



管理员工的

102种手段

METHODS FOR
MANAGING EMPLOYEE 

管理员工不能耍阴谋，更不能玩权术，但不能没有手段，不讲究方法。

宗权 / 编著

管理员工的

102种

宗 权 / 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的 102 种手段/宗权编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 419 - 1

I. ①管… II. ①宗… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 029150 号

书 名: 管理员工的 102 种手段

作 者: 宗 权

责任编辑: 灵 均

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 419 - 1

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:** 100048

网 址: [http: //www. emph. cn](http://www.emph.cn)

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

电子信箱: 80147@ sina. com zbs@ emph. cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

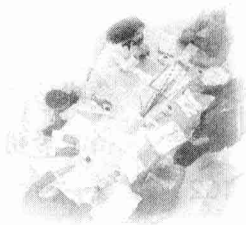
经 销: 新华书店

规 格: 170 × 240 毫米 16 开本 17 印张 260 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 30. 00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前 言

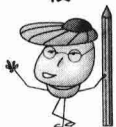
对企业而言,员工管理是个永恒的话题。古人曾说:“劳心者治人,劳力者治于人。”这个“治”说到底就是对人的管理。但对人如何管理却很难说得清楚。

儒家认为:“人之初,性本善,人性本恶,其善者伪也”,主张用严刑峻法来管人;道家则主张退让,多与民休息,让民自治,以达到“无为”而治的地步。诸子百家没有一个统一的说法。从这个意义上讲,员工管理也没有什么大法,更没有什么所谓的真理或是绝招,真正有用的大都是管理者在实践中,根据本企业员工的特点逐渐摸索出来的一些土办法、土政策,或者称之为手段。

企业中只有两种人,一种是管理者,另一种是被管理者,人与人之间的相互制约之道,常常是无法言传的,管理者和被管理者之间也会存在惊心动魄的较量,其中的手段最为不可琢磨。

员工管理艺术是各种管理手段灵活运用结果。管理手段是指,保证在员工管理活动中实现管理功能、顺利达到管理目标的具体方法。实践证明,决定一个管理者发展高度的是他所掌握的管理手段的多少。不懂手段,就无法管好员工,没有心计,就难以应付各种问题。

管理员工的手段不讲究什么管人理论和高度,惟一的标准是:是否能解决现实中的问题,是否能取得积极的管人效果。国家有自己的国情,企业也有自己的实际情况,不根据这些实际情况,而一味唱高调、走



务虚路线,不可能把员工管好。所以管理员工的手段不怕俗、不怕土,就怕不管用。无数的事实证明:以高度实用的手段管理员工,成效确实显著,管理员工的局面会尽在掌握之中。

企业建设归根结底都是人的建设,管理员工是管理者不得不做的工作。有管理专家说:“管人在管理工作中至少要占80%的份额。”管理员工是管理者最为棘手,但同时也是最有价值的职能。人才是企业所拥有的最大财富。这绝不仅仅是一句广告语,对于那些深信此论的企业领导者而言,员工管理已成为最重要的管理职能。

一个企业的成功与否关键之一是对员工期望的理解以及帮助员工如何达成期望:

1. 理解员工的需求
2. 如何激励员工
3. 如何留住优秀员工
4. 如何与员工进行沟通
5. 如何阐明企业的目标
6. 如何培养企业的精英
7. 如何搞好团队的建设
8. 如何制定规章制度

.....

这绝对是一项令人生畏的管理任务,员工管理不是加减法,管理者必须掌握各种手段并加以灵活运用才是通向成功的必经之路。

本书没有什么理论体系,更不存在什么高篇宏论,所书、所写均是在员工管理实践中悟出来的方法、技巧和手段,虽然登不了大雅之堂,但却非常适用,可操作性极强,希望广大管理者能够读之、用之。



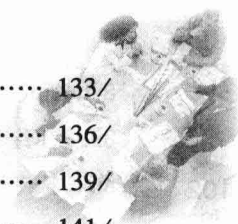
目 录

目 录

1. 制度高于一切不能是空谈	1/
2. 建立一个好的制度	4/
3. 制度的关键在于执行	7/
4. 以身作则胜过一切说教	9/
5. 树立正确的道德品质	12/
6. 影响力比权力更可靠	14/
7. 一定要树立起权威	17/
8. 小聪明绝不会长久	19/
9. 把员工的疾苦放在心上	21/
10. 员工的利益高于一切	24/
11. 关键时刻为员工做主	26/
12. 勇于为员工承担责任	29/
13. 真正为员工做点实事	31/
14. 员工的成功才是管理者的成功	33/
15. 信任是管人的基础	36/
16. 站在员工的立场上想问题	38/
17. 与员工既能同甘也能共苦	41/
18. 给员工创造发展的平台	43/
19. 设一个员工够得着的目标	45/
20. 让员工永远牢记目标	47/
21. 做事公正才能响当当	49/
22. 以平等的姿态对待员工	52/
23. 肚里能撑船才是好领导	55/



24. 不能让员工抓住小辫子	58/
25. 承认错误不是件丢人事	60/
26. 换个角度你就是赢家	62/
27. 控制情绪是做领导的前提	65/
28. 员工面前要显得精明强干	67/
29. 想办法练成自己的绝活	70/
30. 善于利用员工的长处	73/
31. 适合自己的人才才是人才	76/
32. 要选人才而不是选奴才	79/
33. 承认差别更要尊重差别	82/
34. 经常把微笑挂在脸上	84/
35. 不能让员工觉得你只说不练	86/
36. 主动出手摆平一些难题	88/
37. 无论遇何事都要故作镇定	90/
38. 让自己看起来“深不可测”	93/
39. 行动前先隐藏真实的意图	95/
40. 学会舍得才能得到	97/
41. 矫正上梁更重要	100/
42. 拉人一把才有望控人一生	102/
43. 给人留出路自己才有退路	105/
44. 说到就一定要做到	108/
45. 给失意的员工一点掌声	111/
46. 以理服人强于以权压人	113/
47. 一定给员工留面子	115/
48. 人性的力量更使人信服	118/
49. 你的尊严没那么重要	120/
50. 小人物同样值得关注	122/
51. 提倡节俭反对奢侈	125/
52. 要给员工改正的机会	127/
53. 做一个幽默的管理者	130/



54. 有权力但不能玩权术	133/
55. 学会“装神秘”和“吊胃口”	136/
56. 适当摆“架子”可藏心机	139/
57. 不能和员工称兄道弟	141/
58. 让员工尽情地宣泄抱怨	144/
59. 让员工感到自己相当重要	147/
60. 创造一个和谐宽松的工作环境	149/
61. 尊重员工是管好员工的基础	152/
62. 寻找能人从身边开始	155/
63. 把员工放到正确的位置上	158/
64. 不以一事成败论“英雄”	161/
65. 得理而饶人更能征服人	164/
66. 留住优秀员工是真本事	167/
67. 用感情的绳索绑住真英雄	169/
68. 用真诚赢得员工的心	172/
69. 抓住把柄让员工服服帖帖	175/
70. 轻易不要让人看到你“卸妆”	178/
71. 只有竞争才能更好地发展	180/
72. 善用“高帽子”拉近距离	183/
73. 不妨拍拍员工的“马屁”	186/
74. 善于用金钱激励员工	188/
75. 干自己应该干的事	191/
76. 管理员工也要攻心为上	193/
77. 第一时间肯定员工的价值	195/
78. 一定要抛开个人情感	198/
79. 控制住要害部门和核心人物	201/
80. 精心培养自己的“耳目”	204/
81. 了解员工才能用好员工	207/
82. 只有“人和”是不行的	209/
83. 从反面意见里“淘金”	211/



84. 听绝对比说更重要 214/
85. 不要干涉员工的工作 216/
86. 下放权力一定要找对人 219/
87. 避开授权的三大误区 223/
88. 拿捏住授权与控权的分寸 225/
89. 批评员工要讲究艺术 227/
90. 打一巴掌一定给个甜枣 230/
91. 学会推功揽过这一招 232/
92. 没有纪律约束就是一盘散沙 234/
93. 令出多门是大忌 237/
94. 下命令一定要准确明了 239/
95. 让有能力的员工有位置 241/
96. 赏罚要做到泾渭分明 244/
97. 对反对者绝不能手软 247/
98. 要杀鸡就得保证能做猴 250/
99. 绝不允许另立山头 253/
100. 把“内江”消灭在萌芽中 256/
101. 认清小员工的真面目 258/
102. 管理小员工的招术 261/



1. 制度高于一切不能是空谈

先看两个故事：

一、大军阀张作霖，绿林出身，一生爱枪、爱马、爱女人。身边有一妻五妾、八子六女，据说他治军极其严谨，治家亦非常有道。

他的三姨太戴氏、貌美如花，深得张作霖宠爱，小舅子是张作霖的贴身警卫。但这小子有些不知天高地厚。有一天，他在马路上闲逛，一时兴起，竟然掏出手枪，拿路灯当靶子。一阵噼噼啪啪枪响后，沈阳市一条马路上新装的电灯便一个也不剩了。

这事很快就被张作霖知道了，张作霖怒不可遏，立即让卫队长将他抓了起来。人们以为张作霖只是惩戒他一番后就会将他放了，没想到张作霖下令让卫队长将他正法。卫队长害怕，不敢下手。他叭地给了那卫队长一皮带，从腰间拔出手枪，砰的一声，那姓戴的小子应声倒下……这件事让三姨太悲愤交加，觉得无脸见人，于是削发为尼，遁入空门。这绿林出身的张作霖可谓是执行制度的典范。

二、唐贞观元年，朝廷大力选拔各类人才。于是，有人为了做官，就伪造先人的功绩来蒙骗朝廷。太宗知道此事后，下诏命令这些人立即自首，否则将处以死刑。不久，有一个伪造者被逮捕归案。当时，掌管刑狱的戴胄根据法令将他流放，并将审判结果上奏太宗。

看了判决书，太宗生气地说：“我曾下令将不自首者处以死刑，如今你擅自做主，将他流放，简直是胆大妄为，你是在向天下百姓显示我不守信用吗？”

戴胄回答说：“陛下如果当初立即杀了他，那不关臣的事。既然陛下把他交由大理寺处理，那么作为一名执法者，我不敢为了迎合陛下的旨意而损坏国法。”

太宗大怒说：“你只管守法执法，却让朕失信于百姓，成何体统？”



戴胄说：“法律是国家用来向天下广布信义的；而陛下的话，只不过是一时愤怒而已。陛下应克制个人的愤怒而用法律来制裁他，那才是维护了天下最大的信义。如果依着个人的情绪而违背了最大的信义，臣实在为陛下感到惋惜啊！”

太宗恍然大悟，说：“法律有不完善的地方，你能加以纠正；我有过失，你又能给我指点，我还有什么不放心呢。”说着便向戴胄表示了歉意。唐太宗在中国封建帝王之中是最伟大的一个，能知错就改，把权力置于国家的法律之下，但真正能做到这一点的帝王并不多。

中国人善于制定制度，却不善于执行制度，有些人一旦有了权力就把制度当成儿戏，任意践踏制度。假如你在法国城市的小路上走，你会经常看到路口立着的牌子上写着“你没有特权”这几个字，这是在告诉开车者，不管你开什么车，或是为谁开车，都不能逆行、不能闯红灯，总之不允许的事就不能做。

曾有位专家对华为公司进行了“微服私访”，他专门察看华为的司机，结果让他大开眼界，也悟到了很深的道理。华为的司机多数是从保安人员转过来的，而保安人员则几乎全是从三军仪仗队、国旗班、驻港部队退伍的军人中招募过来的，他们不光人长得帅，关键是非常规范：个个西装革履，即使在盛夏穿衬衣也系领带。车里一尘不染，空气清新，非常舒适。无论客户级别高低，他们都一样礼貌待人。他们不会开快车，不会“动情”地超车，也不会在雨天、水坑中猛地轧过去，溅路人一身水，不猛踩刹车和加油门，从而让客人感到非常安全。客户去游玩，他们会在车里静静地等待，当您回来第一眼看到他时，他肯定已经把车门打开，一手扶着车门上沿，说：“您好，请当心。”到了吃饭时间，无论客户如何诚心邀请，他们也不会与其一起吃饭，而是独自吃，不喝酒，等客户吃完了，他会准时等在门口。

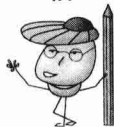
华为总部的司机是这样，各办事处的司机也都如此。这位专家进一步了解到华为的其他员工也有着严格的行为规范，华为在各方面都是有着严格的企业管理制度，制度高于一切早已深入人心。

要想管好员工，就要有一个好的制度，这是毫无疑问的。制定制度并不难，关键是把制度放在什么位置上，联想集团的柳传志、杨元庆迟到了

也要罚站，因为这是公司的制度，任何人都不例外。一切秩序都来源于制度，这其实只说对一半，还有一半是对制度的严谨恪守，制度高于一切、恪守制度不止是一种修养、一种品格、一种素质，也是一种责任。

在企业不断加强制度建设的今天，管理者一定要想想一项好的制度能不能靠得住，关键要看管理者是否身体力行，是否用手中的权力去保护制度而不超越制度。如果权力大于制度，那么，再多的制度也不过是制度，要想用这样的制度管理好员工绝对是不可能的。





2. 建立一个好的制度

一个组织一定要有使命和目标，使命和目标是指组织要干什么；而建章立制则主要是指这个组织和组织成员不能干什么。

某些时候，对一个组织来说，“不能干什么”比“能干什么”更重要，这也是管好人的不二法则。

1927年9月，毛泽东率领工农革命军从江西遂川县准备向井冈山进发。他向部队指出，如果没有群众的支持，红军是无法生存的，所以，要爱护人民群众。为此，他亲自宣布了红军的“三大纪律”：

- 第一，行动听指挥；
- 第二，打土豪款子要归公；
- 第三，不拿老百姓一个红薯。

此后不久，毛泽东针对红军部队中出现的一些新问题，又宣布了“六项注意”：

- 第一，上门板；
- 第二，捆铺草；
- 第三，说话和气；
- 第四，买卖公平；
- 第五，借东西要还；
- 第六，损坏东西要赔。

红军的“三大纪律、六项注意”赢得了群众的真心信赖和拥护。当时流行着这样一首歌谣：“红军纪律真严明，行动听命令；爱护老百姓，到处受欢迎；遇事问群众，买卖讲公平；群众的利益，不损半分。”

1929年，毛泽东将“六项注意”改为“八项注意”，增加了“洗澡避女人”和“不搜敌兵腰包”。至此，形成了解放军的“三大纪律、八项注意”的雏形。



1947年，随着解放军成为中国最具有竞争力的武装集团，解放军的大兵团作战对其自身的军事纪律、政治纪律和群众纪律提出了更高的要求。10月10日，毛泽东为中国人民解放军总政治部起草了重新颁布“三大纪律、八项注意”的训令，要求“以此为准，深入教育，严格执行”。

“三大纪律、八项注意”的重新颁布，对统一全军纪律，加强部队的思想和作风建设，具有重大的意义。可以说，许多中国人对解放军的最初认识，是通过对解放军“三大纪律、八项注意”的了解开始的。

管理好员工离不开制度，好的制度胜过一切说教。有这样一个故事，说是有一锅粥，让一群人来分，但必须做到公平合理，任何人都不能多吃多占。这可能有以下几种分法：

(1) 指定一个人全权负责分粥。但大家很快就发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果还是一样，负责分粥的人碗里的粥最多最好。

(2) 大家轮流坐庄，每人一天。一周里每个人总有一天吃得多，撑得嘴歪眼斜，其余六天都是饥饿难耐。这种方法不仅不能消除不公平，还造成资源的巨大浪费。

(3) 大家选举一个信得过的人。开始这位品德高尚的人还能公平分粥，但不久他便给溜须拍马的人和自己多分，分粥又变得不公平了。

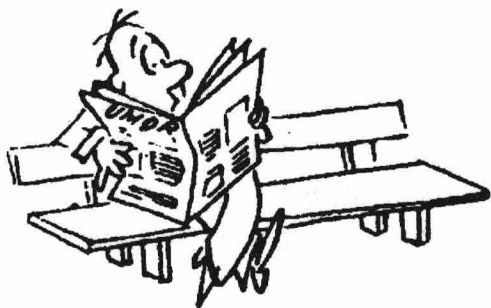
(4) 成立分粥委员会和监察委员会，形成分权和制约。这样，公平基本做到了，可是由于监察委员会经常提出种种质疑，分粥委员会又据理力争，所以，等到粥分完了，也早就凉透了。

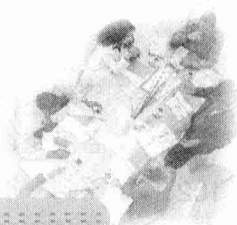
在没有精确计量的情况下，无论选择谁来分，都会有利己嫌疑。解决的方法就是第五种——分粥者最后喝粥，要等所有人把粥领走了，“分粥者”自己才能取剩下的那份。因为让分粥者最后领粥，就给分粥者提出了一个最起码的要求：每碗粥都要分得很均匀。道理明摆着——倘若分得不均匀，最少的那碗肯定是自己的了。只有分得合理，自己才不至于吃亏。因此，分粥者即使只为自己着想，结果也是公正、公平的。所以，这就是制度的力量。

关于如何经营企业，如何管理企业中的人员，以及成功的企业最需要什么样的素质的问题，也许不同的人有不同的回答。比如，有人强调要有



创新精神的企业家，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展所不可或缺的，但都只是些硬件的要求。制度、文化的因素等软件也是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和他文化环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说，经济学中关于人性本懒惰自私的假设，在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何组织里，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。





3. 制度的关键在于执行

2009年11月9日,《北京青年报》报道了一则新闻,新闻的内容是:“由于帮助当地职业冰球队的队员不经排队加塞儿注射甲型H1N1流感疫苗,加拿大艾伯塔省卫生局的两名官员分别于4日和6日被解雇。”

自从10月26日加拿大全国甲流疫苗接种工作开始以来,每天都有大量民众前往卡尔加里的医疗中心接种疫苗。因疫苗供应近期内短缺,人们为能注射疫苗在提供接种服务的医疗中心外面排起了长队,卫生部门只好规定只有高危人群才可以接种,而并不属于优先人群的卡尔加里火焰队的队员和家人却通过特殊安排,轻而易举地注射了疫苗,引起公众非议。

据艾伯塔省卫生局公布的调查结果,10月27日,火焰队一名队医询问卫生局一名员工是否可以为队员及其家人特设注射疫苗的场所。这一要求被转给卫生局一名级别较高的官员,这名官员又把要求上报给卫生局一名主管,后者最终予以批准。10月30日,火焰队150名相关人员在—一个专为他们安排的接种站注射了甲流疫苗。调查报告认为,如此授权使用疫苗与现行规定和程序不符。

艾伯塔省卫生局对两名责任人给予解雇的处罚,并通知参加疫苗接种工作的人员,不得做出任何违背现行规定和程序的破例安排”。两位政府官员,因为安排别人加塞儿注射甲流疫苗而丢了工作,这听起来有些不可思议。在我国办事找熟人走后门是司空见惯的事情,如果仅仅因为帮人加塞儿就没了工作,真不知有多少政府官员会成为下岗职工。

执行力是组织文化的核心成分。没有执行力,就没有竞争力!企业管理的最大黑洞是没有执行力,执行力是一切企业正常运营的“关键”。

东北有家大型国有企业因为经营不善导致破产,后来被日本一家财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来什么先进的管理方法。出乎意料的是,日本只派了几个人来,除了财务、管理、技术等要害部门的高级



管理人员换成了日本人外，其他的根本没动。制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果不到一年，企业就扭亏为盈了。在这里，日本人的绝招就是执行力，无条件的执行力。

再好的制度，如果执行不力，或在执行过程中走了样，都毫无意义。《宋史》中有句名言叫做“半部《论语》治天下”。相传宋朝开国丞相赵普每遇政事不决，回家后便查阅篋中书，次日，问题则迎刃而解。久而久之，家人好奇，偷偷翻篋一看，原来里面只有半部《论语》。于是时人便说，赵普以半部《论语》治天下。

赵普半部《论语》治天下的典故，自古以来争议颇多。有人认为，赵普凭藉半部论语治天下有将问题简单化之嫌；也有人认为，半部《论语》治天下纯属古人炒作的结果；还有人认为，《论语》中包含的法学知识非常丰富，完全可以治理天下。中国台湾作家李敖则认为：“《论语》只不过是一万一千七百零五个字的空疏东西，古代宰相竟想用半部论语治天下，这未免把‘治天下’看得太容易了。”其实，半部《论语》虽短，但如果真像赵普那样认真地研究，认真地执行，用半部《论语》治天下也不是不可能。

有了好的制度，只是成功的基础，如果在执行中被曲解或执行不力，必定会成为一项空的、无用的制度。况且，由于历史、环境、思维等的局限，一部看似完美的政策在发展过程中也难免会出现漏洞，也难免与客观实际脱节。如果没有畅通的渠道反馈意见，没有人对政策的缺陷进行修补，在发展速度一日千里的今天，一部再好的制度也不会对企业起到长期的管理作用的。

制定政策的通常是少数决策阶层的人，执行政策的人却是涉及方方面面的。制定一部政策，需要广博的知识和严密的思维。可执行一项制度时会遇到什么样的问题，会经历什么样的困难，会遇到什么样的变化……谁都无法预料。

每项政策、每条制度都要由人来制定，更要由人来执行。可见，所有的政策与管理，都必须体现以人为本的核心，也只有这样的制度，才能治理好企业，才能管理好企业中的人。