

How to Enhance

企业员工管理新概念丛书 ④

汗 牛 策划 陈企盛 主编

企业家的管人能力决定着企业的发展潜力

怎样 提高 管人的成效

让员工的潜能得到更充分的发挥

the Effect of Managing People

 中国纺织出版社

企业员工管理新概念丛书

怎样提高管人的成效

汗 牛 策划

陈企盛 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

管人是一门艺术。管理者如何将这门艺术运用在具体的管人实践中,充分发挥每个员工的积极性,让每个员工的潜能得到最大程度的发挥,为企业创造财富,使企业价值最大化,是每个管理者都要面临的一个课题。本书从实际出发,全面论述管理者如何通过各种各样的管人技巧和策略来提高管人的成效。本书语言精炼,内容简明扼要,相信必将会对管理者助上一臂之力。

图书在版编目(CIP)数据

怎样提高管人的成效/陈企盛主编. —北京:中国纺织出版社, 2003. 10

(企业员工管理新概念丛书)

ISBN 7-5064-2662-5/F·0368

I. 怎... II. 陈... III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 042494 号

责任编辑:李秀英 特约编辑:郭慧娟 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京市通州运河印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 10 月第一版第一次印刷

开本: 880×1230 1/32 印张: 11.5

字数: 230 千字 印数: 1—6000 定价: 23.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

目 录

第一章 自我修炼是提高管人能力的前提

一、提高洞察下属内心的能力 (2)

1. 洞察人性的重要意义/ (3)
2. 克服洞察下属内心的现实障碍/ (7)
3. 了解洞察下属内心的渠道/ (11)
4. 学习洞察下属内心的技巧/ (18)

二、刻画自身能干的领导形象 (24)

1. 塑造自身良好的外在形象/ (24)
2. 打造自身的领导魅力/ (28)
3. 讲究人际交往中的礼仪/ (33)

三、修炼高超的沟通艺术 (38)

1. 如何提高沟通能力/ (39)
2. 修炼沟通中的倾听艺术/ (48)

第二章 善于处理矛盾冲突有助于 提高管人成效

一、正确认识员工的矛盾冲突 (55)

1. 矛盾冲突并非总是消极的/ (55)
2. 不良沟通并非多数矛盾冲突的根源/ (57)
3. 正确认识矛盾冲突的成因/ (59)

二、如何正确处理矛盾冲突 (63)

1. 处理矛盾冲突的基本原则/ (63)
2. 处理矛盾冲突的方法/ (67)
3. 处理矛盾冲突的技巧/ (74)
4. 处理矛盾冲突的注意事项/ (81)

三、正确处理各种具体冲突 (95)

1. 正确处理下属的顶撞/ (96)
2. 正确处理员工的攻击性行为/ (97)
3. 正确处理下属的失误/ (99)
4. 正确处理下属的失信/ (101)
5. 正确处理下属的失礼/ (102)
6. 正确处理下属打小报告/ (103)
7. 正确处理过激行为/ (104)
8. 正确处理下属的挑战行为/ (106)

9. 正确处理下属扰乱组织秩序/ (107)

10. 正确处理员工间的性骚扰/ (109)

四、正确处理下属的消极抗争…………… (111)

1. 正确处理下属的不满/ (112)

2. 正确处理牢骚/ (119)

3. 正确处理谣言/ (127)

4. 采取恰当的方法评价员工/ (130)

5. 保持权威之外应体现出尊重/ (131)

6. 多点人情味, 少点官气/ (135)

7. 激发下属的自尊心/ (136)

8. 关注员工的内心思想/ (138)

第三章 运用压力管理提高管人成效

一、了解下属的压力…………… (141)

1. 了解下属的压力源/ (142)

2. 了解员工感知压力的决定因素/ (147)

3. 了解压力对员工的影响及其反应/ (149)

4. 了解员工压力与员工绩效的关系/ (154)

二、推行岗位责任制提高压力管理成效…………… (156)

1. 正确进行职务和职能分析及设计/ (157)

- 2. 正确推行岗位责任制的基本要求/ (167)
- 3. 强化岗位责任制的压力管理成效/ (173)
- 4. 岗位责任制的常见问题及其对策/ (180)
- 三、通过任务的分配提高压力管理成效…………… (183)
 - 1. 如何分配工作/ (183)
 - 2. 通过任务分配提高压力管理成效的技巧/ (188)
 - 3. 实施“任务压力”管理的方法要因人而异/ (194)
- 四、压力的控制…………… (197)
 - 1. 宣泄/ (197)
 - 2. 咨询/ (198)
 - 3. 引导/ (199)

第四章 有效利用组织纪律提高管人成效

- 一、组织纪律的重要性及其意义/ (202)
 - 1. 组织纪律的重要性/ (202)
 - 2. 组织纪律在管理中的重要作用/ (206)
- 二、组织规章制度的建立…………… (209)
 - 1. 建立组织规章制度的原则/ (210)
 - 2. 建立组织规章制度的依据及程序/ (213)
 - 3. 组织规章制度的建立/ (216)

- 三、组织规章制度的执行…………… (220)
 - 1. 有效执行规章制度的关键因素/ (221)
 - 2. 组织规章制度的执行步骤/ (223)
 - 3. 协调执行过程中的矛盾/ (226)
- 四、结合管理艺术提高规章制度的约束力…………… (227)
 - 1. 树立威信/ (227)
 - 2. 灵活运用规章制度管人/ (230)
 - 3. 公事公办地贯彻规章制度/ (231)

第五章 通过激励机制提高管人成效

- 一、提高激励成效对管理的意义…………… (235)
 - 1. 激励成效直接影响组织的管理效果/ (236)
 - 2. 激励成效决定下属的工作积极性/ (237)
 - 3. 激励有利于对目标进行协调管理/ (238)
 - 4. 提高激励成效可促进对下属的教育/ (241)
- 二、通过物质激励提高激励员工的成效…………… (242)
 - 1. 薪酬激励/ (243)
 - 2. 奖金激励/ (250)
 - 3. 利润共享/ (260)
 - 4. 培训激励/ (272)

5. 福利激励/ (274)

三、通过精神激励提高激励员工的成效…………… (277)

1. 强化工作本身的精神激励作用/ (278)

2. 事业愿景激励/ (285)

3. 领导行为激励/ (289)

4. 组织行为与组织文化激励/ (299)

四、通过目标绩效管理提高激励成效…………… (308)

1. 确定具有激励作用的目标/ (309)

2. 加强目标成果评价管理/ (312)

3. 强化绩效信息的激励职能/ (314)

五、提高激励管理成效的重要要求…………… (318)

1. 物质激励与精神激励相结合/ (318)

2. 正负强化激励有机结合/ (320)

3. 肯定重于否定/ (321)

4. 外激与内激相结合/ (322)

5. 竞争与协同相结合/ (323)

6. 依照需要量力而激/ (324)

7. 规范与教育相结合/ (325)

8. 民主、公正的激励举措/ (326)

9. 引导为主, 领导为辅/ (327)

第六章 善于恩威并用管理下属

- 一、保持威严和人情味的重要意义 (330)
- 二、培养与下属之间的友谊 (333)
 - 1. 加强对下属的了解/ (334)
 - 2. 体贴和关怀/ (335)
 - 3. 尽力维护下属的利益/ (337)
- 三、学会命令和教导下属 (339)
 - 1. 命令下属应遵循的原则/ (339)
 - 2. 下达命令应掌握的技巧/ (342)
 - 3. 教导下属的重要性/ (345)
 - 4. 教导下属的方法/ (347)
- 参考文献 (354)

第一章

自我修炼是提高管人能力的前提

【本章提示】

- ◆ 提高洞察下属内心的能力
 - ◆ 刻画自身能干的领导形象
 - ◆ 修炼高超的沟通艺术
-
-

任何能力的提高都需要自我修炼，这是一条放之四海而皆准的常理。管人能力是一个较宽泛的能力范畴，但毫无疑问它在目前社会的重要程度不低于其他任何能力。也正是因为如此，管人能力已受到社会企事业单位、组织团体等的广泛关注，成为衡量一个领导者是否具有优秀管理能力的重要因素。

那么，如何提高管人能力呢？从根本上说，管人能力的提高很大程度上取决于领导者自身的努力，即自我修炼，管人能力的提高是自我修炼的结果，这正是本书的一个重要思想，是本书论述的一个核心内容。本书将以此为核心全面深入地论述提高管人能力的各种途径和技巧。

一、提高洞察下属内心的能力

管人能力的作用点是“人”，从这一点上来说，知人识人是提高管人能力的基础。可以说，在领导的管理工作中，能正确认识他人，随时掌握对方的心理活动、思想状态、性格特征，并根据这些信息灵活地运用各种管理技巧，是取得成功的关键，因此，提高管人能力首先必然应当从这一点上加以突破。

1. 洞察人性的重要意义

“知己知彼，百战不殆。”作为一名管理者，对下属的了解应当放在与“了解自己”相同的位置，甚至比“了解自己”更重要。

一般而言，对管理者来讲，下属的全部人格中，要以彻底了解下属能力为最重要。能力有表现于外的，有深藏不露的，也有未逢其机而不得伸展的，所以管理者必须做到知人善任，使下属都有机会表现才华，觉得被人重视，在工作上获得满足。

管理者在观察下属能力时，不仅要看他们平时的工作能力，还要了解他们潜在的能力，并给予他们在职训练或进修的机会。

了解员工能力后，才能因才任用，也才能有效地培养前途可为的员工。对下属的优点与缺点了如指掌，发挥他们的优点，改善他们的缺点，这也是管理用才的要点，是提高管人能力的一个重要方面。

此外要提醒管理者的是，绝不可用下属的学历和过去工作情况的考核来断定其能力，必须用自己的耳和眼，仔细观察员工的一举一动，从下属彼此之间的对话中听出些端倪，再加上工作考核，就能对下属能力有所了解。

从某种意义上来说，现代组织之间的竞争更多地体现在人才的竞争上。身为一个管理者，必须明白竞争的人才要素，并

提高用人、管人的能力。

现代管理学认为，组织的管理不是对品质或者业务的管理，组织管理的核心应该是对人才的管理，也就是以人为本的管理，而实施以人为本管理的前提条件便是尊重和欣赏下属。

在现代管理学“以人为本”的管理理念下，提高管人的能力显然应当知悉下属的感受，实际上这也正是尊重和欣赏下属的第一要素。感受是人们接触外界事物时受到的影响以及对外界事物的看法。身为管理者，知悉下属的感受相当重要，如果不了解员工的性格，不了解下属的想法和需求，不了解员工对工作的态度等等，那么管理工作便很难进行下去，当然也就更谈不上所谓管人能力的提高了。

具体来说，下属感受就是指下属对工作环境、对自己的成就、对企业以及企业管理者的看法。下属感受可分为两种：一种是对有形事物的感受，例如企业的工作条件，薪酬制度，管理体制等；另一种则是对无形事物的感受，如工作满足感、成就感，上司对自己的重视程度，同事对自己的评价等等。

多数管理者都听过类似的抱怨：“怎么会这样呢？大家干一样的工作，出的力气也一样，他凭什么多拿钱？”“今天我加班了，经理一句话都没说。”“这么卖力气的工作，经理也看不见，有什么好事都让主管捞走了，哪有咱们小职员的份呀！”……凡事有因才有果，听到员工的抱怨，管理者应该反省一下，是否是公正地对待了每一位员工？身为管理者，对自己的员工了解多少呢？员工这会儿在想什么？他们需要的又是什么

呢？

尊重和欣赏下属不是只挂在嘴边上的，而应该表现在行动上。管理者应该主动地同下属交谈，观察下属在日常生活中的举动，关心他们的工作和生活，了解下属的感受。只有这样，才能调动起他们的工作积极性，才能做好管理工作，也才有可能在此基础上获得管人能力的提升。

知悉员工感受是提高管人能力的前提和基础。我们知道，善于用人是管人能力的一个重要内容，甚至是衡量一个人管人能力优劣的决定性因素。要做到“善于用人”，首先便要“知人”，即“知人善用”，所以，提高自身洞察人性的能力是管理者必须加以关注的。

客观地说，知悉下属的作用或者说重要性体现在很多方面，这些方面的作用实际上都是提高管人能力的基础，下面我们将其详细列出并加以讨论。

（1）可以拉近管理者与下属的距离

知悉下属感受决定了管理者必须了解下属对工作进度的看法、对管理工作的意见或建议、对某项计划或决策的态度，管理者必须让下属参与到企业的各种工作中来，组织下属讨论，让他们发表各自的看法，这样管理者与下属之间交流的机会自然多了，无形中也拉近了与下属的距离。这样的管理者容易赢得下属们的信赖，下属心里想些什么也愿意告诉管理者。

(2) 提高工作效率

人是情绪化的动物，人的行为很大程度上取决于当事人的情感状态，下属的心理感受很容易影响他的工作，聪明的管理者善于抓住下属的心理感受，晓之以理，动之以情，解开下属心中的疙瘩，这样下属心里才不再有包袱，工作起来也才会非常轻松，非常有效率。

(3) 激励下属士气

上司主动关心下属，知悉他们在想些什么，希望企业怎样做等等，有利于提高下属对企业的归属感，增强下属之间的彼此了解，互相帮助，增强了下属对工作的认同感和成就感。知道下属在想些什么，就可以引导下属向着共同的目标努力。大家劲往一处使，士气高涨，组织便更加充满竞争力。

(4) 有利于营造舒适的工作环境

管理者了解下属内心感受及各种思想的过程实际上就是一种民主、真诚交流的过程。在这一过程中，每一个下属都把心中的感受讲出来，对企业有什么期望，对管理者有什么看法，对同事有哪些要求，对自己的位置怎么看，自己有哪些要求等等，这样使得人与人之间少了嫉妒和猜忌。企业的兴衰关系到企业每一个人的利益，管理者与下属的目标是一致的，大家的利益是一致的。下属在畅所欲言的工作环境中工作，肯定会精

力充沛、信心十足。

综上所述，知悉下属感受是相当重要的。作为一个管理者，绝不能漠视下属的感受，这对工作的开展是极其不利的。且就管人能力的提高来说，知悉下属感受是基础。因为这毕竟是一个推行以人为本的管理理念的时代，“人”是本位，漠视这一因素谈管人能力的提高是非常不现实的。

2. 克服洞察下属内心的现实障碍

从根本上说，先入为主的思维方式是有效洞察人性的一切障碍的本质起源。这一思维方式常常使我们以经验片面地去断定一个人，从而不能有效地识人、知人。我们从自身的经历中也知道，在接触他人时，头脑里并非白纸一张，即使是初次见面，也都是根据以往积累的经验和知识去理解对方。美国著名文化人类学家露丝·本尼迪克特在她的《文化模式》一书中就说过：“谁也不会以一种原始质朴的眼光来看世界。他看世界时，总会受到特定习俗、风俗和思想方式的剪裁编排。”可见，经验和知识是我们在日常生活中认识他人的前提，同时也制约和影响着我们对他人的正确认识，从而产生往往导致错误判断的认知效应。

归纳起来，认知效应体现在以下几个方面：

(1) 晕轮效应

所谓晕轮，即神仙头上的光环。是魔力、大法天边的象