

WONDERFUL WAYS

管理员工

有绝招

OF MANAGE EMPLOYEE

许宗权 / 编著

企业中有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。企业的问题，说到底都是人的问题，管理者如何管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，这里面潜藏着极大的学问。

民主与建设出版社

WONDERFUL WAYS

管理员工

有绝招

OF MANAGE EMPLOYEE

许宗权/编著

企业中有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。企业的问题，说到底都是人的问题，管理者如何管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，这里面潜藏着极大的学问。

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工有绝招 / 许宗权编著. —北京: 民主与建设出版社, 2003

ISBN 7-80112-603-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 114644 号

管理员工有绝招

责任编辑 赵振兰

封面设计 蓝 田

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523123 65523819

社 址 北京市朝阳区大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京通州运河印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 12.25

字 数 225 千字

版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-603-3/F·281

定 价 26.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前言

企业中只有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。企业的兴衰，归根结底就看这两者之间的关系如何。企业的问题，说到底都是人的问题，一个管理者如何去管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，这里面潜藏着极大的学问。

管理员工的招法多种多样，可以按书本上的操作，也可以按自己的心法去操作。管人是一件非常复杂的事情，并没有什么定式，因为人心不一，招法也就不一。但是无论是书本还是心法，根本的一个目的就在于能够管住人，而被管的人却又没有怨气，这才是管人的最高境界。谁都知道管理出效益，但管理的关键是管理员工，管好员工才会出更高的效益。管理者未必是全才通才，但有一种才能却是不可或缺的，那就是管人御人之术。楚汉相争之时，乡野出身的刘邦，文不如张良，武不如韩信，为家守财不如萧何，可这三位杰出人物均在刘邦手下为其卖命，使其得以由弱变强，转败为胜。反观贵族出身的项羽，虽勇猛过人，拥兵数众，却因不善管人之术，致使“人才外流”，孤

立无助，终落得垓下惨败，自刎乌江。刘邦的最大特点是善于管人，并有许多独特的招法，否则一统天下、功垂史册的绝不会是他。

管理员工有没有绝招，可谓仁者见仁，智者见智；传统的管理者大多采用高压的方式管理员工，认为当“头儿”就得有当“头儿”的样，就得对员工气指颐使，吆五喝六，指挥手下的员工，否则就失去了当“头儿”的乐趣。其实，这种高压式的管理方法，随着时代的进步早已被淘汰了。现代管理者在管理员工的过程中更注意加入一些人性的东西，更讲究招法和艺术。现代管理者掌握高超的管人技巧至为重要。管理者不仅要学会以情感人，以理服人，以法治人的管理员工的基本招术；更要学会因人制宜、因时制宜、因事制宜的灵活方法。这便是管理员工的艺术、管理员工的绝招，也是高明的管理者与普通管理者的最大区别所在。

美国人斯蒂芬·P·罗宾斯写了一本书叫《管人的真理》，据说十分畅销，然而那是美国人写给美国的管理者看的；而这本《管理员工有绝招》是中国人写给中国的管理者看的，更符合中国国情，更具可操作性。

管人既有真理，也有绝招。不过，真理也好，绝招也好，实用就好。

作 者

目 录

一 管理员工的基本招术

1.	了解人才能管人	/2/
2.	先管自己 再管别人	/4/
3.	尊重人是管人的基础	/7/
4.	不要过分依赖权力	/9/
5.	树立正确的行为准则	/11/
6.	一定要树立起权威	/13/
7.	因人而异 量才而用	/15/
8.	帮助员工成功	/17/
9.	推掉功劳揽来过错	/20/
10.	打一巴掌给个甜枣	/22/
11.	让制度去说话	/24/
12.	健全组织形式	/26/
13.	想办法让员工依赖你	/28/

二 关心员工的绝招

- | | | |
|-----|-----------|------|
| 14. | 空头支票绝对不能开 | /32/ |
| 15. | 常和员工交流 | /34/ |
| 16. | 一定要为员工谋福利 | /36/ |
| 17. | 当好“家长”角色 | /38/ |
| 18. | 常给员工以惊喜 | /44/ |
| 19. | 员工家的事没小事 | /46/ |
| 20. | 常去员工家看看 | /49/ |
| 21. | 对年长员工要尊重 | /52/ |
| 22. | 与员工共享荣耀 | /54/ |
| 23. | 一定要为员工撑腰 | /56/ |
| 24. | 疑人不用 用人不疑 | /58/ |
| 25. | 与员工同甘共苦 | /60/ |

三 批评员工的绝招

- | | | |
|-----|----------|------|
| 26. | 批评要讲艺术 | /64/ |
| 27. | 诱导要比强迫好 | /66/ |
| 28. | 命令员工的七要素 | /67/ |
| 29. | 黑脸白脸都要唱 | /70/ |
| 30. | 先礼后兵的技巧 | /72/ |
| 31. | 用纪律约束员工 | /74/ |
| 32. | 赏罚绝对要分明 | /76/ |

33. 严格执行决议

/78/

四 员工日常管理中的绝招

34. 工作标准要透明

/82/

35. 给员工分配工作的技巧

/84/

36. 要严明工作纪律

/87/

37. 对员工不要苛求完美

/91/

38. 控制员工的方法

/93/

39. 行动胜过一切

/95/

40. 营造和谐的工作氛围

/98/

41. 让员工的人格与工作相匹配

/100/

42. 开会就要解决问题

/102/

五 给员工授权的绝招

43. 不要抓住权力不放

/106/

44. 授权给员工的四种技巧

/108/

45. 给员工一些决策权

/111/

46. 授权的基本原则

/115/

47. 授权的几大要点

/120/

48. 授权要有计划性

/124/

49. 授权要把握好时机

/126/

MAG48/10

六 与员工交流的绝招

- | | | |
|-----|------------|-------|
| 50. | 与员工保持适当的距离 | /130/ |
| 51. | 听取员工的建议 | /132/ |
| 52. | 给员工留一点私人空间 | /134/ |
| 53. | 平静对待背后的议论 | /137/ |
| 54. | 宽容地对待偏见 | /139/ |
| 55. | 鼓励相反的意见 | /141/ |
| 56. | 让员工了解实情 | /143/ |
| 57. | 理解比什么都重要 | /147/ |

七 激励员工的绝招

- | | | |
|-----|--------------|-------|
| 58. | 建立有效的激励机制 | /152/ |
| 59. | 激励员工的 13 条法则 | /154/ |
| 60. | 激励青年员工的方法 | /157/ |
| 61. | 巧用“高帽子” | /159/ |
| 62. | 员工超越自己并不可怕 | /162/ |
| 63. | 称赞也要把握分寸 | /164/ |
| 64. | 泼冷水也是一种激励 | /166/ |
| 65. | 激发员工的主人翁意识 | /169/ |
| 66. | 把期望值设的高一些 | /172/ |
| 67. | 建立有效的奖金计划 | /174/ |
| 68. | 应付员工加薪要求的办法 | /177/ |

八 评价员工的绝招

- | | | |
|-----|-----------|-------|
| 69. | 千万不能感情用事 | /180/ |
| 70. | 赞扬是最好的评价 | /182/ |
| 71. | 了解情况再下结论 | /184/ |
| 72. | 评价员工要有针对性 | /187/ |
| 73. | 不以成败论英雄 | /189/ |

九 考核员工的绝招

- | | | |
|-----|-----------|-------|
| 74. | 考核员工的原则 | /194/ |
| 75. | 考核员工品德的方法 | /195/ |
| 76. | 考核员工业绩的方法 | /198/ |
| 77. | 考核员工能力的方法 | /201/ |
| 78. | 考核员工态度的方法 | /203/ |
| 79. | 考核要实事求是 | /205/ |
| 80. | 考核标准要切合实际 | /208/ |
| 81. | 正确选择考核时间 | /212/ |

十 搞好团队建设的绝招

- | | | |
|-----|------------|-------|
| 82. | 团队利益不能高于一切 | /216/ |
|-----|------------|-------|

83.	团队内部不能搞“内讧”	/218/
84.	切忌团队内部皆兄弟	/220/
85.	牺牲“小我”不一定能换来“大我”	/221/
86.	培养团队精神	/223/
87.	把握团队中的关键人物	/225/
88.	鼓舞团队的士气	/228/
89.	提高员工的自信心	/230/
90.	培养员工的创造力	/233/
91.	给员工创造发挥的空间	/236/

十一 解决员工冲突的绝招

92.	解决员工冲突的六种方法	/240/
93.	处理员工不满情绪的步骤	/242/
94.	及时处理员工的抱怨	/244/
95.	不让员工积累不满	/247/
96.	怎样解决管理者与员工之间的冲突	/249/

十二 处理员工去留问题的绝招

97.	员工“跳槽”时的对策	/254/
98.	员工“跳槽”后的措施	/258/
99.	挽留优秀员工的原则	/261/
100.	解雇员工的方法	/263/

十三 管理特殊员工的绝招

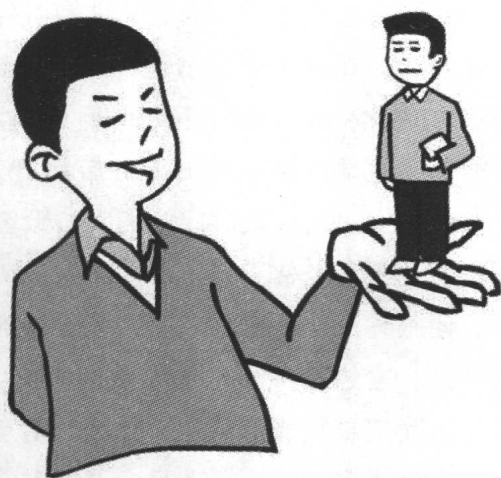
- | | | |
|------|---------------|-------|
| 102. | 男上司管理女员工的绝招 | /270/ |
| 103. | 女上司管理男员工的绝招 | /274/ |
| 104. | 女上司管理女员工的绝招 | /278/ |
| 105. | 管理老年员工的绝招 | /283/ |
| 106. | 管理年轻员工的绝招 | /285/ |
| 107. | 管理有背景员工的绝招 | /288/ |
| 108. | 管理有优越感员工的绝招 | /290/ |
| 109. | 管理想“跳槽”员工的绝招 | /293/ |
| 110. | 管理受困扰员工的绝招 | /295/ |
| 111. | 管理酗酒员工的绝招 | /301/ |
| 112. | 管理有家庭问题员工的绝招 | /303/ |
| 113. | 管理缺勤员工的绝招 | /304/ |
| 114. | 管理有工作狂趋向员工的绝招 | /307/ |
| 115. | 管理斤斤计较员工的绝招 | /309/ |
| 116. | 管理嫉妒心强员工的绝招 | /311/ |
| 117. | 管理犯过错误员工的绝招 | /313/ |
| 118. | 管理有个性员工的绝招 | /316/ |
| 119. | 管理身患重症员工的绝招 | /319/ |
| 120. | 管理阿谀奉承员工的绝招 | /320/ |
| 121. | 管理工作成绩平平员工的绝招 | /323/ |

122.	管理“老上级”的绝招	/326/
123.	管理独断专行员工的绝招	/329/
124.	管理倨傲员工的绝招	/331/
125.	管理死板员工的绝招	/334/
126.	管理鲁莽冲动员工的绝招	/337/
127.	管理员工中小人的绝招	/340/

附录 成功企业管理员工的招术

1.	微软公司:只用聪明人	/348/
2.	西门子:员工是“企业的企业家”	/353/
3.	通用电气:企业“生产”的是人才	/358/
4.	摩托罗拉:肯定个人尊严	/364/
5.	戴尔:在员工身上创造出投资感	/368/
6.	惠普公司:信任员工	/370/

管理员工的基本招术



1. 了解人才能管人

有这样一个事故，某高级宾馆一位年轻的厨师因从厨房往家拿菜被人告发，宾馆给这位平时非常勤奋的厨师降了一级工资，并给予警告处分。这位厨师什么都没说，还像往常一样勤奋地工作着。回家办事的厨师长归来后，听说了这件事立刻找到了党委书记。厨师长对书记说：“这位厨师往家拿菜和我打过招呼，他母亲患癌症多年，现在已到了晚期，他是独子，每天下班后都要到菜市场买菜，回家后照料母亲。前一段时间咱们宾馆顾客多，厨房的工作量非常大，厨师经常干到很晚才回家。所以，他没有时间买菜，他跟我说从厨房拿点菜回家，待到开工资时再把菜钱给补上，这是他自己记录的拿菜清单。”书记接过清单，只见上面记录得清清楚楚，什么时期拿的菜，菜的品种是什么，价值多少钱历历在目。书记看着这份清单感慨万分地说：“我对员工了解的太少了，这是我的失职啊！”当晚，党委书记和厨师长一起来到了这位年轻厨师的家，看望了他的母亲，并恢复了他的工资，也取消了给他的处分。

身为管理者，你到底对自己的员工认识有多深？

即使是在同一工作单位相处五六年之久，有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目；尤其是自己的员工对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚清楚吧！结婚很久的夫妻，有时也难免彼此不大了解，实在不是很意外的事。

作为一名管理者，应时时刻刻不忘提醒自己员工实际是“毫无所知”，怀有这种谦虚的态度，才能不忘处处观察自己员工的言行举止，这才是了解员工之最佳捷径。

人类有时对自己都无法了解，因此，对他人也常是虽然相处数年而依然陌生，也就是未能理解对方。假如能多多少少晓得对方一点的话，那就好办了。一个管理者，常为了不能知悉员工而伤透脑筋，有句话说：“士为知己者死”，不过要做到这种“知”的程度，可不是那么容易的。如果你能够做到这一点，那么，无论是在工作或人际关系上，你都可以列入第一流的管理者之中。

了解员工，有一个从初级到高级阶段的层次划分。

①假如你自认为已经了解员工一切的话，那你只是处在初步阶段而已。员工的出身、学历、经验、家庭环境以及背景、兴趣、专长等，对你而言是相当重要的。如果你连这些最起码的都不知道，那根本就不够资格当管理者。

不过，了解员工的真正意义并不在此，而是在于晓得员工的思想，以及其干劲、热诚、诚意、正义感等。管理者若能在这些方面与员工产生共鸣，员工就会感觉到：“他对我真够了解的，”只有达到这种地步，才能算是了解员工了。

②即使你已经到达第一阶段，充其量也只能说是了解了员工的一面而已。当手下的员工遭遇困难时，如果你能事先臆测他的行动，并且给予适时支援的话，这就是更深一层地了解了员工。

③第三阶段就是要知人善任，使员工能在自己的工作岗位上发挥最大的潜力。俗话说：“置之死地而后生”，给他足以能考验其能力的艰巨工作，并且在其面临此种困境时，给予适当的指引，引导他如何起死回生，从而使他在实践中不断地锻炼自己，迅速提高自己的工作能力。

总而言之，管理者与员工彼此之间要有所认识，在心灵上有相互间的沟通与默契，这一点尤为重要。

2. 先管自己 再管别人

《论语》中说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”20世纪50年代，日本索尼公司在经营上出现了困难，为了让员工了解实情共渡难关，社长盛田昭夫在室外召开全体员工大会，在盛田昭夫讲话过程中下起了大雨，秘书赶紧找到一把伞给盛田昭夫打开，盛田昭夫接过后走到台下把伞给了一位老工人，并在雨中坚持把话讲完。这件事感动了所有在场的员工，讲话结束后，员工们