

现代员工管理教程

THE ART OF MANAGING STAFF

管理员工的艺术

◎ 为您管好员工带好团队提供最有效的方法指导 ◎

张培驰 / 编著

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
取决于这个单位或部门主管对员工的管理艺术。



中国商业出版社

现代员工管理教程



管理员工的艺术



THE ART OF
MANAGING STAFF

张培弛 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理员工的艺术/张培弛编著. -北京:中国商业出版社,
2005.9

ISBN 7 - 5044 - 5512 - 1

I. 管… II. 张… 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 117182 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京大运河印刷有限责任公司印刷

*

680×940毫米 16开 19.75印张 230千字

2005年12月第1版 2005年12月第1次印刷

定价:30.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

任何一位置身于部门主管或领导岗位的人,首先面对的最大问题,就是管理员工问题。管理工作之所以具有立体的和动态的操作程式,就因为这其中存在着活生生的人的因素。人是有思想、有情感、有欲望的,且有与其思想、情感和欲望相对应的行为方式。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)就很容易失控。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这个单位或部门主管对员工的管理艺术。

要知道,世界上任何动物都比较容易驯服,惟独人最难驯服。在一个单位或部门中,若是有某个员工被管恼怒了,可能会闹得“一条鱼搅个满锅腥”,甚至弄得翻天覆地,不好收场。相信任何单位或部门主管都不愿看到这种糟糕的局面。但很多时候,一个单位或部门中总会有一两个不够安分、不甘服从,甚至惯于明里暗里与主管或领导作对的员工。对付这一类难管的员工,要有一套行之有效的办法才行。就像孙悟空他再能蹦能跳,也跳不出如来佛的手掌。作为一名主管或领导,能把这一类员工管服了、管好了,那这个主管或领导也就合格了,或者说是够资格了。有人说企业管理既是一门科学,也是一门艺术。其实从根本上说,它是一门管人的科学,也是一门管人的艺术。把人管好了,各项工作也就理顺了。

本书在现代管理科学的大框架下,避开了空洞的理论说教,从管理者上任初始,直至进入领导角色,在实际管理工作中所遇



到的各种问题进行了全面系统的论述。对于一个单位或部门主管来说,几乎每一个问题都是至关重要和难以回避的。本书特别是对各单位和部门主管难以避免的各类挠头和棘手问题进行了别开生面的探讨,不仅在理论上做到条分缕析、深中肯綮,而且更从实践上为各级主管管住、管服和管好各类员工提供了切实可行的方法。成功的主管总是离不开成功的方法,取法于本书,几乎所有管人难题都可迎刃而解。

所以,不管你是初涉主管岗位不久的新手,还是资深老成的管理人员,都可以运用本书所提供的理论和方法解决在实际管理工作中所遇到的各类管人问题。

编者

2005年10月于北京

目 录

第一章 管理员工的原则 (1)

- 一、保持身份：显出你与员工的区别 (3)
- 二、控制情绪：藏起你的喜怒哀乐 (4)
- 三、一锤定音：压住七嘴八舌的噪声 (5)
- 四、下达指示：保留二分做退步 (7)
- 五、发号施令：掂掇准了再下注 (8)
- 六、懂得授权：下放权力好分身 (10)
- 七、关心员工：拉动感情之弦 (15)
- 八、善于沟通：把员工的心思摸透 (16)
- 九、以信树威：树起威信的口碑 (19)
- 十、良性竞争：让业绩站出来说话 (20)
- 十一、启发责任：让员工也有面子 (21)
- 十二、因人而异：啥人须得啥对策 (22)
- 十三、用人适己：拐杖好使人不倒 (24)
- 十四、量才而用：苛者眼中无人才 (26)
- 十五、用权不滥：把权力藏在背后 (28)

第二章 新官上任的考验 (31)

- 一、第一次亮相巧施下马威 (33)



- 二、新官处理“旧账”的技巧 (35)
- 三、善待前任的技巧 (38)
- 四、表现自己时露两手留两手 (39)
- 五、慎待各种障碍是对能力的考验 (42)
- 六、进入角色要显得成熟而睿智 (46)

第三章 员工日常管理艺术 (55)

- 一、善于理顺与员工的关系 (57)
- 二、雇用员工的原则 (61)
- 三、建立有效的管理制度 (67)
- 四、不能重用的几种人 (68)
- 五、宽待员工的小节 (71)
- 六、别把员工隐私捅出去 (73)
- 七、别让谗言乱方寸 (75)
- 八、对员工的恭维不可照单全收 (78)
- 九、调动员工积极性的方法 (80)
- 十、管理秘书的策略 (88)
- 十一、对付各类与会人员的技巧 (90)
- 十二、把员工控制在你的管理模式下 (92)
- 十三、培养自己的左膀右臂 (101)
- 十四、留住人才的五个条件 (103)

第四章 处理员工矛盾的艺术 (105)

- 一、员工之间发生矛盾的原因 (107)

二、处理员工之间矛盾的态度	(109)
三、处理员工之间矛盾的原则	(111)
四、处理员工之间矛盾的方法	(114)
五、处理员工之间矛盾的注意事项	(118)
六、一把手化解班子内部矛盾的方法	(132)
七、重视员工之间的性骚扰	(136)
第五章 处理与员工间冲突的艺术	(139)
一、弄清冲突的原因	(141)
二、处理冲突的方法	(142)
三、处理与员工之间冲突的原则	(144)
四、对待不同冲突的技巧	(166)
第六章 对待员工过错的艺术	(173)
一、实施批评的原则	(175)
二、批评员工的最佳时机	(178)
三、批评员工的要求与技巧	(179)
四、正职批评副职的艺术	(192)
五、叱责员工的艺术	(195)
六、如何对待犯过错误的员工	(201)
第七章 管理棘手员工的艺术	(211)
一、怎样管理老资格	(213)



- 二、怎样管理原上级 (215)
- 三、如何管理不得力型员工 (217)
- 四、如何管理爱酗酒型员工 (220)
- 五、如何管理刺头型员工 (222)
- 六、如何管理事儿妈型员工 (223)
- 七、如何管理争强好胜型员工 (224)
- 八、如何管理官迷型员工 (224)
- 九、如何管理缺陷型员工 (225)
- 十、如何管理狂妄型员工 (226)
- 十一、如何管理无需求型员工 (227)
- 十二、如何管理硬汉型员工 (229)
- 十三、如何管理循规蹈矩型员工 (230)
- 十四、如何管理勤奋却低效率型员工 (231)
- 十五、如何管理自以为是型员工 (232)
- 十六、如何管理自负型员工 (233)
- 十七、如何管理绯闻型员工 (234)
- 十八、如何管理情绪型员工 (235)
- 十九、如何管理反骨型员工 (235)
- 二十、如何管理倚老卖老型员工 (236)
- 二十一、如何管理报喜不报忧型员工 (237)
- 二十二、如何管理空谈型员工 (238)
- 二十三、如何管理讨好谄媚型员工 (239)
- 二十四、如何管理桀骜不驯型员工 (240)
- 二十五、如何管理品质恶劣型员工 (241)
- 二十六、如何管理独断专行型员工 (243)

二十七、	如何管理爱扯皮型员工	(244)
二十八、	如何管理家庭问题型员工	(245)
二十九、	如何管理经常缺勤型员工	(246)
三十、	如何管理工作狂型员工	(248)
三十一、	如何管理自私自利型员工	(249)
三十二、	如何管理嫉妒型员工	(251)
三十三、	如何管理独行侠型员工	(252)
三十四、	如何管理身患重症型员工	(254)
三十五、	如何管理业绩平平型员工	(255)
三十六、	如何管理爱跳槽型员工	(258)
第八章	管理关系员工的艺术	(261)
一、	摆正与关系员工的关系	(263)
二、	管理关系员工的方法	(264)
三、	当员工与你上司有关系时	(266)
四、	当员工与你本人有关系时	(275)
第九章	管理员工的禁忌	(283)
一、	忌以权压人	(285)
二、	忌因私害公	(286)
三、	忌号令不明	(287)
四、	忌朝令夕改	(288)
五、	忌墨守成规	(289)
六、	忌事必躬亲	(290)



- 七、忌鞭打“快牛” (291)
- 八、忌独占风光 (292)
- 九、忌随意非难 (293)
- 十、忌滥用惩罚 (295)
- 十一、忌搞“精神虐待” (296)
- 十二、忌与员工一起批评公司或上司 (297)
- 十三、忌到处散播员工坏话 (299)
- 十四、忌把自己的过失推诿给员工 (299)
- 十五、忌在员工面前阿谀奉承上司 (300)
- 十六、忌不守秘密 (301)
- 十七、忌赏罚不明 (301)
- 十八、忌对员工信口开河 (303)

第一章 管理员工的原则

在一个部门或企业中，管理者只有在员工面前树立起权威，才能深孚众望，才能使自己领导的团队无往而不胜。但要做到这一点并不是一件很轻松的事。在一个团队或群体中，不管是人事竞争的需要，还是工作竞争的需要，都要求管理者在整体素质上具有某些超凡出众之处。要知道，领导权威的树立，不单是靠领导者单枪匹马的个人表现，也不单是靠严格的管理制度，还要靠令人信服的管理手段和管理艺术。而后者常常在解决具体问题时立竿见影地发挥作用。

那些成功的管理者是怎样让手下员工心悦诚服地为自己效力的呢？他们又是靠什么带领出了一个能征善战的团队的呢？下面介绍的这些管理原则是各级主管或领导者屡试不爽的成功经验，且从实际经验的层次上提高到了理性的高度进行审视和把握，为管理者成功管理员工提供了可资依循的范式。



一、保持身份：显出你与员工的区别

管理者跟员工在一起时，要适当表明自己的“身份”。在办公室里，别人应该一眼就能瞧出，谁是员工，谁是领导。如果你不能表现出这一点，或者给人的印象正好相反，那么，你这个领导基本上是失败的。

你虽然不必过于矜持，但要让你的员工起码意识到，你是这个部门的领导。这样，即便是活泼、轻佻的职员也不至于去拍你的肩膀，或拿你的缺点随便开玩笑。他在你面前会小心谨慎，看你的脸色行事，当你们一起离开办公室时，他会恭恭敬敬地把门打开，让你先行。

领导要保持自己的威严，在无形中形成的员工对你的尊敬之意，会为你的工作开展创造良好的条件，员工会处处——至少在表面上尊重你的意见。当他们执行任务有困难时，会与你商量，而不会自作主张，各行其是。

领导要注意自己的讲话方式。在办公室里讲话，一般说要亲切自然，不能让员工过于紧张，以便更好地让对方领会你的意思。但是在公开场合讲话，譬如面对许多员工演讲、做报告，要有威严，有震慑力。

但不管在哪种情况下，领导讲话都要一是一、二是二，坚决果断，切忌含糊不清。

跟员工交谈，即便员工一方处于主动，领导听取对方谈话，也切忌唯唯诺诺，被对方左右。如果对方意见与自己意见相左，可以明确给予否定，如果意识到员工意见确是对公司、对你有利，也不要急于表态。

的态度来应付各种局面或变故,具有这种性格的人才配做一位领导者。

这种性格至少有两大优点:

(1)当组织内部遭遇困难时,如果领导者露出不安的表情或慌乱的神色,便会影响到全体员工,一旦根基动摇,可能就会使人心涣散。这种情形下,如果能保持冷静、若无其事的态度,最能稳定民心。

(2)在对外交涉谈判时,可以显出从容镇定、成竹在胸的决泱之气。如果把持不住感情,如同自掀底牌一般,容易被对方控制住主动权而屈居下风。

不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐的情绪,被称为深藏不露、胸有丘壑,这是古今中外成功的领导者用以控制下属的一种有效方法。聪明的领导者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来,不让别人窥探出自己的底细和实力,这样下属就会对领导者感到神秘莫测,产生畏惧感。领导者如处暗室,员工则在明处,控制起来就比较容易了。

三、一锤定音:压住七嘴八舌的噪声

现代社会是讲民主的社会,因此,少数服从多数成了理所当然的决策规则。如果这个多数是由知识水准较高的人组成的,应该没有问题。但是,如果这个“多数”的组成分子素质较差,那么多数人的意见就不一定是正确的。

重要的是对真理的判断,哪边有真理,哪边就是对的。

有些心怀叵测的人很会蒙骗群众,以“多数”作后盾而提出一些无理要求,这样的“多数”就无须服从。在这种情况下,领



导者可能会显得孤立,但这并不可怕,这种孤立必定是暂时的。

某厂有个工人盗窃了厂里的木材,数量虽然不是很大,但性质肯定是偷盗。因为这人是木工,平时上上下下找他敲敲打打的人很多,都与他有点交情,于是,便都出来求情,只有厂长坚持要依法处理。

有人就说:“少数服从多数嘛。”厂长理直气壮地说:“厂规是厂里最大多数的人制定通过的,要服从,就服从这个‘多数’。”

一时间,厂长似乎有点孤立,但时间一长,理解和赞同他的人便越来越多,而偷盗厂内财物的情况也从此大为减少了。

有的领导认为,只有照多数人的意见办事才不会把事情闹大,才能和平地收拾局面。其实不然,不讲原则,迁就多数,势必后患无穷。

对于不了解实情的人,要怀着热忱,耐心地向他说明,使反对者变成赞成者。对于为反对而反对的人,任你怎么说,恐怕他也是不想接受的,那么就干脆不寄希望于他的赞同。

真理在握,反对者越多,自信心就要越强,就要越发坚决地为贯彻目标而努力。

有家商店,店面虽然不大,地理位置却相当好,由于经营不善,连年亏本。新经理一上任,便决意整顿。

他制定了一系列规章制度,这样一来就结束了营业员们逍遥自在的日子,因此遭到一片反对之声,新经理被孤立了。但他坚持原则,说到做到。

不到一年,小店转亏为盈。当年终颁发奖金的时候,一个平时最爱在店堂里打毛线,当初反对新规定也最坚决的女士说:“嗯,还是这样好。过去结绒线,一个月顶多结一件,现在的奖金足可以买几件羊毛衫了。”

新经理不怕被孤立,最后并没有被孤立。假若他当时不搞