

394

F-2729
589

人性化管理风暴

管人的

YIREN WEIBEN
GUANREN DE YISHU

的艺术

管理者应
扮演什么样的角色

千高原/策划 梭伦/编著



中国铁道出版社

图书在版编目(CIP)数据

以人为本:管人的艺术/梭伦编著. —北京:中国纺织出版社,2002.9

ISBN 7-5064-2388-X/F·0236

I. 以… II. 梭… III. 企业管理—领导艺术 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 066832 号

责任编辑:王学军
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
<http://www.c-textilep.com>
e-mail: faxing@c-textilep.com
邮政编码:100027 电话:010—64160816
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2002年11月第1版第1次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:13.75
字数:297千字 印数:1—6000 定价:26.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

随着员工个体在企业中的地位及重要性的日益提高,身为管理者面临的重大问题便是如何管理好员工。松下幸之助有一句名言“企业最好的资产是人”,这话一点都不假,尤其是在这个竞争日趋激烈的时代,人才的竞争成了企业竞争的焦点。企业最重要的资产不是它的机器设备和厂房,也不是它的产品或服务,而是它的员工队伍。如果没有一支优秀的高素质的员工队伍,就不会造就出一个优秀的企业,那么,一流品质的产品或服务也就无从谈起了。

管理员工是一种权力,同时又是一种经验和智慧;管理员工更是一种艺术,它需要的是谋略。会管人的管理者总是刚中带柔,严中带宽,既懂感情又知进退,真正做到了以人为本。而不谙管人之术的管理,只会威信尽失,工作一团糟。管理员工首先应该尊重和欣赏员工,这也是实施以人为本管理的前提条件。

本书从知悉员工的感受,增强员工在工作中的满足感、归属感入手,着重从以下几个方面论述管理者实施以人为本管理的方法和技巧,即:如何提高员工的自信心;如何赞美、批评员工,给员工施加压力;如何给员工下达命令、分派工作;如何解决员工冲突;如何管理棘手员工;如何走出管人误区等。本书通俗易懂,实用性强。结合生动的案例,避免了空洞的理论说教。本书

站在管理者的立场上,对在实际管理工作中遇到的各种问题进行了全面系统的论述,特别是对于各种棘手问题进行了深入的探讨。

本书力求在理论上做到条分缕析,在实践上也尽可能为管理者提供切实可行的办法。成功的管理者总是离不开成功的方法,总之一句话,若是真正做到了以人为本的管理,一切问题都能迎刃而解了。

不管是初涉管理工作的新手,还是资深老成的管理人员详读本书定能有所收获。

梭伦

2002年8月

目 录

第 1 章

以人为本:员工感受知悉的艺术

第一节	管理员工的关键在于知悉员工的感受·····	1
	一、员工感受的定义及表现·····	2
	二、管理者知悉员工感受的重要性·····	3
第二节	管理者知悉员工感受的渠道·····	4
	一、了解员工个性知悉员工感受·····	5
	二、了解员工的信念知悉员工感受·····	10
	三、了解员工的欲望知悉员工感受·····	12
	四、了解员工的不满知悉员工感受·····	14
	五、从员工的工作能力知悉员工感受·····	15
第三节	管理者应以何种态度对待员工的感受·····	17
	一、让员工持有理想,指导员工实现梦想·····	17
	二、正视员工的进取心,压力要适中·····	19
	三、承诺一定要兑现·····	20
	四、不要让员工远离自己·····	22
	五、信赖员工·····	25

第2章

以人为本：让工作变得快乐的艺术

- 第一节 正确认识工作的重要性 32
- 一、增长知识和技能 32
 - 二、得到同事及上司的重视 32
 - 三、发挥自我潜能 33
 - 四、增进个人成长 34
 - 五、能学以致用 35
- 第二节 如何让工作变得快乐 36
- 一、营造舒适优美的工作环境 36
 - 二、增加员工的工作成就感 42
 - 三、从创造性的工作中寻找快乐 45
 - 四、与员工打成一片 46
 - 五、工作要让员工有所发挥 48
 - 六、设计合理的薪酬激励制度 50

第3章

以人为本：提高员工自信的艺术

- 第一节 自信是激励员工士气的法宝 53
- 第二节 如何提高员工的自信心 57
- 一、让员工自尊、自爱 58
 - 二、让员工感受到自己的重要性 59
 - 三、平等对待每位员工，尊重员工 61

四、信任员工委以重任·····	65
五、营造坦率、自由的工作氛围·····	71

第 4 章

以人为本:赞美员工的艺术

第一节 赞美员工的重要性·····	77
第二节 管理者赞美员工必备的技巧·····	81
一、赞美必须及时、公平、得体·····	81
二、赞美必须发自内心·····	85
三、在第三者面前赞美员工·····	88
四、不要吝啬对员工优点及进步的赞美·····	89
五、时时刻刻赞美员工,感谢员工·····	93

第 5 章

以人为本:分派任务的艺术

第一节 妥善分派工作的重要性·····	97
一、妥善分派工作的重要性·····	97
二、妥善分派工作能协调关系·····	98
三、妥善分派工作有利于提高工作效率·····	99
第二节 管理者分派任务的原则·····	101
一、取长补短,量才而用·····	101
二、独挑大梁全无必要·····	104
三、灵活分派任务·····	106
四、把简单的工作交给员工·····	107

	五、权力适当下放	109
	六、明确提出要求	111
第三节	如何分派任务给员工	113
	一、选定需要委派员工去做的工作	114
	二、选定能够胜任工作的员工	115
	三、确定委派工作的时间、条件和方法	117
	四、制定一个确切的计划	118
	五、分派工作	118
	六、检查员工的工作进展情况	119
	七、检查和评价分派任务系统	120

第 6 章

以人为本:员工压力管理的艺术

第一节	员工压力的起因与分类	123
第二节	如何诊断员工压力	127
	一、工作压力源诊断	132
	二、员工承受压力的能力诊断	135
第三节	实行员工压力管理应遵循的五项原则	145
	一、适当加压,宽紧适中	146
	二、强调得失	147
	三、不断鞭策	148
	四、强调加压的后果	149
	五、态度要强硬	150
第四节	怎样控制好员工压力	151
	一、宣泄	151

二、咨询沟通	152
三、启发引导	153

第 7 章

以人为本:批评员工的艺术

第一节 掌握批评员工的原则与要求	156
一、批评员工应掌握的五条原则	156
二、把握好批评的九点要求	159
第二节 选准批评员工的最佳时机	168
第三节 管理者批评员工的艺术与技巧	169
第四节 如何对待犯过错误的员工	181

第 8 章

以人为本:员工冲突管理的艺术

第一节 员工冲突产生的成因与类型	191
一、冲突的发展阶段	192
二、员工冲突的四种成因	197
三、员工冲突的类型	203
第二节 处理员工冲突的原则与技巧	205
第三节 解决员工冲突的方法	231
一、解决员工冲突的一般方法	231
二、托马斯的冲突处理模型	232
三、组织冲突的解决方法	234
第四节 正确对待各种具体冲突	235

第9章

以人为本:管理棘手员工的艺术

- 第一节 管理棘手员工的十二条原则..... 243
- 第二节 对症下药管理棘手员工..... 256
- 一、怎样管好不得力型员工 257
- 二、怎样管好酗酒型员工 259
- 三、怎样管好刺头型员工 261
- 四、怎样管好分析狂型员工 263
- 五、怎样管理多事型员工及争强好胜的员工 264
- 六、怎样管好缺陷型员工 265
- 七、怎样管好无需求型员工 265
- 八、怎样管好硬汉型员工 268
- 九、怎样管好循规蹈矩型员工 269
- 十、怎样管好绯闻型员工 270
- 十一、怎样管好情绪型员工 271
- 十二、怎样管好倚老卖老型员工 272
- 十三、怎样管好报喜不报忧型员工 273
- 十四、怎样管好空谈型员工 274
- 十五、怎样管好谄媚型员工 275
- 十六、怎样管好品质恶劣型员工 277
- 十七、怎样管好独断专行型员工 278
- 十八、怎样管好常缺勤的员工 279
- 十九、怎样管好自私自利型员工 282
- 二十、怎样管好嫉妒型员工 283

- 二十一、怎样管好业绩平平型员工 284
- 二十二、怎样管好爱跳槽型员工 287

第 10 章

以人为本:用规矩约束员工的艺术

- 第一节 规章制度的重要性及应遵循的原则 291
- 一、规章制度最重要 291
- 二、制定规章制度应遵循的两个原则 294
- 第二节 怎样用规矩约束员工 296
- 一、树立威信 296
- 二、贯彻规章制度公事公办 305
- 第三节 管理者应追求人格上的平等 308
- 一、遇事不可只想到自己的权威 308
- 二、激发员工自尊心,不过分迁就员工 312
- 三、律己才能律人,制度面前人人平等 315
- 四、主持公正,一碗水端平 320

第 11 章

以人为本:管理女性员工的艺术

- 第一节 管理女性员工应遵循的三项原则 325
- 第二节 如何管理女性员工 328
- 一、一般女性员工的管理方法 328
- 二、管理棘手女性员工的方法 330
- 第三节 管理女性员工应注意的问题 335

第 12 章

以人为本:走出管人误区的艺术

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 第一节 | 正确认识员工管理 | 351 |
| | 一、管人必须有依据 | 351 |
| | 二、管人之道深不可测 | 352 |
| | 三、管人不应拘于定式 | 353 |
| 第二节 | 常见的七种管人误区 | 355 |
| | 一、固步自封夜郎自大 | 355 |
| | 二、怀私心打击报复 | 357 |
| | 三、文过饰非揽功诿过 | 359 |
| | 四、管人者是门外汉 | 361 |
| | 五、给高素质的员工下达死命令 | 363 |
| | 六、虚伪无原则滥施赞美 | 364 |
| | 七、偏听偏信犹豫不决 | 366 |
| 第三节 | 掌握管人禁忌,走出管人误区 | 369 |
| | 一、忌自身不正 | 369 |
| | 二、忌缺乏宽容 | 371 |
| | 三、忌言而无信 | 374 |
| | 四、忌滥用权力 | 377 |
| | 五、忌号令不明,朝令夕改 | 379 |
| | 六、忌墨守成规 | 380 |
| | 七、忌鞭打“快牛” | 381 |
| | 八、忌无谓非难 | 382 |
| | 九、忌滥用惩罚 | 384 |

十、忌与员工一起批评企业或上司	386
-----------------------	-----

第 13 章

以人为本:成功管人的经典案例

案例一 春兰:员工是靠山	389
案例二 索尼:营造轻松气氛	393
案例三 小天鹅:鼓励员工多作贡献	398
案例四 福布斯:有机会就赞美别人	402
案例五 本田:各取其长,良好合作	404
案例六 伊利:用人压力与动力并存	407
案例七 松下:商量式的命令	408
案例八 IBM:通情达理化解冲突	410
案例九 西门子:关怀员工增强凝聚力	414
案例十 海尔:“日日清”的人本管理	416
案例十一 康佳:近者悦,远者来	419

1

以久为奉：

员工感受知悉的艺术

第一节 管理员工的关键在于 知悉员工的感受

孙子兵法云：“知己知彼，百战不殆。”管理者不但要了解自己，还要熟知每一位员工的个性。

对管理者来讲，员工的全部人格中，要以彻底了解员工能力为最重要。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者，所以管理者必须做到知人善任，使员工都有机会表现才华，觉得被人重视，在工作上获得满足。

管理者在观察员工能力时，不仅要要看他们平时的工作能力，还要了解他们潜在的能力，给予员工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。对员工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。

此外要提醒管理者的是，绝不可用员工的学历和过去工作情况的考核来断定他的能力，必须用自己的耳和眼，每天观察员

工的一举一动,从员工彼此之间的对话中听出些端倪,再加上工作考核,就能对员工能力有所了解。

一、员工感受的定义及表现

随着竞争的日趋激烈,人才的竞争逐渐成为企业竞争的焦点,如果没有一支高素质的、优秀的员工队伍,根本就不会制造出一流品质的产品或服务,现代管理学认为,企业的管理不是对品质或者销售的管理,企业管理的核心应该是对员工的管理,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员工。

学会尊重和欣赏员工,是企业走向“以人为本”柔性管理的第一步,它不是说说而已,而是要管理者亲自去做的。尊重和欣赏员工的第一点便是要知悉员工的感受。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,知悉员工的感受相当重要,如果不了解员工的性格,不了解员工的想法和需求,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。

具体来说,员工感受就是指员工对工作环境、对自己的成就、对企业以及企业管理者的看法。员工感受可分为两种: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。

多数管理者都听到过类似的抱怨:“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

什么好事都让科长捞走了，哪有咱们小科员的份呀！”……等等。凡事有因才有果，听到员工的抱怨，管理者应该反省一下，是否是公正地对待每一位员工的？身为管理者，又了解自己的员工多少呢？员工这会儿在想什么？他们需要的又是什么呢？

尊重和欣赏员工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员工交谈，观察员工在日常生活中的举动，关心他们的工作和生活，了解员工的感受。只有这样，才能调动起他们的工作积极性，只有知悉了员工的感受，才能做好管理工作。

二、管理者知悉员工感受的重要性

前面我们讲了员工感受主要表现在两个方面，一是对有形的事物的感受，二是对无形事物的感受。那么管理者知悉员工的这些感受有什么作用呢？知悉员工感受的重要性又表现在哪里呢？归纳起来，知悉员工感受的重要性主要表现在以下五个方面：

第一，知悉员工感受，是做好员工管理工作的前提条件。中医讲究对症下药，孙子兵法也说“知己知彼，百战不殆”，这都是管人之道。如果管理者不知道员工心里想些什么，那就不知道该如何给员工安排工作，不知道怎样来调动员工的积极性。

第二，知悉员工感受，可以拉近管理者与员工间的距离。若想知悉员工心中的感受，如对工作进度的看法、对管理工作的意见或建议、对某项计划或决策的态度，管理者必须让员工参与到企业的各种工作中，组织员工讨论，让他们发表各自的看法，这样管理者与员工之间交流的机会自然多了，无形中也拉近了与

员工的距离。这样的管理者容易赢得员工的信赖，员工心里想些什么也愿意告诉管理者。

第三，知悉员工感受，有利于提高工作效率，员工的心理感受很容易影响他的工作，聪明的管理者善于抓住员工的心理感受，晓以之情，动之以理，解开员工心中的疙瘩，这样员工心里不再有包袱，工作起来也会非常轻松，非常有效率。

第四，知悉员工感受，能激励员工士气。上司主动去关心员工，知悉他们在想些什么，希望企业怎样做等等，有利于提高员工对企业的归属感，增强员工之间的彼此了解，互相帮助，增强了员工对工作的认同感，成就感。知道员工在想些什么，就可以引导员工向着共同的目标努力。大家劲往一处使，士气高涨，企业更加充满竞争力。

第五，知悉员工感受，有利于营造优美舒适的工作环境，有利于坦率自由的工作氛围的营造。每一个员工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。企业的兴衰关系到每一个人的利益，管理者与员工的目标是一致的，大家的利益是一致的。员工在畅所欲言的工作环境中工作，肯定会精力充沛、信心十足的。

第二节 管理者知悉员工感受的渠道

知悉员工感受的重要性在前面一节中已经讲过了，管理者怎样才能了解员工的感受呢？