

管理员工有方法 绝招到处万事通

管理员工^的 36个绝招

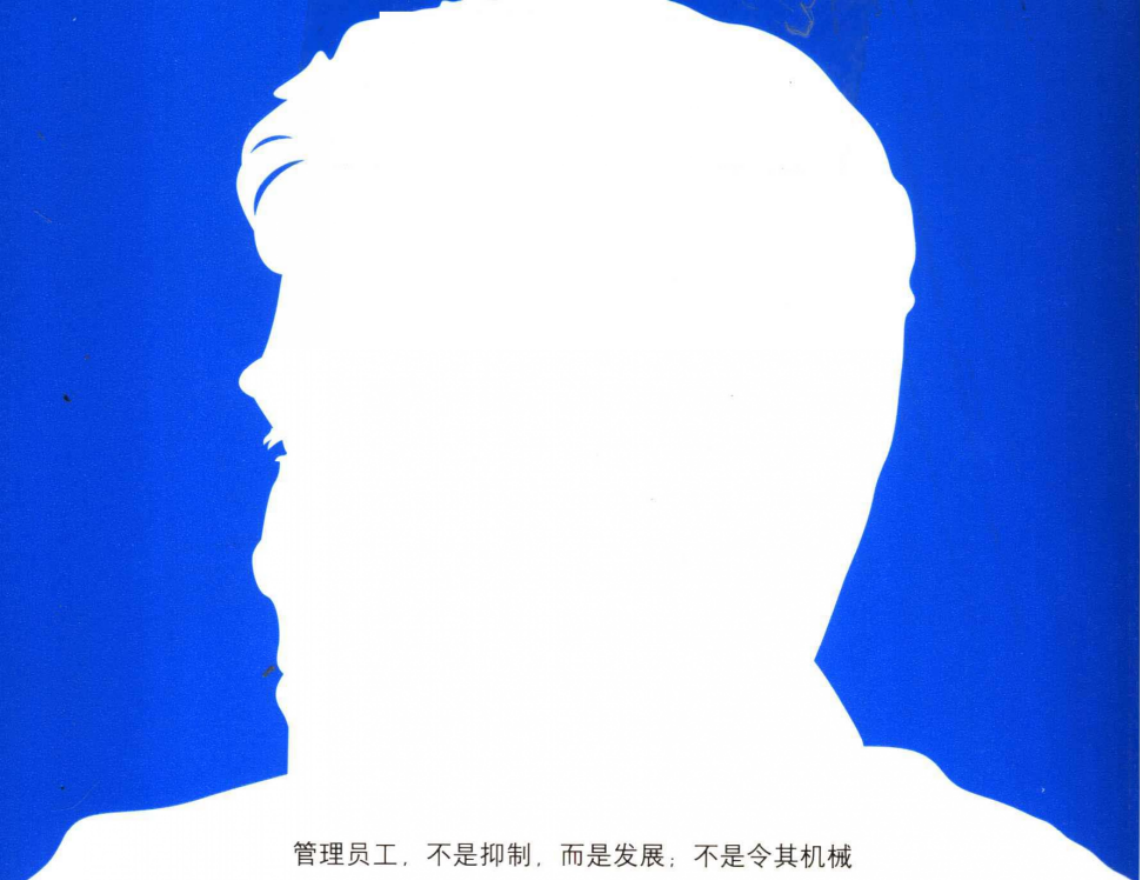
许燕/编著

没有管不好的刺头员工
没有做不大的中小企业
只有不擅长管理的领导



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



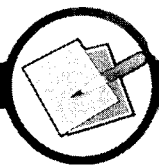
管理员工，不是抑制，而是发展；不是令其机械服从，而是使其自主工作。这是管理员工的根本出发点。本书从管理的第一步——恰当展示自身的管理魄力开始，本着实用、适用、灵活的原则，以提升现代管理者的管理水平为宗旨，立足于中国社会独特的思维习惯和文化心理，将适合中国国情以及各行业实际情况的员工管理策略，凝炼为最简单实用的36个绝招，助你打造一个全情投入的、目的明确的团队。

ISBN 978-7-80197-681-9



9 787801 976819 >

定价：38.00元



管理员工的 36 个绝招

许燕 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的 36 个绝招/许燕编著. - 北京: 企业管理出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 80197 - 681 - 9

I. 管… II. 许… 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 028021 号

书 名: 管理员工的 36 个绝招

作 者: 许 燕

责任编辑: 启 业

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 681 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 160 毫米×220 毫米 16 开本 21 印张 260 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

随着现代社会的迅猛发展，当西方管理制度已经难以形成突破的时候，世界将眼光瞄向了讲究“缓”、讲究“海纳百川、兼收并蓄”的东方管理文化。特别是二十一世纪以来，“向东方回归”的趋势更加明显。目前在中国，东方管理智慧 VS 西方管理制度的结果，似乎是中国式管理略占上风。然而，就管理而言是没有所谓的固定模式的，只要是适合自己的公司，能够推动公司发展的管理思想和管理策略，就是最好的，就值得管理者予以采用。这也是编写本书的指导思想。

管理的根本就是管人。每个企业都有不同程度的问题员工存在。这些员工分布在团队的各个层面，虽然数量不多，但对组织管理者来说，仍是如梗在喉，因此，管理者不得不拿出更多的时间和精力来管理这些问题员工。于是，员工管理到位与否就成为区分优秀管理者和拙劣管理者的重要技能之一，也是最难学习的技能之一。

本书首先就从管理的第一步——恰当展示自身的管理魄力开始，融合了中西方管理思想的特点，并总结出适合中国管理文化以及各行业实际情况的员工管理策略，概括凝炼了管理员工的36个绝招。我们本着实用、适用、灵活的原则，以能促进现代管理者的员工管理水平为宗旨，在中国社会独特的思维习惯和文化积累的基础之上，吸收现代西方管理学的精华，整理出若干个有针对性的知识点，希望能在具体操作中对各级管理者起到参考作用。

通过本书你可以学习到所需了解的关于管理员工的知识，从理解员工为什么会有某些行为，到辨识才干和鼓励创造力，向你展示如何与员工进行建设性地沟通，以及如何促进和谐的工作关系，并且还提供解决员工冲突等实



管理员工的 36 个绝招

际技巧。大量的方法、策略和技巧，帮助你妥善解决处理现实管理工作中的各种情况，以及提高自身第一流的人事技能，使你建立起一个投入的、目的明确的团队。

编者

C 目录 contents

绝招一 恰当展示自身的管理魄力

- ◇ 第1节 以自律律人,做各方面的表率/2
- ◇ 第2节 对员工想法表示理解/4
- ◇ 第3节 让员工向你“开炮”/7
- ◇ 第4节 矫正前任错弊以树权威/9
- ◇ 第5节 智慧是树立权威的必备手段/10

绝招二 睁一眼闭一眼,得员工长久忠心

- ◇ 第1节 心田四海,有容乃大/13
- ◇ 第2节 容人一时之过,得其长久忠心/15

绝招三 要领导好别人,首先要管理好自己

- ◇ 第1节 尊重员工的想法/19
- ◇ 第2节 敢作敢当,不诿过饰非/21
- ◇ 第3节 不颠覆自己建立的原则/24
- ◇ 第4节 不批评自己导致的失误/26

绝招四 不断优化自己的领导班子

- ◇ 第1节 多让员工分担责任/30
- ◇ 第2节 用人不疑,协助员工成功/32
- ◇ 第3节 群策群力,让员工参与管理/34
- ◇ 第4节 创造各种机会,让下属施展才能/36

绝招五 巧妙激惩,形成最佳调动力

- ◇ 第1节 奖励像美食,八分饱最健康/40
- ◇ 第2节 一句恰当夸奖,胜过黄金万两/42
- ◇ 第3节 批评留余地,日后好管理/45
- ◇ 第4节 把惩罚制度化/47

绝招六 先对人再对事

- ◇ 第1节 为什么要“先对人再对事”/51
- ◇ 第2节 “因人设事”才是真正的以人为本/52
- ◇ 第3节 管事先管人/53

绝招七 时刻牢记员工的优点

- ◇ 第1节 评价员工不能太主观/57
- ◇ 第2节 牢记员工优点,能得到其真心拥戴/57

绝招八 不要听话“木偶”，重用能干“刺头”

- ◇ 第1节 放低姿态，走出传统用人误区/61
- ◇ 第2节 雍正去庸人而用才干/62
- ◇ 第3节 三星善用“个性”人才/63
- ◇ 第4节 “刺头”需要“刺”来激/65

绝招九 营造即时教导氛围，让下属更快地成长

- ◇ 第1节 授之以渔，多方培训员工/68
- ◇ 第2节 教导下属以失败作为成功的垫脚石/69
- ◇ 第3节 尽早促成下属独立工作/71
- ◇ 第4节 将员工的成果反映在待遇上/73

绝招十 管理员工的技巧一定要高明

- ◇ 第1节 不翻旧账，不计前嫌/77
- ◇ 第2节 大度能容，“不揭穿”真相/79
- ◇ 第3节 犯错时予以适当批评/81
- ◇ 第4节 表现出色时予以及时褒奖/83
- ◇ 第5节 员工是风筝，管理是风筝线/85

绝招十一 构建和谐融洽的沟通机制

- ◇ 第1节 沟通：沁人心脾的无形策略/90
- ◇ 第2节 晓以利害，突破沟通障碍/91

管理员工的 36 个绝招

- ◇ 第 3 节 以情辅理,情理交融/93
- ◇ 第 4 节 迂回交流,话只说三分/95

绝招十二 掌握鉴别、选拔人才的有效方法

- ◇ 第 1 节 细节看人最真实/99
- ◇ 第 2 节 忠诚比能力更重要/101
- ◇ 第 3 节 不迷信文凭与资历/103

绝招十三 用人要疑,疑人要用

- ◇ 第 1 节 转变固定思维来用人/107
- ◇ 第 2 节 完全的相信是危机的开始/108
- ◇ 第 3 节 在怀疑中使用,在使用中考察/109
- ◇ 第 4 节 把握好信任和怀疑的度/110

绝招十四 尊重个体,卸下权力压在员工身上的包袱

- ◇ 第 1 节 过分强调权威会导致下属消极懈怠/113
- ◇ 第 2 节 趋势转变:个体空间决定组织成就/114
- ◇ 第 3 节 态度转变:关注和尊重个体/116

绝招十五 对员工进行正确的引导

- ◇ 第 1 节 会抓员工工作的关键点/120
- ◇ 第 2 节 及时总结员工的表现/122
- ◇ 第 3 节 引导员工专注于自己的工作/124

- ◇ 第4节 激起员工的竞争心理/126
- ◇ 第5节 促使下属自愿工作/127

绝招十六 体察人情,激发员工干劲

- ◇ 第1节 让员工随时都可以畅所欲言/131
- ◇ 第2节 使员工能够按照自我意志工作/132
- ◇ 第3节 增大员工权责范围/133
- ◇ 第4节 令员工感到自己的意见被尊重/135

绝招十七 用温和的手段来处理冲突事件

- ◇ 第1节 解决冲突,因人而异/139
- ◇ 第2节 减少员工对控制的抵抗情绪/143

绝招十八 容人之短不如用人之短

- ◇ 第1节 仅仅容忍是不够的,还要学会利用/146
- ◇ 第2节 鸡鸣狗盗之徒也能救命/147
- ◇ 第3节 用人之短会带来意想不到的收获/149

绝招十九 言出必行,不开空头支票

- ◇ 第1节 不承诺做不到的事/153
- ◇ 第2节 守信才能服众/155

绝招二十 不要量化,要感知

- ◇ 第1节 过于精细量化会偏离管理方向/158
- ◇ 第2节 不要把焦点都集中在积分板上/159
- ◇ 第3节 把量化融入感知当中/160

绝招廿一 话说一半,事做一半

- ◇ 第1节 好的管理哲学应是“半半主义”/164
- ◇ 第2节 把真话说一半是水平,也是方法/165
- ◇ 第3节 事做一半,留有余地/167

绝招廿二 把自己放低,把下属垫高

- ◇ 第1节 让下属喜欢你/170
- ◇ 第2节 处卑下,高标管事低调做人/172

绝招廿三 随时了解员工状态,进行情景领导

- ◇ 第1节 有应变勇气及智慧的人才能拥有领导力/176
- ◇ 第2节 20分钟教会人打网球/177
- ◇ 第3节 根据员工状态调整自己行为/178
- ◇ 第4节 注意观察了解员工状态/180

绝招廿四 混沌管理,合乎人性

- ◇ 第1节 过于分明导致人情味丧失/183
- ◇ 第2节 混沌管理可避免“系统的危机”/184

绝招廿五 讲仁恕,重法理也要重人情

- ◇ 第1节 以己之爱换人之心/189
- ◇ 第2节 以包容赢得人心/190
- ◇ 第3节 以厚德服人/192
- ◇ 第4节 凭借亲和力赢得下属信赖/193

绝招廿六 对员工要求不要太苛刻

- ◇ 第1节 没有满分员工,适合的就是最好的/196
- ◇ 第2节 没有用不成的员工/198

绝招廿七 处处维护员工的利益

- ◇ 第1节 维护员工利益是一种有效的感情投资/201
- ◇ 第2节 培养维护员工利益的好习惯/202

绝招廿八 好马也吃回头草

- ◇ 第1节 人才的流动很正常/205
- ◇ 第2节 充满人情味地对待离职员工/206

管理员工的36个绝招

- ◇ 第3节 好马也吃回头草/207
- ◇ 第4节 与员工保持终生交往/209
- ◇ 第5节 工作设计降低对人才的依赖性/210

绝招廿九 奖励犯错误,把失败变成金子

- ◇ 第1节 “屡败屡战”胜于“屡战屡败”/213
- ◇ 第2节 用奖励把失败变成金子/215
- ◇ 第3节 评估奖惩失败的标准/216

绝招三十 示员工以“弱”,加情感分

- ◇ 第1节 巧妙“示弱”,消除员工抵抗心理/219
- ◇ 第2节 对有的下属只可“求”,不能“帮”/221
- ◇ 第3节 “求”下属“帮忙”要真心/223
- ◇ 第4节 帮下属念好难念的“经”/224
- ◇ 第5节 对年长下属应礼让三分/226
- ◇ 第6节 领导者要多“下”问/227
- ◇ 第7节 少说“我”,多说“我们”/228

绝招卅一 记住下属的名字

- ◇ 第1节 为什么要记住下属的名字/231
- ◇ 第2节 直呼其名奇效倍增/232
- ◇ 第3节 记住下属名字的方法/233

绝招卅二 挽留优秀员工要讲方法

- ◇ 第1节 弄清优秀员工离职的真正原因/236
- ◇ 第2节 挽留优秀员工的七种原则/238
- ◇ 第3节 挽留优秀员工的具体措施/239
- ◇ 第4节 加强员工忠诚度管理,最大化避免优秀员工流失/242

绝招卅三 辞退员工要讲策略

- ◇ 第1节 不当辞退会给公司带来许多负面影响/247
- ◇ 第2节 辞退员工要掌握三大原则/248
- ◇ 第3节 炒员工鱿鱼的八大招数/249

绝招卅四 知己知彼,令问题员工为团队所用

- ◇ 第1节 让吹毛求疵型员工完成完美回转/255
- ◇ 第2节 分类处理,分类使用“瞎掺和”型员工/260
- ◇ 第3节 加强引导,让争强好胜员工谦逊谨慎/269
- ◇ 第4节 给孤僻型员工一个发挥最大潜力的平台/277
- ◇ 第5节 引导夸夸其谈型员工完成自我提升/283
- ◇ 第6节 让自我防卫型员工有安全感/287
- ◇ 第7节 艺术地对待自私自利型员工/290
- ◇ 第8节 给冲动型员工一个正确的拐点/295
- ◇ 第9节 适当刺激让“好好先生”动起来/303



绝招卅五 学会“懒”，才能“揽”

- ◇ 第 1 节 成功的“懒家伙”/309
- ◇ 第 2 节 勤快而失败的管理者/310
- ◇ 第 3 节 是什么阻碍了管理者不放权/311
- ◇ 第 4 节 如何才能偷好“懒”/313

绝招卅六 让外行来管理内行

- ◇ 第 1 节 “外行管内行”，管理新趋势/316
- ◇ 第 2 节 旁观者清，外行可以跳出内行的框框/317
- ◇ 第 3 节 外行管理内行的方法/318

参考书目/321



绝招一

恰当展示自身的管理魄力

- ▶ 第1节 以自律律人,做各方面的表率
- ▶ 第2节 对员工想法表示理解
- ▶ 第3节 让员工向你“开炮”
- ▶ 第4节 矫正前任错弊以树权威
- ▶ 第5节 智慧是树立权威的必备手段