

一本所有管理者、私营业主
不可不读的职业手册

管人100问

为管理者度身打造的实用管理技能读本

陈东升/编著

MANAGING
PEOPLE


员工管理的目的就是教育员工从忠于职守到“我能为老板做些什么”。培训具有使命感的员工特征就是培训员工的诚信尽职的敬业精神。

APPLIED
实用版



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



管人 100 问

陈东升/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人 100 问 / 陈东升主编. - 北京: 企业管理出版社,
2003.11

ISBN 7-80147-990-4

I. 管… II. 陈… III. 企业管理: 人事管理 - 问答
IV. F272.92-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108694 号

书 名: 管人 100 问

作 者: 陈东升

责任编辑: 郑远思 技术编辑: 华 瑞

书 号: ISBN 7-80147-990-4/F·988

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: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11 印张 200 千字

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

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

管人这个问题，对某些管理者来说，可能是一件非常头疼的事；因为有时面对不同性格员工的各种不同表现，“管人”可能是非常没有头绪的，让人不知从何“管”起。这种现象对于刚刚就任“主管”或“经理”的管理者可能尤其严重。本书就试着为这种非常复杂的“管人”活动理出一个头绪，让我们的管理者在“管人”时有章可循，有“理”可依。我们的视角从一个新员工进入你的公司开始，从第一天你该对他/她说什么话，到怎样给他/她安排工作和任务，到怎样对他/她进行绩效考核，到怎样奖励和惩罚，直至他/她离职时怎样处理。通过以上这些环节，本书为你勾划出一幅整体的“管人”蓝图；从而使你在“管人”时做到心中有数，心中有底，并知道在员工与你“对付”时该如何应对。

勿庸讳言，有些人天生就具有一种“管人”的本能，就如同俗语说的“我一见你就知道你不是个好人”那样，他们一看见某个人就知道用什么样的方法“对付”他/她，分外透着一股“与人斗，其乐无穷”的味道。另外有相当一些主管或经理，在“管人”方面却不

那么游刃有余，甚至还常常受刁蛮员工的气。对于第一种人，读过本书可以重新打理思路，在以后的“管人”实践中更上一层楼；而对于第二种人，本书就是非常必需的了，因为它正是自己修炼“管人”真本事的大好教材！

与其他“管人”类图书不同的是，本书没有大肆渲染中国古典“管人术”的种种所谓现代应用，而是实打实地告诉你现代“员工管理”所应注意的种种问题；比如与员工签订劳动合同时应注意的问题，员工上任、休假、离职时所应注意的劳动法规问题，绩效考核与薪酬管理中的技巧等等。这些问题如果不注意，就会成为其他问题的隐患，在合适的时机就会爆发，从而给你的公司管理带来这样或那样的麻烦。而有了本书为你提醒，你就会省却这些麻烦。

目 录

第一章 招聘、上岗与离职	(1)
1. 新员工上班第一天应谈些什么?	(3)
2. 怎样帮助新员工了解公司?	(6)
3. 怎样制作应聘登记表?	(9)
4. 招聘时应注意哪些细节问题?	(16)
5. 招聘应届毕业生有哪些步骤?	(19)
6. 怎样有效地筛选应聘材料?	(22)
7. 怎样识别应聘材料的虚假成分?	(25)
8. 面试的目的有哪些?	(28)
9. 面试提问的技巧有哪些?	(31)
10. 怎样提高面试的效果?	(40)
11. 招聘中两个常见问题的处理	(43)
12. 怎样提高使用期的激励效果?	(45)
13. 员工被猎, 怎样采取应急措施?	(51)
14. 怎样防止员工跳槽?	(53)
15. 怎样判断哪些员工容易挽留?	(56)
16. 怎样主持好离职谈话?	(58)

17. 怎样体面地辞退员工? (61)

第二章 分派任务 (69)

18. 如何在分派任务时做到“视才而用”? ... (71)

19. 分派任务前应做到有条不紊 (76)

20. 分派任务时应做到“成事而不做事” ... (78)

21. 如何“做导演不做演员”? (80)

22. 分派任务时怎样做到“教练不抢队员的风头”? (82)

23. 如何做到“临危不乱”? (84)

24. 分派任务时如何做到“具体地陈述命令”?
..... (86)

25. 如何划定工作范围? (88)

26. 如何在分派任务时兼顾情与理? (91)

27. 分派任务的关键是什么? (93)

28. 如何在分派任务前冷静地分析利弊? ... (95)

29. 为什么要严格地执行决议? (97)

30. 引导良性竞争为什么是必要的? (100)

31. 掌握工作重点为什么具有决定意义? ... (103)

32. 如何巧用授权? (105)

33. 怎样在分派与实施任务时与下属达成共识?
..... (108)

34. 分派及实施任务时为什么要健全组织形式?
..... (110)

35. 为什么在分派任务后要给下属留下“创造发挥空间”？	(112)
36. 分派任务后不及时督导会有什么后果？	(114)
第三章 绩效考评	(117)
37. 为什么要进行绩效考评？	(119)
38. 绩效考评程度与人员规模的关系怎样？	(122)
39. 怎样设计好绩效考评文件？	(124)
40. 部门经理怎样进行绩效考评？	(127)
41. 哪些因素影响绩效考评的公正性？	(130)
42. 绩效考评中常见问题的处理	(133)
43. 怎样处理员工的考评申诉？	(136)
第四章 薪酬福利	(143)
44. 怎样确定新员工的起薪？	(145)
45. 怎样解决好加薪问题？	(148)
46. 怎样处理员工的加薪要求？	(150)
47. 怎样制定销售人员的薪酬政策？	(153)
48. 怎样制定开发人员的薪酬政策？	(155)
49. 怎样给开发部门发项目奖金？	(158)
50. 员工福利包括哪些内容？	(161)
51. 如何提高员工对薪酬管理的满意度？	(163)

52. 什么是员工持股?	(167)
53. 怎样设立员工持股会?	(178)
第五章 员工管理	(183)
54. 有关迟到的三个问题	(185)
55. 开发部门怎样实行弹性工作制?	(191)
56. 怎样编写员工工作行为规范?	(196)
57. 家长制管理与“以人为本”	(203)
58. 如何提高激励政策的有效性?	(206)
59. 精神激励的有效方式: 工作宣讲	(209)
60. 怎样准确地进行职务描述?	(212)
61. 快速发展的公司怎样进行工作分析?	(215)
62. 怎样将岗位职责落到实处?	(218)
63. 怎样解决冗员问题?	(220)
64. 如何增强员工对公司的责任感?	(223)
65. 员工职业定位模式	(226)
66. 怎样帮助员工做好职业定位?	(229)
67. 员工希望继续深造怎么办?	(231)
68. 怎样为晋升员工设立“试用期”?	(233)
69. 中层经理如果不合格怎么办?	(237)
70. 怎样撤换中层经理?	(240)

第六章 员工培训…………… (245)

- 71. 怎样帮助新员工度过“磨合期”? …… (247)
- 72. 为什么要对员工进行培训? …… (255)
- 73. 如何确定企业人才应具备的素质? …… (258)
- 74. 如何培养员工的创造力? …… (264)
- 75. 如何培养自信的员工? …… (267)
- 76. 如何培养身心健康的员工? …… (269)
- 77. 如何培养员工的经营观念? …… (274)
- 78. 怎样才能培养出领导人才? …… (277)
- 79. 敢于培养“超过自己”的员工 …… (279)
- 80. 如何培养员工的团队意识 …… (282)

第七章 处理矛盾冲突…………… (285)

- 81. 办公室内有哪些基本矛盾? …… (287)
- 82. 如何把握解决冲突的基本态度 …… (290)
- 83. 如何杜绝办公室里的谣言? …… (293)
- 84. 如何在部门里建立良好的人际关系? …… (299)
- 85. 如何处理牢骚? …… (306)
- 86. 员工背后议论你怎么办? …… (309)
- 87. 如何防止过度竞争? …… (311)
- 88. 员工对你有偏见怎么办? …… (313)
- 89. 如何化解团体间的矛盾? …… (315)

11/18/94

第八章 管理刺头员工..... (319)

- 90. 如何对待“过于殷勤”的异性下属? ... (320)
- 91. 如何对待笑里藏刀的人? (323)
- 92. 如何对待阿谀奉承的人? (324)
- 93. 如何对待嫉贤妒能的人? (327)
- 94. 如何对待难以接近的人? (329)
- 95. 如何对待情绪反常的人? (331)
- 96. 如何对待斤斤计较的人 (333)
- 97. 怎样处理工作中聊天的下属? (335)
- 98. 怎样处理经常请假的下属? (337)
- 99. 怎样处理经常迟到的下属? (339)
- 100. 怎样处理在工作时间办私事的下属? ... (341)

第一章 招聘、上岗与离职

招聘、上岗是管人的开始，离职是管人的结束，这三个环节对经理和老板来说都是非常重要的。本章就这三个环节中最常见的问题给予了非常实务性的解答，相信是你在其他书中读不到的。



1. 新员工上班第一天应谈些什么？

在新员工上班的第一天，应比新员工来得早一点，把手头的工作放一放，专门等候他。因为第一天上班的新员工，也许只认识老板一个人，如果他连老板都找不见的话，他也许会掉头离开的。如果新员工上班第一天见不到老板，他就会觉得很尴尬，认为企业对他不重视。这件小事从一个侧面反映出来必须考虑好新员工上班第一天的工作安排，否则，造成的损失是无可挽回的，尤其是对待高级的人才。

在接待新员工时，应先给新员工发送几张关于公司的材料，然后结合这些具体的材料再给以讲解。比如结合第一张材料讲解公司的基本情况，所做的项目，正在研究的产品，公司的前景等等。

然后让新员工提出材料中的疑问，如果没有疑问，也对公司有了初步的认识，可以考虑带新员工到每个部门会面一下，介绍同事相识，然后带他到具体的工作地点，这样，一个引导的过程基本完成了。但应该注意的是，必须提前准备好新员工的办公用品，比如桌子、椅子等。如果让新员工第一天没有自己的工作位置，或等到新员工来时再准备，这都是不礼貌的行为。

下面介绍一下具体给新员工发放的资料：

(1) 第一张是公司的信息资料，比如列有公司的具体名称、具体地址，邮政编码、总机电话号码，传真机号码，网址、电子邮件信箱号码等。因为在工作中这些信息是常常用到的，不能让新员工自己去慢慢收集这些信息。

(2) 第二张是公司的组织结构图、公司各部门的电话号码单（包括从总经理到各部门职员的职务、部门、姓名、电话分机号码等，并最好把新员工的电话号码也列上），及公司的目标、公司对外宣传口号。

(3) 第三张是列出一些简单的服务信息（如果各种制度比较详细，可以择主要列出，或这一部分内容可以省略，直接给新员工看公司制定好的各种制度）。比如冬季、夏季公司上下班时间；出入大门打卡的制度；中午吃饭、休息地点、办理会客的手续；休假制度；出差制度；报销制度；办公用品发放制度；发放工资、福利的时间以及标准，加班费的计算；各种物品的摆放地点（如传真机、复印机、信箱等）、私人物品的保管地点；对公司工作提出合理化建议的奖励，工作时间着装的服饰准则以及公司的一些特殊的规定，比如禁止在工作时间抽烟、禁止在工作时间干一些于工作无关的事情，禁止在工作时间去各个部门闲聊等等。总之，这部分内容应该尽量详细一些，这样新员工就会很快了解公司，尽快减少不适应性，也减少工作出差错的机会。

(4) 最后一张是关于新员工岗位职责的描述,包括岗位名称,岗位所处的部门,部门领导,岗位具体描述,需要完成那些工作,需要向谁汇报工作等等。还应列出与这个岗位接触最多的其他部门的员工名称、职务、具体所管事项。比如财务部会计、出纳的名字,所分管的工作,行政部各文员的名字及所分管的工作等等。

以上所做的这些,也仅仅是一些经验,在实际工作中,针对职位的不同,应该着重介绍某一部分的内容,所以不见得每一个新员工的接待方法都是相同的。

2. 怎样帮助新员工了解公司?

对于人力资源管理健全的公司，在每位新员工刚到公司上班时，都会接受正规的岗前培训，培训内容涉及公司的历史，组织结构，管理理念，产品和技术，岗位相关技能等等。虽然很多公司没有这些正规的岗前培训，但让新员工对公司做一个全面的了解是十分必要的。如果新员工对公司不了解，会延长新员工适应岗位的时间，甚至会出现新员工对公司的误解和抱怨。一般而言，在让新员工进入公司时，下述问题都是应该让他们了解的。

(1) 公司的历史

每个公司都有自己的历史，尽管有些公司的历史并不是很辉煌。介绍公司的历史，是为了让新员工对公司增加了解，从而在心理上产生认同。公司的历史不能代表公司的现在，更不能代表公司的未来，所以人事经理在介绍公司的历史时，应该将着眼点放在公司的过去为公司的现在提供了哪些积累，而不是一味的进行企业形象宣传。

(2) 公司的组织结构

让新员工明白公司的组织结构，有助于新员工尽快