

16 METHODS OF MANAGING EMPLOYEES EFFICIENTLY

高效 管理员工 16法

管理者必须掌握的16种管人绝招

赵文明 / 编著



中国致公出版社



高效 管理员工 16法

管理者必须掌握的16种管人绝招

赵文明 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效管理员工 16 法/赵文明编著. —北京:中国致公出版社,2005.7

ISBN 7-80179-426-5

I. 高… II. 赵… III. ①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 081950 号

高效管理员工 16 法

作 者:赵文明

责任编辑:刘 秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市通州大运河印刷有限公司

开 本:680×940 1/16 开

印 张:20.125

字 数:250 千字

版 次:2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

ISBN7-80179-426-5 定价:28.00 元

版权所有 翻印必究

序 言

我们正处在一个剧烈变动的时代。管理者从来没有像今天这样面临着巨大的压力和挑战。如果管理者希望自己的事业不断发展壮大，在竞争中立于不败之地，管理好员工是必经之路。

管理员工绝对是一门学问，也是一门艺术。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的竞争。如何有效地激发员工的积极性，使员工更加忠诚于企业，尽心尽力的完成工作，是每一个企业管理者都希望解决的问题。

管理员工对现代企业管理而言是重中之重，人是企业惟一能动的要素。所谓企业管理，说到底就是对人的管理。大多数管理者都认为管理中最难的事情是“管人”，因为人心不一，人各有其性，各有其谋，并且人是有思想、有情感、有欲望的。这要求管人者不能用单一的方法去管理手下的员工，要根据不同的管理对象采用不同的管理策略、管理方法。员工的思想、情感和欲望偏离了正确的轨道，其行为（包括工作行为和生活行为）就容易出现失控。所以，员工是否听从指挥，服从领导，工作态度是否积极，工作效率是否快捷，这一切在很大程度上取决于管理者对员工的管理艺术。

企业是由人组成的。“企”字少了“人”，就是“止”，止代表企业的消失或死亡。人是企业的中心。无论是计划工作、组织工作、人员配备工作、领导工作，还是销售工作，离开了人的活动是无法想象的。

中国有句古话，叫做“成也萧何，败也萧何，”套用这句

古话，我们完全可以说企业是“成也在人，败也在人。”所以说管理的工作虽然千头万绪，但是其中的精髓只有一脉，这就是如何实现人力资源的有效分配、调节和利用，使人力资源发挥最大的作用。这其中包括对员工的制度上的约束，工作上的分配和考核，关系上的协调与沟通，方法上的激励。作为管理者只要驾驭了这些方面，你才会是优秀的管理者。你的事业必将获得进步。

本书为管理者提供了16种高效管理员工的灵活方法，这些方法都是从不同的方面，不同的角度对管理方法的总结，具有实用性和可操作性。它从对员工的善任、对员工的授权、人员委派、同员工的交流与沟通、对员工的激励及如何利用制度、目标管理员工等方面进行了论述，给管理者提供了管理员工的技巧和方法。管理员工的工作是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果。从这个意义上来说，来自于管理员工实践中的思考和方法总结更为宝贵，也更值得管理者借鉴。

目 录	
第一章 制度管理法	(1)
一、好制度胜过一切说教	(2)
二、在组织中树立正确的道德理念	(4)
三、权力绝对不能超越制度	(6)
四、建立一个优秀的企业文化	(8)
五、坚决打掉小集团	(10)
六、一定要严明工作纪律	(12)
七、严明工作纪律有绝招	(13)
第二章 物质激励法	(17)
一、与员工一起分享公司的利润	(18)
二、合理的物质奖励	(20)
三、注重员工的工资	(23)
四、不要轻易削减员工的利益	(24)
五、让员工努力得到回报	(26)
六、压力和奖金要合理的搭配	(27)
七、采取完善的福利政策	(29)
八、减时提薪是个好方法	(31)
九、奖励标准要公平合理	(33)
第三章 精神激励法	(37)
一、认可是对员工最好的激励	(38)

二、适度巧妙的表扬员工	(40)
三、赞美要恰到好处	(41)
四、乐意听取员工意见	(43)
五、创造愉悦的工作环境	(47)
六、让信任产生力量	(50)
七、再小的成就也要肯定	(52)
八、激发员工的自豪感	(53)
九、为年轻员工提供不断晋升的机会	(55)
十、多给员工一些锻炼的机会	(57)
 第四章 推功揽过法	(59)
一、与员工一起分享成功	(60)
二、善于推掉功劳揽来过错	(61)
三、麻烦的事自己做	(63)
四、不与员工抢功劳	(64)
五、与员工同甘共苦	(68)
六、承担过错显诚心	(70)
 第五章 知人善任法	(73)
一、用人要精而不滥	(74)
二、善任是管理成功的根基	(76)
三、善于发掘员工的才能	(78)
四、善于“用兵点将”	(80)
五、用人不疑，疑人不用	(82)
六、扬长避短，合理用人	(84)
七、能力与职位要相匹配	(86)
八、用人不惟学历、不论资辈	(89)
九、选用德才兼备之人	(92)
十、善于挖掘人才	(94)

第六章 授权管人法	(97)
一、不要抓住权利不放	(98)
二、用授权去激励员工	(99)
三、把权利授予合适的人	(102)
四、一手放权，一手监督控制	(104)
五、大权紧抓不放，小权及时分散	(106)
六、信任是授权不可动摇的根基	(108)
七、授权后员工要各负其责	(110)
八、让员工参与公司的决策	(112)
九、放手让员工以重任	(115)
十、合理分配工作有学问	(117)
十一、要防止越权	(119)
 第七章 绩效考核法	 (123)
一、对员工能力的考核	(124)
二、对员工品德的考核	(125)
三、对员工业绩的考核	(127)
四、要确定合理的考核期限	(129)
五、考核员工不能感情用事	(131)
六、考核要实事求是	(133)
七、确定合理的考核标准	(135)
八、不可小视员工的工作态度	(137)
九、对绩效低的员工绝不手软	(139)
 第八章 刚柔相济法	 (141)
一、待人宽容，但不软弱	(142)
二、改命令为建议	(143)
三、学会以进为退	(146)

四、软硬兼施，取得成功	(148)
五、巧用批评的艺术	(150)
六、允许员工犯错误	(152)
七、巧妙运用训斥与关怀的技巧	(155)
第九章 团队效应法	(159)
一、充分发挥每个团队成员的力量	(160)
二、以团队的眼光看待员工	(161)
三、重视团队的精神	(164)
四、增强团队的凝聚力	(168)
五、重视团队的建设	(170)
六、培养团队的默契	(173)
七、信任是团队合作的关键	(174)
第十章 杀鸡儆猴法	(177)
一、用铁腕手段处理老员工问题	(178)
二、淘汰不胜任工作的人	(180)
三、惩罚不是目的，但是手段	(182)
四、给不服从命令的人以颜色	(184)
五、铁面面对错误	(186)
六、严惩告密的小人	(186)
七、处理好上下级关系，巩固自己的权力	(188)
第十一章 距离管人法	(193)
一、与员工保持适当的距离	(194)
二、以身作则，让员工追随	(196)
三、一定要树立权威	(198)
四、拥有魅力，让人敬畏	(200)
五、以自己的工作热情感染员工	(202)

六、言行举止保持身份	(204)
七、一定要恪守诺言	(206)
八、不要做好好先生	(208)
第十二章 制造竞争法	(211)
一、实行“末位淘汰”	(212)
二、充分利用员工的竞争意识	(214)
三、引导良性竞争	(216)
四、在竞争中实现激励	(218)
五、运用竞争机制选择人才	(221)
六、让竞争机制发挥力量	(223)
七、把竞争引入到团队内部	(226)
八、培养员工的竞争意识	(227)
第十三章 感情投资法	(231)
一、学会关心员工	(232)
二、学会善待员工	(233)
三、倾听员工的声音	(235)
四、以关怀换取真诚	(238)
五、视员工为朋友	(240)
六、让员工感到“家”的温暖	(242)
七、与员工保持亲密的关系	(244)
八、员工家的事要重视	(247)
九、尊重和信任员工	(248)
十、对员工的赞美必不可少	(250)
十一、对年长的员工要尊敬	(252)
第十四章 左右逢源法	(255)
一、妥善处理员工的矛盾	(256)

二、正确处理员工的纷争	(258)
三、巧妙的对付谣言	(260)
四、不偏袒任何一派	(263)
五、解决冲突, 营造轻松工作的环境	(264)
六、避免一切冲突	(266)
七、勇于承认错误	(269)
第十五章 目标管理法	(273)
一、要实行目标管理	(274)
二、行动与目标要一致	(276)
三、用目标激励员工	(278)
四、职业规划要与公司目标一致	(281)
五、设立让员工能全力追求的目标	(283)
第十六章 因人制宜法	(287)
一、怎样管理嫉妒心强的员工	(288)
二、怎样管理资历低的员工	(289)
三、怎样管理“明星员工”	(290)
四、怎样管理性格急躁的员工	(292)
五、怎样管理高傲的员工	(293)
六、怎样管理情感低落的员工	(295)
七、怎样管理“刺头”员工	(296)
八、怎样管理斤斤计较的员工	(297)
九、怎样管理“小人”	(299)
十、怎样管理有优越感的员工	(301)
十一、怎样管理性格倔强的员工	(303)
十二、怎样管理爱发牢骚的员工	(306)

第一章 制度管理法

正所谓“没有规矩，不成方圆。”制度应如举起的钟馗之剑，对于违反者它应狠狠砍下，决不姑息。而另一方面，制度要合理公正，只有这样，才能准确把握管人的尺度，员工才能心服口服的执行这个制度，企业员工才能在制度的约束下合理竞争，共同进步。

一、好制度胜过一切说教

俗话说：“国有国法，家有家规”。管理员工离不开制度，好制度胜过一切说教。

制度在辞海中解释为“要求成员共同遵守的、按一定程度办事的规定”。制度可作为一种规范人行为的方法，具有刚性，是一定范围内和特定时间里每个人都要遵守的。它具有强制性、工具性和时效性。不能否认，制度对习惯于“人治”的国人来说，绝对是管好员工常胜不衰的法宝。

从历史上看，中国封建帝王的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，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暴亡，皇弟多尔衮、皇长子豪格等大有剑拔弩张之势，最后结果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，以此消弭可能发生内战；顺治帝二十四岁病死，没有来得及建立继承制度，临终在母后的参与下，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。

太子问题曾使康熙朝政治一度陷入危机。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。

雍正皇帝正是看到了这一点，更加体会到必须对立储制度进行改革。他从祖先的作法中认识到储制不立有问题，照搬嫡长制也不行，于是他提出了秘密立储的制度。雍正元年八月，他在大内乾清宫召见总理事务王大臣、满汉文武大臣。把事前书写好的关于储君的谕旨密封好放置在宫内正中顺治皇帝亲书的“正大光明”匾额之后，规定等皇帝晏驾，打开谕旨，由被指定的嗣君继位。这是中国历史上从来没有过的，它具有立储的作用，而克服公开储君可能出现的弊病。秘密立储，尽管连储君本人及群臣都不知道是谁，但国本已经确定，人心有归系，国家就有新君，不会发生动乱，这同公开立太子的作用没有两样。密立的太子，因为没有举行正式的仪式，也不知道是谁，皇帝如果发现他不合适，随时改换，遇到的阻力会小得多，影响也小，这样对太子的选择性强，又没有嫡庶的限制，含有选贤的成分，比嫡长制好，也比明立太子好。秘密立储，不会发生储君与皇帝的冲突，诸皇子不知道储位属谁，也无攻击目标，这种制度不仅改变储位争斗病根，也安定了人心，这就是好制度的力量。

关于制度的重要性，经济学家张五常有过一个非常经典的比喻。他问，当有人把一个赤裸裸的美女放在你的床上，面对这样的诱惑，蠢蠢欲动的你会怎么办？假设条件是：1. 老婆不在家，不会被发现；2. 按照以往的经验，即便发现也不会怎么样。最后这位经济学怪才的回答是：如果是这样，那你还等什么？

企业的规章制度，归纳起来，大体分为三类：

第一类，基本制度。如董事会制度、股东会制度、各类民主管理制度等。

第二类，工作制度。即有关工作的制度，如计划管理工作制度、市场营销工作制度、生产管理制度、人力资源管理制

度、物资供应管理制度、财务制度。

第三类，责任制度。这是规定企业内部各级组织、各类员工的工作范围、职责和权限等的制度。

关于如何经营企业，如何管理企业中的人，以及成功的企业最需要什么样的素质的问题，也许不同的人有不同的回答。比如有人强调要有创新精神的企业家，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展所不可缺的，但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢？制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说，经济学关于人性本懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章制度是管好员工的保证，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

二、在组织中树立正确的道德理念

一位管理专家应邀为一家银行诊断员工士气低沉的原因。年轻的银行总裁叹气说：“我真不明白哪里出了问题。”他精明能干，由底层晋升至现在的高位，却发觉银行的业务日渐衰落，他归咎于员工工作不力。“我使尽浑身解数激励员工，他们还是无法振奋。”

他说得对。银行里到处弥漫着互不信任的气氛，员工们大多没有用心工作。管理专家与员工多次私下交谈之后，终于明白了真相，所有员工都知道，这个已婚的年轻总裁与一名女职

员有婚外情。现在事情清楚了：银行业绩差劲是受总裁品德所累。他只顾偷欢，忽略了其行为对员工的影响。

品德其实对每一个人来讲都极为重要。品德是由种种原则和价值观组成，给你的生命赋予了方向、意义和内涵。品德构成你的良知，使你明白事理，而非只根据法律或行为守则去判断是非。正直、诚实、勇敢、公正、慷慨等品德，在你管理你的员工之时便成了首要。

无独有偶，近日报摘报道美国波音公司总裁兼首席执行官哈里·斯通西弗由于与一名女高级管理人员有着不正当性关系而被迫于今年3月7日宣布辞职，足见道德标准在现代公司经营中的重要性日益突出。

斯通西弗在美国航空工业拼搏了数十年，完全可以说是该行业的显赫人物。他以前曾是麦道公司总裁兼首席执行官，1997年促成了麦道与波音的合并，并多年担任波音公司总裁兼首席执行官，于2002年退休。2003年12月，原公司首席执行官康迪特由于一桩涉及空军防务合同的丑闻而辞职后，斯通西弗被董事会选中复出，并担任总裁兼首席执行官。近一年半来，他在公司经营和重塑形象方面大刀阔斧、成绩不俗。有着“斧头哈里”称谓的斯通西弗原来打算到明年5月年满70岁时光荣退休，但最终晚节不保被迫黯然下台，成为波音公司不到一年半时间里第二名因丑闻而辞职的公司主管。

波音近年来丑闻频发，进而严重影响了公司业务，为了与洛克希德—马丁公司争夺空军合同订单，几年前波音公司有关人员曾盗取对方相关的内部文件力图在投标竞争中获得主动权，2003年因事情败露而被取消了10亿美元的卫星发射合同；为了得到更多的军事合同，2002年公司首席财务官违法同一名空军官员讨论安排其将来到波音公司就职而遭到查处。由于与空军关系过于亲密，美国国防部最近拒绝将价值200亿美元的空中加油机合同交给波音公司。

鉴于上述情况，波音公司董事会痛下决心要改变公司形象。在斯通西弗领导下，去年波音公司制定了员工行为准则，约法数章，人人签约。其中一条就是，不做任何可能有违公司利益的事。但斯通西弗却带头违反自己制定的行为准则。尽管他的“办公室里的风流韵事”于今年年初才开始，且两厢情愿，对方也并非是与有着直接上下级关系的官员，更谈不上滥用职权的问题，但公司董事会初步调查结果认为，他的行为违反了公司的行为准则从而影响了公司形象，因此必须下台。董事长普拉特表示，董事会认为这一事件反映出斯通西弗的判断力有偏差，将影响他领导公司的能力，员工将不再信任他。这才是他下台的最根本原因。

现在的大公司首席执行官就像政治人物一样备受公众瞩目，更受本公司员工的关注，波音这样公司的老总就必须是“干净先生”。这或许道出了当代公司经营的道德理念。

三、权力绝对不能超越制度

要想管理好员工，就要有一个好的制度，这是毫无疑问的道理。制定制度并不难，关键在于执行，在于制度面前是否人人平等。联想集团的柳传志、杨元庆迟到了也要罚站，因为这是公司的制度，任何人都没有例外。管理者决不能因为手中有权就轻视自己制定的制度，或利用权力更改制度甚至超越制度。

据说，挪威首相邦德维克曾专门从德国宝马公司订购了一辆高级防弹轿车。始料未及的是，轿车到手后，首相却被当头泼了一盆冷水：国内公路管理部门不允许首相的车上路，理由是“轿车比规定的标准超重 40 公斤，公路路面承受不起”。不得已，挪威首相只好让有关部门把车进行改装，变轻后才被允许上路。看这样的新闻最易引起联想：这样的事情换个地方，