

没有管不好的下属 只有不会管的领导

管好员工 就靠这几招

改变管理观念的智慧宝典 提升管理技能的实战指南

没有无用的下属，只有糟糕的管理者。所谓企业管理，其实就是员工管理。掌握了管理员工的方法和技巧，也就掌握了企业发展的未来。本书从多个方面介绍了管理员工的实用方法和妙招，帮助管理者提高管人的能力和水平，提升企业的工作效率和工作业绩，成为优秀的管理者。

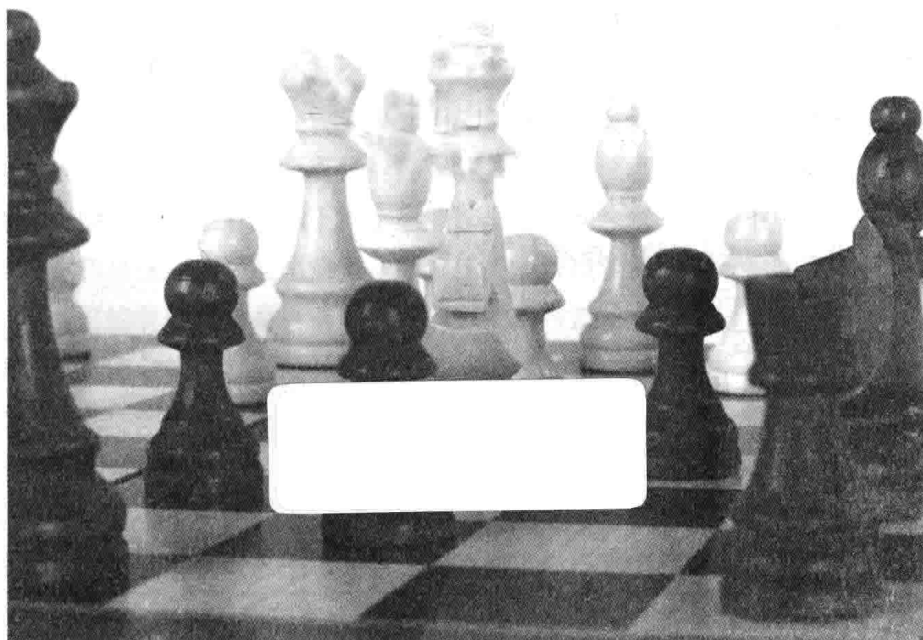
明理·编著



中国华侨出版社

管好员工 就靠这几招

明理 编著



中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

管好员工就靠这几招/明理编著.—北京:中国华侨出版社,2014.7
ISBN 978-7-5113-4765-7

I.①管… II.①明… 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 146570 号

管好员工就靠这几招

编 著:明 理

出 版 人:方 鸣

责任编辑:岑 涛

版式设计:李 倩

封面设计:韩立强

文字编辑:郝秀花

图文制作:北京东方视点数据技术有限公司

图片提供:www.quanjing.com

经 销:新华书店

开 本:720mm×1020mm 1/16 印张:30 字数:586千字

印 刷:北京中创彩色印刷有限公司

版 次:2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5113-4765-7

定 价:29.80元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

发 行 部:(010)58815874 传真:(010)58815857

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

在企业的发展过程中，人力资本的作用远远超过物质资本的作用，企业之间的竞争归根到底就是人才的竞争。因此，采取什么样的方法或手段才能管好员工，有效地激发员工的积极性，使员工更加忠诚于企业，出色高效地完成工作，是每一个企业管理者都希望解决的问题。

管好员工是一门学问，也是一门艺术。所谓企业管理，说到底就是对人的管理。因为人心不一，人各有其性、各有其谋，人是有思想、有情感、有欲望的，这就要求管理者不能用单一的方法去管理手下的员工，而要根据不同的管理对象采用不同的管理策略。管理者应对其手下的人员进行全面的了解，合理掌控，适当引导。“好马可历险，驽马可犁田”，水平不同的人要派上不同的用场。只有这样，才能使其为企业或组织发挥最大的效应和能量。所以说，员工是否听从指挥，服从领导，工作态度是否积极，工作是否高效，这一切在很大程度上取决于管理者对员工的管理艺术。

其实没有无用的下属，只有糟糕的管理者。一些管理者常常抱怨自己的下属工作能力差，头脑不够灵活；抱怨下属不敬业，总是喜欢偷懒；抱怨下属没有责任心，对待工作没有积极性，出了问题只会推卸责任……管理者们不应该抱怨下属无能，而是应该检讨自己的管理理念是否落后、管理方式是否正确。传统的管理者大多采用高压的方式管理员工，认为就得对员工颐指气使、吆五喝六，指挥手下的员工，否则就失去了当“头儿”的威严。其实，随着时代的发展，这种高压式的管理方法早已被淘汰了。作为管理者，在自己领导的团队里，如果仅靠权力和地位来维持领导地位，那么这个领导一定是一个失败的领导；相反，一个优秀的管理者，对待工作讲技巧、讲策略，对待下属有着一套做人做事的原则，这样不仅可以很好地完成工作，还可以赢得一片掌声。

可以说，并没有管理不好的员工，只是你还没有找对方法。管理者与下属之间绝对不是命令与执行的关系那么简单，在这个过程中，决定一个管理者事业发展高度的重要因素是他所掌握的管理手段。管理员工，不是抑制，而是发展；不是令其机械服从，而是使其自主工作。这是管理员工的根本出发点。在工作中，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数，更要学会因人制宜、因时制

宜、因事制宜的灵活方法。这是管理员工的艺术、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。

在实际工作中，很多管理者对于如何驾驭员工或下属，如何做到知人善任、人尽其才，如何实现与下属的无障碍沟通，如何激励和约束、批评员工等问题头疼不已，或者感觉力不从心。为帮助这些管理者掌握最切合实际的管理员工的方法，在管理过程中少走弯路，使管理的过程更顺畅，我们特意组织专业人员编写了这本《管好员工就靠这几招》。

本书重点论述了优秀管理者所应该掌握的制人之法、管人之道，分门别类地介绍了蕴含着非凡智慧的管理手段，力图帮助现代领导者和管理者掌握最切合实际的人力管理方法，例如如何树立权威、关心员工、批评员工、给员工授权、与员工沟通、激励员工、评价员工工作、考核员工、搞好团队建设、解决员工冲突、裁人、让员工达标、培育人才、留人、发掘优秀人才、合理约束员工等内容。本书结合具有代表性的典型事例，深入浅出地讲解了各种管理手段的具体运用过程以及在运用实践中必须注意的细节，集知识性、实用性、可操作性于一体，有很强的实用指导性。一旦你掌握了其中的精髓，并积极地予以实践，将能够轻松地解决管理下属时所遇到的各类挑战，使管理员工变成一件易事、乐事，从而让自己成为一名优秀的管理者，使事业成功、企业不断发展壮大！

第1章 管理员工的基本招数

指导员工而非指挥员工	1
好的管理来自好的制度	2
以明确的目标带动积极性	4
管好关键位置关键人	6
让合适的人做合适的事	8
管理要懂得容人之私	9
好员工都是夸出来的	11
既会泼冷水也要会加油	13
激发下属迈向共同理想	14
最好的管理策略是身教	16
使能臣处于掌控之中	17
发挥人本管理的魅力	18
执行管理职能的 5 项原则	20

第2章 最基本的看人思路

看人要看进取心	22
聪明是一种重要潜质	23
优秀的人必然高度自律	25
有胆有识是将才的根性	27
找到心理素质过硬的人	28
高管应具备的素质和能力	29
察人之前先弃个人好恶	32
从下属中发现良驹	33

拟定科学的选人步骤	35
透过对方的光环看匹配	36
学历和才干没有直接关系	37
能力审察需要注意的问题	39

第3章 树立权威的绝招

利用业绩建立威信	42
通过情感建立威信	43
热爱成功就能享有威望	45
适当地端起自己的架子	46
适度使用管理“强制力”	47
减少下属对控制的抵抗	49
惩处是树立威信的有效途径	50
权威必备的心理素质	51
善用领导身份提醒下属	53
依靠正直的人品赢得信赖	54

第4章 关心员工的绝招

创造“家”的感觉	56
把员工当作宝贵资产	57
不要让人才感到失望	58
了解下属的需求和立场	59
惠而不费的关爱方式	60
关注员工内心的不满	62
关心员工的家人	63
领导要急员工之所急	65
做员工的服务员	67
为员工设立牢骚室	68
帮助下属解决生活问题	70
关注下属的不安心理	72
赋予员工主人身份	74

在细节上注重感情投资	75
管理上践行大家庭主义	76
员工是最需要感谢的人	77
柔性管理的 4 种方式	79

第 5 章 批评员工的绝招

批评之前先要肯定	82
实现批评增效的 5 种方法	84
批评应遵循的 5 个原则	86
把握好批评的 8 点要求	87
领导者批评下属 10 诫	89
批评要因人而异	90
解雇是最严厉的批评	92
批评不等于简单斥骂	93
不说让对方下不了台的话	95
巧妙地设计你的斥责	97
批评时需要把握的要项	98
批评后要及时安抚	101
设法让受罚者“戴罪立功”	102

第 6 章 员工日常管理中的绝招

建立良好的工作氛围	104
要善于做“伯乐”	105
管好制度管不到的例外	106
以目标卡进行管控	107
满足员工的精神需求	109
以身作则领导员工去做	110
采用目标策略加强协作	111
运用情绪管理激发潜能	112
以成就动机激发热情	114
以良性竞争激发积极性	116

防患员工的过度自信 117

严格执行标准化管理 119

员工能力与任务要匹配 120

提升各级管理者的执行力 122

第7章 给员工授权的绝招

确定授权计划和方法 124

选择最恰当的时机 125

理解授权的真正涵义 126

充分设计授权的战术细节 128

授权必须遵守原则 131

防止授权失控的方法 134

有效授权的实施过程 135

授权一定要选对人 138

充分信任才是管理王道 139

将属于下属的工作交给下属 141

有些事不适合放手 144

防止下属逆向授权 145

第8章 与员工沟通的绝招

积极地倾听与对话 147

掌握内部沟通的技巧 149

做好“一对一”面谈 150

遵从有效沟通的特性 152

全神贯注于讲话者的内容 154

善用非正式沟通手段 156

管理者切莫成传话筒 157

用生动的演说感染员工 158

建立开放的沟通机制 160

管理者发问的学问 162

搭建利于沟通的组织架构 163

想方设法让对方张嘴	164
以对方的语言来说话	165
管理者应率先坦诚沟通	167

第9章 激励员工的绝招

给员工一个值得努力的目标	169
为员工提供挑战性工作	170
制订有效的激励计划	172
以晋升激励精英人才	173
制定有效的激励系统	175
设计激励性薪酬模式	177
动态调整员工薪资水平	178
奖励员工要讲究技巧	180
巧用负激励的正效应	181
满足员工的内在需要	183
精神激励的四大方法	185
有效的激励方法组合	187
激励要与下属的期望同步	188
年度奖金分配三建议	189
奖励制度应避免 8 大误区	190

第10章 评价员工工作的绝招

评价员工的使用价值	192
启用平衡计分卡	193
评估知识型员工的方法	195
精确预估员工的绩效水平	196
褒奖为集体利益努力的人	198
赢利能力是首要指标	199
保证对重要事件的信息灵通	201
关键人物无功即过	202
借助 360 度进行评估	203

宽恕下属的无心之错	205
从重从轻都不应该发生	206
考核员工的工作态度	207

第11章 考核员工的绝招

借助智猪博弈模型	209
绩效考核七部曲	210
施行末位淘汰制	213
建立人性化的考核制度	214
考核的基本原则是科学	216
让员工感到适度压力	217
正确运用 KPI 考核体系	218
刚性排名和强制排序要不得	220
加强对管理者的考核	221
评估中的敏感事件处理	223
绩效沟通必不可少	225
考核从自我评估开始	227
需要重视的几对关系	228

第12章 搞好团队建设的绝招

管理者的 10 项职责	231
营造轻松氛围的方法	232
辨明团队成员的角色	233
描绘清晰的团队愿景	234
塑造团队文化的方法	236
学习型团队的修炼方法	239
辨识何谓高效团队	240
打造高效团队的要点	242
创建高效团队的步骤	243
选择适合的管理模式	245
提升管理模式的绝招	246

培养团队精神的技巧	248
提升团队凝聚力的妙招	250

第13章 解决员工冲突的绝招

处理冲突的几种方法	252
利用正向冲突达成结果	253
做一个清醒的审判官	255
员工冲突产生的根源	257
防患失败后立即解决	259
管理冲突的 5 种策略	261
综合运用各种解决之道	262
部门冲突的 4 种解决方法	263
通过组织途径管理冲突	265
减少扯皮亦能减少矛盾	267
将冲突由坏事变成好事	268
加强部门之间的配合和协调	270

第14章 裁人的绝招

删除团队中的 C 类员工	273
恰当地解决问题员工	274
处理不适合团队的人	276
裁人时采用强迫的方式	277
高效治理需要敢于解聘	279
送走价值观不同的人	280
坚决驱逐不务正业之人	281
不适合再优秀也不留	282
情感上欢送离开的员工	283
解聘的原则和步骤	284
违背民意的骨干也要走人	286

第15章 管理特殊员工的绝招

对女强人多加肯定 289

漠视喜好攻击的人 291

知识型员工更注重精神需要 292

奉承话一文不值 293

让有情绪的人安静下来 295

撬开被动沟通者的嘴 296

如何对待恃才傲物的下属 297

对老员工要尊重 299

提高核心人才的忠诚度 300

莫让权臣干扰管理 301

为空降兵落地做好缓冲 303

第16章 赞美员工的绝招

培养乐于表扬的习惯 305

表扬要客观公正 307

表扬下属需要智略 308

挖掘优点并加以赞赏 310

表扬方式要灵活多变 312

肯定是一份绝佳礼物 314

让每个人觉得自己最受青睐 315

真心诚意地感谢下属 316

第17章 让员工达标的绝招

帮助下属养成好习惯 318

匹配每个人的“热键” 319

改善不合理的执行架构 321

集中精力简化工作 322

赋予目标时赋予权力 324

提供才能发挥的空间 326

让千里马成为团队榜样 327

勇当高效执行的起点	329
根据工作能力设定目标	330

第18章 培育人才的绝招

搞清员工需要学习什么	332
选择最有效的培训方式	333
矢志不渝地引导成长	335
告诉员工你对他的期望	337
促使员工的能力高于对手	338
绕开提拔员工的陷阱	339
以培养高管的心态发展员工	341
扶上马后果敢撒缰	342
拆掉晋升之路的天花板	344
身教胜过千言万语	345
注重培训的传承价值	346
特别的人用特别的方法	348

第19章 留人的绝招

忠诚需要基本保障	351
与员工利益捆绑	352
优秀人才要特殊对待	353
淘汰机制的陷阱	355
一定要弄清辞职原因	357
将员工看作合作伙伴	358
让员工充分享受高薪	360
改变枯燥的工作氛围	361
创造员工的归属感	362
求其安定先安其心	364
留人的上策是扶植	365
想方设法使员工满意	366
采取有效的防范措施	368

学会以一流的文化留人 371

第20章 发掘优秀人才的绝招

注意力集中在长处上 373

以工作引导员工成长 374

越优秀的人越易犯错误 375

先有奖赏后有英雄 376

选将时需要绕开 4 种人 377

在缺点中发现优点 379

察贤识才的 3 个标准 381

精英会在竞争中胜出 382

千里马是有共性的 384

不要被第一印象误导 386

综合考察各项素质 387

第21章 高效管理，创造管人最大效益

管理在于获得民心 389

树立团队共同目标 390

跨好每一个栏 391

要注重人与人的搭配 393

创造“和”的管理境界 394

管理者要善于兼容并蓄 396

让所有人都参与决策 397

做出榜样是最有效的管理方法 398

彼此都不要浪费时间 400

如何引爆员工的激情 401

领导者“看”比“做”重要 402

任何管理都需要有效沟通 404

活学活用帕累托定律 405

简化层次是优化管理的核心 407

第22章 提拔可用之人的绝招

发现适合当领导的人	409
挖掘出同步的“发动机”	411
把技术精英推到管理岗位	412
找到企业最需要的帅才	415
培养有潜力的接班人	416
采用科学的提拔程序	417
让外行人来领导内行事	419
行政主管的选聘	420
找到优秀的人事经理	421
提拔工作业绩出色的人	423
提拔之前详察其心智	424
让年轻人扛起重任	425
谁适合当营销经理	426

第23章 激发暂时后进者的绝招

以奖赏来激励无功者	428
适当引入竞争和淘汰机制	429
请将不如激将	432
根据实绩酌情刺激	434
激起挑大梁的欲望	436
积极引导良性竞争	437
让团队成员跑起来	438
通过授权创造责任感	439

第24章 合理约束员工的绝招

完善制度，杜绝潜规则	442
学会拒绝某些要求	444
人性管理不排斥赏罚	445
授权后要监督监控到位	447
不要让命令打折	448

权力牵制中的平衡之术 450

用惩处校正偏离的方向 452

坚决维护制度的公正性 454

奖赏和惩罚必须兼具 455

实现员工自我管理 457

打造无为而治的管理 458