

一本指导您完美管理员工的工具书

NEW

· 管理者 ·

丛书

管人不难

上司喜欢下属接受的管人方法

NOT HARD TO MANAGE PEOPLE

李锋◎编著

管人不难，关键在于视角的转换，管理者必须跳出自我的陷阱，换个角度审视自己的管人方法。

从管理的角度来讲，两点之间最近的距离可能不是一条直线，而是一条没有障碍的曲线！

中国商业出版社

NEW

· 管理者 ·

书 系

管人不难

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人不难/李锋编著. —北京:中国商业出版社,
2006.1

ISBN 7-5044-5560-1

I. 管... II. 李... 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 154921 号

责任编辑 刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京永生印刷技术有限公司印刷

*

787×960 毫米 16 开 15.5 印张 226 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装问题可更换)

版权所有 翻版必究

作者简介：

李 锋

湖南绥宁人，中国企业管理协会资深管理专家、资深管理顾问，在传统制造行业从业10余年来先后任常务副总、行政副总等职，擅长“以亲情带动管理，言传身教，样板树立，以一警十”的管理风格。

如果你是一位正在为“管人最难”而困惑的管理者，你是否考虑过下面的这些问题：

- ✎ 为什么我们的管理会显得无效？
- ✎ 你会不会弄巧成拙？
- ✎ 员工为什么会阳奉阴违？
- ✎ 选择什么样的方式才能让管理有效？
- ✎ 你的管理是否能让员工得到提升？
- ✎ 如何做一个让员工尊敬的领导？

目 录

CONTENTS

第一部分 为什么我们的管理会显得无效

◆第一章 你是否给员工提供了理想的舞台

员工为什么总是“欲壑难填”	2
管理者要学会给员工塑造环境	4

◆第二章 授权与激励的得与失

授权为何失败	7
有效的授权是理性的	8
放权不代表放任	10
避开你的授权误区	11
金钱激励会让你陷入恶性循环	14
给员工的报酬合理即可	16
“竞争”比金钱激励更有效	17
“换位置”也是一种激励	20
不是所有的奖励都应该让员工知道	21

◆第三章 错误的方法决定了无效的管理

满含轻蔑的批评只会使员工反感	22
不要被“多数”挡住了你的眼睛	23
不在其位,不谋其政	24

不要做“近视眼”领导	26
宽容也要有“度”	27
让能人扎堆不一定会有效率	28
不要试图操纵员工	29
盲目裁员会让你事与愿违	30
少做无效劳动	31
新官上任不一定要“烧火”	31

◆第四章 没有尊重与信任的管理不会成功

尊重员工要充满感情	34
对待下属应该宽容	35
多聆听年长者的倾诉	36
成败均不应改变信任	37
用人不疑,疑人不用	38
专权只会引起员工的反感	39
通过授权表明你对下属的信任	40

第二部分 你会不会弄巧成拙

◆第五章 事与愿违的尴尬

你的激励为什么没效果	44
不要让你的奖励计划适得其反	46
明确你的表扬对象	48
团体成绩比个人成绩更重要	49
不要对员工“太溺爱”	50

小心掉进沟通误区	51
考核员工也要培训员工	52
世上没有万能的制度	53
高待遇为何也留不住人的“心”	53

◆第六章 记住你的批评目的

像批评你的孩子那样批评你的员工	55
下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼”	57
批评下属不要尖酸刻薄	59
不要当众斥责下属	60
不要在背后评价你的下属	61
简洁清晰的批评更有力量	62
表扬对批评“防疫”能力强的人	64
表扬也是一种批评方法	64
不要急于追究责任	65

◆第七章 明确说出你的愿望

指令明确才能得到预期的效果	67
让员工知道他的做事目的	68
明确你的期望会得到员工的尊敬	69
帮员工树立一个他能够达到的目标	70
为员工指出前进的方向	71
关注下属的愿望就是实现你的期望	72

◆第八章 补救是必要的

打一巴掌揉三揉	74
---------------	----

发火还需善后	75
对重要员工的离职要未雨绸缪	76
必要时做出让步	77
要找到员工跳槽的原因	79

第三部分 员工为什么会阳奉阴违

◆第九章 不要被表象迷惑

你对下属了解多少	82
不要被你的部下愚弄	83
观察员工要以小见大	84
员工忙碌不值得高兴	85
一眼看穿下属的谎言	86
“马屁精”的奉承信不得	86
有“歪点子”的员工是好员工	87
温驯顺从有时意味着无能	88
给“表现不佳”的员工分类	89
偏见会让你吃苦头	90
看一看落后员工走过的路	91
看透捣乱者的“心”	92

◆第十章 检查你的命令是否得到有效实行

让员工学会报告工作	93
直接去问员工	94
肯定是有有效的督促剂	95

到现场走走	96
越忙的员工越让人放心	96
让你的员工只有一个“头儿”	97

◆第十一章 问题可能出在你身上

别忘了矫正自己	99
看看你有没有滥用权势	100
“架子”好看不好用	102
命令的语气还是礼貌的请求	103
你的命令有可能贬值	105
使用术语,你只会被别人厌恶	106
纵容不合格的工作就是纵容错误	107
“偏向”的人不配做领导	109
私情不应阻碍公事	110

◆第十二章 不可姑息的行为

不要在同一地方跌倒两次	112
小心被“糖衣炮弹”砸倒	113
不要被下级“夺权”	113
“少数”不一定要服从“多数”	115

第四部分 选择正确的方式才能让管理有效

◆第十三章 不要让你的权力超越制度

不要像暴发户那样“花费”你的权力	118
------------------------	-----

超越制度的权力叫“特权”	119
把你的权力“分出去”	121
不要把权力当宝贝	121
无知的主管才会“全权作业”	123
有规矩才能成方圆	123
强化纪律也要分等级	125
赏罚公正才会纪律严明	126

◆第十四章 选择最有效的管理方式

有些事情需要“推”一下	127
“冷处理”下属之间的冲突	128
引导员工进行良性竞争	129
给扯皮下属定“级别”	131
沉默是一种无声武器	133
装糊涂需要一点“功力”	134
领导的寒暄很“值钱”	136
“抓大放小”你才能变得轻松	136
不要为泄恨而惩罚员工	137
让员工为自己定工作目标	138
戴罪立功的员工最有效率	138
要根据坑的数量找“萝卜”	139
能人要用在“刀刃”上	140
开除员工后你该做什么	141

◆第十五章 有些人需要特别对待

小心“伺候”那些惹不起的员工	143
----------------	-----

让你的狂傲下属不再狂傲·····	144
争强好胜是一种“积极的缺点”·····	145
知识型下属需要的是“自由”·····	147
个性叛逆的下属更需要关心·····	149
“背光效果”足以打败轻视上司的属下·····	150
上司也要学会拍下属的“马屁”·····	150
巧用“鲶鱼效应”的刺激效果·····	151
以柔克刚打败攻击型的下属·····	152
女主管如何应对男下属·····	153

◆第十六章 结果才是决定管理效果的检验标准

领导者需要的是结果而非过程·····	156
让员工了解公司的发展目标·····	158
用“目标管理”提高员工的工作效率·····	159

第五部分 管理的另一个目的是让员工得到提升

◆第十七章 员工服从是管理成功的第一步

做事动机会影响员工的服从程度·····	164
喜欢不代表服从·····	165
榜样是最好的动力·····	166
领导就是以身作则·····	167
用“奉承话”说服你的员工·····	168
要有胆量拒绝员工的不合理要求·····	169
没有人会屈服于不合理的禁令·····	171

◆第十八章 在管理中培育你的员工

培养下属的挑战精神·····	173
是下属的责任就应该让他承担·····	175
让员工评价自己的工作·····	176
教会员工从错误中获利·····	177
下属能否坚持到底与你的态度有关·····	178
让员工尝试新工作·····	180
帮助员工走上发展之路·····	181

◆第十九章 管事比管人重要

打罐说罐儿、打盆说盆儿·····	183
对事不对人·····	185
发火不如“搞建设”·····	185
给下属机会也是给自己机会·····	187

◆第二十章 管理是变化的

以退为进是一种大智慧·····	189
既要有霸气又要有柔情·····	191
换个角度天地宽·····	192
聪明的上司才会推功揽过·····	193
“见人下菜碟”·····	195
让员工自己挑选处罚方式·····	196
好心不一定得“好报”·····	197

第六部分 做一个让员工尊敬的领导

◆第二十一章 让你的形象适合你的身份

猩猩老大为什么敢挑战狮子·····	202
威信是一种个人魅力·····	203
影响力比权力好用·····	204
学会控制自己的情绪·····	206
领导者的压力最好自己扛·····	209
坦然承认错误需要勇气·····	210
空头支票好开不好用·····	212

◆第二十二章 真诚对待员工的各种问题

员工不赚钱公司没效益·····	214
不妨偶尔“御驾亲征”·····	215
站在员工的立场上“吹吹风”·····	216
替员工端上一杯茶·····	217
不要哪壶不开提哪壶·····	217
为员工保守隐私是做人的品德·····	218

◆第二十三章 不要做一个被人讨厌的领导

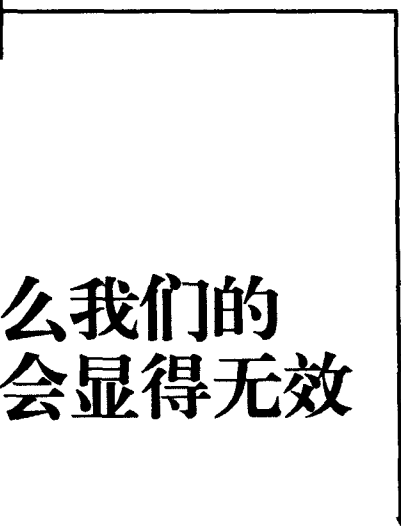
处处表现自己聪明的领导是最笨的·····	220
胆小的上司容易感情用事·····	221
该出手时则出手·····	222
气量狭小的上司容易玩派系主义·····	223
“向天吐唾沫”的管理者会自作自受·····	223

假公济私容易使上司丧失人格·····	225
--------------------	-----

◆第二十四章 智慧让你走上轻松管理路

合理地激发冲突·····	226
让你的员工说“梦话”·····	227
选人的范围要“厚”·····	229
选人的标准要“黑”·····	230
在合理的范围内怀疑人·····	232
正确处理好员工目标和管理目标·····	233

第一部分



为什么我们的
管理会显得无效

管人不难
GuanRenBuNan

第一章

你是否给员工 提供了理想的舞台

员工为什么总是“欲壑难填”

如果你问企业领导最难办的是什么，100 位中有 99 位会回答：人。企业不仅寻求合适的人难，而且得到合适的人才后管理起来也难，感觉不称职时要送“神”就更难。不仅国有企业如此，非国有企业也一样。而“只要人的问题解决了，其他问题都好办”，几乎成了所有领导的共识。

举个例子：婴儿有需要和需要满足后的表达方式都很简单，就是哭喊和停止哭喊。而成年人的表达方式虽然复杂，但心理过程是一样的。婴儿哭喊，而妈妈若不能止住，那是不称职。那么如何才能止住婴儿哭喊呢？很简单，要知道婴儿哭喊的真正原因，是饿了、病了，还是尿床了。如果是饿了，就应该喂给他吃的。那是不是所有吃的都可以呢？显然不是，只有喂给他想吃的，他才不哭。

管理员工也一样。一个领导贵在知道员工的需要，而且知道如何满足员工的需要，并知道在满足员工需要过程中的注意事项和不同时期的处理技巧。员工的需要有很多，但共性的需要是主要的。不论这个员工如何特殊，都会有以下四方面的需要。

一、需要一个感觉不错的饭碗

这个饭碗好坏，也就是薪金收入，但却不仅仅是说薪水的高低，而主要是一种心理感觉。这个感觉是综合比较各种客观因素后作用于自己心理上的一种主观感受。首先同自己过去的收入比，比自己过去的收入高就感觉好，低就感觉不好；其次，同自己的家人、亲戚、朋友等社交圈子里的人比，比后处于中上等水平就感觉好，比后处于中下等水平心理感觉就难受；再次，与同行业同岗位者的收入比，上岗后又同单位里的可类比岗位的同事比，比较的结果是中等靠上就会感觉良好，比后如果处于中下等水平就难受。可见，饭碗的好坏除了能满足生存的条件外，更多是一种比较后的主观感觉。

二、需要一个展示自己的舞台

这个舞台能够使员工的知识用上，能力发挥出来，智慧彰显出来，员工就会有一种成就感。无论如何普通的员工心中也期盼着舞台感和成就感。因为任何人都有一个共同的需要，即受到组织成员的尊重。怎么能赢得组织其他成员的尊重呢？靠的就是自己过硬的本领，这个本领体现为组织所需要和承认的知识，解决工作实际问题的能力以及组织发展所需要的智慧。如果一个员工所拥有的知识、能力和智慧不是组织所需要的，甚至是组织所批判、排斥的，那么，这位员工就不会受到组织其他成员的尊重，甚至还会遭到奚落，也就是说员工拥有的知识、能力和智慧在组织中不能用上和发挥出来，员工就没有舞台感和成就感。

三、需要一个成长的空间

员工在自己的知识派上用场、能力发挥出来、智慧彰显出来的同时，还需要学到新的知识、提高自己的能力、增进自己的智慧。这样员工才会感觉到自己在成长。否则，员工就会有被掏空的感觉，感觉到自己在被企业组织所压榨，而缺少安全感。这时员工就会想着去充电。因此说，如果