

员工管理手册

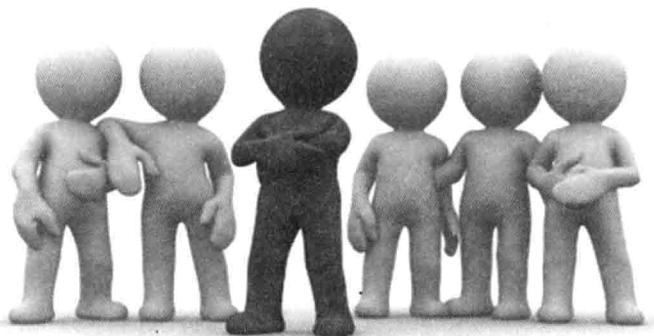
申望\编著

EMPLOYEE HANDBOOK

就企业而言，员工管理是个永恒的话题。古人曾说：“劳心者治人，劳力者治于人。”这个“治”说到底就是对人的管理。没有无用的员工，只有糟糕的管理者，企业管理说到底，就是员工管理，掌握了员工管理的方法和手段，也就掌握了企业发展的未来。



中国致公出版社



员工管理 EMPLOYEE HANDBOOK 手册

申望\编著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理手册/申望编著. —北京: 中国致公出版社,
2011

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0081 - 3

I. ①员… II. ①申… III. ①企业管理: 人事管理 -
手册 IV. ①F272. 92 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 087209 号

员工管理手册

编 著 者: 申 望

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 787 × 1092mm 1/16 开

印 张: 28

字 数: 500 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0081 - 3 定价: 59.80 元

版权所有 翻印必究

前 言

古人曾说：“治国有方江山美，治家无方是非多。”其实，不论是治国、治家，还是治企业，其核心问题都是治人。企业即“人”，“造物之前先造人”，松下幸之助的这句名言早已得到了企业管理者们的共识。其实，企业的所有问题归根到底都是“员工”的问题，所谓企业管理，说到底就是员工管理，员工管理就是企业管理的代名词。企业中只有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。企业的兴衰成败，归根到底就看这两者之间的关系如何。一个管理者如何管理好手下的员工，而被管理的员工又心服口服，这里面蕴藏着极大的学问。

传统的管理者大多是用高压的方式来领导和管理员工，他们认为，当老板就是要对员工吆五喝六，指挥周围的人；否则，做老板就失去了乐趣。随着时代的进步，这种高压式的管理方式已经逐渐地被淘汰了。员工已不再是老板用来赚钱的工具。现代管理者在员工管理之中更注重加入一些人性化的东西。管理员工是一门艺术，而且是最复杂的一门艺术。如同艺术家不断地进行有意识的工作来完善自己的技术和掌握有关的技巧一样，管理者也必须这么做。一个管理者是否取得成功，得看他手下的员工是不是成功了，你的员工成功了，才表示你这个老板也成功了。

员工管理，历来不是一件容易的事，因为生活中每个人都是独特的，管理者不能冀求每个员工都相同，人心不一，方法也就不一。管理者是人，被管理者也是人，这两种人绝不是一般意义上的权威与服从的关系，这就要讲求管理的方式、方法以及管理者统御能力的具体展现形式。本书列举了大量翔实的案例并通过精辟通俗的分析，从各个方面论述了员工管理的原则、方法以及各种技巧。阅读本书，你会掌握挑选员工及对员工进行培训的技巧；你会发现要想管理好自己的员工，你需要运用最佳的沟通技巧与员工沟通，走进员工的内心世界，与他们进行心与心的交流，引起他们的共鸣，帮助他们确定自己的发展计划，并激励他们创造业绩。熟读本书，还可以令你面对员工中发生的任何问题都泰然自若，处理起来游刃有余；你必须成为一位鼓动家、宣传家，用中肯贴切的话语，用坚实有力的臂膀领导大家创造业绩。这样，你在员工心目中会是一位颇具神秘色彩的传奇式的人物，当你与大家在一起时，人们似乎都对



你心存几分好奇，因为你总会给他们带来解决问题的良方，以及解决纠纷的妙招。你可以成为他们的核心而赢得大家的高度信赖，大家视你为可信赖的领头人。

管理员工，不是让员工消极地，被动地适应企业的发展，而是要根据每个员工的能力，特点和水平，把他们放到最适合于他们的岗位上，给他们提供施展多种才华的平台以及必要的发展条件，而不是人为地限制他们的发展。现代的员工管理艺术应该是积极的、动态的，而不是消极的、静态的管理。随着社会的发展、企业的发展，员工管理的含义和它所涉及的内容也在不断地发生变化。无论什么类型企业的管理者，很好地掌握它无疑会使你的管理卓有成效。

对你来说，不论你是一位阅历丰富的管理人员，还是正准备步入这个行列；也不论你是主持一项工作还是管理一个部门，甚至管理整个公司，这本《员工管理手册》都是一本易读、易懂、实用性强、易于操作的工作手册，熟读并掌握它，你将受益无穷。

编著者

目 录

第一章 管理员工的基本原则	(1)
1.1 好的管理来自好的制度	(2)
1.2 执行制度比制度本身更重要	(4)
1.3 了解员工是管理的前提	(5)
1.4 管好自己,才能管好员工	(7)
1.5 因人而异,量才而用	(8)
1.6 鼓励员工的冒险精神	(9)
1.7 引导员工进行良性竞争	(10)
1.8 不要做员工的妨碍者	(12)
1.9 激发员工的工作潜能	(12)
1.10 铁的纪律造就过硬的员工	(13)
1.11 想办法让自己充满魅力	(16)
1.12 用新方法解决新问题	(17)
1.13 成为员工眼中恪守承诺的人	(19)
第二章 如何挑选合适的员工	(21)
2.1 做好准备工作是关键	(22)
2.2 面试的目标及形式	(24)
2.3 从第一印象开始	(26)
2.4 提供信息交流平台	(27)
2.5 员工面试的误区	(28)
2.6 试用期的选择标准	(29)
2.7 选择优秀员工的五大原则	(30)
2.8 选拔优秀员工的十大条件	(32)
2.9 选拔优秀员工的八种途径	(34)
2.10 从企业内部寻找“良将”	(35)



2.11	选择忠于职守的人	(37)
2.12	用好比自己强的人	(38)
2.13	不要计较员工的出身	(39)
2.14	要做好人才储备工作	(40)
2.15	学历与能力要并重	(41)
2.16	坚决克服“马太效应”	(43)

第三章 怎样对员工进行培训

(45)

3.1	对员工培训是必须的	(46)
3.2	员工培训的步骤	(47)
3.3	员工培训的方法	(49)
3.4	确定员工应该具备的素质	(50)
3.5	不同层次人才的培养	(52)
3.6	培养员工的自信心	(53)
3.7	允许员工超过自己	(55)
3.8	培养员工的创造力	(56)
3.9	如何接纳新员工	(57)
3.10	如何训练新员工	(60)
3.11	在训练新员工时，易犯的错误	(62)
3.12	让新员工学会自我管理	(63)
3.13	小事情培养好习惯	(64)
3.14	使员工认同公司文化	(65)
3.15	教导员工懂得礼貌	(67)
3.16	有效的纪律培训	(68)

第四章 怎样与员工进行沟通

(71)

4.1	了解沟通的环形过程	(72)
4.2	与员工保持适当的距离	(73)
4.3	管理者应该掌握的倾听技巧	(74)
4.4	管理者应该掌握的说话技巧	(76)
4.5	相互交流才能增加了解	(78)
4.6	尊重员工就是尊重自己	(79)
4.7	幽默是沟通的润滑剂	(80)

4.8 管理者的关键地位	(81)
4.9 留一点“空间”给员工	(84)
4.10 一定要防止无效沟通	(85)
4.11 沟通应该从家庭开始	(86)
4.12 上下沟通,才能战无不胜	(88)
4.13 充分信任,才能顺畅沟通	(89)
4.14 营造气氛,拉近距离	(91)
4.15 想法摸透员工的脾气	(92)
4.16 听取意见应该多多益善	(93)

第五章 如何命令员工 (95)

5.1 命令员工的基本原则	(96)
5.2 头衔并不能代表实力	(97)
5.3 滥用权力等于没有权力	(98)
5.4 自己站得正,命令才有力	(99)
5.5 商量式的命令更有效	(100)
5.6 下命令的七个要素	(101)
5.7 绝不能有双重命令	(102)
5.8 让命令贯彻下去	(103)
5.9 建议有时好于命令	(104)
5.10 使用清晰明确的命令	(106)
5.11 命令不可朝令夕改	(107)
5.12 命令不是绝对正确的	(108)
5.13 命令一定要因人而异	(109)

第六章 怎样激励员工 (111)

6.1 三种实用的激励理论	(112)
6.2 做好激励工作的三部曲	(113)
6.3 建立一个有效的激励系统	(116)
6.4 “百分俱乐部”的激励计划	(117)
6.5 激励计划的形成、宣传与管理	(118)
6.6 耐心听取下属的建议	(120)
6.7 要与员工共享成果	(121)



6.8	用目标去激励员工	(122)
6.9	诱导比强迫更有效果	(123)
6.10	冒尖人才要大加鼓励	(123)
6.11	正反两面同时激励员工	(125)
6.12	请将有时不如激将	(127)
6.13	激励员工的十五种方法	(128)
6.14	使激励失败的十件事	(129)
6.15	满足人的五大需求	(130)

第七章 怎样表彰员工

(133)

7.1	表扬员工的七大原则	(134)
7.2	“奖”与“不奖”的分寸	(135)
7.3	赞扬员工的魔力	(137)
7.4	有成绩就要奖励	(138)
7.5	寻找员工的优点	(139)
7.6	放下架子表扬人	(141)
7.7	巧用“高帽子”	(142)
7.8	表彰困境中的员工	(143)
7.9	多表彰年轻的员工	(145)
7.10	表彰要真诚、实在	(146)
7.11	表扬要公正公开	(148)
7.12	以升职表彰员工的成绩	(149)
7.13	别出心裁的表彰方式	(150)
7.14	表彰不能搞平均主义	(152)
7.15	精神奖励也重要	(153)

第八章 如何批评员工

(155)

8.1	批评的十五条原则	(156)
8.2	抓住实质再批评	(157)
8.3	“叱责”员工的技巧	(159)
8.4	要敢于自我批评	(160)
8.5	批评下属不手软	(161)
8.6	批评下属要及时	(163)

8.7	给下属改正的机会	(164)
8.8	批评要懂得善后	(166)
8.9	公开表扬、私下批评	(167)
8.10	旁敲侧击式批评	(169)
8.11	有时要看人下菜碟	(170)
8.12	批评要对事不对人	(171)
8.13	于无声处听惊雷	(173)
8.14	“三明治”式的批评	(174)
8.15	避免批评的误区	(175)

第九章 怎样对员工进行考核

9.1	考核到底要考什么	(178)
9.2	确定好考核项目	(183)
9.3	认真设计考核表	(186)
9.4	制定考核的标准	(192)
9.5	常用的几种考核方法	(195)
9.6	确定考核的期限	(200)
9.7	正确地选择考核时间	(201)
9.8	考核要实事求是	(202)
9.9	公开考核标准	(203)
9.10	保证考核的严肃性	(204)
9.11	考核制度要合理	(205)
9.12	考核不要墨守成规	(207)
9.13	考核绝对要公平	(208)
9.14	考核要从自己做起	(210)
9.15	考核是为了发现人才	(211)

第十章 如何评价员工的工作

10.1	要知道人是不同的	(214)
10.2	建立工作评价系统	(214)
10.3	好的评价系统的标志	(215)
10.4	制定合理的评价标准	(216)
10.5	选定恰当的评价人	(217)



10.6	掌握好评价时机与次数	(219)
10.7	掌握正确的评价方法	(219)
10.8	评价不能感情用事	(221)
10.9	充分肯定优秀的工作	(222)
10.10	了解情况后再下结论	(223)
10.11	评价要有针对性	(224)
10.12	不以成败论“英雄”	(225)
10.13	评价工作的误区	(226)
10.14	不要抹杀下属的努力	(227)
10.15	一定要关注幕后英雄	(229)

第十一章 如何授权给员工

(231)

11.1	授权到底是什么	(232)
11.2	授权不是什么	(233)
11.3	不要死抓住“权力”不放	(236)
11.4	如何实施授权	(237)
11.5	授权的十一条原则	(239)
11.6	授权的四种方法	(241)
11.7	授权的十大要点	(243)
11.8	制定可行的授权计划	(245)
11.9	把握授权的时机	(246)
11.10	授权的经典案例	(246)
11.11	一定要让受权人放心	(247)
11.12	怎样防止下属越权	(248)
11.13	建立好的分权机制	(250)
11.14	不要干预下属工作	(251)
11.15	学会给员工分派工作	(253)

第十二章 支付员工薪酬的技巧

(257)

12.1	把握好薪酬支付的时机	(258)
12.2	把握好新进员工的起薪	(260)
12.3	处理好员工的加薪问题	(261)
12.4	掌握薪酬支付的秘诀	(263)

12.5	企业不景气时的薪酬支付技巧	(264)
12.6	合理地支付青年员工的薪酬	(264)
12.7	奖金计划为什么失败	(266)
12.8	建立有效的奖金计划	(268)
12.9	发给员工妻子的奖金更有效	(270)
12.10	没钱是万万不能的	(271)
12.11	薪水要能加也能减	(272)
12.12	奖功一定要不吝重金	(274)
12.13	福利是薪酬的另一种形式	(275)
12.14	让员工分享公司的利益	(277)
12.15	薪金发放要不拘一格	(278)

第十三章 如何关心员工 (281)

13.1	当好“家长”角色	(282)
13.2	建立温暖的大家庭	(284)
13.3	经常给员工以惊喜	(286)
13.4	适时给员工端上一杯茶	(287)
13.5	一定要为员工谋福利	(289)
13.6	特别关注员工的健康	(290)
13.7	想方设法地照顾员工	(291)
13.8	记住员工的名字	(292)
13.9	了解员工的真实需求	(293)
13.10	替员工说出心里话	(295)
13.11	多为员工办点实事	(296)
13.12	解决员工的后顾之忧	(297)
13.13	为员工解决棘手的问题	(298)
13.14	给员工创造好的工作环境	(300)

第十四章 如何处理员工的不满 (303)

14.1	产生不满情绪的原因	(304)
14.2	加薪最易引起风波	(305)
14.3	避免加薪引起的不满	(306)
14.4	如何面对两派之争	(307)



14.5	正确对待员工的不满	(308)
14.6	处理不满情绪的步骤	(309)
14.7	客观地对待背后的议论	(310)
14.8	宽容地对待偏见	(311)
14.9	稳定军心最重要	(312)
14.10	倾听下属的抱怨	(313)
14.11	避免不必要的争论	(314)
14.12	环顾左右而言他	(316)
14.13	设立通畅的投诉程序	(318)
14.14	及时发现不满的预兆	(319)
14.15	处理好和员工之间的矛盾	(321)

第十五章 如何应对员工跳槽

(323)

15.1	跳槽前一定有信号	(324)
15.2	员工要离开时的对策	(325)
15.3	员工辞职的理由	(327)
15.4	员工为何不再忠诚	(329)
15.5	公司真的关照员工吗	(329)
15.6	赢取员工忠诚的秘诀	(330)
15.7	员工跳槽后的应急措施	(331)
15.8	挽留员工的七大原则	(333)
15.9	多余的人跳槽更好	(334)
15.10	允许员工内部流动	(336)
15.11	鼓励员工“跳槽”	(338)
15.12	强扭的瓜是不甜的	(339)
15.13	减轻压力防“跳槽”	(340)
15.14	防止跳槽的方法	(341)
15.15	正确地面对跳槽员工	(343)

第十六章 怎样解雇员工

(345)

16.1	解雇员工的方法	(346)
16.2	公事就一定要公办	(347)
16.3	该出手时就出手	(348)

16.4	能力不行就走人	(349)
16.5	盗窃公物者不可留	(351)
16.6	要抛弃私人感情	(352)
16.7	淘汰多余的人员	(353)
16.8	除掉“害群之马”的技巧	(354)
16.9	如何解雇狂妄的下属	(355)
16.10	怎样打掉小集团	(357)
16.11	不妨“杀鸡给猴看”	(358)
16.12	解雇员工要讲究艺术	(359)
16.13	解聘面谈的技巧	(360)
16.14	绝不能留下的几种人	(362)
16.15	解雇员工要谨慎	(363)

第十七章 如何解决员工之间的冲突 (365)

17.1	弄清什么叫做冲突	(366)
17.2	个体冲突与部门冲突	(367)
17.3	产生冲突的几种原因	(369)
17.4	解决冲突的一般方法	(370)
17.5	处理好员工之间的矛盾	(371)
17.6	坚决制止内耗的发生	(373)
17.7	如何防止拉帮结派	(374)
17.8	与员工保持距离	(375)
17.9	协调好人际关系	(376)
17.10	设法提高企业凝聚力	(378)
17.11	给冲突的员工降降火	(379)
17.12	处理好员工之间的性问题	(380)
17.13	处理冲突的有效技巧	(382)
17.14	竞争绝不等于冲突	(384)
17.15	“冲突”并不都是坏事	(385)

第十八章 如何管理各类型员工 (387)

18.1	男上司怎样管理女员工	(388)
18.2	女上司怎样管理男员工	(390)



18.3	女上司怎样管理女员工	(392)
18.4	如何管理有后台的员工	(394)
18.5	如何管理有优越感的员工	(396)
18.6	如何管理受困扰的员工	(397)
18.7	如何管理有家庭问题的员工	(400)
18.8	如何管理缺勤的员工	(400)
18.9	如何管理斤斤计较的员工	(402)
18.10	如何管理嫉妒心强的员工	(403)
18.11	如何管理犯过错误的员工	(404)
18.12	如何管理有个性的员工	(405)
18.13	如何管理阿谀奉承的员工	(406)
18.14	如何管理你的“老上级”	(408)
18.15	要分门别类管理员工	(409)

第十九章 怎样进行团队管理

(411)

19.1	搞清楚什么是团队	(412)
19.2	团队管理的原则	(413)
19.3	健全组织形式	(415)
19.4	搭配合适的团队成员	(416)
19.5	制定团队的目标	(417)
19.6	重视团队的沟通	(419)
19.7	建立良好的人际关系	(420)
19.8	化解团队间的矛盾	(423)
19.9	创造学习的环境	(424)
19.10	塑造团队的文化	(425)
19.11	要及时转换角色	(427)
19.12	利用智囊打天下	(428)
19.13	用好团队中的杰出人才	(429)
19.14	成功团队的特征	(431)
19.15	不要“沙丁鱼”式的团队	(432)

第一章

管理员工的基本原则

做任何事情都有大的原则可遵循，做人如此，管人亦是如此。企业管理实际上就是人员管理，管理好员工，你的企业自然就会步入正常的轨道，这一点是毋庸置疑的。然而，许多管理者在管理员工时都会感到头痛，即使是那些久经“沙场”的管理者也不例外。为了解决这个问题，首先要明确员工管理的基本原则。诸如：严明纪律，以身作则，鼓励冒险等都是有效管理的基本内容。知道与熟悉这些会使管理者心中有一个蓝图，打下一个基础，如果连最基本的东西都做不到，要想管理好员工，那肯定是天方夜谭。



1.1 好的管理来自好的制度

在目前的管理工作中，管理者面对企业员工管理工作的混乱、企业发展的停滞、平庸，甚至漏洞、缺憾或失误所作出的反应通常是召开会议，商量对策，布置实施。事情处理顺利并卓有成效，便皆大欢喜；事情处理不顺，首先一招就是如何将责任推诿出去，把自己可能承担的责任降到最低限度；其次则是封锁住相关信息，使不利于自己的信息封闭在一个极小的圈子里；然后再通过各种渠道，化解对自己的不利方面，致力于将大事化小，小事化了。这些处理方式，说老实话，也只是暂时缓解一下管理中出现的麻烦，并不是从根本上考虑管理中出现问题的解决，但反映出的却是目前管理工作的一种思维定势。而真正能持久地解决问题、持久地促进企业发展的力量则是制度。正是管理制度决定了企业发展的高度和跨度，决定了企业员工管理的好与坏。“人法地，地法天，天法道，道法自然。”从这里的“天地人”之间，我们看到了一种和谐。而和谐离不开其间的一个“法”字！法者，制度规律也。依照制度行动，世界才有了秩序，社会才有了和谐与文明，企业才有了进步和发展。

我们常说制度高于一切，其前提是：制度本身是好的，是可行的。制度本身的好坏，对人的行为有重要的影响。好的制度和有缺陷的制度，其最终所达到的效果会截然不同。一个良好的制度，能够鼓励人们做好的事情；相反，一个不良的制度会阻碍人们的积极性，甚至把好人“逼”成坏人。所以，一个组织系统内部有着怎样的作为，制度的好坏有着决定性的意义。最好的管理都来自于最好的制度。

从历史上看，中国封建帝王的权力更迭总会引起剧烈的争斗，甚至给人民带来巨大的灾难。如何管理好皇太子，如何避免皇子之间的你争我夺一直是令封建帝王感到头痛的问题，这种状态直到清朝的雍正皇帝找到了一种好的制度后才有所改观。

雍正皇帝以前的清代，没有固定的立储制度，所以皇位继承三代都很乱。清太祖努尔哈赤没有指定继承人，其死后皇太极与多尔衮长年争权，给后世留下一个个疑案；清太宗皇太极还未立储就突然暴亡，皇弟多尔衮、皇长子豪格等都大有剑拔弩张之势，最后的结果是太宗第九子福临即位，是为顺治帝，因为他年仅六岁，不能亲政，仍由宗室辅政，以此消弭可能发生的内战；顺治帝二十四岁时病死，没有来得及建立继承制度，临终前在母后的参与下，决定以第三子玄烨为嗣君，理由是他出过天花，不致因为这个令人恐惧的病症而短寿。

太子问题曾使得康熙朝政一度陷入危机。康熙皇帝两次废立太子、储位斗争扰乱了康熙朝政，使清朝陷入政治危机之中。这个斗争前后持续四十余年，斗争以结党的形式表现出来，它使宗室王公、外戚、满汉大臣、一部分中小官僚和士人卷入其中，涉及的社会面相当广泛，一些集团垮台了，一些人遭到清洗，以致丧失生命。储位斗争削弱了清朝的力量，大大地影响了皇帝的权威，降低了行政效率，出现了严重的统治危机。