

一部拒绝任何空话、套话的管理经典

The Skills For Managing People

“没有管不好的员工，只有不会管理的领导”这句话非常流行，但如何做好却不是一件容易的事，一但你真正掌握一两套招术，就会在管理员工的过程中得心应手、随时出彩。

管理员工的 招 术

陈章钦 申 望/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理员工的招术

陈章钦 申 望/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的招术/陈章钦 申望编著. - 北京: 企业管理出版社, 2004.6

ISBN 7-80197-073-X

I. 管... II. 陈... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 051426 号

书 名: 管理员工的招术

作 者: 陈章钦 申 望

责任编辑: 赵志民 技术编辑: 申 望

书 号: ISBN 7-80197-073-X/F·074

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 15 印张 300 千字

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

管理员工是一门学问，既有普遍适用的原则，也有不同的招术。管理学者们说：“人是企业唯一能动的要素。”所谓企业管理，说到底就是对人的管理。如果你问大大小小的管理者们：“管理中最难的事情是什么？”答案多半是“管人”。管人为什么难？因为人心不一，人各有其性，各有其谋。所以，管人者不能用单一的方法去管理手下的员工，要根据不同的管理对象采用不同的管理策略、管理方法和管理招术。

管理员工没有什么公式可遵循，早在二千多年前，孟子就指出：“劳心者治人，劳力者治于人。”“治”就是管理。而对中国人到底该怎么个治法，无人说得清楚。儒家认为：“人之初，性本善”，主张行仁政，收揽人心；法家则认为“人性本恶，其善者伪也”，主张推行严刑峻法去震慑人心；道家则主张退让，“无为”，多与民休息、让民自化……

诸子百家，众说纷纭，莫衷一是。而事实上无论采用什么样的管人方法，都有利有弊，要想达到管人的完美境界的确不是一件容易的事。这需要管理者在管人实践中去领悟，逐步找到适合自己的管理方法。现代企业强调的是以人为本，只有用高超的管理技巧有效地调动员工的积极

性，发挥他们的潜力，企业才能在残酷的竞争之中立于不败之地。

没有管不好的员工，只有不擅长管理的领导。对于管理者来说，最有用的常常不是教科书上的条文，而是管人实践中的招术和技巧。这就是我们奉献这本书的初衷。理论是死的，招术是活的，脱离实际的理论是毫无意义的。本书讲的管理员工的方法、招术虽不是最好的，但却是最实用的、最具可操作性的。

管理好员工是一项创造性的活动。管人意识和管人能力的培养与提高不是一蹴而就的事，而应是在管理实践中不断培养和提高的。本书有助于你树立正确的管人观，增进你的管人智慧与技能。

作 者

目 录

第一章 管理员工的前提 (1)

无论做什么事情,都有大的前提。用现在的话说就是被称为“天规”的东西。有些错可以犯,但“天规”绝不能轻易触犯,否则你就会一败涂地。管人怎么管,没人能说得清楚,更没有一个统一的标准,但大的前提却永远不会变,像以身作则,为员工承担责任,说话要算数……,一个管理者如果连这些基本的东西都没做好,要想管理好员工,那无疑是痴人说梦。

- 一、员工的利益永远第一 (1)
- 二、正人先要正自己 (4)
- 三、说到就要做到 (7)
- 四、为员工承担责任 (10)
- 五、真正地尊重员工 (12)
- 六、好制度胜过一切 (17)
- 七、让员工在良性竞争中成长 (20)
- 八、塑造高绩效的团队 (24)

2 管理员工的招术

- 九、公正地对待员工 (28)
- 十、善于委派工作 (30)
- 十一、舍小取大,分清主次 (37)
- 十二、永远善待你的员工 (43)

第二章 激励员工的招术 (47)

管理者梦寐以求的是:希望员工乐于加班而没有任何埋怨;经常出差却从不找理由拒绝;对组织目标的实现,有着极为强烈的追求;工作忙不过来时,会主动请家里人义务协助,对企业忠心耿耿;视能为顾客服务为至高无上的荣耀……其实,没有多少人能主动为你这样做,办法只有一个,那就是对员工进行有效的激励。

- 一、激励员工的 8 大方法 (47)
- 二、灵活运用激励手段 (52)
- 三、让员工有满意的薪酬 (55)
- 四、调动员工积极性的 10 大法则 (57)
- 五、激励员工要讲究点艺术 (63)
- 六、要与员工分享成果 (66)
- 七、建立有效的激励系统 (68)
- 八、激励低薪员工的 6 种方法 (71)
- 九、激励销售人员的技巧 (73)
- 十、激励中层干部的方法 (78)
- 十一、找到激励无效的原因 (81)

第三章 给员工授权的招术 (85)

孙子曾说,“将能而君不御者胜。”意思是说,将有指挥才能的,国君不要干预将的行动;保证将的才能得到充分的发挥,以求取得战争的胜利。放权是个老话题,在有些管理者看来,权力诱人胜过任何金银财宝,所以,一旦手中有权就死抓住权力不放,唯恐别人分享自己的权力。事必躬亲,表面看似辛劳,实则是因为迷恋权力。权力只有下放下去才有意义,如果什么事都自己说了算,从某种意义上说也就没有了权力。

- 一、用人必须给人权力 (85)
- 二、信任而不放任员工 (87)
- 三、授权要讲究方式和方法 (90)
- 四、授权的 10 大要点 (96)
- 五、大权集中,小权分散 (99)
- 六、发挥员工的能动性 (101)
- 七、授权遥控谋略 (109)
- 八、掌握授权与控制的分寸 (114)

第四章 与员工沟通的招术 (117)

沟通的结果只有三种:一是使别人认同你的看法;二是你认同了别人的看法;三是找到了双方都认可的更好的办法。如果没有沟通,管理者与员工

之间就会形成一道屏障。有了屏障大家就会有一口气堵在胸中,身心不爽,疙里疙瘩。管理者如果能把自己的沟通能力发挥得淋漓尽致,这道屏障就会不复存在,管理者与员工之间就会透明起来,为了企业的目标而齐心协力。有时候,不怕产生矛盾,也不怕产生问题,怕就怕没有必要的沟通,从而把矛盾和问题越积越深。管理者要想避免坐在“火山口”上,沟通就是别无选择的办法。

- 一、沟通是管理员工的生命线 (117)
- 二、掌握沟通中的 3 种风格 (120)
- 三、克服沟通中的障碍 (122)
- 四、适当保持沉默 (126)
- 五、积极有效沟通的技巧 (129)
- 六、提高沟通效果的 8 个方法 (131)
- 七、把沟通变成一种激励 (134)
- 八、做一个幽默的上司 (136)
- 九、实现跨部门沟通的 4 种原则 (138)

第五章 考核员工的招术 (142)

每一个员工都想知道自己在管理者心中的位置,管理者的一两句话能改变员工的生活,甚至是整个人生。所以,对员工的评价一定要准确,不能凭感情用事,更不能跟着感觉走。对员工进行考核是正确评价员工的基础。考核员工并不是想把员工分成三六九等,而是通过考核来了解员工的个性

差异,工作能力以及对企业的忠诚度等。没有考核就没有标准,也就不能对员工工作的好坏做出正确的评价,就更谈不上因人而异的管理。

- 一、必须掌握的6种考核方法 (142)
- 二、考核面谈的技巧 (146)
- 三、考核失误的9种原因 (150)
- 四、制定考核标准的5个步骤 (153)
- 五、确定考核项目的方法 (157)
- 六、绩效考核的内容 (161)
- 七、360度地考核员工 (165)

第六章 关心员工的招术 (168)

关心员工不是一句空话,要落到实处。管理者要经常到员工中间转一转,走一走,了解一下员工都在想什么,希望得到什么。关心员工并不难,绝对不需要大动干戈。关心员工总是从小事做起,从细微处入手。你可以随口叫出员工的名字;知道某个员工的生日并送上你的祝福;了解一些老员工的入厂时间,以及他们曾经为企业做出的贡献……,这种看似简单的事情,如果管理者用心去做了,你就会收到意想不到的效果。

- 一、“大家庭”式管理 (168)
- 二、“家长”难当也要当 (174)
- 三、满足员工12个需求的方法 (177)
- 四、告知员工坏消息的技巧 (180)

6 管理员工的招术

- 五、随口叫出员工的姓名 (183)
- 六、不时给员工点惊喜 (186)
- 七、员工的家事都是大事 (188)
- 八、用感情管理员工 (193)
- 九、让“有情人终成眷属” (195)
- 十、使员工管理人性化 (198)

第七章 树立权威的招术 (200)

管理者要树立起在员工中的权威,而不是依靠外表和手中的权力吓唬人。有了权力不一定就有了权威。在生活中,有些管理者爱摆架子,常在员工面前拿腔作调、显派头,以为这就是权威,这种人十之八九做不成大事。真正聪明的管理者总是把架子收起来,主动从自身的能力开始突破,去赢得大家的心,从而形成真正的权威。成功的领导者从来都不去摆花架子,而是靠自己的内在凝聚能力去管理员工。这样就使权力带有了威严。

- 一、树立权威的基本准则 (200)
- 二、恩威并施,宽严相济 (203)
- 三、不过分仰仗权力 (205)
- 四、注意必要的风度与装扮 (207)
- 五、有距离才有威严 (210)
- 六、艺术地批评巧树权威 (212)
- 七、要适度地发火施威 (216)

八、维护权威 4 大禁忌	(218)
--------------------	-------

第八章 挑选员工的招术

好的员工是事业成功的基础,如何选人用人,这里边潜藏着极大的学问。选择最好的员工是最简单的道理,但最优秀的人不一定适合你。有人曾说,一流的老板雇用三流的人才,这话虽然有些偏激,却也道出了选人用人的一些道理。管理者在选人用人时应本着这样的原则:你能选择的应当是这样的人,他们能够以自己的绩效反衬出你是一个优秀的管理者。

一、选人的基本原则	(221)
二、了解人才能选好人	(224)
三、因材施教的选拔方法	(226)
四、确定合适的门槛	(232)
五、从单位外部选拔人才的方法	(235)
六、从单位内部选拔人才的方法	(244)
七、不以胜负定英雄	(250)
八、几种成功选人的方法	(252)

第九章 处理员工不满情绪的招术

人的情绪是最不稳定的东西,任何企业要想永远保持所有员工都有积极向上的情绪是办不到的。员工总有闹情绪的时候,总有对企业不满意的时候。如果员工情绪低落,管理者绝对不能掉以轻心,

因为这种现象如同传染病一般,能够很快地让整个企业陷于瘫痪。所以,管理者要尽早找到员工闹情绪的根源,对症下药,尽快消除员工的不满情绪。

- 一、识别不满情绪的技巧 (255)
- 二、处理有情绪员工的步骤和方法 (259)
- 三、减少员工对控制的抵抗情绪 (263)
- 四、敏锐地感觉员工的心理 (265)
- 五、对员工开诚布公 (267)
- 六、听取员工的抱怨 (270)
- 七、适当地讲讲大道理 (272)
- 八、提高员工的满意度 (275)
- 九、说服员工的8种技巧 (280)

第十章 命令员工的招术 (284)

许多管理者认为,下命令就是对员工气指颐使,吆五喝六,指挥手下的员工,否则就失去了做管理者的乐趣。其实,这种高压的命令方式,随着时代的进步早已被淘汰了。现代管理者在命令员工的时候更加注意加入一些人性的东西,更讲究招法和艺术。用别人喜欢的方式下命令,才是命令的最高境界。但员工喜欢什么样的命令方式并没有什么定式,因为人心各异。所以,命令的方式也要因人而异,因地制宜。

- 一、下命令的6个原则 (284)

二、下命令应注意的问题	(287)
三、给员工一定的压力	(290)
四、用建议的方式命令	(293)
五、下达命令要准确	(296)
六、不用权力压制员工	(299)
七、坚持自己的立场	(305)
八、让员工乐意听命于你的技巧	(306)

第十一章 培训员工的招术 (308)

对待培训有两种观点,一种认为培训是一种投入,应计入成本。既然是成本,就要越少越好;另一种观点认为,培训是一种投资,是必须要做的一件事情。并且,培训作为一种投资,其回报率是很高的。这种观点现在已普遍被接受。据国外有关统计资料表明,对员工培训投资1美元,可以创造50美元的收益,他们的投入产出比为1:50。

一、从更新观念入手	(308)
二、培训的基本原则	(312)
三、培训常用的3种方法	(315)
四、制定培训计划的步骤	(317)
五、新员工培训的3个阶段	(323)
六、培养员工自信心和创造力的方法	(326)
七、加强岗位培训的技巧	(332)
八、塑造能干员工的6种方式	(335)

九、培训新员工的误区	(339)
------------------	-------

第十二章 留住优秀员工的招术 (343)

留不住优秀的员工,其他说什么都谈不上。汉朝的刘邦一介乡野出身,没什么大本事。但他却能留住号称汉初三杰的张良、萧何、韩信。正是在这3人的帮助下,刘邦才打下了大汉江山。所以说,能够留住人才的人才才是最大的人才。无数成功的管理经验表明,最聪明的管理者,都是在优秀的人员身上动脑筋,打主意,让他们献出自己的聪明才智,并把他们牢牢地掌握在自己手中。留住优秀员工不是靠愿望,而是要靠方法和招术。

一、人才流失的原因	(343)
二、员工跳槽前的信号	(346)
三、员工的3次离职高潮	(348)
四、永远让员工充满希望	(349)
五、哪些员工辞职时容易挽留	(351)
六、与员工进行离职面谈的方法	(353)
七、测试你的留人本领	(354)
八、面对员工跳槽的4段式方法	(356)
九、辩证地理解员工跳槽	(358)

第十三章 解雇员工的招术 (360)

告诉一位员工你被公司解雇了,这是管理者最难做的工作之一,有些管理者会为此夜不能寐,想

方设法减少这件事对当事人的打击。但不管怎样带来坏消息的人总是不受欢迎的。这时,员工的士气会倍受打击,即使是那些没有受到解雇直接影响的员工也会感到,自己的光明前途和公司所承诺的一系列利益都已不复存在了,不再有什么机会了。这时,管理者没有什么办法去注入一些积极的因素,你所能做的最好的事情就是把伤害降至最低。

- 一、裁员沟通策略 (360)
- 二、“完美”地解雇员工 (362)
- 三、解雇不称职员工的技巧 (365)
- 四、对待执意辞职员工的方法 (370)
- 五、“炒鱿鱼”时手不要哆嗦 (374)
- 六、“温柔”地解雇员工 (375)
- 七、实行考核淘汰制 (377)
- 八、实行末位淘汰制 (378)

第十四章 处理员工冲突的招术 (386)

有人群的地方就有左中右,就会有冲突,这是永恒的真理。在冲突过程中,管理者有时扮演的是当事人的角色,有时则是仲裁者。无论扮演什么角色,重要的是管理者必须具有判断冲突情况及科学处理这些冲突使之成为组织的目标服务的知识和技能;必须有能力在所有当事人都满意的前提下,分析和解决冲突,并保证他们都心悦诚服,但并不影响今后的关系。

一、冲突的定义及其负面影响	(386)
二、冲突的根源及其结果	(390)
三、处理员工冲突的艺术	(393)
四、员工冲突管理技巧	(400)
五、巧用纪律处分	(403)
六、如何处理员工的反对意见	(405)
七、防止与消除冲突的方法	(407)
八、解决团队内部冲突的招术	(409)
九、激发建设性冲突	(411)

第十五章 管理特殊员工的招术 (416)

身为管理者,要面对各式各样的员工,其中有人才,也有蠢才;有“绵羊”,也有“刺头”;有工作有方的人,也有诡计多端的人。他们是成人,有时的举动却幼稚得像个孩子;他们是人才,有时却总是在一些简单问题上兜圈子;他们很坚强,有时却表现得很脆弱,他们很老实,有时却表现得像个雄狮;他们喜欢无拘无束,有时却非常希望有人去领导。这就是人,这就是事实。作为一名管理者,要经常面对这各式各样的人,要经常管理和解决随时都可能出现的各种矛盾和问题,这就要求管理者要学会管理,懂得如何管理各类员工,做到魔高一尺,道高一丈。

一、活用员工的短处	(416)
-----------------	-------