

Practical Skills For

管理员工

有手段

Managing People

徐翔/编著

告诉你最简单实用的管人方法与技巧

管理员工是一种技能也是一门艺术，你不能因为自己是领导就对员工颐指气使，吆五喝六；也不能无为而治到下属瞧不起你，不把你当回事的程度。通过适当的方法和技巧，你可以做到既和蔼可亲、平易近人，又令行禁止，威严有度；你可以让下属和员工觉得你是一个可以跟随并为之效力的老板。

中国华侨出版社

管理员工有手段

徐 翔 编著

事实上，要学会管人是一件有术可循的事。只要你牢记本书所列的各种简单而具体的指导，并将它们付诸实践，你会发现，原来管人这么轻松！

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理员工有手段/徐翔编著. - 北京:中国华侨出版社,2006.4

ISBN 7-80222-099-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 033034 号

管理员工有手段

编 著/徐 翔

责任编辑/杨 郁

装帧设计/杨文婷

经 销/新华书店

开 本/147×210 毫米 32 开 印张/13.25 字数/250 千字

印 刷/香河闻泰印刷包装有限公司

版 次/2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-80222-099-8/F·6

定 价/28.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编 100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

前言

你刚刚自主创业或得到提升，成为一个“指挥”别人的人，也就是说，你成为一个“领导”了，这对你意味着什么呢？是挑战还是焦虑？是兴奋还是恐惧？是成功还是失败？结果到底会怎样呢？难道你不想成为一个员工们交口称赞的“老板”，一个公司所能提拔的最称职的主管吗？

为了做到这一点，你需要了解员工们的需要和你上司的意图。你对你的下属到底了解多少呢？你知道他们的需要和想望吗？你知道他们期待于你的是什么呢？你知道如何激励他们吗？你知道应该给他们什么样的奖励吗？尤其，当你现在的下属和员工与你以前所接触的人有很大不同时，这些问题就显得愈发严重。它们直接关乎你的业绩，关乎你怎么去领导他们。本书就是为你解答这些问题的；我们在本书里将提出问题，然后给出解答。我们设定的读者对象是那些刚刚升职或刚刚开办公司和企业的主管和老板们，或在主管、部门负责人位置上有了一段时间，想把工作做得更好或谋求进一步升迁的男男女女们。我们讨论的背景主要是公司和企业，但聪明的读者不难发现，本书中讲述的道理将同样适用于机关、学校及任何由活生生的人组成的群体和组织。

管
理
员
工
有
手
段





虽然我们不想说人人都能成功，人人都能成为老板的套话，但我们还是认为想当元帅的士兵最终总会有所得；他可能没能当上“司令”，但他却有可能当上师长、团长或连长，只要他始终不放弃自己的追求。况且，如果你已经占据了某种职位，就不应该等闲视之；须知，领导别人有时并不像李鸿章教育他儿子时所说的“你连当官都不会，还能做什么”，它是需要很多技巧的艺术。你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度；你不能玩弄权术到别人都觉得你坏的程度，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看得出。通过适当的方式和协调，你可以做到既和蔼可亲、平易近人，又令出禁止、威严有度；你可以让你的下属和员工觉得你是他们曾经有过的最好的上司。你可以做到这一点！如果尚未如此，那就是你的领导艺术还未到家，那也正是我们编写此书的原因。

你可能抱怨你的上司或客户脾气太坏、不近人情，不满意你的员工愚钝笨拙、懒散成性。可这些都是事实。你能改变的，就是你自己！你可以通过自己的言行影响别人以慢慢地达到自己的目的，那正是你在这个组织中的作用所在。另外，我们还想说的一句话是：没有不合格的士兵，只有不合格的将军！

本书从你获提升或当上老板的第一天开始讲起，与你讨论该如何树立自己的权威，如何激发员工的干劲，如何

与员工有效沟通，如何批评、挽留与辞退员工，如何管理有问题的员工等诸多员工管理中的常见问题。

员工管理是一种技能也是一门艺术，本书只探讨了管理技能中的很小一部分；至于艺术方面，则需要你自己在实际事务中体会和揣摩。本书祝愿你成为一个新时代的好老板！

无论我上班

还是下班，

我都是一个

快乐的老板！

编 者

管
理
员
工
有
手
段



第一章 管理员工的基本手段

- 以自律律人，事半功倍 (3)
- 大权独揽，小权分散 (7)
- 采取有效激励，力避激励误区 (9)
- 沟通：沁人心脾的无形策略 (11)
- 建立规范，没有规矩不成方圆 (13)
- 留住企业核心员工，培养后备队伍 (15)
- 授之以渔，多方培训员工 (17)
- 群策群力，让员工参与管理 (19)
- 创造各种机会，让下属施展才能 (22)

第二章 管理者树立权威的手段

- 知识 + 思想 = 力量 (29)
- 以业绩树立权威 (30)
- 恩威并济，威严自立 (32)
- 以己之爱换人之心 (34)
- 矫正前任错弊以树权威 (37)
- 守信才能服众 (38)
- 以包容赢得人心 (39)





以厚德服人	(41)
凭借亲和力赢得下属信赖	(42)
智慧是树立权威的必备手段	(44)

第三章 激发员工干劲的手段

畅所欲言	(49)
能够按照自我意志工作	(51)
权责范围增大	(52)
意见被尊重	(55)
提案被接受	(57)
认真指导后辈	(60)
工作绩效人尽皆知	(61)
逐次赋予重任	(63)
从事新工作或管理重要设备	(64)
工作成果产生的积极影响	(66)
做自己同意之事	(67)
张扬自我个性	(69)
充满自信	(72)
充分适应环境	(74)
确立下属地位	(76)
有强烈竞争对手	(78)
同事间合作愉快	(80)

同事间相处容易	(82)
与上司合得来	(83)
与异性一起工作	(85)
团体工作人员少	(86)
身心状态良好	(88)
生活水准提高	(90)
专心工作	(92)
工作顺利	(93)
工作繁忙	(94)
让别人心存感谢	(96)
接受安慰或激励的话	(97)
给人戴高帽子	(98)
举办康乐活动	(99)
动极思静	(100)
督促下属积极参与	(102)
下属犯错时予以适当批评	(104)
下属表现出色时予以及时褒奖	(107)
专注于自己的工作	(110)
激发竞争心理	(112)
促使下属自愿工作	(114)
勿轻易否定	(117)
教导下属以失败作为成功的垫脚石	(120)
将成果反映在待遇上	(123)
尽早促成下属独立工作	(126)





第四章 激励员工的手段

目 录

论功行赏	(133)
会使用特殊奖励	(134)
赏必信，罚必行	(136)
赏罚必须公正	(137)
赏罚不可错位	(138)
赏不避仇，罚不庇亲	(139)
赏罚必须先明示	(141)
不可忽视精神作用	(142)
使用多种奖励形式	(143)
奖有功，激无功	(144)
以罚代奖	(145)
赏罚要从实际出发	(146)
赏罚要身正其行	(148)
株连不取，罚有首从	(149)
设立远景	(150)
向工作团队授权	(151)
充分调动副职的积极性	(152)
赵简子身先励士卒	(157)
拿破仑掷金币鼓士气	(158)
苏秦遣张仪入秦	(160)

第五章 与员工沟通的手段

记住下属的名字	(165)
直呼其名奇效倍增	(166)
记住下属名字的方法	(167)
对有的下属只可“求”，不能“帮”	(169)
“求”下属“帮忙”要真心	(172)
帮下属念好难念的“经”	(174)
领导者也要“家访”	(176)
对年长下属应礼让三分	(180)
对年长下属热情支持、真心帮助	(181)
领导者要多“下”问	(182)
少说“我”，多说“我们”	(183)
会议桌的妙用	(185)
与人共事之道	(186)
沟通的技巧	(187)

第六章 批评下属的手段

批评要有目的性	(191)
批评应有说理性	(192)





批评应有时效性	(194)
批评是否定事, 不是否定人	(195)
批评应因人因事而异	(196)
批评要个别进行	(197)
批评应把握准确度	(198)
批评要委婉含蓄	(199)
旁敲侧击地批评	(201)
先褒后贬, 收效明显	(202)
无声地批评	(203)
刚柔并举, 相得益彰	(204)
点到为止	(205)
灵活巧妙, 缓和气氛	(206)
直截了当, 明确责任	(207)
方式各异, 原因不同	(208)
注重实效, 抓住不放	(209)
反弹琵琶的批评	(211)

第七章 管理不同性格员工的手段

管理强毅之人	(215)
管理雄悍之人	(215)
管理固执之人	(218)
管理豪爽之人	(221)

管理好功之人	(222)
管理淳朴之人	(224)
管理柔顺之人	(228)
管理拘谨之人	(229)
管理善辩之人	(230)
管理狂傲之人	(230)
管理沉静之人	(231)
管理诡谲之人	(233)
管理“硬汉型”员工	(235)
管理“骑士型”员工	(236)

第八章 管理奉承者的手段

忠言逆耳利于行	(241)
认清溜须拍马者	(242)
让无能力的奉承者走开	(244)
让一般能力的奉承者闲呆着	(245)
慎对有能力的奉承者	(247)
阿谀奉承的人常是最危险的	(249)
认清迷人的奉承	(250)
看清贿赂你的职员	(252)
警惕“无功受禄”	(253)
受贿会“毁一生功名”	(254)





应付对你过分殷勤的异性员工	(254)
告诉家人不要收礼	(259)

第九章 管理“多刺”员工的手段

从容应对下属的顶撞	(263)
反击别有用心的顶撞	(264)
主动求和，显示大度	(265)
应付扯皮的下属	(265)
区别对待缺勤者	(268)
积极疏导牢骚	(270)
为发泄牢骚提供通道	(271)
巧妙利用牢骚	(272)
怎样对待员工加薪的要求	(274)
上司不可“光说”不做	(275)
驾驭反对者	(276)
楚庄王拔帽缨，为下属留有余地	(279)
诸葛亮七擒孟获，凝聚人心	(280)

第十章 挽留与辞退员工的手段

人才不辞而别的启示	(285)
-----------------	-------

对待怀才不遇者的办法	(286)
诚意对待与老板不合者	(287)
大胆提拔杰出员工	(288)
重视年轻员工的培养	(289)
挽留员工的七种原则	(290)
让员工参与管理	(291)
竞争式的报酬制度	(292)
小额优惠“贿赂”员工	(293)
加薪留人的效果	(293)
得力助手要跳槽怎么办	(294)
“炒鱿鱼”前的自省	(295)
宁缺勿滥	(296)
辞退要速战速决	(297)
选择辞退时机	(297)
让员工提出辞职	(298)
果断处理“叛逆者”	(299)
“炒鱿鱼”三部曲	(301)
为后者着想	(302)
做好善后工作	(303)

第十一章 解决员工冲突的手段

冲突一定是不好的吗	(307)
-----------------	-------





激发有益的冲突	(308)
解决员工工作上的冲突	(310)
解决冲突，因人而异	(313)
深入调查，掌握情况	(315)
与人为善，秉公办事	(315)
施加压力，限期改正	(316)
单刀直入，当场解决	(317)
平分秋色，“含糊”处置	(318)
灵活变通，侧翼攻心	(318)
巧解为公司利益的冲突	(319)
减少员工对控制的抵抗情绪	(320)
武则天立嗣巧解矛盾	(322)

第十二章 管理员工的权变手段

冲突的巧妙利用	(327)
冲突管理	(328)
挫折管理：管理者大有可为的领域	(332)
从失败中学习	(336)
老板，有问题	(338)
恩威并施的老板权术	(340)
老板，别太固执	(345)
老板，没有“不可能”	(347)

权变批评术	(348)
权变恭维术	(350)
做个宽容的老板	(352)
做个耳聪目明的主管	(354)
做个善于倾听的主管	(356)
权变谈判术	(359)
老板，别老板着脸	(362)
权变说服术	(366)
以柔制刚	(368)
老板，水能载舟，亦能覆舟	(370)
新任主管：如何对待前任	(374)
老板，你知道“精神薪资”吗	(375)
为自己留后路	(377)
巧用谣言	(380)
利用“第二信道”	(382)
主管，知进知退	(383)

附 录

中国古代管理高手经验谈	(386)
-------------------	-------

