

现代员工管理全程指导

古人曾说：“治国有方江山美，治家无方是非多。”其实，不论是治国、治家，还是治企业，核心问题都是治人。

企业即“人”，“造物之前先造人”，松下幸之助的这句名言早已得到了企业管理者的共识。所谓企业管理，说到底就是员工管理，员工管理是企业管理的代名词。

A PRACTICAL HANDBOOK FOR EMPLOYEE MANAGEMENT

申 望 周 欣◎编著

员工管理 实用全书

中国致公出版社

现代员工管理全程指南

A HANDBOOK FOR
EMPLOYEE
MANAGEMENT

员工管理 实用全书

申 望/编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工管理实用全书/申望,周欣编著. —北京:中国致公出版社,2007.8

ISBN 978 - 7 - 80179 - 602 - 8

I . 员… II . ①申…②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 120409 号

员工管理实用全书

编 著 者:申望 周欣

责任编辑:晓明

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:香河宏润印刷有限公司

开 本:710×1000 1/16 开

印 张:22

字 数:400 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 602 - 8 定价:45.00 元

版权所有 翻印必究

在管理员工的过程中无论遇到什么问题
都能在本书中找到解决的方案

员工管理实用全书

A PRACTICAL HANDBOOK
FOR EMPLOYEE
MANAGEMENT

古人曾说：“治国方江山美，治家无方是非多。”其实，不论是治国、治家，还是治企业，核心问题都是治人。企业即“人”，“造物之前先造人”。松下幸之助的这句名言早已得到了企业管理者的共识。所谓企业管理，说到底就是员工管理。员工管理是企业管理的代名词。

A PRACTICAL HANDBOOK FOR EMPLOYEE MANAGEMENT

申 望 周 耿◎编著

员工管理 实用全书

中国致公出版社

责任编辑：晓 明

封面设计: Zed Press THE DESIGN PRESS

前言

管理的主要任务就是管人治事。能够有效地管理员工，让员工在自己的领导下为企业最大限度地贡献自己的聪明与才智，这是管理者的核心任务。企业的所有问题归根到底其实都是“人”的问题，所谓企业管理，说到底就是员工管理，员工管理就是企业管理的代名词。员工是企业最重要的“资产”，员工管理的好与坏关系到一个企业的兴与衰。员工管理的核心问题是如何任贤用能，如何使员工能最大限度地发挥自身的作用。

传统的管理者大多采用高压的方式领导和管理员工，认为当老板就要对员工吆五喝六，指挥周围的人，否则，做老板就失去了乐趣。随着时代的进步，这种高压式的管理方式已经逐渐被淘汰了。员工已不再是老板用来赚钱的工具。现代管理者在员工管理之中更注重加入一些人性化的东西。管人是一门艺术，而且是最复杂的一门艺术。如同艺术家不断地进行有意识的工作来完善自己的技术和掌握有关的技巧一样，管理者也必须这么做。一个管理者是否成功，得看他手下的员工是不是成功了，你的员工成功了，才表示你这个老板也成功了。

管人，历来不是一件容易的事，因为生活中每个人都是独特的，管理者不能冀求每个员工都相同，人心不一，方法也就不一。管理者是人，被管理者也是人，这两种人绝对不是一般意义上的权威与服从的关系，这就要讲求管理的方式、方法以及管理者统御能力的具体展现形式。本书列举了大量翔实的案例并通过精辟通俗的分析，从各个方面论述了员工管理的原则、方法以及各种技巧。阅读本书你会掌握挑选员工及对员工进行培训的技巧，发现要想管理好自己的员工，你需要运用最佳的沟通技巧与员工沟通，走进员工的内心世界，与他们进行心与心的交流，引起他们的感情共鸣，帮助他们确定自己的发展计划，并激励他们创造良好业绩。熟读本书还可以令你面对员工中发生的任何问题而泰然自若，处理起来游刃有余。你必须成为一位鼓动家、宣传家，用中肯贴切的话语，用坚实有力的臂膀领导大家创造业绩。这样你在员工的心目中定会是一位颇具领导力的人物，当你与大家在一起时，人们似乎都对你心存几

分好奇，因为你总会给他们带来解决问题的良方，解决纠纷的妙招。你可以成为他们的核心而赢得大家的信赖，大家视你为可依赖的人。

管理员工，不是让员工消极地，被动地适应企业的发展，而是要根据每个员工的能力，特点和水平，把他们放到最适合他们的岗位上，给他们提供施展才华的平台以及必要的发展条件，而不是人为地限制他们的发展。现代企业的员工管理艺术应是积极的、动态的，而不是消极的、静态的管理。随着社会的发展、企业的发展，员工管理的含义和它所涉及的内容也在不断地发生变化。无论什么类型企业的管理者，掌握它无疑会使你的管理卓有成效。

对你来说，不论你是一位阅历丰富的管理人员，还是正准备步入这个行列的领军人物；也不论你是主持一项工作还是管理一个部门，甚至管理整个公司，这本《员工管理实用全书》都是一本易读、易懂、实用性强、易于操作的工作手册，熟读并掌握它，你将受益无穷。

编著者

目 录

第一章 管理好员工的基本原则	(1)
1.1 自律者才能律人	(1)
1.2 尊重员工才会有人追随你	(2)
1.3 一定要让制度去说话	(4)
1.4 制度要永远大于权力	(5)
1.5 说到做到才能赢得信任	(7)
1.6 把员工的疾苦放在心上	(8)
1.7 有一个好的价值取向	(10)
1.8 创造和谐的工作氛围	(12)
1.9 不能太依赖于过去的经验	(13)
1.10 承认错误并不丢人	(15)
第二章 使用员工有学问	(17)
2.1 忠诚大于能力	(17)
2.2 管不住的“人才”不是人才	(19)
2.3 适合自己的才是最好的	(20)
2.4 善于观察的员工是好员工	(21)
2.5 诚信的员工更值得信赖	(22)
2.6 把员工放到正确的位置上	(24)
2.7 普通员工也值得尊重	(26)
2.8 主动工作的员工值得重用	(27)
2.9 有快乐的员工才有快乐的顾客	(28)

第三章 把员工培训当做大事来抓 (31)

- 3.1 培训员工的重要性 (31)**
- 3.2 员工培训的五个步骤 (32)**
- 3.3 员工培训的四种方法 (35)**
- 3.4 确定员工应具备的素质 (36)**
- 3.5 搞好不同层次员工的培养 (39)**
- 3.6 把员工的自信心树立起来 (40)**
- 3.7 员工超过自己并不可怕 (42)**
- 3.8 培养员工的创造力 (43)**
- 3.9 小事情也能培养出好习惯 (45)**
- 3.10 选择优秀员工的五大原则 (46)**
- 3.11 选拔优秀员工的十大条件 (49)**
- 3.12 选拔优秀员工的八种途径 (52)**

第四章 与员工沟通的技巧 (54)

- 4.1 掌握沟通的基本原则 (54)**
- 4.2 主动是沟通的要点 (56)**
- 4.3 幽默是沟通的润滑剂 (57)**
- 4.4 和员工称兄道弟不是沟通 (59)**
- 4.5 听比说更为重要 (60)**
- 4.6 给员工留一点自己的空间 (62)**
- 4.7 给自己的情绪上一把锁 (64)**
- 4.8 听得进员工的谏言 (65)**
- 4.9 充分理解员工的抱怨 (67)**
- 4.10 选择正确的沟通渠道 (69)**

第五章 命令员工的基本方法 (71)

- 5.1 命令员工的六大原则 (71)**
- 5.2 头衔不等于实力 (73)**

5.3	有权也不能滥用	(74)
5.4	下命令要讲究技巧	(75)
5.5	自己站得正, 命令才有力	(75)
5.6	商量式的命令更易被员工接受	(77)
5.7	命令的七种要素	(78)
5.8	切忌令出多门	(79)
5.9	让命令贯彻下去才是真本事	(80)
5.10	使用明确的命令	(82)
5.11	命令绝不可以朝令夕改	(84)
第六章 激励员工的艺术		(86)
6.1	信任往往是最好的激励	(86)
6.2	好员工是夸赞出来的	(88)
6.3	让金钱发挥更大的作用	(89)
6.4	让好人一定要有好报	(90)
6.5	与员工一起分享快乐	(92)
6.6	有竞争才能激起干劲	(93)
6.7	把目标展示在员工面前	(95)
6.8	把为员工谋福利当做自己的义务	(96)
6.9	压力也是一种激励	(98)
6.10	激励方式要不断创新	(100)
第七章 赞美员工的艺术		(103)
7.1	表扬员工的七原则	(103)
7.2	掌握好“奖”与“不奖”的分寸	(105)
7.3	赞扬是一种“魔力”	(107)
7.4	有成绩一定要表奖	(108)
7.5	寻找出员工的优点	(110)
7.6	放下架子表扬人	(111)
7.7	把“高帽子”用的恰到好处	(113)

7.8	困境中的员工更值得表扬	(114)
7.9	表彰要真诚、要实在	(116)
7.10	表扬要公正、要公开	(117)
7.11	采用别出心裁的表彰方式	(119)
7.12	表彰不能搞平均主义	(120)

第八章 批评员工要讲究方式方法..... (123)

8.1	批评员工的十五条原则	(123)
8.2	抓住实质再批评	(125)
8.3	批评员工要及时	(127)
8.4	给员工改正的机会	(128)
8.5	批评员工要懂得善后	(130)
8.6	公开表扬、私下批评	(132)
8.7	旁敲侧击式批评效果更好	(133)
8.8	要学会“看人下菜碟”	(135)
8.9	批评要对事不对人	(136)
8.10	三明治式的批评	(138)

第九章 考核员工才能更好地管理员工..... (139)

9.1	考核员工要考些什么	(139)
9.2	考核下属责任心的方法	(146)
9.3	考核下属执行能力的方法	(148)
9.4	考核下属应变能力的方法	(151)
9.5	考核下属沟通能力的方法	(153)
9.6	必须警惕的四种“无德”下属	(155)
9.7	识别不可重用的五种人	(157)
9.8	考核标准要切合实际	(159)
9.9	考核员工要公私分明	(162)
9.10	考核制度要合理	(163)
9.11	考核员工不要墨守陈规	(164)

9.12	考核员工是为了发现人才	(165)
第十章	评价员工工作的常用方法	(168)
10.1	制定评价标准	(168)
10.2	掌握恰当的评价时机与次数	(170)
10.3	掌握正确的评价方法	(170)
10.4	评价不能感情用事	(172)
10.5	充分肯定优秀的工作	(174)
10.6	了解情况以后再下结论	(175)
10.7	评价要有针对性	(176)
10.8	不要以成败论“英雄”	(177)
10.9	不要抹杀下属的努力	(179)
10.10	要关注幕后英雄	(180)
第十一章	授权不忘有效控制	(182)
11.1	授权是什么	(182)
11.2	授权不是什么	(183)
11.3	死抓住“权”不放的恶果	(187)
11.4	如何实施授权	(188)
11.5	授权的十一条原则	(190)
11.6	授权的四种方法	(193)
11.7	授权的十大要点	(194)
11.8	制定授权计划	(196)
11.9	把握授权时机	(197)
11.10	让授权人放心	(198)
11.11	防止下属越权	(199)
11.12	建立分权机制	(201)
11.13	不干预下属工作	(203)
11.14	学会给员工分派工作	(205)

第十二章 关心员工才能事半功倍 (210)

- 12.1 当好“家长”角色 (210)**
- 12.2 建立温暖的大家庭 (213)**
- 12.3 给员工以惊喜 (215)**
- 12.4 体谅员工, 适时端上一杯茶 (217)**
- 12.5 为员工谋福利 (219)**
- 12.6 关注员工的健康 (221)**
- 12.7 悉心照顾员工 (221)**
- 12.8 记住员工的名字 (222)**
- 12.9 了解员工的真实需求 (224)**
- 12.10 替员工说出心里话 (226)**
- 12.11 为员工多奉献一点爱 (227)**
- 12.12 解决员工的后顾之忧 (229)**
- 12.13 用实际行动去关心员工 (230)**
- 12.14 给员工创造良好的工作环境 (232)**

第十三章 认真对待员工的不满 (234)

- 13.1 产生不满情绪的原因 (234)**
- 13.2 加薪最易引起风波 (236)**
- 13.3 避免加薪引起的不满 (237)**
- 13.4 如何面对两派之争 (238)**
- 13.5 处理不满情绪的步骤 (239)**
- 13.6 客观地对待背后的议论 (240)**
- 13.7 宽容地对待偏见 (242)**
- 13.8 稳定军心最为重要 (243)**
- 13.9 倾听下属的抱怨 (244)**
- 13.10 避免不必要的争论 (245)**
- 13.11 及时发现不满情绪的预兆 (247)**
- 13.12 处理好你和员工之间的矛盾 (249)**

第十四章 如何应对员工跳槽 (252)

14.1 员工为何不再忠诚 (252)

14.2 员工跳槽前的信号 (253)

14.3 员工要离开时的对策 (254)

14.4 员工辞职的理由 (257)

14.5 赢取员工忠诚的秘诀 (259)

14.6 员工跳槽后的应急措施 (260)

14.7 挽留员工的七个原则 (262)

14.8 多余的人跳槽是件好事 (263)

14.9 允许员工内部跳槽 (266)

14.10 强扭的瓜不甜 (268)

14.11 防止员工跳槽的方法 (269)

第十五章 解雇员工的方法 (272)

15.1 公事一定要公办 (272)

15.2 该出手时就出手 (273)

15.3 抛弃私人感情 (275)

15.4 除掉“害群之马”的技巧 (276)

15.5 如何解雇狂妄的下属 (277)

15.6 坚决打掉小集团 (279)

15.7 “杀鸡给猴看”是个妙招 (280)

15.8 解雇员工要讲究艺术 (282)

15.9 解聘员工面谈的技巧 (283)

15.10 绝对不能留用的几种人 (285)

15.11 解雇员工要谨慎 (286)

第十六章 解决好员工之间的冲突 (288)

16.1 弄清楚什么叫做冲突 (288)

16.2 个体冲突与部门冲突 (290)

16.3	产生冲突的原因	(291)
16.4	解决冲突的一般方法	(294)
16.5	处理好员工之间的矛盾	(295)
16.6	怎样制止内耗	(297)
16.7	如何防止拉帮结派	(298)
16.8	协调人际关系	(300)
16.9	给冲突的员工降降火	(301)
16.10	处理好员工之间有关性的问题	(303)
16.11	处理冲突有技巧	(305)
16.12	竞争不等于冲突	(307)
第十七章 不同员工的管理方法		(309)
17.1	男上司怎样管理女员工	(309)
17.2	女上司怎样管理男员工	(312)
17.3	女上司怎样管理女员工	(314)
17.4	如何管理“有后台”的员工	(317)
17.5	如何管理有优越感的员工	(318)
17.6	如何管理受困扰的员工	(320)
17.7	如何管理有家庭问题的员工	(323)
17.8	如何管理缺勤的员工	(324)
17.9	如何管理斤斤计较的员工	(325)
17.10	如何管理嫉妒心强的员工	(327)
17.11	如何管理犯过错误的员工	(328)
17.12	如何管理有个性的员工	(329)
17.13	如何管理“阿谀奉承”的员工	(331)
17.14	如何管理“老上级”	(332)
主要参考文献		(335)

第一章 管理好员工的基本原则

做任何事情都有大的原则可遵循，做人如此，管人亦是如此。企业管理的关键就在于人员管理，管理好员工，你的企业自然就会步入正常的轨道，这一点是毋庸置疑的。然而，许多管理者在管理员工时都会感到头痛，即使是那些久经“沙场”的人也不例外。为了解决这个问题，首先，要明确员工管理的基本原则。诸如：严明纪律，以身作则，鼓励冒险等等，都是有效管理的基本内容。知道了这些内容会使得管理者心中有一个蓝图，打下一个基础，如果连最基本的东西都做不到，那么，要想管理好员工，那肯定是天方夜谭。

1.1 自律者才能律人

管人者必须清楚自律者才能律人的道理，懂得以身作则的作用。正如印度圣雄甘地所说：“领导就是以身作则，来影响他人。”

《论语》第十三章子路篇中，孔子的朋友仲弓要出任地方行政长官，跑来问孔子：“你是一位智者，你说我这个地方行政长官该怎么当啊？”孔子说，我告诉你九个字：“先有司，赦小过，举贤才。”

所谓先有司，用今天的话来说，就是首先自己要做好表率。自己做好表率起码有两个意思：第一是自己要出色地、专业地完成自己的本职工作；第二是要在工作状态和职业精神上给员工带一个好头。这也是做管理工作的基本要求。哪个员工会忠诚地追随一个不能胜任自己工作的上司呢？哪个下属会死心塌地地为一个不能为他们树立表率作用的领导效力呢？所以，孔子说的“先有司”是做好员工管理工作的第一要义。

经常会有一些管理者，他们总是抱怨自己的同事和员工们不能胜任工作，或者是无法完成任务，或者是不能以最好的质量完成任务，或者是在工作上无法做到全力以赴、精益求精。但是，他们自己有没有想过：作为管理者的你自己有没有达到这样的要求？有没有为下属和员工们做出一个榜样？

据传说，在几千年前的夏朝，有一年夏启（夏朝君主，禹之子）与同姓有

扈氏大战于甘泽，夏启不能取胜，六卿大臣请求再战。夏启说：“不能再打了。我的地盘已不小，我的子民也不少，却不能取胜，这是由于我的修养不够、教化不好造成的。”从此以后，夏启睡觉时不铺双层席子，吃饭时不要第二样菜，不再听琴瑟之音，也不再闻钟鼓之声，更不再接近女色，而是注意尊敬长者，亲近宗族，尊重和任用品德高尚和有才能的人。过了一年，天下大治，没动一兵一卒，有扈氏便主动归顺。由此可知，要想战胜别人，首先要战胜自己；想要议论别人的短处，首先应该检讨自己的过失；想要了解别人，首先应该了解自己；要想管好员工，先要管住自己。

员工服从管理者的指导，其理由不外乎有下列两点：

一是因管理者地位既高，权力又大，不服从则将可能遭受制裁。

二是因管理者对事情的想法、看法、知识、经验较自己更胜一筹。

这两个条件无论缺少了哪一个，员工都将叛离而去，而其中第二点尤为重要。因此，作为一个管理者应当时刻不忘如此地去反省自己：

“我的各方面能力是不是比员工强？我的想法、看法以及做法是否比他们优秀？我应当怎样做才能更为出色？”

“在要求员工做一些事情之前，我是否应先负起责任，做好领导工作呢？”

“我是否太放纵自己了？要求别人做到的，我自己有没有做到？”

只有不断地反省自己，高标准地要求自己，才能树立起被别人尊重的自我形象，并以其使手下所有的员工都信服，使他们产生尊敬、信赖、服从的信念，从而推动工作的发展。

解放战争时期，中国人民解放军用小米加步枪打败了用机械化装备的国民党军队，原因当然是多方面的，但有一条却值得一提，那就是在关键时刻，解放军的指挥员总是喊：“同志们，跟我冲！”而国民党的指挥员总是喊：“兄弟们，给我冲。”一个是“跟我冲”，另一个是“给我冲”。虽然只是一字之差，结果却截然不同。其实，不管何时何地，率先垂范，以身作则永远都是真理，因为，自律者才能律人。

1.2 尊重员工才会有人追随你

不论是管理哪一个级别的员工，都要尊重对方，绝对不能因为你是领导就对员工吆五喝六，颐指气使。“这是我的命令，你去执行吧，干不好我开除你。”这种高压式的管理方法，随着时代的进步早已被淘汰了。现代企业管理