

管好员工 就用这几招

卓有成效做管理，轻轻松松带团队

为什么涨了工资，员工也不领情？
为什么部门之间有隔阂，同事之间有纷争？
为什么执行总是不到位，看好的人干不好？
如何打造具有凝聚力、战斗力的团队？

GUANHAO YUANGONG
JIUYONG ZHEJIZHAO

谢国计◎著



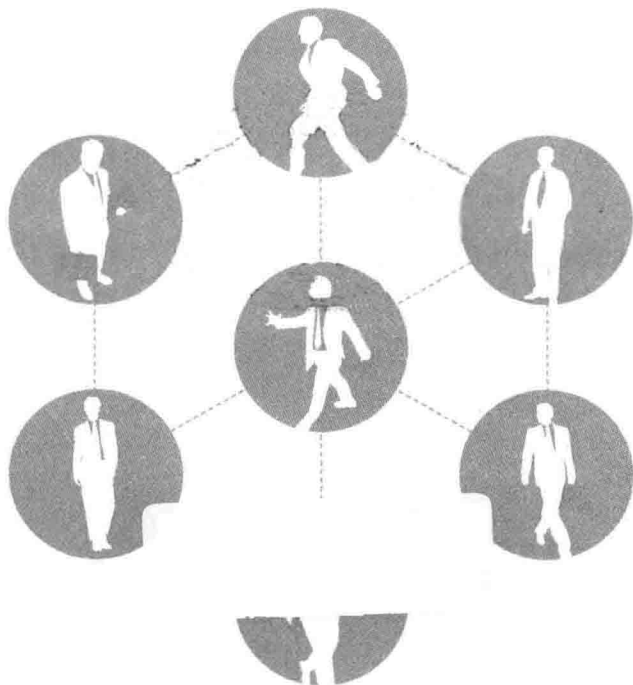
为什么有些企业发展到一定规模后，就陷入发展瓶颈；而有的企业却能一路高歌猛进飞速发展？其实，两者的差别关键就在管理上，只有管理到位了，企业的发展才会有稳固的基石



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

卓有成效做管理，轻轻松松带团队

谢国计◎著



图书在版编目 (C I P) 数据

管好员工就用这几招 / 谢国计著. — 成都 : 成都时代出版社, 2014. 9

ISBN 978-7-5464-1150-7

I. ①管… II. ①谢… 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 (2014) 第 073794 号

管好员工就用这几招

GUANHAO YUANGONG JIUYONG ZHEJIZHAO

谢国计 著

出品人 石碧川
责任编辑 陈德玉
责任校对 宋佳芹
装帧设计 林自伟
责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86621237 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京建泰印刷有限公司
规 格 710mm×1000mm 1/16
印 张 19
字 数 220 千
版 次 2014 年 9 月第 1 版
印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1150-7
定 价 39.80 元

版权所有·违者必究。

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 89580799

前言

PREFACE

管人、管事和管物是企业管理永恒不变的三大课题，其中以管人最难、最复杂。因为人才是事业之根本，有了人才是一件好事，但还要会管，还要会用。如果不会管人、用人，即便你手里有范增、有韩信这样的人才，你一样难逃乌江自刎的命运。一个国家如此，一个单位或企业也是如此。因此，千百年来，如何管人是各级管理者所关注的。

如果说选人能体现一个管理者的智慧和才干，那么管人、用人则更能体现一个管理者的权威与魅力。成功的管理者往往是成于管人，失败的管理者往往是败于管人。对一个管理者来说，如果他能管好人，往往能把企业经营得风生水起。如果他管不好人，往往会把企业搅得鸡犬不宁。

为什么管人如此重要呢？因为企业内所有的工作，都要由人来完成。管好了员工，员工才会表现出良好的工作态度和敬业精神，才会认真负责地对待工作，才会和同事保持良好的协作，从而高效、完美地完成领导下达的工作任务。所以说，管理的核心就在于管人，只要管理者搞定了员工，那么搞定工作就不成问题了。

一个管理者的志向再怎么远大、战略再怎么英明、决策再怎么富有智慧，如果没有优秀的人才替他去执行、去实现，那么一切都是空谈。对管理者来说，你凭什么让员工为你卖命呢？这就要求你掌握管人的绝招。著名管理大师、通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇说过一句名言：“最好的管就是少管。”他推崇简单化的管理模式，建议管理者多放权、少管制，充分发挥员工的积极性和创造性。

怎样才能实现简单化管理，怎样才能管得少呢？答案就是掌握管理员工的几大绝招。首先，管人要管心，让员工真心拥护你，他们才会忠心追随你，这是成功管理的基本前提。接着，管理者可以从树立威信开始，努力打造自身的影响力，因为影响力比权力更可靠，管理者可以定下规矩、制定科学合理的制度，给员工最基本的约束。

管理者应该掌握激励的智慧和批评的艺术，让员工的潜能得到激发，才华得到施展。通过有效的激励手段，管理者可以让员工释放更大的潜能。有效的激励可以让企业不用下血本，但一样可以赢得员工的芳心，让员工忠心耿耿。

要想管好人，管理者还要重视绩效考核。绩效考核的意义在于尊重员工的真实劳动成果，不煮大锅饭，实现公平竞争，让员工真正意识到“多劳多得，有付出就有回报”，从而从内心深处激发员工的积极性。

要想管好人，管理者还要善于打造无坚不摧的团队。因为这是一个合作的时代，个人英雄不再是什么光荣的事情，团队制胜才是值得骄傲的荣耀。管理者作为企业的带头人，只有带好了头，才能让团队成员凝聚在一起。

要想管好人，管理者还要善于化解企业内部的矛盾与冲突。解决员工间的矛盾冲突是管理者的一项基本职责，只有公平、公正地解决员工之间的矛盾和冲突，才能让团队保持和谐的氛围，保证团队的高效运转。

当你掌握了这样几招管理方法，那么复杂的管理工作也会马上变得简单轻松起来。在你感到轻松的同时，由于你管得少，员工也会感到轻松快乐，员工在工作中会表现得更好。这就是简单的管理之道，也是经营管理的制胜之道。

目 录

CONTENTS

第一章 >>>>>

管事先管人，管人要管心

1. 是做“大哥”还是做“领导” / 3
2. 管事先管人，管人要管心 / 5
3. 好的老板必须是一个心理大师 / 8
4. 用人不疑，疑人不用 / 12
5. 知人善任，别让千里马去拉磨 / 15
6. 欣赏能力比自己强的下属 / 18
7. 绝对不能开空头支票 / 21
8. 越是危机，越不能轻易抛弃员工 / 23

第二章 >>>>>

“无威”不治：管好员工从树立权威开始

1. 威信是管理者的第一要素 / 29
2. 影响力比权力更可靠 / 32
3. 虎气不足，猴气有余，成不了好领导 / 35
4. 令出如山，有令必行 / 38
5. 任何时候都要显得从容不迫 / 40

6. 精心挑选左膀右臂 / 43
7. 不要神化自己，偶尔暴露自己的缺点 / 46
8. 带人要刚柔并济，做领导要软硬兼施 / 50

第三章 >>>>>

没有规矩，不成方圆——制度才是真正的老板

1. 一流企业用制度管人，二流企业用人管人 / 55
2. 你不讲制度，别人就跟你讲条件 / 58
3. 明确告诉员工：什么该做，什么不该做 / 61
4. 制度不是通用的，必须量身定做 / 63
5. 制度的设置应兼顾公平和效率 / 66
6. 制度约束应符合人性需求 / 68
7. 制度要严谨，切忌朝令夕改 / 70
8. 制度的生命力在于不折不扣地执行 / 73

第四章 >>>>>

跟员工沟通：多用建议，少用命令

1. 管理之道，在于把握员工的心声 / 79
2. 坚决不搞“一言堂” / 82
3. 跟员工沟通：多用建议，少用命令 / 84
4. 即使手握真理，也不要咄咄逼人 / 88
5. 包容下属的“狂妄”意见 / 91
6. 慎重对待下属的“小报告” / 94
7. 员工的“真话”，不一定是真知灼见，但一定是肺腑之言 / 97
8. 学会换位思考，站在下属的角度思考问题 / 100

第五章 >>>>>

激励员工的绝招——不下血本，照样俘获员工“芳心”

1. 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 / 105
2. 有效激励要以人为本 / 108
3. 激励要因人而异 / 110
4. 别忘了，员工多数时候需要以薪换心 / 113
5. 关于股份制、分红与年终奖 / 115
6. 激励员工的五项原则 / 118
7. 把握好激励员工的“生命周期” / 120
8. 感情投资是一本万利的无薪激励 / 123

第六章 >>>>>

批评员工的绝招——批评与问责，对事不对人

1. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心 / 129
2. 批评员工的绝招——批评与问责，对事不对人 / 132
3. 批评时要力争做到心平气和 / 135
4. 允许下属犯“合理”的错误 / 137
5. 批评和训斥的场面话要拿捏好 / 140
6. 巧妙暗示比直接批评更有效 / 143
7. “胡萝卜+大棒子”，让下属自己认错 / 146
8. 发过火要做好善后工作 / 148

第七章 >>>>>

给员工授权的绝招——管头管脚，但不要从头管到脚

1. 事必躬亲，没有当领导的命 / 153

2. 走出办公室，总经理才能施展开拳脚 / 155
3. 有益的情报 90% 来自于公司之外 / 158
4. 合理授权，给员工足够的空间想象 / 160
5. 把握原则，让交办的工作有章可循 / 164
6. 科学分配任务，下放权力要找对人 / 167
7. 授权之后不忘检查，监控并不代表不信任 / 169
8. 授权收权，要做到收放自如 / 172

第八章 >>>>>

考核员工的绝招——公平公正，不煮“大锅饭”

1. 建立完善的个人考核机制 / 177
2. 公平考核，让每一个员工放心 / 179
3. 平均不等于平等，绩效考核追求差异化 / 182
4. 考核要注重实效，不要只做表面文章 / 184
5. 考核一定要落实到每一个细节上 / 187
6. 千万不能感情用事 / 189
7. 不能把资历同能力画等号 / 192
8. 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 194

第九章 >>>>>

如何建设一支打不垮、挖不走的团队

1. 团队建设就像揉面团，越筋道凝聚力越强 / 199
2. 传递正能量，激励员工创造奇迹 / 202
3. 用目标和利益把团队成员紧紧绑在一起 / 205
4. 不要轻易许诺，难以实现的诺言比谣言更可怕 / 207
5. 不要喂得太饱，否则他们就没有了奔跑的欲望 / 210

6. 把“家人意识”融入到团队管理中来 / 213
7. 引入“鲶鱼”，让团队紧张起来 / 215
8. 以文化凝聚人心，让团队文化融入每个人的血液 / 218

第十章 >>>>>

如何解决员工的矛盾与冲突

1. 解决员工冲突的6种方法 / 223
2. 处理员工不满情绪的3大步骤 / 227
3. 争议面前，做一个公正的裁判 / 229
4. 给员工一个心理“泄洪口” / 231
5. 既要会唱红脸，也要会唱白脸 / 234
6. 巧妙应对冒犯你的员工 / 237
7. 有些矛盾“冷”处理更好 / 239
8. 对于不知好歹的人不必一味退让 / 242

第十一章 >>>>>

如何应对员工的“跳槽”与去留

1. 人才的流失是公司最大的损失 / 247
2. 容才留才，防止“跳槽” / 250
3. 应对员工“跳槽”的6大对策 / 252
4. 挽留优秀员工的5大原则 / 255
5. 建立合理的人才约束机制 / 258
6. 如何体面地辞退不合格员工 / 260
7. 辞退员工的3大面谈技巧 / 262
8. 不到万不得已，不要轻易解聘员工 / 264

第十一章 >>>>>

管得越少，成效越好——让管理回归简单

1. 经营企业靠的是“王道”，而非“霸道” / 269
2. 无为而治是管理的最高境界 / 271
3. 经商不是靠蛮力，而是靠智慧 / 274
4. 领导者一定要有让人甘心追随的魅力 / 277
5. 领导者加强自我修炼，是“简约管理”的第一步 / 280
6. 不要当救火队员，让员工自己解决难题 / 283
7. 领导者影响力大小决定团队气场大小 / 285
8. 大胸怀、大气魄，成就卓越的领导者 / 289

第一章 *Di Yi Zhang*

管事先管人，管人要管心

世界上最难驾驭的是人心，管好了人心，管理的成本就能降到最低。要想员工真正信服你、支持你，被你的人格魅力深深影响，你必须从员工的内心出发，最终实现员工的自我管理、自我发展和自我进步，只有这样，你的企业才会蒸蒸日上。

1 是做“大哥”还是做“领导”

很多领导者认为，越平易近人，越容易和下属打成一片。于是，他们喜欢和下属称兄道弟，无所不谈。这种做法看似可以与下属保持良好的沟通，与下属保持融洽的关系，但实际上会产生很多不良的影响。

我们可以想象，当领导者与下属称兄道弟时，原本的上下级关系就变成了平等关系，平等关系之下，下属就很容易表现得随意，说话不经大脑思考，做事仅凭一时冲动，不知不觉间就会损害领导的威严，败坏公司的正统风气，让人觉得公司上下“没大没小”、不守规矩，没有公司的样子。如果这种感觉来自于客户的印象，那么这是否会影响你们公司与客户的下一步合作呢？

张敏是一家服装设计公司的部门经理，她有一个下属叫小英，两人非常合得来，不光在工作上珠联璧合，在个人爱好上也有惊人的相似。例如，她们都喜欢穿职业装，都喜欢喝星巴克咖啡，都喜欢听蔡琴的歌……因此，两人在一起的时间比较多。

有一次，两人不约而同地穿了款式相同、颜色不同的裙子，当她们在更衣室里相遇时，小英一脸坏笑地叫张敏“老妖精”（张敏比小英大3岁），张敏嘿嘿一笑，毫不在意。

办公室是多事之地，张敏与小英的亲密自然招致了其他员工的非议。从此，张敏有意识地与小英保持距离，可小英没有领会张敏的意思，还是一如既往地“没大没小”。

管好员工就用这几招

Guanhao Yuangong Jiuyong Zhejizhao

一天，张敏在办公室接待一位客户，小英直接推门进来，以为没人就冲着张敏喊道：“嗨，老妖精，今晚去看电影吧？票我都搞定了。”张敏的脸色立即变得不自然，只说了句：“你像什么样子？进来也不敲门，一点礼貌都没有。”小英发现情况不对，眼睛一扫，这才发现办公室宽大的沙发上坐着一个人……

看完上面的例子，再回想一下自己，身为公司领导的你，是否经常与下属共同出入各种社交场合？你是否对某位知心的下属无话不谈？你是否当着众人的面与下属“打情骂俏”？如果这几种情况在你身上都出现了，那么，危险的信号灯已经亮了，你应该立即转变观念，定位好自己的角色，与下属保持一定的距离。

我们可以想象一下，如果你的下属当着众人的面，不尊称你“领导”，而是没大没小地喊你一句“大哥”，以显示与你关系特殊，其他员工会作何感想？领导者再平易近人，毕竟还是领导者，是领导者就需要一定的威严。而下属当众喊你“大哥大姐”，只会破坏你在众人心中的威严，损害你的领导形象。等到有一天，下属们不再听从你的命令，不再服从你的安排时，你可千万不要感到气愤，因为这一切都是你自己造成的。

老钱是一家电子厂的生产主管，平日里他与下属打成一片，一起吃饭，一起打牌，一起侃大山。在工作中，老钱也把这种平易近人表现得淋漓尽致，时间久了，下属们都把他当成大哥，而不是把他当成上司。当老钱安排工作时，下属们嘻嘻哈哈的，有的下属还会讨价还价。有时候下属没能及时完成工作，老钱也不好意思催促太紧，结果下属一拖再拖，严重影响工作进度。

后来老钱的上司得知这一情况后，痛批了老钱一顿，老钱心里窝火，把没有及时完成工作的下属痛骂了一顿。原本他只是发泄内心的怒火，但没想到，下属根本没把老钱放在眼里，居然和老钱大吵起来，结果闹得沸沸扬扬，让老钱威信扫地、形象大损。

在日常的管理中，你是否听到员工这样议论：头儿这几天怎么回事？前几天还与我们一起吃饭喝酒，这几天怎么黑着脸，见谁就训。一会儿把我们当小弟，一会儿把我们当下属，真不知道怎样与他相处。

一边是下属不知道怎样与领导相处，一边是领导者不知道以怎样的角色与下属相处，到底是该做下属的大哥，还是做下属的领导呢？如果不搞清楚这个问题，给自己一个准确的定位，是不可能当好领导者的。

要知道，管理者与普通员工毕竟是不同的，扮演的角色也不同。管理者要面对的是一群下属，对待这些下属要做到一视同仁，平等对待，如果你仅对某几个员工很亲近，就会给其他人造成一种不公平的印象。而且，管理者最出力不讨好的事情是纠正下属的错误。如果你既想当好领导，又想当下属的朋友，那么你又怎么做管理呢？

所以，领导者要学会转变自己的角色，要做到公私分明。在工作中，你就要有当领导的样子。当下属犯错时，你以一个领导者的身份去批评教育下属，相信下属不会对你有任何怨言。而在工作之余，如果你与某位下属玩得来，你们完全可以成为玩伴，成为朋友，谁也没有权利干涉你的交友自由。这样才能树立威信，带好团队，做好管理者该做的工作。

2

管事先管人，管人要管心

说到经营人心，我们不妨先来看一个案例：

清代乾隆年间，有个名叫李沙庚的人在南昌城内开了一家点心店。由于他经营的点心以货真价实而闻名，因此，每天顾客盈门。遗憾的是，李沙庚在赚钱之后，开始在点心里掺杂使假起来，欺骗消费者。渐渐地，顾客对他的点心失去了好感，他的生意也越来越冷淡。

一天，书画家郑板桥来店里购买点心，老板李沙庚喜出望外，他乘机邀请郑板桥为他题写店名。郑板桥很爽快地答应了，于是大笔一挥，洋洋洒洒，写下“李沙庚点心店”六个字。很快，路人就过来围观，但仍然没有人购买点心。

仔细一看，李沙庚发现店名中的“心”字少写了“一点”。于是，他赶忙请郑板桥补上“一点”。但郑板桥却说：“这个字没有写错啊。以前你的点心店生意兴隆，是因为有这‘一点’，现在你的点心店生意冷淡，是因为‘心’字少了‘一点’。”

李沙庚听到这里，恍然大悟，他顿时明白了“做生意就是经营人心”的道理。从此以后，他痛改前非，坚持诚信经营，注重点心的质量，生意渐渐又变得兴隆起来。

做生意的关键在于经营人心，管理企业的关键其实也在于经营人心。一个领导者，只有从人性的观点来看人，来了解人的心理，分析和探知人的行为动机，从而针对员工的需要，给予他们尊重、关心，激发出他们的工作积极性，才有可能把人心经营好，把企业管理好。

古人云：“得人心者得天下。”从古至今，无数朝代更迭都证明了这一点，无数企业兴亡也证明了这一点。管理者如果想把企业经营好，不仅要注重产品的质量、服务的质量，更重要的是管理好员工的心，让员工对你充满忠心，对工作充满责任心、对公司充满事业心和归属感。这样，企业才有凝聚力，团队才有竞争力。

有一家民营企业在老板的带领下，在短短的几年之内，从一个小公司壮大成一个规模宏大的企业，并建立了自己的工业园。当别人问他成功有什么秘诀时，他颇有感慨地说：“做企业的本质是做人，是经营人心。”他正是靠着经营人心，才把企业经营成功的。

公司成立10周年时，举办了一场气势恢弘的庆典活动。当时，他为公司创建初期的两位员工分别打造了半身铜像。他为什么要这么做呢？其