



权威管理大师汤姆·彼得森

薛强◆编译

MBA 核心课教程

管理员工的艺术

运用这些艺术，将使你的员工心悦诚服
运用这些艺术，将使你的管理再上新阶



北京出版社

序

任何一位置身于部门主管或领导岗位的人,首先要面对的最大问题,就是管理员工问题。管理工作之所以具有立体的和动态的操作程式,就因为这其中存在着活生生的人的因素。人是有思想、有情感、有欲望,且有与其思想、情感和欲望倾向相对应的行为方式。员工的思想、情感和欲望偏离了正确的轨道,其行为(包括工作行为和生活行为)就容易出现失控。所以,员工是否听从指挥,服从领导,工作态度是否积极,工作效率是否快捷,这一切在很大程度上取决于这个单位或部门主管对员工的管理艺术。

要知道,世界上任何动物都比较容易驯服,唯独人最难驯服。在一个单位或部门中,若是有某个员工被管饿了,管恼怒了,可能会闹得“一条鱼搅个满锅腥”,甚至弄得翻天覆地,一塌糊涂,不好收场。相信任何单位或部门的主管都不愿看到这种糟糕的局面。但很多时候,一个单位或部门中总会有一两个不够安分、不甘服从、甚至惯于明里暗里与主管或领导作对的员工。对付这一类难管的员工,要有一套行之有效的办法才行。就像孙悟空他再能蹦能跳,也不能让他跳出如来佛的手掌。作为一名主管或领导,能把这一类员工管服了,管好了,你这个主管或领导也就合格了,或者说是够资格了。有人说企业管理既是一门科学,也是一

门艺术。其实从根本上说,它是一门管人的科学,也是一门管人的艺术。把人管好了,各项工作也就顺理成章了,你所主持的事业也就如日东升了。

本书在现代管理科学的大框架下,避开了空洞的理论说教,从管理者上任初始,直至进入领导角色,在实际管理工作中所遇到的各种问题进行了全面系统的论述。对于一个单位或部门主管来说,几乎每一个问题都是至关重要的和难以回避的。特别是对各单位和部门主管难以逃避的各类挠头和棘手问题进行了别开生面的探讨,不仅在理论上做到条分缕析、深中肯綮,而且更从实践上为各级主管管住、管服和管好各类难管的人提供了切实可行的方法。须知,成功的主管总是离不开成功的方法。只要取法本书,几乎所有管人难题都可迎刃而解。

所以,不管你是初涉主管岗位不久的新手,还是资深老成的管理人员,都可以运用本书所提供的理论和方法解决在实际管理工作中所遇到的各类管人问题。

本书在编译过程中参阅了大量中外管理学家的先进管理思想和优秀研究成果,在此一并表示感谢。

编 者

2001年1月于中国人民大学

目 录

第一章 管理员工的原则	(1)
一 言行举止,保持身份	(1)
二 控制情绪,胸有丘壑	(3)
三 七嘴八舌,一锤定音	(4)
四 下达指示,八分即可	(6)
五 发号施令,说一不二	(8)
六 大权独揽,小权分散	(10)
七 有条不紊,成功授权	(13)
八 关心员工,体贴至上	(16)
九 经常沟通,事半功倍	(18)
十 以信树威,律己尊人	(21)
十一 良性竞争,积极引导	(22)
十二 巧用暗示,启发责任	(24)
十三 看人上菜,灵活管理	(25)
十四 用人以公,适合己意	(27)
十五 取长补短,量才而用	(29)
十六 软硬适度,切忌滥权	(33)

第二章 新官上任时 (35)

- 一 怎样展示威力 (35)
- 二 新官怎样处理旧帐 (38)
- 三 怎样对待前任 (41)
- 四 怎样管理老资格 (43)
- 五 怎样管理原上级 (45)
- 六 适当表现自己 (48)
- 七 驱逐各种障碍 (51)
- 八 初步进入角色 (55)

第三章 对员工的日常管理 (66)

- 一 领导如何理顺与员工的关系 (66)
- 二 雇用员工原则 (72)
- 三 建立有效管理制度 (74)
- 四 使用好各种人才 (75)
- 五 正确对待员工的小节 (83)
- 六 正确对待员工的隐私 (85)
- 七 对待谗言的正确态度 (87)
- 八 如何对待员工恭维 (90)
- 九 充分调动员工积极性 (93)
- 十 善于管理自己的秘书 (102)
- 十一 如何应付各类与会者 (106)
- 十二 切实加强对员工的控制 (108)

- 十三 培养自己的左膀右臂 (124)
- 十四 如何留住优秀的员工 (126)

第四章 如何处理员工之间的矛盾..... (128)

- 一 了解员工之间发生矛盾的原因 (129)
- 二 明确处理员工之间矛盾的态度 (131)
- 三 把握处理员工之间矛盾的原则 (134)
- 四 处理员工之间矛盾的方法 (136)
- 五 处理员工之间矛盾的注意事项 (142)
- 六 一把手化解班子内部矛盾的方法 (160)
- 七 注意员工之间的性骚扰 (164)

第五章 如何处理与员工之间的冲突

- (168)
- 一 弄清发生矛盾冲突原因 (169)
- 二 处理矛盾冲突的方法 (170)
- 三 处理与员工之间矛盾冲突的原则与技巧 ... (172)
- 四 区别对待各种具体冲突 (200)

第六章 如何对待消极抗争..... (207)

- 一 如何对待不满 (207)
- 二 如何对待牢骚 (215)

- 三 如何对待谣言 (225)
- 四 女性领导怎样对待流言蜚语 (232)

第七章 如何对待员工的过错 (235)

- 一 实施批评应掌握的原则 (236)
- 二 选准批评的最佳时机 (239)
- 三 把握好批评的要求与技巧 (241)
- 四 正职批评副职的艺术 (257)
- 五 如何叱责员工 (259)
- 六 如何对待犯过错误的员工 (268)

第八章 管理棘手员工的艺术 (278)

- 一 如何管理不得力型员工 (278)
- 二 如何管理爱酗酒型员工 (281)
- 三 如何管理刺头型员工 (283)
- 四 如何管理分析狂型员工 (285)
- 五 如何管理事儿妈型员工 (286)
- 六 如何管理争强好胜型员工 (287)
- 七 如何管理官迷型员工 (287)
- 八 如何管理缺陷型员工 (288)
- 九 如何管理狂妄型员工 (289)
- 十 如何管理无需求型员工 (290)
- 十一 如何管理硬汉型员工 (292)

十二	如何管理循规蹈矩型员工	(294)
十三	如何管理勤奋低效率型员工	(295)
十四	如何管理自以为是型员工	(296)
十五	如何管理自负型员工	(297)
十六	如何管理绯闻型员工	(298)
十七	如何管理情绪型员工	(299)
十八	如何管理反骨型员工	(299)
十九	如何管理倚老卖老型员工	(300)
二十	如何管理报喜不报忧型员工	(301)
二十一	如何管理好空谈型员工	(302)
二十二	如何管理讨好谄媚型员工	(304)
二十三	如何管理桀骜不驯型员工	(305)
二十四	如何管理品质恶劣型员工	(306)
二十五	如何管理独断专行型的员工	(308)
二十六	如何管理爱扯皮型员工	(310)
二十七	如何管理家庭问题型员工	(310)
二十八	如何管理经常缺勤型员工	(311)
二十九	如何管理工作狂型员工	(314)
三十	如何管理自私自利型员工	(315)
三十一	如何管理嫉妒型员工	(317)
三十二	如何管理独行侠型员工	(318)
三十三	如何管理身患重症型员工	(321)
三十四	如何管理业绩平平型员工	(322)
三十五	如何管理爱跳槽型员工	(325)

第九章 管理关系员工的艺术 (328)

- 一 摆正与关系员工的关系 (329)
- 二 管理关系员工的方法 (331)
- 三 当员工与你上司有关系时 (333)
- 四 当员工与你本人有关系时 (343)

第十章 管理女性员工的艺术 (352)

- 一 管理女性员工的原则 (352)
- 二 管理女性员工的方法对策 (354)
- 三 管理女性员工的注意事项 (356)

第十一章 管理员工的禁忌..... (376)

附录 如何与有问题或过错的员工进行

指导谈话 (398)

- 一 营造背景 (401)
- 二 谈话的开始 (407)
- 三 与员工达成协议 (415)
- 四 假如问题依旧怎么办 (420)
- 五 再谈协定 (423)
- 六 事关自我选择 (425)

七 控制点	(426)
八 处理好谈话中的难点	(428)
九 结束谈话	(434)

第一章 管理员工的原则

在一个部门或企业中,管理者只有在员工面前树起权威,才能服众于人,才能使自己领导的团队无往而不胜。但要做到这一点并不是一件很轻松的事。在一个团队或群体中,不管是人事竞争的需要,还是工作竞争的需要,都要求管理者在整体素质上具有某些超凡出众之处。要知道,领导权威的树立,不单是靠领导者单枪匹马的个人表现,也不单是靠严格的管理制度,而要靠令人信服的管理手段和管理艺术。而后者常常在解决具体问题上立竿见影地发挥作用。

看看那些成功的管理者是怎样让手下员工心悦诚服地为自己效力的呢?他们又是靠什么带领出了一个能征善战的团队的呢?下面这些管理原则是各级主管或领导者屡试不爽的成功经验,其中有些条款已经被列为哈佛工商管理硕士(MBA)教材中的管理原则,且从实际经验的层次上提高到了理性的高度进行审视和把握,为管理者成功管理员工提供了可资依循的范式。

一 言行举止,保持身份

管理者跟员工在一起时,要适当表现自己的“身份”。在办公室里与员工相处,别人应该一眼就能瞧出,谁是员

工,谁是领导。如果你不能表现出这一点,或者给人的印象正好相反,那么,你这个领导基本上是失败的。

你虽然不必过于矜持,但要让你的员工起码意识到,你是这个部门的领导。这样,即便是活泼、轻佻的职员也不至于去拍你的肩膀,或拿你的缺点随便开玩笑。他在你面前会小心谨慎,看你的脸色行事,当你们一起离开办公室时,他会恭恭敬敬地把门打开,让你先行。

领导要保持自己的威严,在无形中形成的员工对你的尊敬之意,会为你的工作开展创造良好条件,员工会处处——至少在表面上尊重你的意见。当他们执行任务有困难时,会与你商量,而不会乱作主张,自行其是。

领导要注意自己的讲话方式。在办公室里讲话,一般说要亲切自然,不能让员工过于紧张,以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话,譬如面对许多员工演讲、做报告,要有威严,有震慑力。

但不管在哪种情况下,领导讲话都要一是一,二是二,坚决果断,切忌含糊不清。

跟员工交谈,即便员工一方处于主动,领导听取对方谈话,也切忌唯唯诺诺,被对方左右。如果对方意见与自己意见相左,可以明确给予否定,如果意识到员工意见确是对公司对自己有利的,也不要急于表态。

多思考少说话,也可以以“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”的态度来结束谈话。这样,在回去之后,员工不会沾沾自喜,而会更加谨慎,领导也可以利用时间从

容仔细考虑其中的取舍,这在无形中增加了领导的权威,显然比草率决定为好。

行为是无声的语言。很多员工与领导直接交谈、交往的机会不是很多,他们了解你往往是远远地看到你的一举一动,或通过其他一些材料,员工们会根据每一些较小的事情来判断你的为人方式和工作风格。

当你显示自己的身份时,你是将办公室的门敞开还是紧闭,当你走出办公室如何与员工打招呼,你如何接听电话,如何回复来信等,每一个细节都会映入他们的脑中。每一个细节,都是向员工们传达你自身的一份信息。

行为有时比语言更重要,领导的身份、权威,很多往往不是由语言,而是由行为动作表现出来的,聪明的领导者尤其如此。

二 控制情绪,胸有丘壑

无论何人,只要在社会上混过一段时间,便多多少少练就了一副察颜观色的本事。他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式,进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益。你的个人意志也会在不知不觉中,受到别人的影响。

其实,没有喜怒哀乐的人并不存在,他们只是不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。对于领导者来说,在人际交往中,做到这一点是很重要的。所以,要把喜怒哀乐藏在心里,别轻易拿出来给员工看。

“喜怒不形于色”，亦即尽量压抑个人的感情，以冷静客观的态度来应付各种局面或变故，具有这种性格的人才配做一位领导者。

这种性格至少有两大优点：

(1)当组织内部遭遇困难时，如果领导者露出不安的表情或慌乱的态度，便会影响到全体员工，一旦根基动摇，可能就会使人心涣散。这种情形下，如果能保持冷静、若无其事的态度，最能稳定民心。

(2)在对外谈判时，可以显出从容镇定、成竹在胸的泱泱之风。如果把持不住感情，如同自掀底牌一般，容易被对方控制住主动权而屈居下风。

在官场上，不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐的情绪，被称为深藏不露、胸有丘壑，这是古今中外成功的领导者用以控制属下的一种有效方法。历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥出自己的底细和实力，这样属下就难以钻空子了，就会对领导感到神秘莫测，产生畏惧感，也不容易暴露自己的真实面目。领导如处暗室，员工如同在明处，控制起来就比较容易了。

三 七嘴八舌，一锤定音

现代社会是讲民主的社会，因此，少数服从多数成了理所当然的决策规则。如果这个多数是由知识水准较高的人组成的，应该没有问题。但是，如果这个“多数”的组成分子

素质较差,那么多数人的意见就不一定是正确的。

重要的是对真理的判断,哪边有真理,哪边就是对的。

有些心怀叵测的人很会蒙骗群众,以“多数”作后盾而提出一些无理要求,这样的“多数”就无须服从。在这种情况下,领导者可能会显得孤立,但这并不可怕,这种孤立必定是暂时的。

某厂有个工人盗窃了厂里的木材,数量虽然不很大,但性质肯定是偷盗。因为这人是木工,平时上上下下找他敲敲打打的人很多,都与他有点交情,于是,便都出来求情,只有厂长坚持要依法处理。

有人就说:“少数服从多数嘛。”厂长理直气壮地说:“厂规是厂里最大多数的人通过的,要服从,就服从这个多数。”

一时间,厂长似乎有点孤立,但时间一长,理解和赞同他的人便越来越多,而偷盗厂内财物的情况也从此大为减少了。

有的领导认为,只有照多数人的意见办事才不会把事情闹大,才能和平地收拾局面。其实不然,不讲原则,迁就多数,势必后患无穷。

对于不了解实情的人,要怀着热忱,耐心地向他说明,使反对者变成赞成者。对于为反对而反对的人,任你怎么说,恐怕他也是不想接受的,那么就干脆不必寄希望于他的赞同。

真理在握,反对者越多,自信心就要越强,就要越发坚决地为贯彻目标而努力。

有家商店,店面虽然不大,地理位置却相当好,由于经营不善,连年亏本。新经理一上任,便决意整顿。

他制定了一系列规章制度,这一来就结束了营业员们逍遥自在的日子,因此遭到一片反对之声,新经理被孤立了。但他坚持原则,说到做到。

不到一年,小店转亏为盈。当年终颁发奖金的时候,一个平时最爱在店堂里打毛线,因而反对新规定也最坚决的女士说:“嗯,还是这样好。过去结绒线,一个月顶多结一件,现在这奖金足可以买几件羊毛衫了。”

新经理不怕孤立,最后并没有孤立。假若他当时不搞改革,弄到连工资也发不出的地步,他还能不孤立吗?

现在“善解人意”的上司似乎越来越多,虽然倾听员工的意见很重要,但如果对一些不符合要求的事,管理者就应按照原则谨慎决策了。

尤其对工作上的策略、战术等计划,管理者必须一锤定音做出明确的结论。

四 下达指示,八分即可

有些管理者常容易犯指示过于详尽的毛病,他们明知道有些事情一定要交给下面的员工做撑行,但是却又有些不放心的,因此,不知不觉中就会一再地交待他们:

“要按××顺序做。这里要这样做,这点要特别注意……”

事实上,这些指示上司不说,员工也可能都已经知道得非常清楚,可是,上司却仍很仔细地一再指示各项事宜。

喜欢如此作详细指示的人,大部分可能都是新上任的主管,用人的经验很少,另外也有可能是从事专门职业或技术等出身的管理人员。

期望把工作做得非常完美,当然是一件很好的事,但是这种过于详尽的做法,反而会带来无法测知的损失。这是什么原因呢?

受到详细指示的部属,开始时 would 认为,你不信任我,为什么还要把工作交给我?因而产生不满。然而,因为不想辞职,只好对你说:“知道了。”乖乖地每天都重复不断地按照你的指示行事。

后来,他会发现按照指示而工作,实在很轻松,最后,甚至变成有指示才会工作。有了这种态度之后,就会变得消极、被动,而年轻人特有的精力,就无法在工作中发挥,就会用在工作以外的事情上,这样他慢慢地对工作也就不再热心了。

这样一来,员工们,就会过着不用脑筋思考的日子,终致失去思考和判断的能力,这是非常严重的事。有些人到了相当年龄仍然没有办事用人的能力,大部分都是如此造成的。所以,如果一个人放弃思考的机会,最后也将失去思考的能力。

非常详尽地指示,然后感叹别人工作态度消极的上司,自然不了解自己的行为所造成的后果。因为,太多、太详细