

低能的管理者用权力压人，普通的管理者用制度治人，高明的管理者用计谋管人

员工管理

36

张恒/编著

计

中国致公出版社

前言

员工的管理工作可谓千头万绪，常常令管理者无从入手，但是追其根源，管理的问题实质上就是管人的问题。因为人是生产力诸要素中最活跃、变数最大的因素，物、财、事都要由人来管理，人也要由人来管理。要通过人来管理物、财和事，通过人来管理人。只有管好人，才能管好企业的一切。

众所周知，管人是一件非常复杂的事情，并没有什么定式，正所谓“没有最好，只有最合适”的管理理念。传统的管理者大多采用高压的方式管理员工，认为当头儿就要有当头的样子，就有资格对员工颐指气使，吆五喝六。如今，这种高压式的管理方式早已被淘汰了，取而代之的是人性化管理。管理者不仅要以身作则、平等沟通、协调矛盾、以情感人，更要懂得以理服人、提携后进、调理阴阳，等等。

员工管理的招数可谓数不胜数。《员工管理 36 计》一书分别从 36 个不同的方面进行了详细的阐述。

本书没有深奥的理论，而是在剖析和归纳中，提出企业管理者在工作中经常面临的一些普遍问题，并尝试寻找具体有效的解决之道。力求教你一些实实在在的灵活机动、不拘一格的管理方法，告诉你如何适才适用，挖掘员工的潜力；如何集思广益，开发集体的智慧；如何立威造势，让下属无条件服从；如



何掌握有效的管理方法，熟练运用驾驭人心的各种手段；如何协调上下左右，创造和谐融洽的人际关系……

本书力求给读者更多的理性启发，而不是呆板的说教。书中没有管理类书籍惯有的公式和图表，而是以数中有术，术中有数的“36计”的模式，用亦庄亦谐的写法把员工管理的招数娓娓叙来。

此外，本书收集了大量生动具体的生活场景和精彩案例，让我们在阅读的过程中，一边享受着悦人的故事，一边领略着管理的艺术和智慧。

编著者



| 目 录 |

第1计 放低姿态**提升亲和力，让员工心甘情愿地追随你**

1. 不摆“官架子” /2/
2. 把你的才智与谦逊结合起来 /3/
3. 不要认为自己比别人高明多少 /5/

第2计 以身作则**树榜样做表率，让员工向自己看齐**

1. 律人必先律己 /8/
2. 言行一致，员工才能信服你 /10/
3. 为员工树立高标准的学习榜样 /12/

第3计 识人于微**借你一双慧眼，要做就做最优秀的伯乐**

1. 因小事而知大节 /16/
2. 心理素质差的人难成大事 /18/
3. 有情有义者可重用 /19/
4. 是骡子是马，拉出来遛遛 /21/



第4计 适才适用

知人善任，让人才如鱼得水

1. 别让豹子去捉老鼠 /24/
2. 垃圾只是放错了地方的宝贝 /26/
3. 怪人有怪才，大胆使用收奇效 /27/
4. 给不同年龄的员工分配不同的工作 /29/

第5计 重在平等

营造和谐氛围，架起沟通的桥梁

1. 倾听，另一种动听的声音 /34/
2. 不要把自己的观点强加给员工 /36/
3. 平等是沟通的前提条件 /38/
4. 不要用电话和网络代替面对面的沟通 /40/

第6计 兼听则明

群策群力，好建议让企业受益无穷

1. 敞开胸襟，倾听员工的提议 /44/
2. 营造民主气氛，让员工敢于说真话 /46/
3. 尊重下属意见并及时反馈信息 /48/

第7计 金钱激励

金钱不是万能，没有金钱却万万不能

1. 金钱激励有弊端，不要花钱买来“离心力” /52/
2. 必要的时候，偷偷塞给员工一个红包 /54/
3. “重金”之下必有“千里马” /56/
4. 平均主义严重削弱奖赏的“含金量” /58/



第8计 情暖人心

情感就是指挥棒，赚得人心方能无往而不利

1. 怀着一颗感恩的心去体谅员工 /62/
2. 感情投资，用真心去换取忠心 /64/
3. 用关怀让公司成为温暖的家 /65/
4. 走出关心员工的误区 /68/

第9计 同心协力

创建高效团队，把员工拧成一股绳

1. 雁行千里靠团队，激发成员的团队精神 /72/
2. 帮助员工树立团队意识 /74/
3. 打造协作型团队，使1+1大于2 /75/
4. 信任是团队合作的开始 /79/

第10计 网开一面

得饶人处且饶人，对人才不可求全责备

1. 用宽容代替指责 /82/
2. 别跟员工的短处过不去 /85/
3. 切忌用自己的标尺衡量员工 /87/

第11计 不吝赞美

良言一句三冬暖，好员工都是“夸”出来的

1. 要时刻留意员工的成绩，并给予赞美 /91/
2. 勿以事小而不赞 /93/
3. 失败者更需要表扬 /94/



第 12 计 立威造势

保持身份，让员工无条件服从

1. 保持距离才能树立权威 /98/
2. 在员工面前适当地显露“身份” /99/
3. 全方位树立权威 /101/

第 13 计 因人施管

实行差异化管理，忌把员工放在同一个“模子里”

1. 千人千面千标准 /105/
2. 区别对待“解决小问题”的人物和“解决大问题”的人物
..... /108/
3. 对待“刺头”员工要用特殊方法 /109/

第 14 计 绩效考核

公平公正，不煮“大锅饭”

1. 平均不等于平等，绩效评估追求差异化 /113/
2. 公平考核，提升员工积极性 /114/
3. 考核要实事求是，不能感情用事 /117/

第 15 计 事不躬亲

善于授权，给员工开辟一条向前冲的路

1. 努力做个“聪明而懒惰”的人 /121/
2. 扶上马，再送一程 /122/
3. 授权对象，最优秀的不一定是最合适的 /125/
4. 授权，信任是前提 /127/



第 16 计 刚柔相济

硬弓配软弦，最有效的驾驭之本

1. 该宽时宽，该严时严 /131/
2. 当严必严，不要怕杀鸡给猴看 /133/
3. 学会红脸白脸集一脸 /135/

第 17 计 加长短板

提携后进，绝不让一个员工掉队

1. 别把条件差的员工当累赘 /139/
2. 中等人才优先用 /141/
3. 有经验的员工不一定最优秀 /143/
4. 多给“笨”人一些机会 /146/

第 18 计 引“狼”入室

有竞争才有活力，让每个员工都热血沸腾

1. 为员工找一个竞争对手 /149/
2. 坚持“效率优先、兼顾公平”的竞争原则 /151/
3. 为员工创造良性的竞争环境 /153/

第 19 计 以和为本

协调内部矛盾，平衡上下左右

1. 防患于未然是解决矛盾的上策 /157/
2. 在员工的抱怨声中完善管理 /158/
3. 别让告密成为风气 /161/



第 20 计 调理阴阳

男女有别，把握与异性员工相处的分寸

1. 适时的恭维，让她“芳心大悦” /165/
2. 过分亲昵，小心滋生绯闻 /166/
3. 提防女员工的“温柔之水”将你淹没 /169/

第 21 计 投桃报李

科学培训，让员工和公司一起成长

1. 培训，从更新观念开始 /173/
2. 在实践中培训员工 /176/
3. 警惕培训留下“后遗症” /178/

第 22 计 张弛有道

减压不如解压，诊治员工的“心理感冒”

1. 压力过大难见动力 /182/
2. 要减压而不是解压 /183/
3. 为员工做好“精神按摩” /185/

第 23 计 未雨绸缪

未雨绸缪，避免人才流失

1. 给予员工正确的评价 /189/
2. 留住关键员工，重在日常管理 /191/
3. 培养人才的忠诚度 /194/
4. 留住人才不靠有形的“绳子”，靠无形的“关怀” /197/



第 24 计 口吐莲花

以理服人，要说服而不压服

1. 说话切莫伤人自尊 /201/
2. 说服“一根筋”的员工不可急于求成 /202/
3. 好钢用在刀刃上，说服说在“点子”上 /204/
4. 说服要有理有据 /206/

第 25 计 洞烛其奸

防人之心不可无，警惕被他人所害

1. 多个心眼，以免被他人所害 /209/
2. 妥善处理与小人的关系 /211/
3. 避免员工对你怀恨在心 /213/

第 26 计 先礼后兵

批评不是目的，让员工在错误中学习进步

1. 含蓄批评，更能赢得员工的爱戴 /217/
2. 用“斥骂”鞭策员工进步 /219/
3. 责过无声胜有声 /221/
4. “打一巴掌”再给个“甜枣”吃 /223/

第 27 计 完善制度

没有规矩不成方圆，让法治代替人治

1. 制度决定一切 /227/
2. 制度要落实在行动中 /229/
3. 让法治代替人治 /230/



第 28 计 一视同仁

一碗水端平，不患寡而患不均

1. 对待员工要“一碗水端平” /233/
2. 有功则奖，有过则罚 /236/
3. 特别优秀的员工也不能“特殊”对待 /237/

第 29 计 鼓舞士气

巧用“兴奋剂”，激发员工冲天干劲

1. 员工什么时候干劲最大 /241/
2. 认可员工，点燃他心中的动力之火 /243/
3. 以领导的热忱感染员工 /245/

第 30 计 发号施令

让员工真正明白你的意图，防止指挥失灵

1. 指令明确才能达到预期的效果 /248/
2. 让员工听得懂你的命令 /250/
3. 用监督保证命令的实施 /252/

第 31 计 流水不腐

保持人员流动，促进企业新陈代谢

1. 合理的人才流动是好事 /256/
2. 不能胜任工作的员工，该淘汰就淘汰 /258/
3. 炒员工鱿鱼的技巧 /259/



第 32 计 控制行色

沉稳老练，心藏九天玄机

1. 让员工知道得愈少愈好 /263/
2. 不要让自己“带电”作业 /265/
3. 你不能控制自己的态度，就会被别人控制 /267/
4. 找一种方式，将你的坏情绪释放出去 /269/

第 33 计 攻心为上

化心为本，了解员工才能管好员工

1. 察言观色，捕捉员工的心理状态 /273/
2. 面对员工，你“知道”多少 /274/
3. 洞悉需求，对症下药收服人心 /276/
4. 掌握员工情绪的“晴雨表” /278/

第 34 计 亡羊补牢

对症下药，打好反跳槽的攻坚战

1. 因病施药，留住人才 /281/
2. 判断谁是辞职时容易挽留的员工 /284/
3. 应对递交辞呈员工的紧急措施 /285/

第 35 计 上下同欲

目标管理，有愿景才有奔头

1. 目标一致，劲才能往一处使 /290/
2. 让员工参与整个工作蓝图 /292/
3. 设立恰当目标来“诱导”员工 /294/



第 36 计 自我修正

不断反省，规避不必要的失误

1. 易被马屁“拍晕” /298/
 2. 通过批评和“威吓”来管人 /300/
 3. 滥用权力 /302/
 4. 习惯于独享荣耀 /303/
- 主要参考文献 /306/





第 1 计

放低姿态

提升亲和力,让员工
心甘情愿地追随你



1. 不摆“官架子”

有道是：“人格无贵贱，人品有高低。”作为老板或管理者老把自己看作官，老把自己摆在“高人三等”的位置上，耍派头、逞威风，实则是把自己的人品降了三格。反之，不摆官架，低调一点，看似少了些官威，实则提升了自己的人品和威信。

所谓的“官架子”，乃气派、排场也，是用来抬高自己、表现自己的一种狂妄、傲慢的姿态。时下一些领导认为，他们是管理者和统治者，公司的员工则是被管理者、被统治者。员工必须任由自己驱使，每个人都得对自己卑躬屈膝，迎合自己的情绪和癖好。

其实，不知这些老板是否清楚，他们的“架子”越大，官气越足，员工就越反感，与他们的距离就越远。日积月累，不仅不利于各项工作的开展，员工的意见也会越来越大。

其实，究竟能不能当个好老板，不在于“官架子”端得大不大，而在于是否具有亲和力，是否得到了员工的认可，能不能让员工真正的信服和敬仰。那些越有“官样儿”的老板，事实上成了凌驾于他人之上的“官老爷”，让员工敬而远之。

一位为官光明磊落、深受群众爱戴的领导干部曾经这样说过：“为官不要自觉高人三等，而应自觉低人三等。”同样，做老板的也要把自己的姿态放低，只有这样才能赢得员工的心。

很多事实证明，具有亲和力的老板最讨人喜欢，他们不端“官架子”，常常“忘掉”自己的身份，和普通员工真诚交流。他们把自己的亲和力逐渐变成了影响力，使员工忠诚地跟随自己。

民间有句谚语说得好：“低头的稻穗，昂头的稗子。”越成熟、饱满的稻穗，头垂得越低。只有那些果实空空如也的稗子，才会显得招摇，始终把头抬得老高。这里的低头实际上就是一种谦虚的人生态度，一种真正懂得了做人处世的意义后表现出来的态度。

总之，低调的领导没有领导的所谓姿态，更不会端领导的架子。他随和地往来于员工之中，平常根本看不出他与众不同的身份。员工可以很随便地对他说：“喂，领导，你的领带今天又打歪了。”他也会在高兴时拍着某助手的肩膀，请他



到对面的小店去喝杯小酒。

低调的领导不仅不把自己当做领导,还没有“我的”、“你的”的概念,他总是用“其实不是员工们在为我工作,而是我和他们共同为大家工作”的思想去思考问题。他的公司里,每个员工都有自己的梦想和追求,他绝对不会用某个框框去限制大家,反而会尽最大可能鼓励他们去发挥自己的创造力。

低调的领导从不轻易得罪员工,不对员工说一句苛刻的话。即使是员工错了,他也会平心静气地与员工一起研究解决,更不会去抓谁的小辫子,或去打击直言进谏的人。当员工说“领导,我觉得你提的某某建议不是很可行,我们建议……”时,他会十分兴奋地告诉员工,“好吧,这事由你直接负责,就照你说的去做吧。当然,如果在做之前你能考虑一下我的建议,也许会更好些。”

靠端架子、摆威仪,树立自己威信的管理者,只会成为孤家寡人,越活越累。而那些“糊涂”得“忘了”自己身份的领导,将越做越轻松。

如果一个老板在员工面前威风十足,说话带官腔,办事让你看“官脸”,处处端着“官架子”,那么他离成为“孤家寡人”的日子也就不远了。企业是船,员工是水;水能载舟,亦能覆舟。老板纵然是船的主人,但如果没有员工的努力,船也不会安然前行。所以,即便你是“官”,是老板,和员工的区别也只是分工的不同,那又为何不放下你的“官架子”,与员工一起奋斗呢?

2. 把你的才智与谦逊结合起来

在现代人看来,谦逊似乎已经变成领导者的一种缺点,很多人认为它会妨碍领导者实现自己的宏伟目标。而实际上,谦逊有着令人难以置信的力量,它是自信与高尚的融合。有谁会愿意为一个自高自大,目空一切的领导者打天下呢?

孔圣人说:“三人行,必有我师焉。择其善者而从之,其不善者而改之。”意思是讲在众人之中一定有值得我学习的东西,因而要虚心学习别人的长处,把别人的缺点当做镜子,对照自己,有则改之,无则加勉。所以,敏而好学,不耻下问,虚怀若谷,应该成为每一个企业领导者的修养之一。谦虚是一种聪明的处世之道,是人生的大智慧、大境界。做人就要始终保持谦虚的态度,保持学习的热情,时刻学习别人的长处,不断提高和充实自己。只有这样,才能获得成功以及别人



的尊敬。即便在你已经取得了成功,也不能为自己终于能“傲视群雄”而沾沾自喜,仍然要继续保持向别人学习的谦虚态度,如此才能永葆成功的果实,并从眼下的成功走向更大的成功。

在诸多成功之人士的身上,我们都可以看到他们具备有谦虚的美德。提到刘永好这个名字,大家都不会感到陌生。他是中国最活跃也是最受关注的企业家之一,是希望集团的创始人之一。在他身上有一个特质就是学习,随时随地地向别人学习。他认为只有不断的学习,才能不断的进步,也才能跟得上社会大环境和企业小环境的变化,有能力和知识面对来自于外部和内部的挑战。

刘永好说:“对于一个有很大规模的企业来说,紧跟社会发展非常重要,而作为企业领袖应该不断去学习新的东西,这样才能站得更高,才能更好地掌舵企业。”他还说:“肯学习其实是我们整个家族的一个共性,无论到哪里去,坐飞机、坐车,只要有闲暇时间,我们几乎都是在读书看报,每天晚上我们都会拿三个小时左右的时间去看书学习。”刘永好把自己的时间分成了三份,三分之一的时间用来处理新希望集团内部关键性问题,三分之一的的时间用来跟一流人才打交道并建立各方关系,另外的三分之一的的时间用来学习和研究企业发展问题。这种比常人更加坚持学习的习惯让他了解到更多的信息并从容创新,而创新则是企业发展的重要因素。所以,善于学习就是刘永好最大的特点,并且他认为自己最成功的地方就是“把别人打高尔夫的时间用来学习”。

当然,刘永好的善于学习不仅仅是指学习书本上的知识,更多的是指虚心的向别人学习。刘永好的学习对象有很多是企业界的成功人士,比如,靠生产塑胶花起步的被人们誉为“超人”的李嘉诚就是刘永好多年来学习的榜样。他认为李先生原来是做塑胶花的,如果一直做下去,相信他会成为全世界塑胶花最大的销售商,但他不会是超人。他之所以成为超人,是因为他善于在适当的时候把握机遇。他曾经把握住房地产的机会,成为房地产的超级巨子;又在适当的时候把握住机遇,成为港口、货柜、码头方面的巨子;后来又把握机会成为信息产业方面的巨子。确切地说,是李嘉诚时时把握机会,不断调整方向进行创新,求得发展,奠定了他成为超人的地位。刘永好从他身上受到了很大的启发,他的成功之路甚至与李嘉诚有很大的相似性,他早期是靠着养鹧鸪发家,接着进军饲料业,并成为饲料大王,如今又在房地产业叱咤风云。刘永好始终遵循着投资适度多元化和专业化管理的方针,使“新希望”在饲料、乳业及房地产、金融等产业领域有了长足发展。总之,“新希望”在他的带领下,成功地实现着产业转型。

事实上,学习对于刘永好来说随时都在进行,也就是说他不会放过任何一个

