

118帖搞掂**真经**献给成功人士

搞掂 “鬼员工”

吴晓东◎编著



用制度制约孙悟空型人才。

用物质打动八戒型人才。

用真情留住沙僧型人才。

◎培植你得力的助手，使你事半功倍。

◎重用核心员工，是企业人才战略之一。

◎爱你的员工吧，他们会百倍地爱你的团队。

中国文联出版社

118帖搞掂真经 献给成功人士

搞掂 “鬼员工”

吴晓东◎编著



中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

搞掂“鬼员工”/吴晓东编著. —北京: 中国文联出版社,
2006.1

ISBN 7-5059-5188-2

I 搞… II. 吴… 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 159542 号

书 名	搞掂“鬼员工”
编 著	吴晓东
出 版	中国文联出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389152)
地 址	北京农展馆南里 10 号(100026)
经 销	全国新华书店
责任编辑	周完淳
责任校对	胡首一
责任印制	李寒江 周完淳
印 刷	中国文联印刷厂
开 本	787×1092 1/16
字 数	216 千字
印 张	15.625
插 页	1 页
版 次	2006 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5059-5188-2
定 价	25.80 元

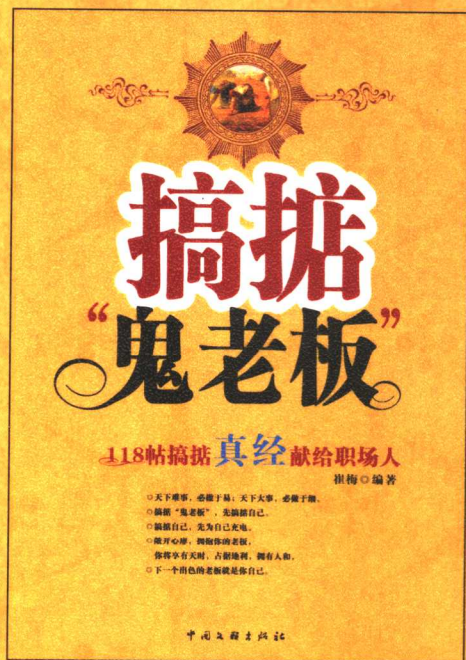
您若想详细了解我社的出版物

请登陆我们出版社的网站 <http://www.cflacp.com>



现代企业的竞争，其实就是人的竞争。在用人问题上，不求所有，但求有所用，成果所有，利益共享。能够有志为企业创造财富，是企业的目的。企业与个人是相互依存的伙伴关系，员工素质提高是企业素质提高的保证，员工的个人发展是企业发展的动力源泉，鼓励和帮助员工开发自我、实现自我是企业应尽的义务，为员工完善自我和规划职业发展提供可靠的资源保证和路径。承认和尊重员工的个人利益，让员工分享企业发展带来的好处，使员工与企业结成利益共同体并分享企业发展带来的利益，不断提高员工工作和生活质量。我们实施这一系列的用人机制，给员工充分的发展空间和利益保障，都是以激励员工为目的，使员工与企业心心相吸。

责任编辑：周完淳



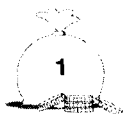
◎装帧设计◎
虚竹堂(湖也+黄元琴)
xuzhutang9913@163.com

前 言

最近,在电视上看到媒体在调查“你的梦想是什么?”一个小朋友毫不犹豫地回答:“我想当老板!”引得大家哈哈大笑,虽说是个玩笑,可笑过背后就是成年人的反思。这几年来,老板已经都成了小朋友的偶像了,老板到底在人们心中烙下了什么样的印记?当老板真有那么快乐吗?老板办一个企业竟是如此简单和快意吗?

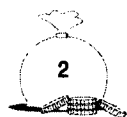
我们今天不能准确地计算出,全国各行各业的企业已经发展了多少家,但可以肯定的是在 2003 年的“非典”的三个月期间,仅北京地区就有近千家广告行业内的公司倒闭,还有数不清的企业都有不同程度的亏损。我不禁要问,我们的企业就那么脆弱吗?企业的各项机制都到哪里去了?老板的经营理念又跑到哪里去了?

企业的发展,老板是关键,企业是你的生命,你的经营也关乎着企业的生命。建立独特的管理作风和用人机制,学习先进的管理理念,培养企业处理危机、承担风险的能力,开拓创新,努力进取,在激烈的市场竞争中力挽狂澜,独辟蹊径,带领全体员工找到适合企业的创新之路,并在国际的商业舞台上引领行业先锋,应是每个老板努力争取达到的。



老板管理企业掌握大局的同时,还要培养员工的合作与竞争意识,本书着重从老板的角度审视员工、“搞掂”员工,不仅分析了在职场中如何“搞掂”员工,而且还分析了在处理与员工矛盾时的解决办法以及如何用人、留人、培养人,等等。

本书分设“谁是刺猬中的领袖”、“剥开层层洋葱皮”、“坐在树上
看果子变红”、“有了翅膀我就能飞翔”、“我的嘴角都是奶油”、“挂满
水蒸气的眼镜”、“明天的列车由你来开”、“用镜子照亮你的心”、“阳
光正暖玫瑰正香”、“随风舞动的黄飘带”等章。这些玲珑活泼的主
题,让你眼前一亮,再结合一个个生动俏皮的职场哲理故事穿插其
间,使枯燥的理论活了起来,使读者疲惫的神经放松下来,轻轻松松
地理解了企业管理的哲学。



目 录

第一章 谁是刺猬中的领袖

大智若愚的员工 → 2

鬼灵精怪的员工 → 4

两面派员工 → 6

小心眼员工 → 8

任劳任怨的员工 → 10

撒懒蹭滑的员工 → 12

聪明员工 → 14

笨拙员工 → 16

第二章 剥开层层洋葱皮

你在员工心目中的形象 → 20

你的领导技能是什么 → 22

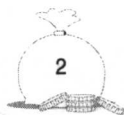


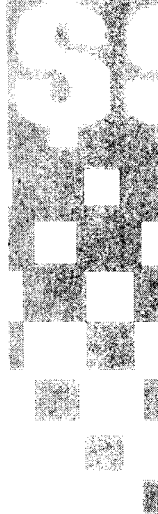
搞掂「鬼员工」

- 你的公司人才机制怎样 → 25
- 你的管理风格是否独特 → 27
- 你的公司管理机制如何 → 30
- 你的企业文化是什么 → 32
- 员工尊重你,因为你的身份还是能力 → 35
- 员工是否敬佩你 → 37
- 你的左膀右臂是哪类员工 → 39
- 你的人脉 → 42

第三章 坐在树上看果子变红

- 充电,全面提高管理素质 → 46
- 锦上添花的培训 → 48
- 掌握信息,站在业界最前沿 → 50
- 以身作则感染员工 → 52
- 从驭人做起 → 54
- 提高企业凝聚力 → 57
- 用人机制以激励员工为目的 → 59
- 管理要有章可循 → 61
- 管理机制以提升效绩为前提 → 64
- 掌握宏观调控 → 66





第四章 有了翅膀我就能飞翔

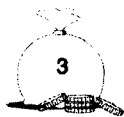
- 人才是你最大的资本 → 70
- 选拔人才的标准 → 72
- 用人不拘一格 → 74
- 重视员工培训 → 77
- 为人才搭建成长平台 → 79
- 适才授“官”，人尽其才 → 81
- 因事设职，职能匹配 → 83
- 放手使用人才 → 85
- 用人不疑，将在自律 → 87
- 巧妙搭配人才 → 90
- 为员工营造愉快的工作氛围 → 92

目

录

第五章 我的嘴角都是奶油

- 懂得尊重员工 → 96
- 用微笑面对员工 → 98
- 别轻易对员工发火 → 100
- 和员工沟通 → 103
- 从换位思考开始 → 105
- 倾听是沟通的法宝 → 108
- 切忌言而无信 → 110



- 褒奖多于惩罚 → 113
- 信任是最好的鼓励 → 115
- 感情投资不可少 → 117
- 增强员工的主人翁意识 → 120

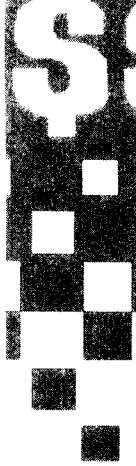
第六章 挂满水蒸气的眼镜

- 冷静对待员工的失误 → 124
- 批评与关爱同步 → 126
- 调离是非员工 → 128
- 远离拍马屁员工 → 131
- 切勿对小报告感兴趣 → 133
- 给员工处理问题的空间 → 136
- 兼听则明,偏听则暗 → 138
- 如何考核员工 → 140
- 以人为本,效益第一 → 143
- 竞争出效益 → 146

第七章 明天的列车由你来开

- 培植得力助手 → 150
- 对助手礼遇有加 → 152
- 建立高素质中层 → 155





- 承上启下的中层 → 157
- 对中层恩威并重 → 160
- 重用核心员工 → 162
- 巧用各类人才 → 165
- 制定合理的薪酬制度 → 167
- 权力下放,无为而治 → 169
- 明察秋毫,掌控全局 → 172

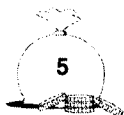
第八章 用镜子照亮你的心

- 用制度约束悟空型人才 → 176
- 用物质打动八戒型人才 → 178
- 用真情留住沙僧型人才 → 180
- 用事业远景感召各类人才 → 183
- 用人才相互制约机制制约各类人才 → 186
- 让人才在发展中活跃起来 → 188
- 对不同员工使用不同的管理策略 → 190
- 对缺点员工用其所长 → 193
- 掌握使用人才的奇招妙式 → 196

目 录

第九章 阳光正暖 玫瑰正香

- 以重任激励核心员工 → 200



以重奖笼络核心员工 → 202

宽容与大度不可少 → 205

奖功不惩戒 → 207

攻心为上 → 210

留住人才的心 → 212

善用稳定核心员工的法宝 → 215

掌握防止人才流失的高招 → 217

搞掂「鬼员工」

第十章 随风舞动的黄飘带

员工和老板不是对立的 → 222

与员工保持适当的距离 → 224

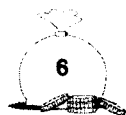
给员工以理解 → 226

从积极的方面评价员工 → 228

不要求全责备 → 231

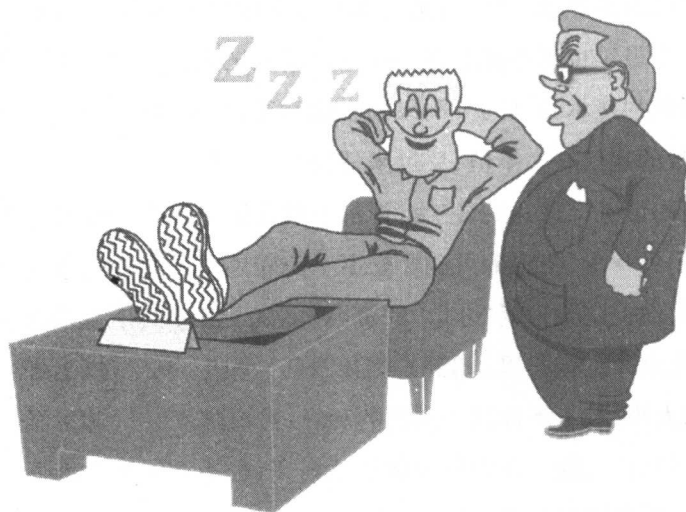
做朋友不做敌人 → 233

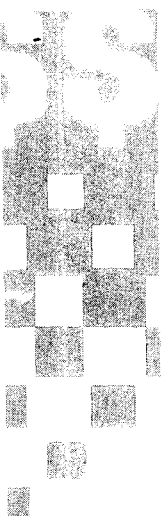
“博弈”的最佳境界是双赢 → 236



第一章 谁是刺猬中的领袖

刺猬是最具个性的动物之一，既具有极强的攻击性又最具敏感的自我保护意识，既张扬又内敛，我用它来比喻“鬼员工”丝毫没有贬意，寻找刺猬中的领袖就是在寻找这个时代最具代表性的人物。





搞掂「鬼员工」

大智若愚的员工

我国古代思想家老子的著作中有这样记载：“大象无形，大音稀声，大智若愚”，可见大智若愚这个词在我国历史的渊源，到了现代社会更是一个人成熟、睿智的标志。而《周易·上经》之《坤卦》篇中：“六三，不显露、炫耀才华，固守柔顺之德，即使辅佐君王，亦不居功自傲，会有善终。”我想是对大智若愚最好的解释。

“聪明的人最愚笨，愚笨的人最聪明。”在企业管理中这样的员工不在少数，他们或被老板赏识得以重用，或被老板冷落门可罗雀，才华得不到施展。但无论是职场中还是生活中的大智若愚的人都是值得我们敬佩和学习的，他们不以投机取巧和阿谀奉承为能事，而把真才实干和谦卑谨慎作为做人 and 工作的准则。

把自己看得愚笨一些，身边的朋友也会慢慢地多起来。同样，职场中每一个员工也都不愿意在一个自诩精明的老板手下工作。表面智慧的老板为显示自己的英明果断会随时奚落一个比他反应慢的员工，尽管他的建议一文不值；反过来任何一个老板更不喜欢居功自傲自表自夸的员工，这样的员工把谁都不放在眼里还要处处对老板指手画脚，不可一世，我想他可能要吃不了兜着走了。老板的眼睛里可不揉沙子，他一定会选择“合适”的机会，出其不意攻其不备杀杀他的锐气，叫他永久记在心里。遇到心胸狭窄的老板更会直接提出来：“我这里的庙太小，装不下你这个道高的和尚，另谋高就吧！”如果做一个大智若愚的员工，既不在老板面前炫耀自夸，也不在工作中落下表现的机会，正所谓识时务者为俊杰，就一定会得到老板的赏识和不断的晋升机会，到哪里都会把工作和人际关系处理得当的。



汉朝的宣帝时代曾有一名能干的官吏龚遂，虽职位不高但为官仁慈厚道，深得当地百姓爱戴。当时渤海一带灾害连年，百姓不堪忍受饥饿，纷纷聚众造反，当地官员镇压无效，束手无策。汉宣帝非常着急，渤海一带是漕运的重要关口，也是运送皇粮的必经之路，周围百姓的安危关系重大，于是，就派年近七十的龚遂去任渤海太守。龚遂轻车简从到任后，安抚百姓，与民休戚与共，鼓励农民垦田种桑，规定农家每户种一株榆树、一百棵白菜、五十棵葱、一畦韭菜，养两头猪、五只鸡，极大地鼓舞了百姓，于是百姓开始种田种菜，灾荒基本得到了缓解。经过几年治理，渤海一带社会稳定，百姓安居乐业，温饱有余，龚遂名声大振。于是，汉宣帝召之还朝，龚遂手下有个姓王的属吏，也想随同去长安，其他属吏对龚遂劝阻道：“这个人，酷爱喝酒，好说大话，不应带他去！”龚遂说：“他想去就让他去吧！”到了长安，姓王的属吏果然终日沉溺狂欢。一天，他听说皇帝召见龚遂，便对龚遂说：“天子如果问大人如何治理渤海，大人当如何回答？”龚遂说：“我就说任用贤才，使人各尽其能，严格执法，赏罚分明。”姓王的属吏连连摇头道：“不好！不好！这么说是不是有自夸嫌疑呢？您这么说：微臣的功劳不足，都是天子的神灵威武所感化啊！”龚遂听取了他的建议，照他的话答之。汉宣帝听后又大悦，便将龚遂留在长安，委以显要而又轻闲的官职，使之得以安度晚年。而那位姓王的属吏依然歌舞升平，混沌度日。

龚遂得到皇帝的赏识，不仅仅因为他兢兢业业勤勤恳恳的工作，更重要的是由于他谦虚谨慎的做人态度和大智若愚的心境，在治理渤海灾情时，他善于动脑筋，找到了百姓灾情的根本原因，劝阻人们放下打打杀杀的念头，把主要精力集中在生产上，自己动手建设家园。而他对于下属却表现了极大的宽容和接纳，最终得到了悠闲的职位和待遇，看似愚笨，实则大智慧也！他的下属确实非常聪明但却不愿意付诸行动，最终他的聪明才智也是白白浪费掉了！



职场中最忌讳的就是自表其功,自夸其能,对上司居功自傲,目中无人,对下属指手画脚,不可一世,这样做很有可能成为被上司和同事冷落的对象。

搞掂「鬼员工」

鬼灵精怪的员工

鬼灵精怪顾名思义指的是头脑聪明,看待事情的想法稀奇古怪,标新立异,做事不拘泥常规。这样的人在生活中的种种举动往往为常人所不能理解,例如怪异的性格,喜欢出其不意的行为等等。在工作中更是不安定分子,制度和约束也奈何不了他。但任何事物都是有两面性,积极的一面,利用超常规的思路可以给企业提出诸多冒险方案,说不定也是一个带动企业的前进和活力的大好机会;消极的一面就是不按常理出牌,即便是大家都经过确认是个最佳捷径的时候也偏要拧着干,也许是性格使然或独特的天资和才智决定的。有人冠给他们的名词有:标新立异、独树一帜,敢为天下先;也有的人认为是脾气古怪,无厘头,瞎胡闹,缺乏团队合作精神,不是好员工。

职场中鬼灵精怪的员工由于职业取向不定,也表现为在某一岗位干两年,换另一岗位再干两年,如此反复,而从不曾自省:如此走走停停,到哪里才是一站。其实凭借其鬼灵精怪的聪明才智,足可以找到一份满意的工作,但由于责任意识淡薄,自制力和忍耐力较差,总认为还有更好的工作,聪明又机灵的才华根本没有得到实用,也做不到爱岗敬业。在同事关系中也因脾气秉性和思维方式有别于常人成为异类。在这种情况下,企业如果有意留住人才,认为他的才能正适

