

◆ 一种完备的职场管理理念 ◆

一个优秀的员工主管能够为企业打造出一支完美的员工队伍，为企业注入良性发展、长久发展的动力，而在企业获得发展的同时，作为员工主管的你也在自己的职业生涯中迈出了坚实的一步。

要想做好员工主管，需要洞悉人性的本领，要既能“知人”又会“善任”，能够根据员工现状，制定合理、有效的激励策略，使员工自觉、自愿地将智慧、活力和自信释放到工作之中。

[系统·方案·实用·细节]

员工管理 实务全书

周理弘/编著



Yuangong Guanli Shiwu Quanshu

中国致公出版社

◆ 一种完备的职场管理理念 ◆

[系统·方案·实用·细节]

员工管理 实务全书

周理弘/编著



Yuangong Guanli Shiwu Quanshu

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理实务全书 / 周理弘编著. —北京: 中国致公出版社, 2007. 8

ISBN 978 - 7 - 80179 - 590 - 8

I. 员... II. 周... III. 企业管理: 人事管理

IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 095052 号

员工管理实务全书

编 著: 周理弘

责任编辑: 胡 清

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京才智印刷厂

印 数: 10000

开 本: 710 × 1020 毫米 1/16 开

印 张: 24.5

字 数: 480 千字

版 次: 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 590 - 8

定 价: 48.00 元

前言

一个企业拥有庞大的资产，并不代表它具有强大的生命力。一个企业拥有领先的技术，并不代表它有创新的能力。只有当一个企业拥有了无数忠诚、勤奋、智慧的员工的时候，它才拥有了真正的资本。而一个企业管理水平的高低，或者说，员工主管能力的高低，往往决定了员工的状况，进而关系到企业的成败兴衰。

一个优秀的员工主管能够为企业打造出一支完美的员工队伍。为企业注入良性发展、长久发展的动力，而在企业获得发展的同时，作为员工主管的你也在自己的职业生涯中迈出了坚实的一步。

不过，现代企业对员工主管更加倚重的同时，也对他们的能力提出了更高的要求。如何选择合适的员工？如何满足不同层次员工的需求？如何激励员工？如何处理好员工利益和企业利益的关系？……这些复杂的问题都充满了玄机，如果不能处理好这一个个棘手的难题，作为员工主管的你很可能会寸步难行，无比狼狈。

要想做好员工主管，首先需要洞悉人性的本领，你要能一眼看透员工的内心，了解他们的想法和要求。将员工放在最能发挥才能的岗位上，既能“知人”又会“善任”。出众的管理能力也是员工主管的必备素质。要能够根据员工现状，制定合理、有效的激励策略，使员工自觉、自愿地将智慧、活力和自信释放到工作之中。

本书正将做好员工主管的这两个要诀融于一体，归纳了无数成功管理者的经验和心得，为您提供了一整套清新实用的管理员工的方案，辅以真实、生动的事例，帮助您在最短的时间内学会员工管理的要诀，游刃有余地处理员工管理中可能遇到的各种问题。

无论您是初出茅庐的职场新秀，还是阅历丰富的管理老手，本书中所阐述的方法和技巧都将对您有所启发。熟读本书，掌握实用的管理技巧，领悟其中蕴含的管理思想和真谛，将使企业获得更强的竞争力，而您的职业生涯也将由此而进入新的境界。

目 录

第一章 如何招聘到最合适的员工

聘用员工是你最重要，最具吸引力的工作之一。它使你有机会把新的人才和经验引入你的部门或公司，以便将来搭建新的班组。另一方面，如果你失策，任用了不起作用的人，那么组织的士气就会遭到损害。

用这十个标准衡量优秀员工	2
1. 不能没有敬业态度 2. 较高的专业能力或学习潜力	
3. 道德品行好 4. 反应能力强 5. 愿意学习新东西 6. 善于沟通	
7. 能够合群 8. 身体状况好 9. 自我了解 10. 适应环境	
“能力型员工”与“忠诚型员工”的取舍	4
选人标准要灵活实用	5
1. 不片面追求文化程度 2. 能力比知识更重要	
3. 人格比专业知识更重要 4. 不可忽视心理素质和工作态度	
不拘一格选人才	9
1. 选举制 2. 考试制 3. 推荐制 4. 聘任制	
5. 委任制 6. 竞赛择优制 7. 试用制	
确定选拔标准要根据职务分析	10
按照这几个步骤招聘新员工	11
1. 刊登招聘广告 2. 挑选合适的申请人 3. 准备面谈	
4. 与申请人面谈 5. 确定最佳申请人，发出录用通知	

把握住招聘的大方向 15

1. 公开原则
2. 竞争原则
3. 平等原则
4. 能级原则
5. 全面原则
6. 择优原则
7. 效率原则
8. 守法原则

如何通过面试了解员工 16

1. 紧紧围绕面试的目的
2. 制造和谐的气氛
3. 避免重复谈话
4. 对每一个被试者前后要一致
5. 主试对被试者要充分重视
6. 避免过于自信
7. 避免刻板印象
8. 注意非语言行为
9. 防止不必要的误差
10. 注意第一印象
11. 要防止与我相似的心理因素

让面试谈话在你的掌控之中 18

必须在招聘中注意这几点 19

1. 员工是最好的猎头代理
2. 求职者的个性特征很重要
3. 让应聘者更多地了解公司

第二章 人才选拔的技巧

领导者必须围绕企业发展的战略目标，发现和培养具有潜能的人才，根据人才类型不同，给予区别对待，发挥他们各自的作用，形成企业以人才架构为中心的核心竞争能力，方能使企业在市场竞争中立于不败之地。

人才是企业发展的核心 22

这九种员工值得提拔 23

1. 提拔勇于承担责任的人
2. 提拔忠诚于单位的人
3. 提拔忠实执行领导命令的人
4. 提拔知道自己权限的人
5. 提拔比自己聪明的人
6. 提拔领导不在时能负起留守职责的人
7. 提拔能“自我节制”的人
8. 提拔致力于消除领导误解的人
9. 提拔向领导报告能自己解决问题的人

如何对员工类型了如指掌 24

1. 静中观察 2. 动中考察 3. 广咨博询 4. 对比鉴别 5. 知心知人 内部选拔是有效的激励手段	27
怎样做到慧眼识英才	28
识别人才的七大原则	31
1. 要客观地看人才 2. 要全面地看人才 3. 要历史地看人才 4. 要发展地看人才 5. 要从大节上看人才 6. 要从本质上看人才 7. 要从长处上看人才	
如何培养得力干将	32
用不同的方法对待不同类型的员工	33
1. 提拔重用目光远大的员工 2. 多加启用善于倾听的员工 3. 对“胆小”心细的员工委以重任 4. 不能重用居功自傲的员工 5. 不能使用华而不实的员工 6. 不可信任不承认他人长处的员工 7. 敢不敢挑战高薪能看出员工的实力和勇气	
最适合的员工就是最好的员工	35
不要仅以业绩评价员工	37

第三章 让员工做最适合他的工作

在一个人才结构中，每个人才因素之间需要形成互相补充的关系。这里既需要有知识互补，又需要有能力、年龄等方面的互补。这样的人才结构，需要“通才”的领导，使每一个人才因素各得其位，各展其能，从而和谐地组合在一个“大型乐队”之中。

建立健全的组织结构	40
团队构成中必需的九种角色	41
1. 成功的团队领袖的特征 2. 塑造者的性格特征 3. 智者的性格特征	

4. 楔子的特点 5. 资源调查员的特点 6. 监听评价者的特点	
7. 团队工人的特点 8. 公司工人的特点 9. 完成者的特点	
“四戒”与“四诀”——实用的用人诀窍	43
1. 切忌选用“样样都是”的人	
2. 切忌不要以为“听我的话就是好干部”	
3. 切忌不要因人设事，而要因事用人	
4. 切忌嫉贤妒能，不能言人之所长	
善于发现员工的闪光点	44
察言观色看透员工	45
1. 对他人评头品足的人——嫉妒心重	
2. 说话暧昧的人——大多想迎合他人	
3. 话家常的人——和你想套近乎 4. 避开某个话题的人——有用意	
5. 论断别人的人——有心机 6. 恶意责备别人的人——支配欲望强	
7. 见风使舵的人——易变 8. 爱发牢骚的人——心眼小	
9. 诉诸传统的人——思想保守 10. 从言谈举止识对方	
将员工放到最合适的岗位上	46
人尽其才，各得其所	47
1. 不能委大任于气量狭小的员工 2. 有抱负的员工能帮你成就大事	
3. 可把重任交给勤于思考的员工 4. 绝不可以重用偏激的员工	
5. 不要轻易使用过于轻易许诺的员工	
6. 拘泥小节的员工尽量少委以重任 7. 可将重担交给少言寡语的员工	
形成人才互补的方法	49
平衡员工间的合作与独立	51
使员工能力与工作相匹配	52
能职匹配，才尽其用	53
1. 授任必求其当 2. 授任应避免“功能过剩”	
3. 用人应考虑负面条件	
如何搭建新老搭配的阵容	55
1. 优化年龄结构 2. 善用年轻人 3. 善用老员工	

第四章 让员工培训发挥更大的作用

领导者应该把培训看作是对未来——自己公司的未来的投资。许多公司的领导将培训与员工的再教育提高到公司战略目标的地位。这些公司的领导们认识到，有一个远景目标固然是件好事，但如果没有具备实现公司规划的知识技能的员工，这个目标是永远不可能达到的。

让人才从自己的队伍中冒尖	58
1. 在众员工中选择专心的人 2. 怪脾气的员工	
3. 半强迫性地要他念有关工作的课程 4. 带他出席高层会议	
员工培训是一种投资	59
员工的进步从培训开始	60
学习型组织的重要组成部分——培训	62
如何在员工中树立创新意识	63
从实际工作中的小事着手	64
有效培训员工的秘诀	65
让员工建立起主人翁精神	66
对新员工进行上岗培训	68
1. 目标与价值观培训 2. 技能培训	
自己做自己的老师	69
怎样成为教练式的领导	71
1. 充当教练角色 2. 一名教练型的领导能给他的员工带来什么	

如何挑选合适的接班人	73
------------------	----

1. 表明态度
2. 了解对方
3. 容忍失败
4. 深入观察
5. 解释动机

第五章 让员工得到自己的发展空间

每一个员工的潜力都是一座宝贵的矿藏，即使是最平凡岗位上的员工。我们经常听到经理们抱怨下属员工的潜力已经用尽，其实不然。我们认为每个员工的潜力都是巨大的，他在于你用什么样的方式发掘。因此，要激励员工对于自身潜力的再开发，引领他们向着更明了的目标不断前进。

让员工指导自己的职业前途	76
--------------------	----

如何制订员工的远期规划	77
-------------------	----

发展空间才是员工真正需要的	78
---------------------	----

让你的员工进行良性竞争	80
-------------------	----

1. 尽才机会
2. 失败复起机会
3. 进修机会
4. 进取机会

将一个创造的空间提供给员工	81
---------------------	----

有个性的员工也是好员工	83
-------------------	----

让员工知道你的期望	84
-----------------	----

与员工进行目标对话	85
-----------------	----

1. 必须充分了解双方的期望，双方开诚布公
2. 分析实现目标所需的资源和条件
3. 寻求解决的途径和方法
4. 寻求共同点（正视分歧）
5. 以积极的态度讨论目标
6. 寻求自身的改进之道

适当满足员工的需求	87
-----------------	----

1. 干同样的活儿, 拿同样的钱	2. 被看成是一个“人物”	
3. 步步高升的机会	4. 在舒适的地方从事有趣的工作	
5. 被你的“大家庭”所接受	6. 上司别是“窝囊废”	
帮助员工设计职业发展方向		88
如何让员工在工作中得到收获		90
尽量利用员工的智慧		91
1. 管理就是开发人才	2. 要有独立思考的员工	3. 要鼓励提建议
4. 忽略微不足道的小缺点	5. 使不同的意见不致成为争论	
 第六章 如何向员工布置工作		
布置工作不仅是一张纸而已, 而且要懂得一些技巧才行。因为到处是命令, 等于没有发布命令, 只有最恰当的命令, 最正确的命令, 才是最有效的命令。这是常理, 作为领导更应精通此道。否则在工作中就会走弯路, 比别人慢半拍。		
让员工找准自己的位置		96
1. 让员工了解工作流程	2. 明确员工的角色	3. 告知员工应做的工作
如何合理地分配任务		97
有效委派需要遵循的七个步骤		98
1. 选定需要委派他人去做的工作	2. 选定能够胜任工作的人	
3. 制定一个确切的委派计划	4. 确定委派工作的时间、条件和方法	
5. 委派工作	6. 检查工作进展情况	7. 检查和评价委派工作系统
抓住布置工作的要点		100
1. 任务与职能相称	2. 交代必须明确	3. 要同员工商量
重点突出的任务布置		101
让员工真正领会新方案		103

口头指令必须慎重思考	104
当心命令给员工造成麻烦	105
观察员工能否胜任工作	106
学会准确地下达命令	107
让命令不打折扣地得到执行	109
1. 命令要重点突出, 不要面面俱到 2. 指令叙述得要中肯	
3. 分散权威, 有效监督 4. 命令不要太复杂, 要尽量简单	

第七章 如何让授权收放自如

领导既不能全权独揽、事必躬亲, 又不能大权旁落、无所用心。怎样才能不走这两个极端呢? 那就是分权与集中要适度。即领导在权力分配时, 既要保证员工们能有充分的权力, 尽职尽责做好工作, 又要保证自己在整体上的把握和宏观上的调控。随着社会事业的发展 and 变化, 领导活动也日趋复杂多变, 部门主管只有充分发挥自己的聪明才智, 总结以往的经验教训, 才能针对各种情况采取适度的分散和集中。

对授权认识的误区	112
1. 授权不是信任 2. 授权不是参与 3. 授权不是弃权	
4. 授权不是授责 5. 授权不是代理	
灵活有效的授权艺术	115
1. 工作指派 2. 权力授予 3. 责任创造 4. 授权的要领	
通过授权让员工成长	117
哪些工作“不宜授权”	119
1. 这项工作需要组织中具有一定地位的人物在场吗	
2. 该项工作会给组织或经手人带来实际风险吗	

3. 该项工作需要对你的直接下属进行指导吗	
掌握集权与分权的原则	120
1. 层级幅度合理原则 2. 根据实际变通原则 3. 坚持用人不疑原则	
4. 掌握适当超脱原则 5. 权力责任平衡原则	
充分注意授权过程中的细节	122
1. 领导者心态的自我调适 2. 引导各级领导明白授权的必要性	
3. 创造授权气氛 4. 自上而下协调一致的授权 5. 训导受权者	
6. 让受权者明白该达到的效果 7. 领导应了解员工的能力	
8. 事先确立绩效评估的标准 9. 给予员工制定决策的充分权力	
10. 领导应给予员工适时的帮助	
授权应遵守一定的原则	124
1. 合理授权原则 2. 量力授权原则 3. 带责授权原则	
4. 信用授权原则 5. 授中有控原则 6. 宽容失败原则	
学会授权, 懂得授权	127
如何选拔可以授权的员工	128
1. 忠实执行领导命令的人 2. 做领导的代办人	
3. 知道自己权限的人 4. 向领导报告自己解决问题的人	
5. 勇于承担责任的人 6. 不是事事请示的人	
7. 经常请求上级指示的人 8. 提供情报给领导的人	
9. 领导不在时能负起留守之责的人 10. 准备随时回答领导提问的人	
11. 致力于消除领导误解的人 12. 向领导提出问题的人	
授权一定要前放后控	130
1. 授权前应有的心态 2. 授权后应如何追踪	
不要忘了追踪查询	131

第八章

如何对员工进行有效的激励

管理的本质是处理人际关系, 其核心是激励员工。管理是艺术, 激励是艺术中的艺术。有效激励员工是成功领导的关键。

从激励到绩效是一个曲折的过程, 只有通过你的努力换来员工的努力, 才能实现最终的目标。这是一个需要技巧的过程, 你所做的工作是在尽人之智与尽人之力。

将激励做到员工的心坎里	134
1. 选择的指标 2. 什么因素促使人行动 3. 客观的答案	
精心设计并坚决执行你的激励计划	135
常见激励技巧的熟练运用	136
1. 设计未来奖励法 2. 百分俱乐部法 3. 排行榜法	
4. 旅游法 5. 职业发展法 6. 升职：增强责任与地位法	
7. 公司股份法 8. 加薪法 9. 特殊成就奖法 10. 福利法	
如何让员工表现出自己的闪光点	139
不断地给予员工新激励	140
1. 提供一个机会，在激励中检查员工的责任计划	
2. 施加一定压力，在鞭策中督促员工的责任进度	
3. 授予一定权限，在关怀中激发员工的责任热情	
激励也需要随机应变	141
表扬是一种积极的引导	143
1. 善于寄希望于表扬之中 2. 善于授经验于表扬之中	
3. 善于寓道理于表扬之中 4. 善于融鞭策于表扬之中	
掌握具体的表扬方法与艺术	144
1. 就人表扬和就事表扬 2. 直接表扬和间接表扬	
3. 个别表扬和当众表扬 4. 领导表扬和公举表扬	
5. 个人表扬和集体表扬 6. 其他表扬形式的运用	
学会用得当的方式称赞员工	146
1. 行为、动作要点 2. 物品、打扮要点	
3. 赞美对方的亲友 4. 间接传达的赞美	
激励应当讲究一定的原则	148
1. 目标结合原则 2. 物质激励和精神激励相结合的原则	
3. 内在激励与外在激励相结合的原则	
4. 正面激励与反面激励相结合的原则	
5. 公正、公开的原则 6. 按需要激励的原则	
真诚的赞美才有效果	150
表扬新员工将更具实效	151

1. 表扬新员工的优点 2. 表扬有缺点的新员工
3. 表扬新员工的努力 4. 多选择机会赞美新员工

第九章 如何让你的奖励更有效

赏与罚，曾被古人称为管人的两把利剑，是领导者统御部署，实用人才的重要手段。

物质奖励并不是一成不变的，只有充分地把握员工的不同需要，选择员工感情上最愿意接受的方式进行奖励，才能让奖励的激励作用充分发挥出来。

用十大标准判断“奖”与“不奖”	154
1. 奖解决问题，不奖表面文章 2. 奖承担风险，不奖逃避责任	
3. 奖创造性工作，不奖因循守旧 4. 奖实际行动，不奖空头理论	
5. 奖高效工作，不奖表面忙碌 6. 奖励简化，反对不必要的复杂化	
7. 奖默默无闻，不奖夸夸其谈，奖有效行动，而不是哗众取宠	
8. 奖工作质量，不奖工作数量 9. 奖忠诚企业，不奖朝三暮四	
10. 奖团结协作，不奖内讧	
要认清功与过	156
1. “过”有两种 2. “鸭头奖”：为敢于创新的人才而设	
分配奖金的方法	157
1. 杜绝攀比心理 2. 利用警戒心理 3. 利用自慰心理	
高效率的工作习惯值得奖赏	159
让奖励收放自如	160
让你的奖励充满人情味	161
正确使用赏罚有原则	163
哪怕是点滴功劳也要立刻奖赏	164

奖赏员工怎样才算是适度	165
奖励目的要明确	166
将年终奖变成一种沟通	167
中庸的员工不值得奖励	169

第十章 要进行有效的上下沟通

人际沟通可以使人们的观念、情感和思想进行交换，有助于建立和维持人与人之间的相互联系，有助于认识自我、认识他人、有利于促进人们之间的相互了解，协调人们的社会生活，使人们的行为能够更好地适应社会环境，从而使社会生活维持动态的平衡，人际沟通对于我们的工作和生活具有重要作用，对于组织的正常运转也有不可忽视的影响。

通过细节体现沟通心态	172
主管要懂得摆正自己的位置	173
善于利用幽默让沟通更顺畅	174
员工的自由交流有益无害	175
如何正确理解员工的话语	176
1. 听的能力 2. 组织能力 3. 使对方确实掌握说话要点的能力	
改善人际沟通的原则和方法	178
1. 出以公心 2. 平等待人 3. 以理服人 4. 双向沟通	
5. 因地制宜	
积极地倾听值得听取的声音	179

对反对声音也要乐于倾听	180
掌握六大技巧，学会有效沟通	181
1. 让员工对沟通行为及时做出反馈 2. 对不同的人使用不同的语言	
3. 积极倾听员工的发言 4. 注意恰当地使用肢体语言	
5. 注意保持理性，避免情绪化行为 6. 减少沟通的层级	
利用沟通减少员工的不满	183
1. 重视程度 2. 客观、公正 3. 是否立即作出决定？	
4. 防患于未然	
三种策略帮助你消除积怨	185
1. 以德报怨 2. 以怨报怨 3. 以直报怨	

第十一章 让你的员工忠心耿耿

赢得人才乃至所有员工的爱戴是公司领导取得成功的关键，也是公司发展的必由之路。

罗森勃罗旅游公司总裁哈尔·罗森勃罗说过：“只有发自内心的自觉自愿，才能提供最佳服务。”

善待员工是管理的核心	188
收揽人心有学问	189
赢得人心的学问	191
1. 一个“心”字 2. 不能有虚假的远景 3. 远景设计的最佳实例	
与员工如何做到适度的亲密	193
掌握员工的“晴雨表”	194
关心体贴是最好的激励	196
1. 记住员工的生日，在他生日时向他祝贺	
2. 员工住院时，一定要亲自探望	