

公司是船，员工是水，没有员工的努力与支持，
公司的发展和辉煌都是不可能的

员工管理
完全宝典

员工管理

完 全 攻 略

*** 魏 进◎编著 ***

YUANGONG GUANLI
WANQUANGONGLUE



中国纺织出版社

公司是船，员工是水，没有员工的努力与支持，
公司的发展和辉煌都是不可能的



员工管理

完 全 攻 略

★★★ 魏 进◎编著 ★★★

YUANGONG GUANLI
WANQUANGONGLUE



中国纺织出版社

内 容 提 要

公司是船,员工是水,没有员工的努力与支持,公司的发展和辉煌都是不可能的。本书阐述了实现公司与员工之间双赢的一种管理模式。主要内容包括:如何招聘员工、如何培训员工、怎样与员工沟通、如何激励员工、如何进行压力管理、怎样化解员工冲突、如何授权给员工、如何对员工进行薪酬激励、如何处理员工的跳槽与离职、如何裁员、如何在员工中塑造团队精神等。本书明确给出了员工管理中许多棘手问题的解决办法,是员工管理的集大成书籍,是管理者的案头必备书。

图书在版编目(CIP)数据

员工管理完全攻略/魏进编著. —北京:中国纺织出版社, 2006.4
ISBN 7-5064-3638-8

I. 员… II. 魏… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第144052号

编委会成员:郑正 郑宁 牛亚菲 王亚菁 王丽莉
尹连 韩得飞 夏西南 肖勇 修新英
彭菲菲 王秋雨 高客准 孙保卫

策划编辑:曹炳楠 责任编辑:王安平 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年4月第1版第1次印刷

开本:700×1000 1/16 印张:18.5

字数:250千字 印数:1—6000 定价:29.80元

ISBN 7-5064-3638-8/F·0632

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



序言

让员工与企业一起成长

中国的企业家有三个梦想：一是做成国际品牌，二是跻身世界 500 强，三是做成百年老店。要想实现这三个梦想或其中的某个梦想，如果没有正确而又一流的经营管理理念，一切努力都只会付之东流。

如果我们说员工是企业里的一粒种子，那么企业则便是培养这粒种子的厚土。反之，如果说公司是船，员工则便是水，没有员工的努力与支持，公司的发展与辉煌无非是一场黄粱美梦。所以，公司与员工，实现的是一种“双赢模式”。如果你要使企业的管理成功，如果你想使自己的事业更为辉煌，请不要忘记——让员工与企业一起成长。

德尔福汽车系统公司是全球最大的公司——通用汽车公司的下属公司之一，作为一家著名的跨国公司，德尔福的企业文化是：“让员工与企业一起成长”。德尔福认为，人力资源管理的最佳境界就是“把不一样的每名员工的理想、抱负与企业前途紧密地结合在一起，双方共同发展。”

现在西方现代管理理念中讲究“三步走”：第一步“员工满意”，这是公司的根本；第二步是“顾客满意”；第三步才会有公司的收益，即“股东满意”。这三步在西方公司里非常清楚。公司追求赢利、发展，个人也一样追求发展，而员工个人发展是公司发展的基石，是推动器。没有员工满意也就无从谈起顾客满意和股东满意，而要想实现员工满意，最重要的就是要“让员工与企业一起成长”，向员工提供充足的自我发展空间。

让员工与企业一起成长，是管理人本主义的体现，也是知识经济时代企业发展的必然要求。企业只有适应知识经济新趋势，赢得人力资源，才能在



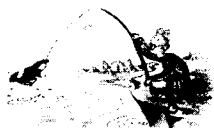
未来的竞争中保持强劲的人力资源优势。其实，世界上很多知名的大企业都是把“员工和公司一起成长”作为自己在竞争中赢得优势的重要手段。

员工是树，希望生长在阳光和养分都很充足的，有利于自身的成熟和发展的环境。作为劳动者，付出劳动获得报酬是天经地义的事情，但同时，作为不断成长的个体，更加希望企业能够成为自身发展的优良土壤，提供各种职业相关的培训以及发展的机会，创造良好的人际关系环境等等。企业是植树人，提供了各种资源，自然希望得到最多最好的回报——良好的工作成绩以及对企业高度的责任感、忠诚度。然而现实往往是，企业觉得付出了很多，而员工仍然抱怨不断，觉得企业没有提供自己施展才华的舞台，最后企业觉得员工要求太多，产出却太少。其实企业中的劳资双方必然会存在着各种各样的矛盾，但同时双方又存在着共同的目标——生存和发展，此时如果管理层和员工双方作一个换位思考，便可以比较容易地得到一个崭新的思路：企业和员工都同时在扮演着双重角色——企业是树，需要用它的经营成果来回报植树人，才可以得到更多的关照和爱护，提高工资和改善福利待遇等传统的做法固然可取，同时也应该注重满足员工心理上对成就感的需求；员工是植树人，需要切实地为企业的发展付出努力，全身心地参与到企业的经营管理中，才能够得到自身希望得到的回报。

理清了这样的思路，便可以作为对日常工作的指导：企业和员工都可以经常问问自己，是否给予对方不断成长、发展所必需的条件，是否在帮助对方朝着共同的方向前进。在充分沟通、相互理解和相互信任的环境里，企业和员工才可以一起成长为参天大树。

作者

2005年10月



目 录

第一章 员工管理，从管理自己开始	(1)
一、先管自己再管员工	(3)
(一) 管理员工，先更新观念	(4)
(二) 管理要有所忌语，不要什么话都说	(6)
(三) 树立起权威，但不要仗“权”欺人	(10)
(四) 不要做员工的妨碍者	(12)
二、明确员工管理的目标	(13)
三、如何看待与衡量员工之间的差异	(18)
四、因人而异，量才而用	(21)
第二章 挑选员工，把好第一关	(25)
一、猎取人才是管理者的头等大事	(25)
二、如何挑选最“适合”的员工	(27)
(一) 文化与价值观的认同是员工招聘的首要条件	(27)
(二) 选拔人才要注重实效	(29)
(三) 风格迥异——面试不同的应聘者	(36)
(四) 如何对应聘者进行筛选	(40)
(五) 如何对应聘者谈薪资	(42)
(六) 如何处理员工招聘中的法律问题	(45)
(七) 如何进行内部招聘	(48)
三、现代企业招聘中存在的误区	(50)
四、成功案例：微软招贤纳士的秘诀	(52)



第三章 培训, 让你的员工成长	(56)
一、员工培训, 给企业带来什么	(56)
(一) 企业持续竞争力的“发动机”	(57)
(二) 企业凝聚力的灵魂	(59)
(三) 企业永葆青春的“源”动力	(60)
二、员工培训的基本原则	(63)
三、如何对员工进行培训	(66)
(一) 如何做好员工入职培训	(66)
(二) 八招有效的员工培训	(70)
四、管理者: “员工培训后遗症”要斩草除根	(73)
五、企业给员工培训的七大误区	(75)
六、成功案例: 海尔的员工培训策略	(77)
第四章 沟通, 与员工之间搭建有效的互动平台	(81)
一、有效沟通是提升企业运营效率的重量级武器	(81)
二、认识有效沟通	(84)
(一) 有效沟通的四个层面	(84)
(二) 有效沟通的时机	(87)
(三) 有效沟通的环形过程	(89)
(四) 多渠道的有效沟通	(91)
三、如何与员工进行有效的沟通	(92)
(一) 让员工把不满说出来	(93)
(二) 建立有效的双向沟通	(95)
(三) 决策者参与沟通管理	(99)
(四) 跨部门的有效沟通	(100)
四、有效沟通的致命伤及改进之道	(103)
五、成功案例: 从柯达的建议制看企业的有效沟通	(106)



第五章 激励，让你的员工跑起来	(110)
一、认识员工激励的六种理论	(111)
二、建立有效的激励机制	(114)
(一) 从“智猪博弈”看激励机制设计	(114)
(二) 成功激励机制的三大特征	(117)
(三) 成功激励机制的四个作用	(118)
(四) 激励机制要不断创新	(119)
三、如何激励员工	(120)
(一) 激励新说：给员工装上发动机	(121)
(二) 不一样的员工，不一样的激励	(123)
(三) 把人力变为资本的五个激励利器	(127)
(四) 精神激励	(130)
四、聚焦激励员工常犯的错误	(137)
(一) 激励员工：不要花钱买来“离心力”	(137)
(二) 晋升激励：别棒打好“士兵”	(138)
(三) 其他常犯错误	(139)
五、成功案例：西门子的员工激励之道	(141)
第六章 压力，如何使员工收放自如	(143)
一、认识员工压力	(143)
二、如何进行员工压力管理	(147)
(一) 压力管理，从两个角度进行	(148)
(二) 四个症状，四副药方	(150)
(三) 积极的压力策略	(152)
(四) 管理者：压力是可以“传染”的	(155)
三、成功案例：丰佳国际的压力管理	(157)



第七章 冲突, 怎样才能“家和万事兴” (161)

一、认识员工冲突 (161)

二、如何有效处理员工冲突 (164)

(一) 常用方法 (165)

(二) 组织内部冲突 (166)

(三) 托马斯冲突处理模型 (168)

(四) 防止拉帮结派 (170)

(五) 竞争不等于冲突 (171)

三、成功案例: 大连三洋制冷挑起部门间的冲突 (173)

第八章 授权, 让你的员工参与管理 (176)

一、认识授权 (176)

二、如何授权给员工 (182)

(一) 建立有效的授权管理方法 (183)

(二) 创造授权环境 (184)

(三) 授权要授“千里马” (186)

(四) 适权适人 (188)

(五) 有些权利不能授 (190)

(六) 谨防“反授权” (192)

三、管理者, 你该跨越的墙——有效授权的障碍 (193)

四、管理者授权的误区 (197)

五、成功案例: 在授权中成长的麦当劳 (198)

第九章 薪酬, 给员工真正想要的和真正有效的 (200)

一、管理者: 你真的了解薪酬吗 (200)

二、如何进行薪酬支付 (204)

(一) 如何确定新员工的起薪 (205)



(二) 如何应对员工的加薪要求	(207)
(三) 企业不景气时怎样进行薪酬支付	(209)
(四) 怎样制定开发人员的薪酬政策	(210)
(五) 福利是薪酬的另一种支付形式	(211)
三、成功案例：江铃集团的“日薪制”	(212)
第十章 跳槽，打好“反跳槽”攻坚战	(215)
一、跳槽：你的员工为何不再忠诚	(215)
二、企业如何有效防止员工跳槽	(217)
(一) 洞察员工跳槽前兆	(218)
(二) 如何避免员工跳槽	(219)
(三) 如何避免因骨干跳槽而崩溃	(222)
(四) 如何防止集体跳槽	(225)
(五) 活用关系“网”住跳槽人	(227)
三、如何挽留已提出辞职的关键员工	(229)
四、成功案例：索尼允许员工“暗渡陈仓”	(233)
第十一章 裁员，控制“双刃剑”的威力	(236)
一、裁员是让人痛苦但又必须做好的一件事	(236)
二、如何进行有效裁员	(243)
(一) 谨慎构思裁员战略	(243)
(二) 解雇员工需要诚实	(245)
(三) 绝不能留的几种人	(246)
(四) 裁员也能做得有情有义	(248)
(五) 裁员：向大公司学几招	(250)
(六) 裁员不是唯一可行办法	(253)
三、管理者：裁员“幸存者”综合症如何解决	(253)
四、管理者：企业裁员后如何成功度过裁员期	(256)



五、盲目裁员：企业易出现的毛病	(257)
六、成功案例：安捷伦——人性化裁员的最佳实践	(261)
第十二章 团队，使员工拧成一股绳	(264)
一、团队是企业竞争的尚方宝剑	(264)
二、团队管理策略	(265)
(一) 建立有效的高层管理团队	(266)
(二) 营造和谐的团队氛围	(268)
(三) 提高团队情商	(270)
(四) 塑造团队文化	(273)
三、企业团队管理的七大误区	(276)
四、成功案例：福特的团队价值管理	(280)



第一章



员工管理，从管理自己开始

我们不得否认这样一个事实，员工管理对许多管理者来说还是一个不甚明了的范畴，也就是说，它在许多的管理者面前还罩着一层面纱。我们不妨先看下面这样一个例子。

某公司的总经理最近碰上一件心烦的事，因为有员工反映公司的管理过于僵化，对员工关心程度不够，所以他决定在公司推行人性化管理，不料推行人性化管理后，出现了众多的员工消极怠工，并且迟到早退的现象也逐渐增多。细问之下，才发现，原来这位总经理对于人性化管理的理解就是认为只要对员工好，员工就会尽心尽力地做事，上下班不用打卡，工作任务的完成量由员工自己提出，就算完不成也没关系。最近这位总经理苦恼地说，相比其他公司，我们对员工算是挺不错的了，有了这么宽松的管理环境为何还不好好珍惜呢？再说，我们公司招聘的都是大学本科以上的人员，素质算高的了，而且有不少人员还是从大型企业出来的，最基本的制度都应该会遵守的，为何到了我们公司，人的行为就变了样呢？

作为一位管理者，物色出色的员工是一件了不起的工作。把好的员工安排到合适的位置上去工作也许更难。但对于一个优秀的管理者来说，如何能够把人才留住，并使他们一心一意地为公司尽力，才是真正的挑战。

上述那位公司总经理很明显已陷入了这样三个误区：

第一，员工缺勤问题所折射的误区。人性化管理不等于宽松管理，从词义上来看“人性化”是一个谓语，也就是说，要在做好管理的前提下，才能谈人性化。在职能上，管理保证人力满足工作的基本要求，而人性化是一个帮助员工提升个人技能和工作时效的过程。比如，非人性化管理的公司是把



人看成是流水线上的一部机器，不重视人员心理，只是要求员工干好公司要求的事情，这就好比卓别林演过的拧螺丝帽的工人，他存在的意义就是为了天天去拧机器上的螺丝帽，没有自己的思想，没有可以发挥自己更多长处的地方。但是人性化管理的企业不同，它会考虑到这部机器的保养问题、升级问题，从公司和个人的立场共同考虑，在满足公司大局的前提下，充分尊重每一个人的理想，化群体管理为个体管理，让员工在做完自己工作的同时，开发其更大的潜能。

第二，员工自定任务的误区。管理的手法不论如何变，最终目的是为了企业利益服务，如果一味地去追求人性化，而忽略了企业的利益，那就本末倒置了，不定出合理的目标值下限，就让员工自行来完成，那人们自然会选择较低的工作量。

第三，表现好的人员去任何地方都会很出色的误区。美国科学家曾经做过一个试验，把一群猴子关在笼子里，上面放着一串香蕉和一只水龙头，只要动了那串香蕉，水龙头就会喷水。开始的时候，猴子们都不知道，当有猴子去拿香蕉的时候，所有的猴子都挨了淋，长久以往，那群猴子里形成一个规则，只要哪只猴子去碰香蕉，它就会遭到其他猴子的痛打，于是，所有的猴子都不去碰那根香蕉了。后来，科学家又放入一只新猴子，新猴子兴奋地去接触香蕉，遭到了其他猴子的痛打。可怜的是，这只新猴子并不知道为了什么被痛打，它只记住了不能碰香蕉，碰了香蕉就会挨揍。最后，科学家渐渐地撤出老猴子，换入新的猴子，但新的猴子依然也不敢去碰香蕉，谁碰香蕉就打谁。这个理念在猴群中传开去，直至原先知道不能碰香蕉原因的猴子被全部撤除后，这个铁一般的规则仍旧被传了下去。虽然那个水龙头已经很久没有出过水了，这就是道德的起源。每个公司有每个公司的氛围和非制度约束，也可以称为是企业文化。人们在这种言传身教的文化中，学会该做什么不做什么，相反，到了其他公司，失去了这种约束，人的行为就会随着新企业的文化而改变，这种改变，与员工素质、出身都无太大的关联。即便大型企业在管理手法上也都有相类似的东西，员工有较高的素质和相似的工作经历，可以在心理和生理上较容易地去接受规范化的管理，但是能否实施一



套人性化管理，前提是企业先要有一套行之有效的完善制度。

总之，一个成功的管理者要明白，如何在不自由的情况中让员工感觉一定量的自由；同时更要明白：一个总是甘于服从的员工，绝对成为不了公司最有用的人。因为，真正的管理之道在于：用“两手法”控制员工，一则给员工戴上紧箍咒，二则给员工送去金箍棒。



一、先管自己再管员工

如果作为一名管理者的你所管辖的部门或团队有 N 个下属，那么你就拥有 $N+1$ 个员工。这第 $N+1$ 个员工不是别人，正是管理者自己。

许多经理们在自己所扮演的角色上认识不清，喜欢承认自己是领导，却不喜欢承认自己其实也是员工。其实，经理首先是个承担责任的员工，然后才是行使权力的经理。

无可否认，经理是企业的权力阶层，拥有各种权力，甚至可以决定员工的职场命运。但是，我们不能忽略一个基本的规则，那就是权力与责任是统一的。权力只是为行使你的责任服务的，除了保证责任的有效执行之外，权力不应该还代表其他什么。

没有脱离责任的权力，也没有脱离权力的责任。经理必须在权力与责任之间保持平衡，才能更好地行使权力。而且，经理必须首先承担责任，组织才会有方向地继续保持给予你的授权，员工才会愿意在你的权力指挥下工作。否则，一切都是空谈。

许多员工眼中的管理者，都具有某种他人所没有的特质，若你不具备某种独特的风格，就很难获得下属的尊敬。

在此特质中，最重要的即在于管理者的“自我要求”。你是否对自己的要求远甚于对员工的要求呢？偶尔，你会站在客观的立场，为对方设身处地地想想吗？这种态度与涵养是身为管理者所必备的。一天到晚光为自己打算的人，绝不是优秀的管理者。

只有不断地反省自己，高标准地要求自己，才能树立被别人尊重的自我



形象，并以其征服手下所有的员工，使他们产生尊敬、信赖、服从的信念，从而推动工作的发展。

(一) 管理员工，先更新观念

作为新一代的管理者，要想管理好自己的员工，首先必须先更新自己的观念，并以此搭建全新的管理框架，企业才能任人唯贤、自由灵活，适应时代发展！

更新观念一：商场不是战场，而是生态系统

传统都讲“商场如战场”，不是你死就是我活。但是现在看来，商场不是战场，而应该是生态系统，我们要倡导共赢。提倡和气生财，鼓励企业间彼此兼容。

简单说，大家都认为做生意不容易，什么叫不容易？我想因为“不容”所以才“不易”，容易则可以解释为“容则易”。做人都要有一种包容的姿态，宽容的心态，做事业也要有一种兼容的心态，这些都是“容”。

所以，企业要学会资源共享，不能只顾自己。商场不是战场，而是生态系统，大家彼此依存。这是管理观念中必须改变的第一条。

举个例子来说，佛经里有一个故事：天上的神仙个个白白胖胖，营养很好；而地狱里的孤魂野鬼个个面黄肌瘦，营养不良，差距极大。于是佛祖派了一个调查组前去调查，一个礼拜后，调查组提交报告说，他们吃的东西完全一样，都是美味佳肴，工具也完全一样，都是一把很长的大勺，唯一不同的是吃饭的方法。

原来，地狱里的鬼都只顾自己吃，但是勺长手短，够不着，永远都吃不到东西；而天堂的神仙就不一样，他们每个人都相互喂着吃，把勺子里的食物送到对方的嘴里，大家都有的吃。

所以建议企业家要学习神仙不要学鬼。真正成功的企业家不会在乎一个项目的成败得失，他们在乎的是自己能不能够更好地整合社会资源，而要获得这个能力就必须借助于一把“勺子”，首先相信别人，然后取信于人，共建



生态系统。

更新观念二：企业不是机器，而是社区

传统观点认为，企业是机器，每个员工都是这个机器里的一颗螺丝钉。而现代管理学说则认为：企业是社区，是一群拥有共同希望和梦想的个人的集合体；个人的希望、梦想和企业的目标、理想息息相关，唇亡齿寒。一个企业要想发展，必须协调好这一点，而不是简单地把员工看成螺丝钉。

我们应该把员工看做企业里最富有活力的细胞体，让他们拥有良好的发展环境。企业高层要定期亲自和他们谈话，希望他们能够在公司里愉快地工作。而且公司还应把这项措施定为对管理者的考核内容。

更新观念三：员工不是小孩，而是同辈

管理本身分两部分：管和理，所以对员工来说不是严加管教，而是多尊重、多沟通。

这一点，我们可以从孩子的教育上得到启发。现在，很多家长把小孩子当成同辈，尊重他，平等地与他沟通。如果有一天，孩子数学考得不错，语文考得不好，恐怕大多数家长会说：你这次数学考得不错，我们很高兴，但是你的语文是怎么回事？怎么这么差？孩子马上会感觉压力。有经验的家长会这样说：你的语文还有些欠缺，需要进一步努力；不过你的数学进步很大，值得表扬，我们都为你感到高兴！

同样的事情，不同的态度，会有不同的效果，如果把员工看成自己的同辈，平等地去沟通，一切管理工作都会事半功倍。

更新观念四：管理不是控制，而是服务

企业要不断往前走，一定要注意控制和发展。企业要“发展”，就犹如走钢丝走两步时发现自己摇摇晃晃，就需要停下来调整，实在不行还得拿根棍子帮助平衡，这就是“控制”。企业领导人要平衡好企业的发展与控制，这个道理同样适用于员工管理。



事实上，很多员工来到公司，并不是简单地为了生存，更重要的是为了发展。如果公司能够为员工指明方向，为员工着想。帮助其做好自己的控制和发展，这不仅仅对员工有利，对公司也同样有利。

而且，这个过程中，管理并不是控制员工的一举一动，而是为他们指明方向，这样的管理也是对员工的一种服务，一种真正“以人为本”的服务。

最后，有两条经验送给你：

(1) 创新即否定，破旧立新，破字当头，立在其中。如果老想着存在就是合理，企业就永远无法改变，无法进步！

(2) 管理如同打高尔夫，要先把人在哪里、球在哪里、洞在哪里三个核心问题搞清楚，并根据核心问题，找到适合自己的“打法”。

(二) 管理要有所忌语，不要什么话都说

管人难，管自己更难，作为管理者，应该注意自己在日常管理工作中的用语禁忌，这些忌语往往在不知不觉中发生，如果不去注意并加以修正的话，势必会产生管理失控的局面。

忌语一：大家给我一个面子——员工关系问题

在业务会议上，某经理为争取大家的拥护时常说这句话。实际上，正常的工作安排是日常管理的必要组成部分，并不是大家“给个面子”的问题。如果将任务分配硬性性与“面子问题”挂钩，那么势必将原本“公对公”的工作安排演变成“私对私”的个人关系。如果大家关系好，都给你这个面子，则一切万事大吉；一旦别人不给你这个面子，你再想把问题重新放回桌面，将会比原来付出更多的代价。

在客观上还有一点，有很多管理者都在有意无意地维系自身与下属之间的“私人关系”，殊不知在日常工作中这些私人关系的“维护成本”相当高昂，并且效果十分脆弱，还会使自己不自觉地陷入“讨好大家”的泥淖。我们都知道，在正确处理厂商关系的问题上有一句常说的话就是“没有永远的朋友，只有永恒的利益”，同样道理，在正确对待管理者与下属的关系问题