

解决管理者在管理员工中遇到的实际问题

员工管理手册

申望 周欣 / 编著

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。



中信出版社



人力资源管理 · 管理 · 案例 · 应用

员工管理手册

申 望 周 欣/编著

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理手册/申望编著. — 北京: 中信出版社, 2000.10

ISBN 7-80073-288-6

I. 员… II. 申… III. 企业管理: 人事管理—手册
IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 52621 号

员工管理手册

YUANGONG GUANLI SHOUCE

编 著	申 望 周 欣	开本	850mm×1168mm 1/32
责任编辑	李 慧	印张	14.75
责任监制	肖新明	字数	280 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版次	2000 年 10 月第 1 版
		印次	2000 年 10 月第 1 次印刷
承 印 者	北京奥隆印刷厂	书号	ISBN 7-80073-288-6
发 行 者	中信出版社		F·212
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	28.00 元

版权所有·翻印必究

前 言

所有企业生存发展的根本问题都是“人”的问题，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衰。

传统的管理者大多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的东西。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。所谓企业管理，说到底就是人员管理，人员管理就是企业管理的代名词。

管人，历来不是一件容易的事。每个人都是独特的，管理者不能冀求每个员工都相同。本书从各个方面论述了员工管理的原则、方法以及各种技巧。阅读本书你会发现，要想管理好自己的员工，你需要走进员工的内心世界。与他们进行心与心的交流，帮助他们确定自己的发展计划，并激励他们创造业绩。你必须要成为一位鼓动家、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。你还应该是一位颇具神秘色彩的传奇式人物，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。你与大家是平等的，但大家视你为可依赖的人。

对您来说，不论您是一位阅历丰富的管理人员，还是正准备步入这个行列；也不论您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《员工管理手册》都是一本易读、易懂、实用性强、易于操作的工作手册。

编 者

2000年9月于中国人民大学

目 录

第一章 管理员工的基本原则	1
一、更多地了解你的员工	1
二、因人而异、量才而用	3
三、正人先正己	4
四、明确领导的定义	6
五、用新方法解决新问题	8
六、划定范围、明确分工	11
七、善于聆听员工的心声	13
八、完善规章制度	15
九、鼓励员工的冒险精神	17
十、引导员工进行良性竞争	19
十一、不要做员工的妨碍者	21
十二、健全组织形式	23
十三、激发员工的工作潜能	25
第二章 怎样和员工沟通	28
一、沟通的环形过程	28

二、与员工保持适当的距离	31
三、倾听的技巧	34
四、说话的技巧	37
五、善用集会沟通	40
六、管理者在沟通中的关键地位	41
七、从尊重员工做起	44
八、幽默的上司受员工爱戴	45
九、相互交流,增进了解	48
十、不乱开空头支票	49
十一、适当沉默、留一点“空间”给员工	51
第三章 如何激励员工	55
一、三种激励理论	55
二、激励三步曲	57
三、建立一个有效的激励系统	63
四、激励计划的形成、宣传与管理	65
五、百分俱乐部	69
六、听取下属的建议	71
七、与员工共享成果	72
八、三明治式的批评	74
九、目标激励	75
十、诱导比强迫好	77
十一、巧用“高帽子”	78
十二、使激励失败的十件事	80

十三、满足人的五大需求	81
第四章 如何评价员工的工作	85
一、人是不同的	85
二、建立自己的工作评价系统	86
三、好的评价系统的标志	88
四、制定评价标准	90
五、选定评价人	93
六、掌握恰当的评价时机与次数	96
七、掌握正确的评价方法	97
八、评价不能感情用事	100
九、充分肯定优秀的工作	102
十、了解情况后再下结论	104
十一、评价要有针对性	106
十二、不以成败论“英雄”	108
十三、评价工作的误区	110
第五章 怎样对员工进行考核	112
一、考核考什么	112
二、确定考核项目	123
三、设计考核表	127
四、制定考核标准	138
五、常用的几种考核方法	143
六、确定考核期限	151

七、正确选择时间	153
八、考核要实事求是	155
九、公开考核标准	158
十、保证严肃性	160
第六章 如何挑选员工	162
一、做好准备工作	162
二、面试的目标及形式	167
三、建立关系	170
四、诱导应聘者多说话	171
五、提供信息	173
六、面试结束后	174
七、面试的误区	175
八、确定试用期	177
九、选择优秀员工的五大原则	178
十、选拔优秀员工的十大条件	182
十一、选拔优秀员工的八种途径	186
十二、把握住团队中的杰出人才	189
十三、从内部寻找“良将”	192
第七章 怎样对员工进行培训	195
一、为什么要对员工进行培训	195
二、员工培训的步骤	197
三、员工培训的方法	201

四、确定企业人才应具备的素质	203
五、不同层次人才的培养	208
六、培养员工的自信心	210
七、允许员工超过自己	213
八、培养员工的创造力	215
九、接纳新员工	218
十、训练新员工	223
十一、训练新员工可能犯的错误	226
十二、让新员工自我管理	230
第八章 如何关心员工	232
一、当好“家长”角色	232
二、建立温暖的大家庭	237
三、给员工以惊喜	241
四、体谅员工，适时端上一杯茶	243
五、为员工谋福利	247
六、关注健康	250
七、悉心照顾员工	251
第九章 如何防止员工跳槽	253
一、跳槽前的信号	253
二、员工要离开时的对策	255
三、员工辞职的理由	259
四、员工不再忠诚	263

五、公司真的关照员工吗	264
六、赢取员工忠诚的秘诀	266
七、员工跳槽后的应急措施	267
八、挽留员工的七个原则	271
九、让多余的人跳槽	273
 第十章 支付员工薪酬的技巧	281
一、把握薪酬支付的时机	281
二、准确把握新进员工的起薪	285
三、处理好员工的加薪	289
四、薪酬支付的秘诀	292
五、企业不景气时的薪酬支付技巧	292
六、恰当地支付青年员工的薪酬	294
七、奖金计划为什么失败	298
八、建立有效的奖金计划	302
九、发给员工妻子的奖金更有效	304
 第十一章 如何授权给员工	308
一、授权是什么	308
二、授权不是什么	310
三、死抓“权”不放的恶果	316
四、实施授权	318
五、授权的十一条原则	321
六、授权的四种方法	326

七、授权的十大要点	328
八、制定授权计划	331
九、把握授权时机	333
十、一个授权的经典案例	334
第十二章 如何处理员工的不满情绪	336
一、产生不满情绪的原因	336
二、加薪最易引起风波	339
三、避免加薪引起的不满	341
四、两派之争	342
五、面对员工的不满情绪	343
六、处理不满情绪的步骤	345
七、客观对待背后的议论	347
八、宽容地对待偏见	349
九、化解团队间的矛盾	351
第十三章 如何命令员工	354
一、头衔并非实力	354
二、不要滥用权力	356
三、不作强硬的压制	357
四、命令的技巧	358
五、商量式的命令	359
六、鼓励相反的意见	360
七、命令的七个要素	362

八、站稳立场	364
第十四章 如何对员工进行日常管理	366
一、处理好你和员工之间的矛盾	366
二、处理好员工之间的矛盾	369
三、处理好上司与员工之间有关性的问题	372
四、处理好员工之间有关性的问题	373
五、学会给员工分派工作	377
六、严明纪律	383
七、掌握“叱责”员工的技巧	387
八、解雇员工的方法	390
九、在组织中建立良好的人际关系	392
第十五章 如何管理各类员工	399
一、男上司管理女员工	399
二、女上司管理男员工	403
三、女上司管理女员工	407
四、如何管理有后台的员工	412
五、如何管理有优越感的员工	415
六、如何管理受困扰的员工	417
七、如何管理有家庭问题的员工	422
八、如何管理缺勤的员工	424
九、如何管理斤斤计较的员工	426
十、如何管理嫉妒心强的员工	429

十一、如何管理犯过错误的员工	430
十二、如何管理有个性的员工	433
十三、如何管理阿谀奉承的员工	436
十四、如何管理“老上级”	438
附录：	442
附录一：你关心员工吗？	442
附录二：你善于调动员工的积极性吗？	445
附录三：你善于与员工交流吗？	449
附录四：你能正确评价员工的工作吗？	453

第一章 管理员工的基本原则

一、更多地了解你的员工

身为管理者，你到底对自己的员工认识有多深？

即使是在同一工作单位相处五六年之久，有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目；尤其是自己的员工对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚清楚吧！结婚很久的夫妻，有时也难免彼此不大了解，实在不是很意外的事。

作为一名管理者，应时时刻刻不忘提醒自己员工实际是“毫无所知”，怀有这种谦虚的态度，才能不忘处处观察自己员工的言行举止，这才是了解员工之最佳捷径。

人类有时对自己都无法了解，因此，对他人也常是虽然相处数年而依然陌生，深刻一点说就是未能理解对方。假如能多多少少晓得对方一点的话，那就好办了。一个管理者，常为了不能知悉员工而伤透脑筋，有句话说：“士为知己者死”，不过要做到这种“知”的程度，可不是那么容易的。如果你能够做到这一点，那么，无论是在工作或人

际关系上，你都可以列入第一流的管理者之中。

了解员工，有一个从初级到高级阶段的层次划分。

①假如你自认已经了解员工一切的话，那你只是处在初步阶段而已。

员工的出身、学历、经验、家庭环境以及背景、兴趣、专长等，对你而言是相当重要的。如果你连这些最起码的都不知道，那根本就不够资格当管理者。

不过，了解员工的真正意义并不在此，而是在于晓得员工的思想，以及其干劲、热诚、诚意、正义感等。管理者若能在这些方面与员工产生共鸣，员工就会感觉到：“他对我真够了解的”，只有达到这种地步，才能算是了解员工了。

②即使你已经到达第一阶段，充其量也只能说是了解了员工的一面而已。当手下的员工遭遇困难时，如果你能事先臆测他的行动，并且给予适时支援的话，这就是更深一层地了解了员工。

③第三阶段就是要知人善任，使员工能在自己的工作岗位上发挥最大的潜力。俗话说：“置之死地而后生”，给他足以能考验其能力的艰巨工作，并且在面临此种困境时，给予适当的指引，引导他如何起死回生，从而使他在实践中不断地磨炼自己，迅速提高自己的工作能力。

总而言之，管理者与员工彼此之间要有所认识，在心灵上有相互间的沟通与默契，这一点尤为重要。

二、因人而异，量才而用

如何对员工进行管理，这里有一个因人而异、量才而用的问题。首先就是要去了解他们的特点，十个员工十个样。有的工作起来利落迅速；有的则非常谨慎小心；有的擅长处理人际关系；有的人却喜欢独自埋头在统计资料里默默工作。

对于只求速度、做事马虎的员工，做管理者的若要求他事事精确，毫无差错，几乎是不可能的。对于有此种做事态度的员工，你能要求他既迅速又正确吗？可是，许多管理者明知这个事实，却仍性情急躁地要求他们达到不可能有的工作效率，这一点是十分失败的。

在各公司的人事考核表上，都印有很多有关处理事务的正确性、速度等评估项目，能够取得满分者才称得上是一位优秀职员。于是，有颇多的管理者就死守着这些评估项目，把它作为人事考核的依据。事实上，在这个世界上并没有什么万能的职员，古人说过：金无足赤，人无完人。每个人都有其长处，同时也有不足的地方，所谓满分者，不过是上司高估了他，给予他过高的评价罢了！

假使要让工作的正确度更高，那么必须花费许多时间增加磋商的次数，而不得不牺牲速度。有些部下为力求快速而省去许多磋商机会，偶或没有发生枝节，只是纯属侥幸，或是因为身具丰富的经验和高超的技能。对于这些，