

G U A N L I

现代

X I A N D A I

# 员工管理艺术

◎ 张培弛 \ 编著 ◎



► XIANDAIYUANGONGGUANLIYISHU

本书为中级主管在员工管理工作中遇到的各类实务问题提供最有效的方法指导

中国致公出版社

# 现代员工管理艺术

张培弛/编著

中国致公出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

现代员工管理艺术/张培弛编著. - 北京:中国致公出版社,  
2002.3

ISBN 7-80179-030-8

I. 管… II. 张… III. 领导艺术 IV. C933.2  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 014493 号

---

**现代员工管理艺术**

编 著:张培弛

责任编辑:岳 珍

---

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:北京市航信印刷厂

印 数:1-5000册

---

开 本:880×1230 1/32开

印 张:14.25

字 数:350千字

版 次:2003年3月第2版 2003年3月第1次印刷

---

ISBN 7-80179-030-8/F·011

定价:26.80元

---

版权所有 翻印必究

# 前 言

古人云：“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。

只要把员工管好了，企业就会兴旺发达。

然而，管理员工并非易事。

人生百态，各有千秋。有的正直，有的狡诈；有的坚强，有的懦弱；有的吃软，有的怕硬；有的埋头苦干，有的避重就轻；有的温良而伪诈，有的外恭而内欺；有的外勇而内怯，有的尽力却不忠。凡此种种，不胜枚举。

管理者亦各有不同。有的人权力在握，却不懂方法。得人才，不能辨良善；用人才，不能尽其能；管人才，不能得其法。结果是法不能施，事不能成，上级责备，下级反对，满腔热情，换来的是初衷相佐，人心相悖。

其实，管理员工亦非难事。

人是有感情的，“士为知己者死，女为悦己者容”。人是有个性的，每个人的个性都有其优点和缺点，都有其能适合自己个性的工作岗位。人是有共性的，当做出成绩的时候都愿被人看到；做出错事的时候，不愿被人知道；在安静的环境中容易产生不安；在异性面前，特别愿表现自己……

管理员工的核心问题，是怎样任贤用能，怎样让手下员工最大限度地发挥作用。

员工管理工作的一系列活动，是负起责任，保证结果，控制事件。管人的真正涵义，是以从事社会劳动的人和有关的事的相互关系为对象，通过组织、协调、沟通、控制、监督等手段，谋求人与事以及共事人之间的相互适应，实现充分发挥人的潜能，把事情做得更好这一目标所进行的管理活动。

员工管理不是简单地对人进行管理，而是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理。管人艺术的谋求目标是社会劳动过程中，事得其人，人尽其才。离开了人与事的关系，人与人的关系，孤立地去谈管人，就无人可管，无人愿意让你管。

员工管理是通过组织、协调、沟通、控制、监督等手段进行的。组织是指在“知人”和“识事”的基础上，根据因事择人的原则，使人与事结合起来。协调是指根据人与人、人与事各自的发展变化，及时调整他们之间的关系，保持人人相得、人事相宜的良好状态。沟通是指思想、感情及态度的语言性和非语言性所产生的反应的传送与接收，是指两个或两个以上的人或群体之间传递信息、交流思想，加强理解的过程。沟通过程出现问题，所有其他事情都可能会因此而受到影响。控制是指采用行政的、组织的、思想的种种办法，来防止人与人、人与事关系的对抗。监督是指对组织、协调、沟通、控制的人事活动的监察。

管理员工，不是让员工消极地、被动地适应事的需要，而是根据每个人的能力、特点和水平、把人安置在一定的工作岗位上，给他提供充分施展才华的条件，并不是限制他的发展。现代员工管理艺术所坚持的基本原则，是根据人的聪明才智的提高和能力的增强，及时调整其工作岗位，提供充分施展才华的条件。管人不是消极、静态的管理，而是积极、动态的管

理。

善管人者，总是能够洞察人心，善解人意，善于抓住人的个性特征和共性特征，统筹目标，进行积极的沟通和协调。用其所长，避其所短；人尽其才，才尽其用。以一人之智，集众人之力，运筹帷幄，决胜千里。

管理员工，不是扼制，而是发展；不是令其机械地服从，而是更有利于发挥。《现代员工管理艺术》一书正是从人的属性特征出发，从管理员工的基本原则到具体方式、方法和技巧，逐项逐条进行了全面系统的阐述。本书不啻为一部员工管理词典，每个单位或部门的主管在管理活动中遇到困难或棘手问题时，翻开本书，如心中点灯，一睹即明。

编 者

2003年3月于中国人民大学

# 目 录

第一章 管理员工的基本原则	(1)
一 科学管理原则	(1)
1. 坚持教育与培训原则	(3)
2. 坚持确立标准原则	(3)
二 人际关系原则	(4)
1. 理解人性尊严	(4)
2. 承认个别差异	(5)
3. 重视社会关系	(6)
4. 了解激励因素	(6)
三 用人原则	(7)
1. 坚持数量原则	(7)
2. 坚持质量原则	(8)
3. 坚持程序原则	(11)
4. 讲究环境原则	(12)
5. 坚持信任原则	(15)
四 授权原则	(21)
1. 坚持合理授权的原则	(21)
2. 坚持逐级授权的原则	(21)
3. 坚持权责明确的原则	(22)
4. 坚持适度授权的原则	(23)
5. 坚持可控授权的原则	(24)

五 团队原则 .....	(25)
1. 坚持以业绩为宗旨原则 .....	(25)
2. 倡导任务纵向一体化原则 .....	(26)
3. 坚持自治原则 .....	(27)
4. 坚持竞争力原则 .....	(27)
5. 坚持报酬原则 .....	(28)
6. 坚持促进个人与组织的持续发展原则 .....	(29)
第二章 管理员工的基本要求 .....	(31)
一 对管理素质的基本要求 .....	(31)
1. 树立长远目标 .....	(31)
2. 对工作充满激情 .....	(31)
3. 正直是领导者走向成熟的标志 .....	(32)
4. 赢得信任是被同事和下属认同的基本前提 .....	(32)
5. 具有极强的求知欲和足够的胆魄 .....	(33)
二 对团队素质的基本要求 .....	(33)
1. 让团队成员都充分了解共同的目标和远景 .....	(33)
2. 让每一位成员都明白自己的角色、责任和任务 .....	(34)
3. 鼓励成员主动为团队目标的决策献计献策 .....	(34)
4. 倡导成员间真诚倾听彼此的建议 .....	(35)
5. 引导和推动成员间彼此相互信赖 .....	(35)
6. 鼓励成员自由表达自己的感受和意见 .....	(36)
7. 让员工自由自在地与你讨论工作上的问题 .....	(36)
8. 在团队内部创造彼此认可与赞美的氛围 .....	(37)
三 对管理方法的基本要求 .....	(38)
1. 原则性与灵活性相结合 .....	(38)
2. “冷处理”与“热处理”相结合 .....	(40)
3. 清楚与糊涂相结合 .....	(41)



4. 多管与少管相结合 .....	(42)
5. 疏导与堵塞相结合 .....	(43)
6. 进与退相结合 .....	(45)
7. 紧与松相结合 .....	(46)
<b>四 对管理工作的基本要求 .....</b>	<b>(47)</b>
1. 布置工作的技巧 .....	(48)
2. 检查工作的技巧 .....	(49)
3. 指导工作的技巧 .....	(53)
<b>五 对组织机构的基本要求 .....</b>	<b>(59)</b>
1. 建立健全组织 .....	(59)
2. 制定管理准则 .....	(61)
3. 制定管理法规 .....	(63)
<b>第三章 管理员工的基本方略 .....</b>	<b>(65)</b>
<b>一 以德管人 .....</b>	<b>(66)</b>
1. 宽厚仁德的品质,更能使员工真诚地服从.....	(66)
2. 以身作则,将使员工自然服从.....	(67)
3. 尊重他人,可以给下属留下良好的印象.....	(69)
4. 公平无私,是获得下属钦佩的法宝.....	(70)
5. 主动承担责任,会赢得员工信任和诚服.....	(71)
6. 宽厚容人,会使员工觉得你更有领导风度.....	(72)
7. 尽可能满足下属的需要 .....	(72)
8. 一视同仁 .....	(73)
9. 廉洁奉公 .....	(73)
10. 莫对某下属另眼相看.....	(74)
<b>二 以威管人 .....</b>	<b>(76)</b>
1. 努力营造循规蹈矩的环境 .....	(76)
2. 软硬兼施 .....	(78)

3. 技巧地使用批评和惩罚手段 .....	(79)
4. 不怕扮黑脸 .....	(81)
5. 对事不对人 .....	(82)
6. 小事也要严格要求 .....	(83)
7. 与员工保持距离 .....	(84)
8. 不和员工做铁哥们儿 .....	(85)
9. 符合身份的言行可以增加你的威严 .....	(86)
10. “喜怒不形于色” .....	(87)
11. 良好的行为方式也能增加你的权威 .....	(87)
12. 带头做出业绩, 比发号施令更有威力 .....	(87)
<b>三 以信管人 .....</b>	<b>(89)</b>
1. 不轻易许诺 .....	(89)
2. 慎重表态 .....	(90)
3. 不开空头支票 .....	(91)
4. 说到做到 .....	(92)
<b>四 以权管人 .....</b>	<b>(93)</b>
1. 果断地作决策 .....	(93)
2. 下达合理的命令 .....	(94)
3. 用建议的方式命令 .....	(97)
4. 让员工站着听命令 .....	(100)
<b>五 以情管人 .....</b>	<b>(101)</b>
1. 以心换心, 以情动情 .....	(101)
2. 树立“以人为本”的理念 .....	(102)
3. 适当满足员工的需求 .....	(103)
4. 尊重员工 .....	(106)
5. 恰当的赞美 .....	(107)
<b>第四章 屡试不爽的沟通法则 .....</b>	<b>(109)</b>

一	善解人意,为沟通奠定基础 .....	(110)
1.	通过面部表情了解内心感情 .....	(111)
2.	从体态语言了解内心语言 .....	(117)
二	善于聆听,为沟通寻找切入点 .....	(127)
1.	做一个良好的听众 .....	(129)
2.	表现出洗耳恭听的神态 .....	(131)
3.	对别人的话语要正确理解 .....	(133)
4.	乐于接受别人的忠告 .....	(135)
5.	主动发问 .....	(138)
三	喜欢别人,为沟通嫁接善意 .....	(139)
1.	关心下属 .....	(140)
2.	与民同乐 .....	(141)
3.	面带微笑 .....	(142)
4.	对员工感兴趣 .....	(143)
5.	欣赏女性员工 .....	(144)
6.	善于发现员工的优点 .....	(145)
四	赢得好感,为沟通辅路架桥 .....	(145)
1.	用心发现对方的嗜好 .....	(146)
2.	表示一下关心 .....	(148)
3.	记住别人的名字,能赢得别人对你的好感 .....	(151)
4.	真心、热情地称呼对方的名字 .....	(155)
5.	忘记姓名时,宁可回避也不要出错 .....	(158)
6.	肯定他人的价值 .....	(159)
7.	发现每个人的优点 .....	(160)
8.	赞美和欣赏对方的才华 .....	(161)
9.	承认他人的价值 .....	(163)
五	施加影响,为沟通创造条件 .....	(164)

1. 学会暗示性沟通·····	(165)
2. 多用激励性语言·····	(167)
3. 拒绝时要学会委婉·····	(169)
4. 批评要乖巧高妙·····	(171)
5. 妥善处理各种人际关系·····	(175)
6. 控制自己的情绪·····	(176)
<b>六 设计形象,为沟通注入活力</b> ·····	(177)
1. 你想让人怎样看待你,主动权完全在你自己手里 ·····	(177)
2. 说话要重点突出·····	(179)
3. 善于运用个别谈话技巧·····	(179)
4. 表态要有尺度·····	(181)
5. 沟通结束时最好能耐人回味·····	(182)
<b>第五章 小权分散的授权技巧</b> ·····	(184)
<b>一 巧授权,保持控制挖潜力</b> ·····	(185)
1. 学会授权·····	(185)
2. 人尽其才·····	(187)
3. 把好钢用在刀刃上·····	(188)
4. 上司,只需为员工指引方向·····	(189)
5. 授权他人并保持控制·····	(190)
6. 要与副手合作好·····	(191)
7. 选准授权人·····	(192)
<b>二 派任务,大胆放手展才华</b> ·····	(195)
1. 将重要的工作托付给终日忙碌的人·····	(196)
2. 大胆放手地让员工施展才华·····	(197)
3. 学会下放一些权力·····	(198)
4. 将帅应该放手支持“车、马、炮”各自发挥才能·····	(199)

5. 全面了解员工,才能妥善分配工作 .....	(200)
6. 用其所长,会使员工工作更卖力 .....	(202)
<b>三 给机会,各负其责尽职能 .....</b>	<b>(202)</b>
1. 教导员工的技巧 .....	(203)
2. 细节部分交给负责人处理 .....	(204)
3. 不要过于满足别人的需求 .....	(206)
4. 给对方有充分发挥实力的机会 .....	(206)
5. 只做重点指导 .....	(207)
6. 先以员工的想法展开行动 .....	(208)
<b>第六章 令人心动的激励招法 .....</b>	<b>(210)</b>
<b>一 了解员工,寻找激励因素 .....</b>	<b>(210)</b>
1. 影响员工个性的诸多因素 .....	(211)
2. 人生的五种基本需求 .....	(211)
<b>二 激励员工,发挥潜在能力 .....</b>	<b>(214)</b>
1. 尽可能满足需求 .....	(214)
2. 善于运用激将法 .....	(215)
3. 端平“一碗水”,能有效驾驭全局 .....	(217)
4. 热爱工作、关怀部属 .....	(218)
5. 善于规划可及的远景 .....	(219)
<b>第七章 左右逢源的协调策略 .....</b>	<b>(222)</b>
<b>一 人格魅力是协调员工关系的基础 .....</b>	<b>(222)</b>
1. 优化个人形象 .....	(223)
2. 找到自己的优势 .....	(224)
3. 给人留下良好的第一好印象 .....	(225)
4. 始终保持美好的风度举止 .....	(227)
<b>二 社交习惯是协调员工关系的纽带 .....</b>	<b>(228)</b>
1. 微笑的力量是不可抗拒的 .....	(229)

2. 有礼貌的握手·····	(231)
3. 学会寒暄·····	(233)
4. 幽默是协调员工关系的润滑剂·····	(236)
5. 适度赞美·····	(238)
6. 充分了解对方·····	(241)
<b>三 语言技巧是协调员工关系的磁石</b> ·····	(244)
1. 真诚直率, 出言坦诚·····	(244)
2. 含蓄得体, 曲径通幽·····	(245)
3. 轻言巧语, 以柔克刚·····	(247)
4. 找准话题, 融洽气氛·····	(249)
5. 听别人多说·····	(251)
<b>四 真诚关心是协调员工关系的条件</b> ·····	(254)
1. 多一点“人情味”·····	(254)
2. 培植与下级的感情·····	(256)
<b>第八章 不拘一格的用人艺术</b> ·····	(257)
<b>一 量才用人</b> ·····	(257)
1. 千人千面千标准·····	(258)
2. 善用人之短·····	(260)
3. 因人、因事而宜·····	(261)
<b>二 避短用长</b> ·····	(263)
1. 扬其所长, 避其所短·····	(263)
2. 当然要以扬长为主·····	(265)
<b>三 超常用人</b> ·····	(268)
1. 提携后进的技巧·····	(268)
2. 不要有偏爱和偏见·····	(269)
3. 巧妙利用“刺头”·····	(271)
4. 发掘“条件差者”的潜能·····	(272)

四	以信用人	(274)
1.	信任是最好的激励	(274)
2.	用人不疑,是发挥人才作用的重要原则	(276)
五	寓教用人	(278)
1.	善于栽培可用之才	(279)
2.	善于发现人才	(280)
3.	从自己的队伍中培养人才	(281)
4.	敢用有缺点或有争议的人才	(283)
5.	赋予员工更多的责任	(284)
6.	教育新进人员	(285)
7.	让员工直接面对问题和处理问题	(286)
8.	以失败的例子教导员工	(286)
9.	教导员工要循序渐进	(288)
10.	让当事者自己解决问题	(289)
第九章	行之有效的考核方法	(291)
一	绩效考核的必要性	(291)
1.	要建议正规的考核制度	(291)
2.	要建立完善的考核体系	(293)
二	绩效考核的目的性	(295)
1.	让员工了解自己的工作成绩	(295)
2.	为员工提供工作标准	(296)
3.	为组织进行人事决策提供依据	(296)
三	绩效考核的科学方法	(297)
1.	主观评价法	(297)
2.	客观评价法	(302)
3.	成果评价法	(306)
四	绩效考核的注意事项	(309)

1. 评价及时·····	(309)
2. 随时记录·····	(310)
3. 保证公正·····	(311)
4. 实事求是·····	(313)
5. 避免主观性·····	(314)
6. 和员工面对面,坦诚解释评价结果·····	(315)
<b>第十章 激浊扬清的奖惩手段·····</b>	<b>(317)</b>
<b>一 奖掖先进,树立良好风尚·····</b>	<b>(317)</b>
1. 奖励也要讲究技巧·····	(318)
2. 精神奖励与物质奖励相得益彰·····	(319)
3. 精神奖励的技巧·····	(320)
4. 以提升作为奖励·····	(322)
5. 奖赏要适度·····	(323)
<b>二 惩前毖后,遏止歪风败俗·····</b>	<b>(324)</b>
1. 批评前要想清楚 6 个问题·····	(325)
2. 批评后要注意做好善后工作·····	(326)
3. 尽可能不在众人面前批评员工·····	(327)
4. 员工认错后,切忌再穷追猛打·····	(329)
5. 及时指出员工的错误或失误,不要急于制裁·····	(330)
6. 不伤人自尊的批评,对搞好团结大有好处·····	(331)
7. 以事论事,不揭老伤疤·····	(333)
8. 多数人犯错时,采取表扬少数人的办法更好些·····	(335)
<b>第十一章 井然有序的日常管理路数·····</b>	<b>(337)</b>
1. 建立健全组织机构·····	(337)
2. 适当授权·····	(339)
3. 要有良好的纪律·····	(341)
4. 循序渐进地处理违纪问题·····	(342)



5. 注意自身道德品质的修养·····	(344)
6. 领导与员工互相支持·····	(347)
7. 努力开发员工的潜能·····	(348)
8. 不断改善工作环境·····	(349)
9. 真心帮助员工·····	(350)
10. 甘做“幕后英雄”·····	(351)
11. 学会忍耐·····	(352)
12. 沉默也是一种威慑·····	(354)
13. 适当掩饰自己的锋芒·····	(355)
14. 制定标准要留有余地·····	(356)
15. 必要时也可以用一点怀柔政策·····	(357)
16. 要善于博采众人智慧·····	(358)
17. 引导员工畅所欲言·····	(359)
<b>第十二章 措置裕如的冲突管理战术·····</b>	<b>(361)</b>
<b>一 确认冲突原因·····</b>	<b>(361)</b>
1. 缩短认识上的差距·····	(362)
2. 权衡利益上的矛盾·····	(362)
3. 尊重个性特征上的差异·····	(362)
4. 认清环境的影响·····	(363)
5. 清除沟通上的障碍·····	(363)
6. 改善体制上的缺陷·····	(364)
7. 反省和改正领导作风上的毛病·····	(364)
<b>二 选择适当方法·····</b>	<b>(364)</b>
1. 解决人与人之间冲突的一般方法·····	(365)
2. 处理人与人之间冲突的语言与态度·····	(370)
3. 处理员工背后议论的方法·····	(373)
4. 处理员工中出现牢骚的方法·····	(374)