

要实现“人尽其才，才尽其用”，企业领导者和人力资源管理部门必须学习和开发一些管理“绝招”。

掌握了管理员工的“绝招”，也就掌握了企业的未来。

管理员工

GUANLI YUANGONG YOU JUEZHAO

有绝招

陈浩 著 CHENHAO

企业是船，员工是水，水能载舟，亦能覆舟
探索用人之道，提高管理技能，
改善经营状况，迅速达成企业愿景。



”

管理员工 有绝招

“



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理员工有绝招 / 陈浩著. —北京: 中国时代经济出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5119-0963-3

I. ①管… II. ①陈… 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(2011)第 167327 号

书 名: 管理员工有绝招

作 者: 陈 浩

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

邮购热线: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgscdj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 16

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0963-3

定 价: 35.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前 言

如果你刚刚自主创业或得到提升，就成了一位“指挥”别人的人，也就是说，你成为一位“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法吗？你知道他们期待的是什么呢？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，这些问题就显得越发重要，它们直接关系到你的业绩，关乎你怎么去领导他们。本书将为你解答这些问题。书中设定的读者对象是那些刚刚升职或刚刚开公司和企业的主管、老板们，或在主管、部门负责人位置上待了一段时间，想把工作做得更好或谋求进一步升迁的人们。书中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、学校及其他群体和组织。

虽然我不想说“人人都能成功”“人人都能成为老板”的套话，但我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。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，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



们最好的上司。如果尚未如此，那就是你的领导艺术还未到家，那也正是我撰写此书的原因。

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，也许这些都是事实。但你能改变的，就是你自己！你可以通过自己的言行影响别人以逐渐达到自己的目的，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！

本书从你获得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。本书作者祝愿你成为一个新时代的好老板！

作 者

目 录

第一章 管理员工的基本绝招

以自律律人，先因事择人	2
大权独揽，小权分散	4
采取有效激励，力避激励误区	5
沟通：沁人心脾的无形策略	7
建立规范，没有规矩不成方圆	8
留住企业核心员工，培养后备队伍	9
授之以渔，多方培训员工	10
群策群力，让员工参与管理	12
创造各种机会，让下属施展才能	13

第二章 管理者树立权威的绝招

知识 + 思想 = 力量	18
以业绩树立权威	19
恩威并济，威严自立	19
以包容赢得人心	21
凭借亲和力赢得下属信赖	22

第三章 激发员工干劲的绝招

让他畅所欲言	26
让他按照自我意志工作	27
增大他的权责范围	28
尊重他的意见	29
接受他的提案	31
要求他指导后辈	32
当众称赞他的工作绩效	33
逐次赋予重任	35
安排他新工作或管理重要设备	35
对他的工作成果给予及时反馈	36
说服他做事	37
培养和锻炼他的个性	38
培养他的自信	40
帮助他尽快适应环境	41
确立他的地位	43
为他选择竞争对手	44
调和工作氛围	45
平易近人亲近他	46
注意调节男女比例	47
精选员工组成团体	48
关心他的身心健康	49
调整中层员工的待遇	50
辅导他专心工作	51
排除障碍让他顺利工作	52
让他适度地忙碌	53
肯定他工作的意义	54
给他戴高帽子	54

经常制造兴奋点提高他的情绪	55
督促他积极参与工作	56
他犯错时予以适当批评	57
他表现出色时予以及时褒奖	59
培养下属独立自主的个性	61
激发他的竞争心理	62
付与动机促使他自愿工作	63
勿轻易否定他	65
教导他以失败作为成功的垫脚石	67
合理评价他的功劳	69
尽早促成下属独立工作	71

第四章 激励员工的绝招

设立高期望值	76
予人玫瑰，己手留香	77
奖励如美食，八分饱最合适	79
把惩罚制度化	81
让能者接受更艰巨的挑战	83
情感激励	84
兴趣激励	85
荣誉激励	86

第五章 与员工沟通的绝招

记住下属的名字	90
记住下属名字的方法	91
对有的下属只可“求”，不能“帮”	92

“求”下属“帮忙”要真心	94
领导者也要“家访”	95
对年长下属应礼让三分	97
对年长下属热情支持、真心帮助	98
领导者要多“下”问	98
少说“我”，多说“我们”	99
会议桌的妙用	100
沟通的技巧	101

第六章 批评下属的绝招

批评要有目的性	104
批评应有说理性	104
批评应有时效性	105
批评应因人因事而异	106
批评要个别进行	107
批评要委婉含蓄	108
先褒后贬，收效明显	109
无声的批评	109
刚柔并举，相得益彰	110
点到为止	111
灵活巧妙，缓和气氛	112
注重实效，抓住不放	112

第七章 管理不同性格员工的绝招

管理“刺儿头”型员工	116
管理吹毛求疵型员工	118
管理挑拨离间型员工	122
管理争强好胜型员工	130

管理性格孤僻型员工	136
管理夸夸其谈型员工	142
管理自我防卫型员工	145
管理自私自利型员工	148
管理冲动型员工	152
管理消极被动型员工	158

第八章 管理奉承者的绝招

忠言逆耳利于行	164
认清溜须拍马者	164
让无能力的奉承者走开	166
让一般能力的奉承者闲待着	166
慎对有能力的奉承者	167
应付对你过分殷勤的异性员工	168
告诉家人不要收礼	169

第九章 管理“棘手”员工的绝招

从容应对下属的顶撞	172
反击别有用心的顶撞	172
主动求和，显示大度	173
应付扯皮的下属	173
区别对待缺勤者	175
积极疏导牢骚	176
为发泄牢骚提供通道	177
巧妙利用牢骚	178
怎样对待员工加薪的要求	179
驾驭反对者	179

楚庄王拔帽缨，为下属留有余地	181
诸葛亮七擒孟获，凝聚人心	182

第十章 挽留与辞退员工的绝招

人才不辞而别的启示	186
对待怀才不遇者的办法	187
诚意对待与老板不合者	187
大胆提拔杰出员工	188
重视年轻员工的培养	188
挽留员工的七种原则	189
让员工参与管理	190
竞争式的报酬制度	190
小额优惠“贿赂”员工	191
加薪留人的效果	191
得力助手要跳槽怎么办	192
“炒鱿鱼”前的自省	193
辞退要速战速决	193
选择辞退时机	194
让员工提出辞职	194
果断处理“叛逆者”	195
“炒鱿鱼”三步曲	196
为后者着想	196
做好善后工作	197

第十一章 解决员工冲突的绝招

冲突一定是坏事吗	200
激发有益的冲突	200
解决员工工作上的冲突	201

解决冲突，因人而异	203
深入调查，掌握情况	204
与人为善，秉公办事	205
施加压力，限期改正	205
单刀直入，当场解决	206
平分秋色，“含糊”处置	206
灵活变通，侧翼攻心	207
巧解为公司利益的冲突	207
减少员工对控制的抵抗情绪	208
冲突的巧妙利用	209
冲突管理	210

第十二章 管理员工的权变绝招

挫折管理：管理者大有可为的领域	216
从失败中学习	218
老板，有问题	219
恩威并施的老板权术	221
老板，别太固执	224
权变批评术	225
权变恭维术	226
做个宽容的老板	227
做个耳聪目明的主管	228
做个善于倾听的主管	229
老板，别老板着脸	231
权变说服术	233
以柔克刚	235
老板，水能载舟，亦能覆舟	236
新任主管：如何对待前任	239
老板，你知道“精神薪资”吗	240



第一章 管理员工的基本绝招

以自律律人，先因事择人

古人云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行。”曾国藩认为：作为统兵的主帅，自己的表率作用是非常强的，只有靠自身的清廉有信，才能获得部属的拥戴。同样的道理，企业领导人的德才学识，必将关系到企业的成败。把个人生命价值与企业价值融为一体的团队，首先取决于企业领导者本身的品格、才能和形象。勤奋、正直、真诚待人、受人尊敬的领导者，本身就是一种动力，它能使员工心甘情愿地努力工作。那些全身心投入事业的企业领导人，其无私奉献精神和对公司的热爱，会使员工受到强烈感染，使整个企业充满朝气。即使是亏损企业，如果领导能与员工同甘共苦，也会激起员工的热情。

许多员工眼中的领导者，都具有某种他人所没有的特质，若你不具备某种独特的风格，就难以获得员工的尊敬；如果管理者不能以身作则，给员工起表率作用，那么必然不能取信于属下，员工也必然不能顺利完成你的各种指令，进而，必然影响企业的经营、发展、壮大。所以，在管理者应该掌握的管人绝招中，最基本也是最重要的一条应该是管理者的“自我要求”。你是否对自己的要求远大于对员工的要求呢？你会站在客观的立场，为对方设身处地考虑吗？

身先士卒，率先垂范，永远会唤起下属的崇敬感。要求自己的原则与方法和要求他人的原则与方法是相互关联的，都不是一朝一夕可以成就的。你必须要有“三军可夺帅，匹夫不可夺志”的决心与毅力，从不断的努力与日渐丰富的经验中，锻炼自己，促使自己更进一步迈向成功的领导者之路。在这些努力的过程中，你的一举一动都逃脱不了员工的观察。如果他们内心能这样想：“这个领导者是足以信赖的，他是值得尊敬的。”那么，你的一切努力都将不会白费。

给下属做表率，要率而先之，那么就要注意自己平时的言行。身为领导者，最容易犯的错误，便是时常借故迟到早退。另外，领导也不能推卸责任，否则只会令大家怀疑你的管理能力。当然，做事公平及公私分明的领导才是部下学习的榜样。

领导要起表率作用，应该做到以下五点：

- 做任何一件工作，都能比一般人想得周密，做得有条理；



- 勇挑重担，不怕困难，喜欢在重担和困难面前锻炼自己的人格和能力；
- 能从全局看问题，从小处着手，一步一个脚印地解决问题；
- 不追求个人享受，任劳任怨，以身作则，同时能与大家同甘共苦；
- 能以科学的绝招来指导大家开展工作，能以人性为本，激励大家的工作热情。

所有的领导者都要明白，有什么样的领导，自然会有什么样的下属，所以领导在责备下属处事不当之前，应该想想自己是否有同样的缺点。其身不正，试问又如何去责怪下属？

通过因事制宜、因事设人之后，凡是本地区、本单位的紧缺人才，迅速通过各种渠道，采取各种方式，从外地区、外单位大胆引进；凡是本部门不能发挥其所长的人才，在征得本人同意的基础上，应根据其素质条件，及时安排到最能发挥其所长的部门中去工作，绝不出现人才闲置的状态。

因事设人，从根本上讲，是能够实现员工的能职匹配，从而避免人才浪费或庸人执事的现象。

“用人必考其终，授任必求其当。”此处“当”讲的就是用人必求适位。

每件事都各有所需，每个人又各有所长，任用人的要点在于，必须使人的长处适应事的需要，只有这样才能做到才与事当、事成人立。

要做好“当”，管理者们就必须先做好两项工作，即职业分析和因岗选人。

所谓职业分析，是指对每个职业所需要的能力的种类、分量及其气质特点进行鉴别并做出明确的规定。

人事心理学认为，不管哪一项工作，不仅需要与与之相适应的一般智力水平，还需要有与该工作性质相符合的某些特殊能力。这些特殊能力，主要是指某些动作能力、语言能力、想象能力和判断能力等。不同工作所需特殊能力不仅在种类上有差异，而且在程度上也不同。

除此之外，有的工作还需要具有某种特别性格与气质的人来担当。比如，细致的工作，适合选用抑郁质或黏液质的人；交往广泛、活动性强的工作，适合选用多血质的人。

职业分析的目的在于确定每一项工作需要能力的种类与水平，以及相应的性格和气质，作为因事择人的依据。

所谓因岗选人，是在职业分析或岗位分析的基础上，制定各岗位人员的选聘标准，并以此标准挑选合适人才。

选聘标准包括个人品质、专业水平、文化程度、性格、能力、经验、年龄、健康等方面。不同的岗位采用不同的任用形式，选任、委任、聘任或考任，从而选择出所需人员，以满足工作需要。

能职匹配，一方面要考虑是否胜任其职，另一方面要防止“功能过剩”，即避免“大材小用”。因为“大材小用”势必造成一个人能力的部分浪费；势必造成“高位”无才和“低位”滥用的情况；势必挫伤被“大材小用”人员的积极性，使其另图高就，难安其心。

大权独揽，小权分散

如何分配好手中的权力，是古往今来任何领导都无法回避的问题。领导者分配权力过程中的首要问题，并不在于究竟是多分一点好，还是多留一点好，而是要首先搞清楚具体应该分什么权力，留什么权力。关于这个问题，领导者们通常用“大权独揽，小权分散”的原则来加以解决。

从权力的性质来看，通常情况下，一个组织的权力有三个层次：决策权、运行权、执行权。

所谓大权实际上主要是指决策权，还有就是运行中关键问题的把关性权力，具有“不可替代性”。对于一个组织的发展而言，最重要的是决策。所以领导人一定要抓住大权、用好大权，不要忙于琐碎事务，而忘记自己最重要的决策任务。

集权和分权还有一层重要意义，就是领导者能够正确处理领导团队内各个成员之间的权力分配问题。

作为领导者，在适合分权的时候一定要首先搞清楚一个问题：谁是合适的受权者。只有把正确的权力交给正确的人，才能使权力分散产生效果，否则，就会适得其反。那么，究竟应该把权力交给谁呢？

一般来说，领导下达的命令，下级无论如何也得全力以赴，忠实执行。这是下属必须严守的第一原则。如果下属的意见与上司的意见有出入，当然可以先陈述他的意见。陈述之后，上司仍然不接受，那就要服从上司的意见了。



接受分权的下属必须是上司的代办人。纵然上司的见解与自己的见解不同，上司一旦决定下来，下属就要把这个决定当做自己的决定，向部下或是外界人员做出详尽的解释。

此外，下属必须认清什么事在自己的权限之内，什么事自己无权决定。绝不能混淆这种界限。如果发生某种问题，而且又是自己权限之外的事，就不能拖拖拉拉，应该即刻向上司请示。

下属自己处理好的问题如果不向上司报告，往往使上司不了解实情，做出错误的判断。当然，这也不是说事无巨细都向上司报告。

被授权的下属还应该是勇于承担责任的人。下属负责的工作，虽说是由上司赋予全责，但不管原因何在，领导和下属必须一起为差错负责。

当然，也有些领导在出现问题后，总是把责任推到部属身上，说：“那是某某干的。”如此归咎于部属，这是不该有的现象。把责任推给部属，并不能免除他的责任，因为就算如此，也是因为领导当初用人不当。一个领导者必须有“功归部属，失败由我负责”的胸怀与度量才行。

作为领导者，如果授权合理的话，领导者就有了“分身之术”。现代社会中，企业管理越来越复杂，授权已成为领导者完成领导活动、实现现代领导目标的重要环节。但领导者也要明白，集权不是专权，放权不是放任。

采取有效激励，力避激励误区

赞美下属，是有效激励下属工作积极性的方法之一。作为管理者，赞扬是一小笔投资，只需片刻思索的工夫就能得到意想不到的回报，它是与下属沟通情感、表示理解的方式，是一种有效而且不可思议的推动力量，是鼓励下属士气，激励下属进取的有效绝招。

威奇托州立大学的杰拉德院长曾做过一项调查，让 500 名员工身处各种各样的工作环境，以求找出最有效的工作环境激励因素。

研究表明，最有效的激励因素是：当员工出色完成工作时，管理者当面表示祝贺。这种祝贺要来得及时，也要说得具体。

如果不能亲自表示赏识，管理者们应该写张便条，赞扬员工的良好表现。书