把员工用过了头，榨干了员工的血就加以丢弃，久而久之就成了“吸血鬼”；

也有一些管理者一夜之间就从成功的高峰跌落下来，原因正是自己用错了人，被所信任的心腹出卖。

.....

诸如此类，不胜枚举。这些结果的出现就是因为管理者不懂得有效管理的原则和方法，无法发挥身边人的潜力和才能，还抱怨、感叹无人可用而造成的。因此，管理者适当掌握一些有效管理的技巧就变成了必须。掌握了这些技巧，原本复杂、枯燥的管理工作就会变得简单而有趣，你会发现管理的过程实则是与人“打交道”的过程，如此，你的管理就会收效显著，企业就会蒸蒸日上。

本书正是为了这样的目的而编撰的，我们精心总结了管理中常见的19个原则和190个小技巧，针对不同的管理实践，介绍相应的管理方法，并通过真实的案例来为管理者出谋划策。本书没有什么高深的理论，也不存在什么宏篇大论，所有的方法和原则都是在管理实践中总结、领悟出来的简单而有效的技巧，具有极强的实用性和可操作性，通常只要管理者领悟了这些技巧的精髓，管理就会变得简单起来。

我们衷心希望管理者都能从这本书中找到一些实用的技巧，以克服管理中出现的种种问题，为事业的成功推波助澜。

编者



目 录

上篇 管理员工的 19 大原则

第一章 榜样原则

——恰当展示自身的管理魄力 3

1. 自律律人,树立良好榜样 3
2. 以业绩树立权威 4
3. 主动承担责任 5
4. 没有理想的管理风格 5

第二章 制度原则

——没有规矩不成方圆 7

1. 制度高于一切 7
2. 塑造优秀的企业文化 8
3. 以法治取代人治 9

第三章 火炉原则

——严明工作纪律,令行禁止 11

1. 预先警告 11
2. 即时惩罚 11
3. 没有例外 12
4. 公正、公平 13

第四章 授权原则

——事不躬亲,善于授权 15

1. 信任是授权的前提 15
2. 把权力交给合适的人 16
3. 防止授权越级 17
4. 有效监管 18

第五章 和衷共济原则

——培养员工的团队精神,把员工拧成一股绳..... 20

1. 共同的目标和远景 20
2. 团队一体化 21
3. 团队大于个人 22
4. 打造高效的团队 23

第六章 沟通原则

——构建和谐融洽的沟通机制 25

1. 有效倾听 25
2. 内部信息共享 26
3. 建立上下顺畅的沟通渠道 27

第七章 绩效原则

——公平公正,不煮“大锅饭” 29

1. 合理的绩效考核标准 29
2. 实事求是,不偏私 30
3. 态度不可忽视 31

第八章 激励原则

——巧妙激励,形成最佳调动力 33

1. 奖惩要分明 33
2. 激励要及时 34
3. 精神激励不可少 35
4. 激发员工的工作使命感 36

第九章 关系原则

——关心员工的生活,拉近与员工的距离 38

1. 对员工进行感情投资 38
2. 尊重是建立关系的基础 40
3. 柔性管理 41
4. 千万不要开空头支票 42

第十章 中立原则

——妥善解决员工纷争 44

1. 有限度地鼓励纷争 44
2. 谣言不会不攻自破 45

3. 保持中立,淡化冲突	46
第十一章 竞争原则	
——有竞争才有活力	48
1. 培养员工的竞争意识	48
2. 引导员工进行良性竞争	49
3. 优胜劣汰,能者上不能者下	50
第十二章 选人用人原则	
——鉴别、选拔人才	52
1. 确定选人标准	52
2. 用人不疑,信任第一	54
3. 知人善任	55
4. 用人的平衡互补之道	56
第十三章 效率原则	
——提高工作效率,不拖延,不推诿	57
1. 不盲目忙碌	57
2. 数据支持决策	57
3. 专注工作	59
第十四章 包容原则	
——睁一眼闭一眼,得员工长久忠心	60
1. 允许员工犯错误	60
2. 容忍员工的不同缺点	61
3. 以理服人,要说服不要压服	62
4. 允许失败就是鼓励创新	63
第十五章 参与原则	
——培养员工的责任感	65
1. 权责明确	65
2. 让员工参与企业决策	66
3. 让员工参与企业管理	67
第十六章 机会原则	
——每个员工都有成功的机会	68
1. 帮助员工制定职业规划	68
2. 定期进行员工培训	69

3. 为员工创造成功的机会	70
第十七章 明确原则	
——指出问题所在,让员工真正明白你的意图	72
1. 制度明确	72
2. 指令明确	73
3. 问题明确	74
第十八章 协调原则	
——协调员工关系	75
1. 原则性和灵活性相结合	75
2. 面对面处理	75
3. 创建宽容和尊重的氛围	76
第十九章 优化原则	
——企业的渐进发展	78
1. 优化领导班子	78
2. 优化管理制度	79
3. 优化绩效成绩	80

下篇 管理员工的190个小技巧

第一章 以德服人,打铁先要自身硬	84
1. 处卑下,高标管事低调做人	84
2. 低调务实是现代管理的要求	85
3. 抓住“拿自己开刀”的机会	86
4. 敢做敢当,不诿过饰非	87
5. 培养应变的勇气及智慧	88
6. “麻烦别人”足以激起对方的善意	89
7. 以身作则	90
8. 提升自身的领导魅力	90
9. 不要认为自己比别人高明	91
10. 守信,不承诺做不到的事	92
11. 优秀的管理者成就成功的企业	93



第二章 立威造势,维护领导权威	95
12. 进入角色时要显得成熟而睿智	95
13. 批判地接受前任主管的成绩	96
14. 果断决策是树立权威的前提	97
15. 保持距离才能树立权威	98
16. 权威要从小事开始建立	99
17. 在员工面前适当地显露“身份”	100
18. 恩威并济,威严自立	101
19. 恰当掌握和使用权力	102
20. 和员工不能称兄道弟	103
21. 保持对员工的独立判断	104
第三章 建章立制,坚持对事不对人	106
22. 权力不能超越制度	106
23. 好制度胜过一切	107
24. 越简约,越有效	108
25. 制度体现了企业的无形价值	109
26. 制度下的集权管理	110
27. 用铁拳维护秩序、纪律	111
28. 一碗水端平	112
29. 惩罚犯错者不能迁就大多数	113
30. 引入良性竞争制度	114
31. 打破一成不变的制度模式	115
第四章 攻心为上,重法理也要重人情	117
32. 员工的利益永远第一	117
33. 感情投资,用真心去换取忠心	118
34. 凭借亲和力赢得员工信赖	119
35. 与员工同甘苦,共富贵	121
36. 用心去体谅员工	122
37. 关心员工的情绪	123
38. 有限度地对员工护短	124
39. 爱员工,才能被员工所爱	126
40. 用关怀让公司成为温暖的家	126

41. 留住人才不靠有形的“绳子”,靠无形的“关怀”	127
42. 多给失意者以理解和关怀	129
43. 用“仁义”感动员工	130
第五章 充分授权,信任也要制衡	132
44. 建立合理的分权机制	132
45. 授权对象,最优秀的不一定是最合适的	133
46. 授权的第一要诀——信任	134
47. 有效授权,无需布置细节	135
48. 授权要掌握时机	136
49. 多让员工分担责任	137
50. 对能人放宽授权界限	138
51. 授权了就不要干预工作	139
52. 保留必要权力,防止授权失控	140
53. 在疑与用之间达到最佳的管人效果	142
54. 放权不等于放任	143
第六章 知人善任,透过表象看本质	144
55. 天下的人没有不能用的	144
56. 给人才一个发挥的舞台	145
57. 知人才能善任	146
58. 任人要唯贤	147
59. 用最优秀的人才	148
60. 像开拓客户一样发现人才	149
61. 把合适的人放在合适的位置	150
62. 别把能力与学历、资历划等号	151
63. 别把条件差的员工当累赘	152
64. 使用有效的认可方法	153
65. 用人不要求全责备	154
66. 大胆使用“怪才”	155
67. 容人之短不如用人之短	156
68. 用比自己强的人更显高明	157
69. “鲶鱼”效应	158
70. 用激情打造团队	159

71. 有情有义者要重用	161
72. 大胆使用对手的下属	162
73. 用最有争议的人消除其他人的疑虑	163
74. 外行领导内行的秘诀:用人	164
75. 善用他人补救自己的不足	165
76. 让年轻员工挑重担	166
77. 千万百计留住关键员工	167
第七章 无为而治,方能无所不为	169
78. 藏而不露,不暴露实情	169
79. 戒骄戒躁,保持良好的心态	170
80. 装憨卖傻,以静制动	171
81. 聪明的管理者善于装糊涂	172
82. 尽量做到喜怒不形于色	173
83. 能耐有几分,我就让几分	174
84. 启发,而不是代替他们工作	175
85. 能伸更要能屈	176
86. 学会做好好先生	177
87. 远离是非窝,谁也不得罪	177
88. 利用员工的良性冲突	178
89. 为了不折,宁可弯腰	179
90. 用一只看不见的手控制一切	180
91. 不要让人窥见自己工作、生活上的“内幕”	181
92. 迂回解决管理难题	182
第八章 适度激励,把握分寸和力度	184
93. 建立有效的激励系统	184
94. 首先要让员工对自己的收入满意	185
95. 物质激励是最有效的手段	186
96. 不要试图用单纯的物质激励包打天下	187
97. “头衔”激励往往更具诱惑力	188
98. 充分利用晋升的魅力	188
99. 大张旗鼓地重奖有功者	189
100. 逐次赋予员工重任	190

101. 增大员工的权责范围	191
102. 让员工感到自己很重要	191
103. 让员工畅所欲言	192
104. 让员工充满自信的工作	193
105. 通过福利措施激发员工的积极性	194
106. 从事新工作或管理重要设备	195
107. 与员工同甘共苦	195
108. “换位置”也是一种激励	196
109. 努力营造员工的归属感	197
110. 用企业精神激励员工	198
111. 用企业的发展蓝图激励员工	199
112. 赞扬是员工很愿意吃到的“甜头”	200
113. 分享成果是最大的激励	201
114. 请将不如激将	202
115. “打一巴掌”再给颗“甜枣”	203
116. 培训,让员工和公司一同成长	203
117. 利用压力推动员工前进	204
118. 关键时刻拉员工一把	206
119. 坚持对事不对人原则	206
120. 有时斥责也有效	207
121. 不要花钱买来“离心力”	208
122. 帮助员工成功	209
第九章 容人之过,得其长久忠心	211
123. “屡败屡战”胜于“屡战屡败”	211
124. 领导者要学会推功揽过	212
125. 对犯错者要予以适当批评	213
126. 犯了错的员工更需要鼓励	214
127. 教导员工从失败中汲取教训	216
128. 教会员工从错误中获利	217
129. 不妨让员工“戴罪立功”	217
130. 给员工机会就是给自己机会	218
131. 就事论事,不揭伤疤	219

132. 无形的责备更令人折服	220
133. 认错了,就不要穷追猛打	221
134. 给犯了错的员工送上美味的“夹心饼”	221
135. 用宽容换取下属的忠心	222
136. 宽容也要有度	223
第十章 刚柔并济,有效驾驭员工	225
137. 管理者要避免独裁管理	225
138. 既要扮红脸,也要扮黑脸	226
139. 洞察下属心理才能四两拨千斤	227
140. 一点就要到位	228
141. 杀鸡也要用牛刀	229
142. 用紧箍咒驾驭既有能力又不服管理的人	229
143. 巧妙“示弱”,消除员工抵抗心理	230
144. 加强员工忠诚度管理,避免优秀员工流失	232
145. 培养自己的左膀右臂	234
146. 对不良行为要适时挥舞权力之棒	235
147. 老虎屁股也得摸	236
148. 让员工养成无借口服从的习惯	237
149. 始终让下属保持紧迫感	237
150. 微笑是管理的良方	238
151. 杜绝“老好人”的管人方式	239
152. 抓住反面典型做足“杀鸡儆猴”的文章	240
153. 重奖之下,必有千里马	241
154. 有些员工不可施恩	241
155. 营造赛马场,激发员工的竞争意识	243
156. 兼容并包,长短相协	243
157. 必要时做出让步	244
158. 最好的不如最需要的	245
159. 差异化管理,忌把员工放在同一个“模子里”	246
160. 引进竞争机制,有竞争才有活力	247
161. 张弛有道的压力管理	248
162. 授之以渔,在工作中完成对人才的培养	249

第十一章 号令如山,准确下达命令	250
163. 了解情况才能提出正确的指令	250
164. 观瞻察容,挥好令旗	250
165. 让员工有一个明确具体的工作目标	251
166. 号令如山才能达到预期效果	253
167. 确保反馈渠道畅通无阻	253
168. 让员工听得懂你的命令	254
169 复述命令,让员工更好领会	255
170. 用领导的权威来下命令	256
171. 合理传递工作压力	257
第十二章 苦口婆心,说服不要压服	258
172. 说服要有理有据	258
173. 有效说服的十种方法	259
174. 不要用电话和网络代替面对面的沟通	260
175. 同调说服,投其所好	261
176. 要以理服人	263
177. 迂回交流,话只说三分	263
178. 通过倾听说服	264
179. 不要把自己的意见强加于人	266
180. 要引导对方说“是”	267
181. 不要正面否定对方	268
第十三章 避乱防祸,牵一发动全身	270
182. 管理者要目光长远	270
183. 每一步都要精确计算	271
184. 不要轻视小人	272
185. 小心有后台的员工	273
186. 不要被善拍马屁者拍晕	274
187. 对不同员工分类处理	275
188. 用好秘书也要杜绝绯闻	277
189. 地位越高越要小心谨慎	278
190. 防患于未然	279

上篇

管理员工的19大原则