

小公司

办公司就是办人

小公司老板的贴身锦囊

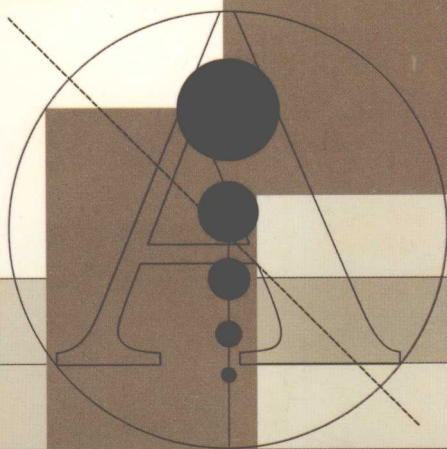
管人技巧

XIAOGONGSI

GUANREN

JIQIAO

郭亚军 / 编著



- ◆ 如何处理老板与员工的关系
- ◆ 如何营造公司的合作气氛
- ◆ 如何防范员工跳槽

- ◆ 如何有效地激励员工
- ◆ 如何让员工遵守规章制度
- ◆ 如何处理公司里的各类纠纷

中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小公司管人技巧/郭亚军编著. —北京: 中国戏剧出版社,
2002.1

ISBN 7-104-01477-2

I. 小… II. 郭… III. 小型企业-企业管理: 人事管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 092569 号

小公司管人技巧

郭亚军 编著

中 国 戏 剧 出 版 社 出 版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码: 100086)

新华书店总店北京发行所 经销

北 京 兆 成 印 刷 厂 印刷

200 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 11 印张

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-5 000 套

ISBN 7-104-01477-2/C·73

定价: 21.80 元

前 言

公司管理归根到底就是人的管理，因为公司是人办的，其成功秘诀就在于人。聪明的老板可以让员工发挥最大的才能，创造最大的价值，而且可以让员工对公司产生家的感情和眷念之心，把他们长久地留在身边效力。他们是怎么做到的呢？毫无疑问，管人是一门艺术，它不仅需要正确的管人理念，还需要有一定的技巧和手段。

要成为一个成功的管理者，一定要用“心”来处理管理中的各类问题。

麻雀虽小，五脏俱全，小公司员工中也有各色人等，用人、管人并非易事。如何表现老板的人格魅力，如何处理老板与员工的关系，如何有效地激励员工，如何营造公司的合作气氛，如何让员工遵守规章制度，如何合理分配工作，如何处理公司里的各类纠纷，如何防范员工跳槽……这些，你都可以在本书中找到适合你的办法。无须怀疑，有了此书，“管人”对你而言竟是如此简单。

管人的艺术可谓高深莫测，它融管理学、决策学、心理学、社会学、哲学于一体，自古以来就有不少人在潜心研究，总结出不少管人的经验。本书根据时代的新变化，针对小公司的具体特色，向读者阐述在小公司管人过程中可能遇到的各种

疑难问题的解决方案，并使用通俗易懂的语言，把这门深奥的学问演变成实用、可操作的种种技巧。你可能没有学过专门的管理学、心理学，但你一样可以掌握这些技巧，把你的员工管得服服贴贴，把你的公司办得红红火火。

本书就像小公司老板的贴身锦囊，需要时从中抽取一条两条妙计，便可让员工心服口服，自己也能轻松自如。当然，如果老板能够针对笨公司的实际情况，把这些技巧活用巧用，必然更能发挥其巨大的威力。现在，这个锦囊就交给你了，当你坐在老板的交椅上时，别忘了带上它。

目 录

第 1 章 表现老板的人格魅力/1

- 员工心目中的理想老板/1
- 不要隐藏自己的性格/3
- 做个具有积极品格的人/4
- 适当表现自己的身份/6
- 要有宽广的胸襟/8
- 下达命令要坚决/9
- 不要乱开空头支票/11
- 锻炼自己的口才/12
- 增强自己的感召力/14
- 与民同乐得人心/16
- 不对员工说谎/18
- 成为员工的榜样/19
- 对员工一碗水端平/21

第 2 章 尊重每一位员工/23

- 让员工成为公司主角/23

每个员工都很重要/25
首先赢得员工好感/26
尊重员工的独特性/28
不要指责员工“无能”/29
对员工表示感谢/30
尊重员工的意见/32
宽容对待员工/34
与员工真诚交心/35
让员工参与管理/36
给员工保住面子/38
别把员工当出气包/39
让员工自己提出对策/41
员工第一，顾客第二/43
与员工成为朋友/45
不要吓唬员工/47

第 3 章 让员工才能得以发挥/50

挑选最好的员工/50
给员工发挥才能的环境/52
不要低估了员工的能力/52
让员工有机会自由发挥/54
让员工从事他喜欢的工作/56
提高员工的业务效率/57
利用员工的短处/58
将手中权力授予员工/60
使员工用长避短/61

- 给员工选择的权利/63
- 充分相信员工/65
- 识别公司明星/65
- 给员工挑战性工作/67
- 用好条件差的员工/69

第 4 章 给员工一点人情味/71

- 创建温暖大家庭/71
- 用感情打动员工/73
- 多替员工着想/74
- 给员工以方便/76
- 真心善待员工/78
- 对员工以诚相待/79
- 建立起亲情型关系/80
- 灵活安排工作时间/82
- 叫出员工的名字/83
- 对员工微笑/84
- 对员工说声“谢谢”/85
- 去员工家串门/87
- 关怀体弱多病的员工/88
- 多给员工一些安慰奖/90
- 对员工如慈父般呵护/91

第 5 章 处理好老板与员工的关系/94

- 用不同的方式对待不同员工/94

- 与员工保持一定的距离/96
- 掌握“发号施令”的分寸/97
- 拒绝员工的不合理要求/99
- 如何与女性员工相处/101
- 别被马屁精迷住/102
- 减轻员工的压力/104
- 适度约束员工/105
- 处理员工失误的技巧/107
- 利用有靠山的员工/109
- 不要独占功劳/110
- 给员工以支持/111
- 培养员工的忠诚心/112
- 别以傲慢态度对待员工/114

第 6 章 灵活运用激励手段/117

- 二十种常用激励方法/117
- 根据个性类型激励员工/120
- 多发奖金胜过多聘人手/121
- 奖励员工的承诺必须兑现/123
- 物质激励与精神激励/125
- 用集体荣誉激励员工/127
- 让员工注意到你关心他/128
- 赞美员工的小成就/129
- 鼓励员工进行创新/131
- 灵活的发薪技巧/132
- 努力提拔员工/133

对员工怀有期待/135

重奖幕后英雄/137

第 7 章 营造合作气氛/139

让公司团结一致的秘诀/139

培养团队合作观念/141

让员工有集体归属感/143

找机会让大家聚在一起/145

保持旺盛的人气/147

发挥智囊团的作用/149

培养员工的向心力/150

将公司力量集中起来/151

正确引导小圈子/153

接受员工的提案/155

让公司上下同心/157

设定共同目标/158

让员工有参与感/160

第 8 章 保持良好的沟通/162

老板要与员工多作沟通/162

沟通的多种方式/164

形成自由沟通的气氛/166

注意倾听员工心声/168

有效沟通的十条法则/170

把沟通固定下来/173

- 深入基层了解情况/174
- 与不好沟通的员工打交道/176
- 和员工打成一片/177
- 解除员工的烦恼/178
- 消除员工的抱怨/180
- 注意与员工的谈话方式/182
- 与员工沟通时的倾听技巧/183
- 不要只听一面之词/185
- 不要与员工隔墙对话/186

第 9 章 让员工遵守规章制度/189

- 纪律是第一位的/189
- 培养员工遵守纪律/191
- 制定规章制度要避免的八点/192
- 改变不合理的规章制度/193
- 公事公办才能保证秩序/194
- 让员工遵守竞争原则/196
- 培养员工良好的工作习惯/197
- 保证决议的顺利执行/198
- 重视纪律检查/200
- 让员工自我管理/201
- 建立规范的晋升制度/202
- 建立健全的福利制度/204
- 做到赏罚分明/205
- 营造遵守规章制度的气候/208

第 10 章 把员工安排在合适的岗位上/210

- 分配合适的人做合适的工作/210
- 灵活使用不同特点的员工/211
- 根据工作需要选用人才/213
- 让员工扮演合适角色/214
- 根据兴趣与气质用人/216
- 恰当使用公司员工/218
- 合理评价员工业绩/219
- 根据岗位取舍员工/220
- 运用血型理论管理员工/221
- 用好偏长之才/224
- 如何用好“刺头”/225
- 别让员工长期做相同的工作/226
- 分配工作要因人而异/228

第 11 章 培养公司左右手/230

- 适合当左右手的六种人才/230
- 选拔优秀人才作为左右手/232
- 精心培养你的左右手/234
- 把工作委托给左右手/235
- 任用左右手五步曲/237
- 处理好左右手之间的关系/238
- 给左右手高难度任务/240
- 对下一代的培养/242

- 必要时给左右手以援助/243
- 选择左右手要重视其德行/245
- 笼络关键人物/246
- 让左右手不断改善/248

第 12 章 发掘员工潜力/250

- 给员工必要的培训/250
- 用激励挖掘员工潜力/251
- 鼓励员工的主动精神/253
- 培养员工解决问题的能力/254
- 发挥有成就欲者的才能/256
- 帮助业绩不好的员工/258
- 引导年轻员工发挥干劲/259
- 让员工从失败中吸取教训/262
- 委用高业绩的员工/263
- 发掘员工创造性/264
- 活用鲶鱼效应/266
- 使员工优点得以发扬/267
- 巧妙使用激将法/269
- 对不同层次员工的培养/271

第 13 章 妥善处理纠纷/273

- 了解纠纷产生的原因/273
- 让纠纷消灭在萌芽状态/275
- 处理纠纷的原则/278

- 老板与员工的纠纷/280
- 管理人员之间的纠纷/281
- 员工之间的纠纷/283
- 管理人员与普通员工的纠纷/284
- 科班与学院派的纠纷/286
- 调解纠纷技巧八种/287
- 保证人和的四种方法/289
- 调解员工纠纷的艺术/291
- 如何面对“性骚扰”问题/293
- 认真处理员工投诉/294

第 14 章 防范员工跳槽/297

- 注意员工跳槽的迹象/297
- 避免员工跳槽的方法/298
- 识别值得挽留的员工/299
- 对想跳槽员工的攻心战/300
- 员工跳槽后的补救措施/302
- 员工不满的十四个原因/303
- 提高员工满意度/306
- 支付员工合理的报酬/307
- 让员工学到本领/308
- 让员工产生归属感/309
- 让员工不再受歧视/311
- 及时处理员工的抱怨/312
- 积极劝阻跳槽员工/313
- 别指望留住所有人才/315

第 15 章 处置员工的出格行为/318

- 老板要以身作则/318
- 注意公司里的危险人物/319
- 对四种棘手员工的管理/321
- 驾驭“独断专行”的员工/323
- 锻炼混日子的员工/324
- 管理不听话的员工/326
- 如何对待态度不敬的员工/327
- 防范和处理害群之马/329
- 不要对不满的员工妥协/330
- 批评女性员工的技巧/331
- 适当使用惩罚手段/333
- 体面解雇员工的方法/335
- 管教爱捣乱的员工/336

第1章 表现老板的人格魅力

员工心目中的理想老板

纵观历史，凡是有作为的老板，都非常注重自身道德品质的修养，注重个人形象的塑造。因为老板在员工心目中的形象如何，将直接影响老板意图的实现和事业的成败。那么，一个小公司老板应在员工中树立什么样的形象呢？

1. 一尘不染，给人以敬仰感

在市场经济条件下，要做到清正廉洁、一尘不染，就要管住心，没有贪欲；管住手，不乱批条子；管住嘴，不大吃大喝；管住腿，不到不该到的地方去。只要老板能坚持做到两袖清风、廉洁奉公，自然会得到员工的尊重。

2. 一身正气，给人以正义感

一身正气是老板的基本角色属性。首先，思想要纯正，凡事能从公司大局的利益出发，而不是围绕着个人的功名利禄打转转。其次，品行要端正。老板品行不正、办事不公，即使本事再大也会丧失感召力。要以身正求公正，以公正换人心。再次，处事要公正，不为权势丧志、不为钱财动心、不为酒色忘形。老板的言行正气凛然，公司的工作才会令出如山。

3. 一视同仁，给人以公道感

对员工分亲疏厚薄，是老板的大忌。“老板偏心，员工寒心”，员工能谅解老板因经验不足而出现的失误，却无法容忍老板的不公正作风。如果亲一派、疏一派、厚一伙、薄一伙，“一个锅里做出两样饭”，势必导致公司内部怨气丛生，人心涣散。实践证明，搞小圈子的人，圈子会越搞越小，干不成大事。

4. 一诺千金，给人以稳重感

老板的一言一行，说话办事，影响面宽，事关重大，一旦失误，很难挽回。作为老板，必须紧睁眼，慢开口；敏于事，慎于言；决策时要先民主、后集中，先咨询、后决断。表态时要注意“五忌”：一忌莽撞，遇事乱“放炮”。三杯酒下肚，心血来潮，忘乎所以。二忌随意，缺乏主见。切不可棉花耳朵波波嘴，来回翻烧饼，要有“君子一言，驷马难追”的大将风度。三忌畏难，前怕狼后怕虎。遇到重大问题，躲躲闪闪；涉及得罪人的事，模棱两可；对带风险的事，吞吞吐吐，这些都是不应该的。四忌偏袒，看人下菜。对关系亲近的点头，对关系疏远的摇头；对有来头的点头，对无靠山的摇头；对给好处的点头，对不给“表示”的摇头。如果在原则问题上持双重标准进行表态，不仅授人以柄，为今后工作埋下隐患，而且会使自己陷入不能自圆其说的困境。

5. 一张一弛，给人以节奏感

古语云：“张而不弛，文武弗能也；弛而不张，文武弗为也；一张一弛，文武之道也。”刚柔相济，劳逸结合，是老板的重要领导艺术。工作松紧适度，生活劳逸结合，节奏分明，秩序井然，群体组织才能持续健康发展。我们既反对那种无所事事、被动应付的懒汉作风，又反对那种几天写不成个材料，

几趟跑不成件事情的松垮风气，也反对那种每时每刻高度紧张的疲劳战术。

6. 一以贯之，给人以信任感

老板部署工作必须有一个基本思路，不论对人、对事必须有一个基本看法，对待问题必须有一个基本章法，制定方针政策要有历史的继承性和工作的连贯性。切不可今天一个思路，明天一个新花样；今天看成一朵花，明天就成了豆腐渣。跟着这样的老板干，员工看着不着，摸不透，跟不上，干不好，总觉到干得很累。

7. 一瓣心香，给人以信赖感

古代一位诗人曾在一首诗中写有：“一瓣心香洞府开”的诗句，认为心里虔诚就跟烧香一样，比喻十分真诚的心意。老板对员工也必须真心实意以诚待人，与人为善。坚持做到赤诚相见，推心置腹，体贴入微。批评错了就要勇于当面检讨，这样会赢得员工的热心，对员工能拉一把，就不要推一肥。这样既有利于员工的成长，又有利于公司的团结。而那些当面说好话、背后说闲话的老板，是员工所忌恨的。要用一颗宽厚仁慈的心去带领员工开拓事业，共创辉煌。

不要隐藏自己的性格

在小公司内，不一定个个都讨厌喋喋不休的老板，也不一定每人都喜欢表面看来平易近人的老板。有人喜欢专制点的老板，也有人讨厌大而化之的老板。为什么会形成这个样子，这是因为老板不隐瞒自己的性格，才有如此的差别。

本来一个要强的人，若采取低姿势对人，不免令人怀疑，