

YUΔRΓONGGGLΔRLi
3i3EiQUΔNSHU

选人 用人 管人 育人
励人 留人

—— [全面·系统·实用] ——

东方智◎编著

员工管理 必备全书

XuanRen YongRen

Guan Ren YuRen LiRen LiuRen

管理员工，不是让员工消极、被动地适应企业的发展，
而是根据员工的特点和优势，
把他们放在最合适的岗位上，
为他们提供施展才华、贡献智慧和能力的平台。

当代世界出版社

选人 用人 管人 育人
励人 留人

——[全面·系统·实用]——

东方智◎编著

员工管理 必备全书

管理员工，不是让员工消极、被动地适应企业的发展，
而是根据员工的特点和优势，
把他们放在最合适的岗位上，
为他们提供施展才华、贡献智慧和能力的平台。

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理必备全书/东方智编著. —北京: 当代世界出版社, 2005.4

ISBN 7-80115-950-0

I. 员... II. 东... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 028272 号

编 著: 东方智

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本: 880 × 1230 毫米 1/32

印 张: 15

字 数: 400 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

印 次: 2005 年 5 月第 1 次

印 数: 1-10000

书 号: ISBN 7-80115-950-0/F·101

定 价: 29.80 元

前 言

员工是企业最大的资产，也是最宝贵的财富源泉。员工管理的好坏，人力竞争的胜负，关系到一个企业的兴衰成败。

管理员工是一门高深的艺术，有其具体的方法和技巧。这些方法和技巧在不同的场合下可能会表现为不同的形式。只有把具体的方法和技巧掌握到一定程度后，才能够将其变化组合，灵活运用，以达到最佳的管理效果。

一个企业需要什么样的员工，员工应该具备什么样的素质和能力，不论是招聘还是内部选拔都是首先必须考虑的问题。管理员工，不是让员工消极地、被动地适应企业的发展，而是根据每个员工的能力特点和性格优势，把他们放在最合适的位置上，竭尽全力为他们提供施展才华、挥洒个性的平台，以及必要的发展条件，而不是打磨其个性，限制其创造天赋的发挥。

企业要加快发展，更具有竞争力，方法很简单，就是释放员工的活力、智慧与自信。成功不仅依赖优秀的员工，更重要的是要有成熟且行之有效的激励机制。在深入了解员工的需求的基础上，制定恰当的激励策略，融入人性化的情感刺激，才能激励每一个员工去实现企业的预定目标。

企业管理者要像亲人一样，关心、爱护、帮助员工，创造一个使员工得以迅速成长的“大家庭”；像教练一样，不断提高员工的素质和能力，告诉他们做人、做事的方法和道理；像知心朋友一样，推心置腹地与员工交心，化解他们的疑惑和抱怨，营造和谐的工作环境；运用最佳的沟通技巧走进员工的内心世界，通过心与心的交流引起他们的共鸣，帮助他们明确自己的发展方向，制定适合

自己的职业计划。

管理员工的能力不是天生的，需要在管理实践中不断修炼、提升。本书为你提供了一整套员工管理的原则、策略和技巧，涉及员工招聘、员工选拔、员工配置、员工培训、员工考核，以及授权、激励、沟通、协调等诸多方面。它会使你在面对员工管理中发生的任何问题都泰然自若，处理起来游刃有余。

本书内容与实际相结合，凸显实用性；书中阐述的方法、技巧是从成功企业员工管理实践中总结出来的经验与心得，具有很高的借鉴价值。无论你是一位阅历丰富的管理者，还是正在步入领导行列，无论你是管理一个企业，还是主管一个部门，熟读本书并领会掌握其中的方法，必将受益良多。

目 录

第一章 员工的招聘与录用

公司的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源。因此，如何选择优秀的员工为公司工作，已经成为公司生存与发展的决定因素。换言之，从业人员素质的高低，极大地影响着企业的成败。

⇒ 优秀员工应具备的十个条件	2
⇒ 要“能力”还是要“忠诚”	5
⇒ 灵活把握选人标准	6
⇒ 选用人才的方式应灵活多样	11
⇒ 根据职务分析确定选拔标准	13
⇒ 招聘新员工的步骤	14
⇒ 招聘过程应遵循的原则	19
⇒ 掌握面试的技巧与注意事项	20
⇒ 用兴趣引导面试中的谈话	22
⇒ 招聘时容易忽略的几个问题	25

第二章 不拘一格的人才选拔

知识经济时代，市场竞争达到了白热化的程度，商海人潮中无时不无处不存在着产品竞争、市场竞争、管理竞争等。但市场经济的竞争归根到底还是人才的

竞争，人才就是一切。人才是世界上所有资本中最宝贵、最有决定意义的资本。

⇒ 企业的发展离不开人才	28
⇒ 可以提拔的九种员工	29
⇒ 通过多种方法了解员工的类型	31
⇒ 内部选拔有利于激励员工	35
⇒ 从员工里面选拔将才	36
⇒ 识别人才的七大原则	39
⇒ 选拔你的左膀右臂	41
⇒ 不同类型员工须不同任用	42
⇒ 只求合适不求最好	45
⇒ 不以胜负定英雄	47

第三章 把员工放在合适的位置上

团队的构成实际上是一个平衡的问题。团队需要的不是一个个平衡的人，而是能够在组合起来以后平衡的一群人。团队中的每个人都是既能够满足特定需要而又不与其他的角色重复的人。这样，人类的弱点才能被克服，优点也才能充分发挥出来。这就需要每一个团队成员成功地发挥自己在团队中的作用，也就是每一个成员都应该扮演好自己的团队角色。

⇒ 建立健全的组织结构	50
⇒ 团队构成的九种角色	51
⇒ 用人之长的“四戒”与“四诀”	54
⇒ 先看员工最能做什么	55
⇒ 从言谈举止巧识员工	56
⇒ 根据能力特点分配工作岗位	58
⇒ 人尽其才，各得其所	59

⇒ 让各种人才形成互补	62
⇒ 平衡员工间的合作与独立	64
⇒ 使员工能力与工作相匹配	66
⇒ 能职匹配, 才尽其用	67
⇒ 搭配新老员工的奥秘	70

第四章 怎样对员工进行培训

让员工得到培训和发展机会, 其间接的作用是公司
的业务也将得到发展。有了这样的学习动力, 员工
们就能精力充沛, 充满生机, 保持兴奋, 热切希望提
高自己的技能。通过与员工的接触, 顾客也能从中受
益。如果员工不求进取, 那么整个公司就如一潭死
水。

⇒ 从自己的队伍中培养人才	74
⇒ 把员工培训当作一种投资	75
⇒ 培训让员工得到发展机会	77
⇒ 通过培训建立学习型组织	79
⇒ 让创新意识在员工中扎根	80
⇒ 从实际工作中的小事着手	82
⇒ 有效培训员工的秘诀	83
⇒ 培养员工的主人翁精神	85
⇒ 对新员工进行上岗培训	87
⇒ 自己做自己的老师	89
⇒ 做一个教练式领导	91
⇒ 如何挑选合适的接班人	93

第五章 为员工创造发展的空间

对员工来说, 事业发展与规划是一个不断寻求工

作与生活质量满意的动态平衡过程。对组织来说，帮助下属规划和发展他们的事业是最具长期效应的激励措施。通过事业发展与规划管理，能使员工的需要和利益相容于组织的目标和利益。事业发展与规划管理的过程，也就是组织和个人的目标和利益相匹配的动态发展过程。

⇒ 为每位员工设计个人发展计划	96
⇒ 为员工作个远期规划	97
⇒ 给员工提供事业发展空间	99
⇒ 要给予员工争强抢先的机会	101
⇒ 给员工一个创造的空间	103
⇒ 培养并发挥员工的个性	105
⇒ 让员工知道你的期望	106
⇒ 与员工进行目标对话	108
⇒ 适当满足员工的需求	110
⇒ 帮助员工设计职业发展方向	112
⇒ 不要让员工一无所获	114
⇒ 尽量利用员工的智慧	116

第六章 向员工布置工作的技巧

分配任务看起来好像是公司领导最简单的职责之一（“玛丽”，我想让你做这件事）。如果真是这样的话，为什么还有那么多工作没有被正确完成？在经营中出现那么多令人不满足的意外？为什么有的员工在接受任务时很勉强，而有的则跃跃欲试？答案就在于领导如何分配任务。分派工作是一种需要学习才能掌握的管理技能。

⇒ 让员工明确自己的任务角色	120
----------------------	-----

⇒ 正确分配任务应注意几点	122
⇒ 七步做到有效地委派工作	123
⇒ 正确向员工布置工作的技巧	125
⇒ 分配任务时抓住重点	127
⇒ 让员工真正领会新方案	129
⇒ 慎重构思你的口头指令	130
⇒ 当心命令给员工造成麻烦	132
⇒ 观察员工能否胜任工作	134
⇒ 下达命令要准确	135
⇒ 不要让你的命令打折扣	136

第七章 把握授权的原则和界限

集权是权力的上移，分权是权力的下移。无论是上移还是下移都要适度，绝对的上移就是家长制、专制和独裁；绝对的下移就是分散主义、极端民主化。所以集权要合理，分权要适度，不能过度，也不能不足。

⇒ 授权不是什么	140
⇒ 授权要讲究艺术	144
⇒ 授权是培养能力的有力途径	147
⇒ 判断什么是“不宜授权”的工作	149
⇒ 掌握集权与分权的原则	150
⇒ 充分注意授权过程中的细节	154
⇒ 授权应遵守一定的原则	156
⇒ 学会授权，懂得授权	160
⇒ 选准可以授权的员工	162
⇒ 授权一定要前放后控	164
⇒ 提醒自己别忘了追踪查询	166

第八章 如何激发员工的干劲

管理心理学认为,激励功能是领导者的一门领导艺术。作为一名领导者,应充分运用激励艺术,在不同情况下运用不同的激励方式,最大限度地发挥员工的积极性、主动性和创造性。

⇒ 洞察员工内心找出激励因素	170
⇒ 建立激励计划并执行下去	171
⇒ 熟练运用常见的激励技巧	173
⇒ 善于挖掘员工的闪光点	177
⇒ 步步检查都给新激励	178
⇒ 根据情景变换激励方式	180
⇒ 表扬是一种积极的引导	181
⇒ 掌握具体的表扬方法与艺术	183
⇒ 赞扬员工应遵循的要点	185
⇒ 激励应当讲究一定的原则	188
⇒ 赞美一定要真诚	190
⇒ 新员工更需要表扬	192

第九章 灵活运用奖励手段

“有功则奖、有过则罚”是传统的用人奖惩制度的核心。赏罚分明、从严管理是一切社会活动的基本原则。

奖励有很强的推动作用,对于不同社会地位的人都可以起到提高服务质量和工作热情的作用,甚至还能够激发出惊人的干劲。

⇒ “奖”与“不奖”的十大判断策略	196
⇒ 搞清什么是功什么是过	199

⇒ 奖金分配应做到奖有所值	200
⇒ 奖励高效率的工作习惯	202
⇒ “面包”多给或少给有尺度	204
⇒ 在奖励中融入人性色彩	205
⇒ 正确使用赏罚有原则	207
⇒ 哪怕是点滴功劳也要立刻奖赏	208
⇒ 奖赏员工要适度	210
⇒ 奖励目的要明确	211
⇒ 年终奖是一种沟通	213
⇒ 不要奖励中庸的员工	215

第十章 做好公司的上下沟通

人与人之间的信息交流过程就是沟通过程。人际沟通可以发生在个人与个人之间，也可以发生在个人与群体或群体与群体之间，还可以发生在大众传播过程中。不管发生在什么情况下，人际沟通总是沟通者为了达到某种目的、满足某种需要而展开的。人们在沟通时，会根据双方的特点选择沟通的内容、通道以及策略，以达到影响对方的目的。

⇒ 让办公室的门永远敞开着	218
⇒ 摆明你与员工的位置	219
⇒ 幽默是沟通中的润滑剂	221
⇒ 给员工交流信息的自由	222
⇒ 对员工的话语要正确理解	223
⇒ 改善人际沟通的原则和方法	226
⇒ 积极地倾听值得听取的声音	228
⇒ 学会听取反对呼声	230
⇒ 有效沟通的六大技巧	231

- ⇒ 利用沟通减少员工的不满 234
- ⇒ 消除积怨的三种策略 236

第十一章 赢得员工忠诚的秘诀

有人说：“失败的原因或许各有不同，成功的关键却是相同的”。纵观那些取得了巨大成功的领导，尽管其公司规模有大有小，无一不是将“善待员工”的思想贯彻于公司管理活动的始终。

赢得人才乃至所有员工的爱戴是公司领导获得成功的关键，也是公司发展的必由之路。

- ⇒ 善待员工等于善待自己 240
- ⇒ 善于收揽员工的心 242
- ⇒ 赢得所有员工的心 244
- ⇒ 与员工建立正常的亲密关系 247
- ⇒ 掌握员工的“晴雨表” 248
- ⇒ 关心体贴是最好的激励 251
- ⇒ 适当地给员工赠送礼品 252
- ⇒ 妥善解决员工的私人问题 254
- ⇒ 正确处理员工的隐私 255
- ⇒ 抚慰员工治愈精神创伤 258

第十二章 如何增强团队的凝聚力

一些非凡的企业家或管理者，他们好像有天生独特的再生能力、魔力，可以在很短的时间内，扭转乾坤，将一群柔弱的羔羊训练成一支如雄狮猛虎般的管理团队，所向披靡。

- ⇒ 建立一支精兵强将的团队 262

⇒ 善于规划可及的远景	264
⇒ 信任是团队合作的开始	266
⇒ 让团队的制度管理高效	269
⇒ 不断提高员工的士气	271
⇒ 让团队精神凝聚员工合作	273
⇒ 培养员工的团队意识	276
⇒ 扮演好士气的凝聚者	278
⇒ 靠企业文化凝聚人心	280
⇒ 告诉员工他很重要	282
⇒ 让员工富有成就感	283
⇒ 把功劳让给员工	286

第十三章 正确处理员工间的矛盾

冲突是任何组织中不可分割的一部分,其蕴含着异议及分歧,是领导经常面对的重要问题。冲突可以有助于解决双方的对立,使相互关系达到高度的稳固和紧密。允许员工对其见解进行直接迅速表白,组织系统就能够不断地调整自己的结构。冲突之后,员工不满的根源就消除了,更有助于建立牢固的团体。因此,领导在组织发生冲突之后,不要因忽视冲突的存在,而不予行动。要树立正确的观念及态度,平日多吸取有关冲突管理的知识与技巧,及时妥善地防止与消除冲突。

⇒ 正确认识员工矛盾冲突的成因	290
⇒ 对待员工要“一碗水端平”	292
⇒ 把握处理好员工之间矛盾的原则	296
⇒ 员工协调的基本方法	298
⇒ 解决部门冲突的必由之路	299
⇒ 灵活处理员工之间的矛盾	301

⇒ 解决员工之间冲突的语言与态度	303
⇒ 设身处地站在员工立场思考	305
⇒ 有些矛盾不解决更好	306
⇒ 妥善地防止与消除冲突	309

第十四章 有效批评须讲究章法

失败是成功之母，任何一次失败都是经验的积累，成功正要靠这些经验的不断积累才能得到。如果一失败就会遭到劈头盖脸的指责的话，人们就会害怕失败，遇到该冒险的事也不敢或不愿去冒险。什么事都要到有百分之百的把握才去干，那企业还会有什么大的进展？看上去是保险可靠了，但组织的竞争活力也大大减弱了，因而会在很多事情上坐失良机。当然也不可否认，有些失败的确需要对当事人进行批评指正。

⇒ 批评是一种警醒性的引导	312
⇒ 员工有失败的权力	313
⇒ 掌握叱责员工的基本方法	314
⇒ 实施批评的五大原则	316
⇒ 合理地运用批评语言	319
⇒ 该批评时一定要批评	320
⇒ 不会叱责不是好领导	322
⇒ 因人而异，因材施教“评”	325
⇒ 间接地提醒员工注意自己的错误	326
⇒ 批评员工须注意的问题	328
⇒ 打一巴掌给个甜枣吃	331
⇒ 给员工面子等于给自己面子	332

第十五章 规章制度要有约束力

在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章

制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。若徒具冠冕堂皇的条文，而与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。

因此，在规则之外，还要另定一项处罚违规者的条文，以约束他人遵守。

⇒ 整肃纪律，迈出改革第一步	338
⇒ 善于用规则管理员工	339
⇒ 建立自我管理的环境	341
⇒ 纪律是团队的生命	342
⇒ 善用惩罚应注意的原则	344
⇒ 努力营造循规蹈矩的环境	346
⇒ 控制员工的方式与要领	348
⇒ 采取具体的手段以严明纪律	351
⇒ 处理好监督和参与的分寸	353
⇒ 时刻防止员工投机取巧	355
⇒ 处理员工的迟到旷工问题	357
⇒ 给贪杯的员工一个治疗的机会	358

第十六章 掌握绩效评估的方法

一个组织要建立起一种高度的绩效精神，这至关重要。以绩效为基础的岗位安排、薪酬福利、晋升解雇等，直接关系到员工的流动。绩效评估结果，代表组织向每一个人表明管理层真正需要、重视、鼓励的是什麼，表明管理层怎样看待某个人的工作，因此必须确保评估公正客观。

⇒ 建立一套绩效评估系统	362
--------------------	-----

⇒ 提高工作鉴定的成功率	363
⇒ 考评员工应遵循的基本原则	364
⇒ 对员工的工作业绩进行考核	367
⇒ 合理设定绩效考核的标准	369
⇒ 绩效考核须注意三大关键	372
⇒ 检查员工工作的技巧	374
⇒ 与员工进行考核面谈的技巧	378
⇒ 和员工进行成功的绩效面谈	380

第十七章 如何支付员工的薪酬

薪酬对员工极为重要，它是员工的一种谋生手段，同时也能满足员工的价值感。因此，薪酬在很大程度上影响着一个人的情绪、积极性和能力的发挥等等。心理学家研究表明，当一名员工处于较低的岗位工资时，他会积极表现，努力工作，一方面提高自己的岗位绩效，另一方面争取更高的岗位级别。在这个过程中，他会体验到由于晋升和加薪所带来的价值实现感和被尊重的喜悦，从而更加努力工作。这是企业应该尊重的客观事实。

⇒ 让员工拥有一份“优质”的工资	384
⇒ 报酬应考虑均衡制度的因素	385
⇒ 应用高明的薪酬设计	387
⇒ 重金之下必出能人	389
⇒ 量体裁衣为新员工定“身价”	391
⇒ 将薪金和能力挂钩	392
⇒ 付给员工恰当的报酬	395
⇒ 灵活设置员工的岗位工资	397
⇒ 合理调整员工的薪酬	399