

在|团|队|难|带|的|今|天

管得好不如

GUANDEHAO
BURU
GUANDEQIAO

派得管理咨询机构/主编
人力资源管理专家
周文/著

管得巧

一边讲道理 一边讲故事

管理员工的29个实用技巧

企业管理看似千头万绪，无章可循，其实核心管理就是对员工的管理，管好了员工也就管好了企业，因为所有事情都是要员工去完成的。研究发现，“制度+技巧”的管理方式最为有效。

中国商业出版社

在|团|队|难|带|的|今|天

管得好不如

GUANDEHAO
BURU
GUANDEQIAO

派得管理咨询机构/主编
人力资源管理专家
周文/著

管得巧

一边讲道理 一边讲故事

图书在版编目(CIP)数据

管得好不如管得巧:管理员工的 29 个有效技巧 / 周文著 .

—北京:中国商业出版社,2009.6

ISBN 978-7-5044-6504-7

I. 管… II. 周… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080166 号

责任编辑 唐伟荣

*

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www.c-chook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所

四川南方印务有限公司

* * * * *

787 × 1092 毫米 1/16 22 印张 280 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言



在激烈的竞争时代，管理能力已经成为企业生存与发展的基本条件之一。如果想在人力、生产、经营、销售、服务等各个领域卓有成效，就必须有杰出的管理能力。但不可否认的是，管理员工的能力已经占据诸能力之首。

当人们用羡慕的眼光注视着比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、松下幸之助、李嘉诚等杰出精明的企业家时，往往忽视了他们管理员工的卓越能力。

随着社会的发展，人类已经处于社会历史性发展的关键时期。与上个世纪相比，21世纪呈现出了许多新的变化。企业老板的主要任务已经由过去研究如何开发低廉资源，开发营销资源，转变为今天的怎样开发员工的智力资源。这样的变化对有些老板来说着实太快，但它并不随人们的意志而转移，所以，当许多老板还来不及准备时，它就展示了自己的新面貌。

它所造成的结果势必是传统的管理方式与新型的管理模式的激烈冲撞。所以，当许多老板依然习惯于过去的管理模式时，新的管理模式就对他显示出了排斥的特性。在这种管理方式与需求不匹配的情况下，老板们自然收不到好的管理效果。

而比尔·盖茨、李嘉诚等成功企业家之所以能赢得人们越来越多的关注，正是因为他们迅速适应了世界的这一变化，并与时俱进地转变了自己的管理模式。

通过对这些成功管理者的研究和分析，我们发现，许多新的变化，新的管理技巧是以与传统相反的方式出现的。譬如，在传统的管理方式下，老板只需付给员工足以让他们满意的报酬就能够激发起他们高度的工作热情，员工对精神价值层次的追求并不强烈，老板也不需对此有所考虑。但在新形势下，合理的酬劳已经不能满足人们对工作的需要。据权威调查显示，在令员工努力工作

并对工作感到满意的答案中，金钱并不是排在首位的因素。管理大师德鲁克说：“如果物质奖励只在大幅度提高的情况下才产生激励的效果，那么采用物质奖励就会适得其反。”这说明，新时代下的员工对工作的要求已经由单纯的物质追求上升到了对价值的渴望与实现。

遗憾的是，许多老板并不十分清楚这种新的变化和趋势，虽然也进行了一系列的尝试，收效却甚微。本书就是应时而生的作品，旨在通过有理有据的技巧论述和生动的故事演绎告诉老板们，在新条件、新环境、新变化下，怎样脱离传统的管理模式，掌握最新的、最实用的管理技巧，以适应时代的变化。

作为新时代下市场的弄潮儿，当你即将准备或已经坐在管理者的位置上时，你都需要问一问自己：我是不是一位公认的顶尖的管理者？我到底具备了多少领导有方的管理技巧？如果你准备不足，或已经在管理员工过程中遇到了一些难题，参考一下本书，必定会对你大有帮助。



目 录



• 技巧 01：以身作则，管好了自己才能管好他人

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 率先垂范，用榜样作用影响员工 | 002 |
| 2. 有此“言”必有此“行” | 004 |
| 3. 喊破嗓子不如做出样子 | 006 |
| 4. 关键时刻勇于挺身而出 | 008 |
| 5. 律人之前先自律 | 010 |
| 6. 自己敬业带动员工敬业 | 012 |

• 技巧 02：找准定位，正确认识领导同员工的关系

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 把员工放在第一位 | 016 |
| 2. 尊重员工的意见 | 018 |
| 3. 让员工觉得他不只是“打工仔” | 020 |
| 4. 与员工同甘苦、共患难 | 022 |
| 5. 管人管心，满足员工的需求 | 024 |



• 技巧 03：恪守规则，管理须得体且有理有据

1. 让制度来说话 028
2. 老板犯错，与员工同罚 030
3. 有功则奖，有过则罚 032
4. 惩罚员工，理中有情 034

• 技巧 04：人性为本，人性管理会得到人心的回报

1. 投资感情，收获人心 038
2. 在细节处关心员工 040
3. 关注员工的努力与表现 042
4. 多体谅员工的难处 044

• 技巧 05：识人为先，让合适的人处在合适的位置

1. 全面了解自己的员工 048
2. 重用贤德之人 050
3. 发挥员工的长处 052
4. 变员工的缺点为优点 054
5. 合理搭配员工优缺点 056
6. 任用偏才怪才不要一棍子打死 058
7. 不以学历论能力 060



• 技巧 06：妙用激励，充分调动员工的积极性

1. 用高薪激励员工 064
2. 真诚地表达对员工的赞美 066
3. 用“挑战性”激励员工的战斗性 068
4. 让员工亲自参与到管理中 070
5. 把握员工心理，巧用激将法 072
6. 物质激励要因人而异 074

• 技巧 07：提供舞台，不要束缚员工的能力与发展

1. 给员工足够的发展空间 078
2. 让员工多接受培训 080
3. 将培训当作投资，用心培养员工 082
4. 消除员工“功高盖主”的心理 084

• 技巧 08：恩威并用，软硬兼施方可有效协调

1. 威严之后别忘施恩 088
2. “火攻”后再用“水疗” 090
3. 管理员工既要用“威”更要用“礼” 092
4. 尽可能为员工保全面子 094

• 技巧 09：沟通顺畅，不要在自己与员工之间增添障碍

1. 排除沟通中的障碍 098



2. 以平等的态度与员工交流 100
3. 注意与员工的沟通技巧 102
4. 沟通中多用耳朵少用嘴 104
5. 减少沟通层级，避免信息跨级传递 106

• 技巧 10：目光长远，别盯着员工曾经的过错不放

1. 容人也要容过 110
2. 得理还要饶人 112
3. 宽容过错，但不要姑息过错 114
4. 别抓着员工的过错不放 116
5. 大胆启用犯过错误的员工 118

• 技巧 11：雷厉风行，果断处理出现的问题

1. 及时解决员工的抱怨 122
2. 不要一味迁就员工 124
3. 淘汰末位员工 126
4. 能留则留，不能留就让他走 128

• 技巧 12：循序渐进，用企业的文化增强员工的主人翁意识

1. 将文化融入到每个员工的心里 132
2. 有意识培养员工的归宿感 134
3. 赋予员工使命感 136
4. 与员工共享权力 138
5. 以人为本，提升员工价值观 140



• 技巧 13: 信任第一, 不要轻易怀疑员工的能力与忠诚

1. 任用他就要相信他 144
2. 不必告诉员工怎么做 146
3. 用信任激发员工的创造性 148
4. 用信任催生其责任感 150
5. 用七种方式表示你的信任 152

• 技巧 14: 杀鸡儆猴, 清除团队中的“问题员工”

1. 必要时杀鸡给猴看 156
2. 破坏团队者, 先警告后辞退 158
3. 辞退员工时不要打哆嗦 160
4. 心慈手软要不得 162
5. 发现问题, 立即解决 164
6. “妇人之仁”要不得 166

• 技巧 15: 敢于授权, 给有能力者发挥能力的机会

1. 不用“管家婆”的身份管理员工 170
2. 授权对员工意味着什么 172
3. 给员工多一些权力 174
4. 老板不可以“霸”权, 但必须“掌”权 176
5. 授权时要讲究策略与方法 178

• 技巧 16: 一视同仁, 公平公正对待每一位员工

1. 对待员工须一碗水端平 182



2. 公正更要公平 184
3. 别过分相信经验员工 186
4. 多关注普通员工 188
5. 公平地进行绩效考核 190

• 技巧 17：走动管理，走近员工才能够了解员工

1. 走近员工，关注员工需求 194
2. 耐心倾听员工的心声 196
3. 营造氛围，让员工大胆表露“心迹” 198
4. 让员工及时宣泄“不满” 200
5. 为员工扫清工作障碍 202
6. 可以亲切但不要亲密 204

• 技巧 18：将心比心，我们的态度决定员工的态度

1. 掌握移情大法，进行换位思考 208
2. 是员工更是合作伙伴 210
3. 为员工提供一流的工作环境 212
4. 提供大家都能讲话的机会 214
5. 建立以人为本的企业文化 216

• 技巧 19：走出自我，学会宽容与理解

1. 宽容地面对失败 220
2. 不要一味地苛求下属 222
3. 宽容带来竞争与合作 224
4. 宽容他人有时候就是保全自己 226

5. 理解是宽容的基础 228
6. 宽容就是成就自己 230

• 技巧 20：摆正位置，尊重与平等是交流沟通的桥梁

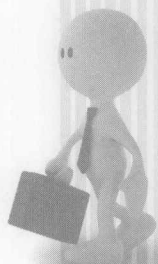
1. 平等沟通首先要尊重员工 234
2. 公正无私才能保证平等的沟通 236
3. 不尊重、不平等对待下属会“失道寡助” 238
4. 地位的差别是平等交流的障碍 240

• 技巧 21：先扬后抑，批评他人也要讲究方法

1. 批评也需要“顺耳” 244
2. 批评首先要顾及人的自尊 246
3. 用“自批”来“批人”，可以笼人心 248
4. 批评是为了再给机会改过 250
5. 批评有时可以“无声胜有声” 252
6. 不要以自己的标准去批评他人 254

• 技巧 22：点到为止，要会适可而止留足面子

1. 点到即可，别让有理变无理 258
2. 冲突过后要给他人一个台阶 260
3. 争论别太固执己见，过于较真 262
4. 不要让愤怒无止境地蔓延 264
5. 僵持不下的时候就换个说法 266





• 技巧 23：以诚为本，少说言过其实的虚言

1. 真诚的语言才会得到掌声 270
2. 真诚待人才会赢得信任 272
3. 讲信誉才能够让员工信服 274
4. 诚心能够换得忠心 276
5. 发自内心地尊敬“贤人” 278

• 技巧 24：抛砖引玉，说出对方感兴趣的话

1. 把对方的兴趣当作自己的“兴趣” 282
2. 激发别人谈自己的兴趣 284
3. 谈出兴趣，事半功倍 286
4. 下功夫去投其所好 288

• 技巧 25：静观其变，从对方的言语中寻找突破口

1. 坐等对方的破绽 292
2. 按兵不动，以静制动 294
3. 危难之前学会隐忍 296
4. 遇事不要轻举妄动 298
5. 避其锋芒，等待时机 300

• 技巧 26：关注细节，注重表情与肢体语言的力量

1. 通过声音听到“内心” 304



- 2. 通过气色看到品行 306
- 3. 要从“脸”去读“心” 308
- 4. 举止姿态沟通胜过语言 310

• 技巧 27：引君入瓮，将他人引入自己的轨道

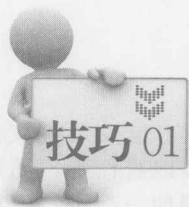
- 1. 虚虚实实，引君入瓮 314
- 2. 借力打力，以子之矛攻子之盾 316
- 3. 敢于舍弃，别钻进别人的网 318
- 4. 让别人钻进自己的“圈套” 320

• 技巧 28：先刺后抚，不要一味地指责或者赞美

- 1. 批评要让下属有开口的机会 324
- 2. “批评”中也需要赞美声 326
- 3. 批评促其自省即可 328

• 技巧 29：不知不言，在了解之后再开口

- 1. 要听到真实的想法 332
- 2. 让员工有发泄的窗口 334
- 3. 遇到事情，先了解真相 336
- 4. 真正了解员工，再沟通 338



以身作则，管好了自己才能管好他人

为什么引用的是最先进的管理模式，却无法达到良好的管理效果？为什么同样的管理模式在别人那里可以获得成功，但是在自己这里却行不通呢？其实，引起这一问题的并非在于管理模式而在于管理者自身，也就是说要解决这一问题，管理者最急需、最迫切要做的就是学会自我管理，处处以身作则，为员工树立典范。因为只有当你自己做到了，员工才会无理由地服从你。如果能够长期坚持如此，那么，你在员工心中就会形成一定的影响力，而这种影响力是积极的，所产生的作用更是强大的。

21 世纪，私营老板不得不承认的一个事实是，在管理员工方面，能力与权力已不再成正比。曾经权力大过一切的管理模式已经成为今天的落伍者，员工不再以权力作为服从的最高准则。

近几年来，关于领导者能力的研究都向人们传递出这样一个事实，那就是与其用权力来管理员工，不如用自己本身的魅力来领导。换句话说，做一个有魅力的老板，远比做一个善使用权力的老板更能取得良好的管理效果。管好自己，以身作则，便是打造魅力的一条途径。

在今天的管理当中，流行着这样一句话，那就是“管好了自己才能管好别人”。老板处处以身作则，无形之中，已经为自己树立了良好的形象，在员工当中也产生了一定的影响。这种影响力正是员工愿意服从老板的根源所在。言必信，行必果，在任何危难、关键时刻都能冲在最前，这样的老板是深受员工喜爱的管理者。追随这样的老板，时刻都能感觉到他所散发出来的光和热，深受其影响，员工会惟其马首是瞻，管理员工自然轻松许多，也会有效许多。

名师箴言

领导就是以身作则来影响他人。——甘地

躬自厚而薄责于人，则远怨矣。——孔子

人们宁可跟随他们可以信赖的人，即使这个人的意见与他们不合，也不愿意去跟随意见与他相合，却经常改变立场的人。前后一致与专心致志是人成功的两大因素。——毕伦·班尼斯

要提高商业效益，首先，就要求领导以身作则，起好带头作用。——松下幸之助



1. 率先垂范，用榜样作用影响员工

俗话说“火车跑得快，全靠车头带”。在企业中，老板绝不仅仅是决策者或领导者，他不仅要制定公司决策，领导公司员工，他更需要以身作则，通过自己的榜样作用去影响和带动员工，使其成为他的追随者，跟他一起干，鼓舞员工朝预定的工作目标迈进，给他们追求成功的力量。

如果老板无法做到这一点，不能以身作则，那么，他就不能为员工树立一个模仿与学习的榜样，更无法让员工的向心力得以凝聚，他所管理的队伍只能是一盘散沙。作为老板，必须首先身体力行，执行自己定下的制度。管理者的样子就是众人的样子，称职的管理者应当以身作则。例如，所有车间主管都必须对自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何做准备工作的问题。但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其他人成为商品专家的。无法想像，一个不熟悉商品知识的销售主任怎样开好销售会议，因为这样的销售主任只能在会上要求众人“照我说的做而不是照我做的那样去做”。

的确，在企业中，如果老板能够率先示范，能以身作则地努力工作，那么，受其影响的员工就会表现出高度的热情，从而形成一种积极向上的态度，形成热情的工作氛围。反之，如果连自己都做不到，那么在管理员工时，虽然他们会因权力而服从管理，但在内心绝对会产生抵触甚至排斥的情绪。而这是管理员工的大忌。

可以说，老板的榜样作用是具有强大的感染力和影响力的，是一种无声的命令、最好的示范，对员工的行动是一种极大的激励。

因此，作为老板，必须记住一点，那就是率先垂范，用自己的榜样作用来影响员工，这是管理员工时颇为有效的方法。

如何做到以身作则，老板可以参考以下几点：

- (1) 时刻保持学习的劲头，在专业能力方面不断提高自己。
- (2) 自己制定的规章制度要以比员工更严格的态度去执行。
- (3) 自己无法做到的事情不要要求员工去做。
- (4) 不要形成“我是老板，我有特权”的意识，记住你同员工是平等的。

中国的南方历来就是一个商业竞争最为激烈的地区，在这个地区，要想立足，并得到长足发展，没有一定的能力根本就不可能实现。而现在，这里就有一位老板，虽然没有很高的学历，但是也在这片竞争最为激烈的地区，闯出了一片属于自己的天地，站稳了脚跟。

作为广东一家日用品生产公司的老板，刚开始创业的徐强并没有得到人们的认可，但是随着公司名声的逐渐壮大，他和他的公司也越来越引起了人们的注意，而且同行送给了他一个外号——“魔王”。因为在他的公司，制定的条例是最少的，但却是最严密、严厉的。

从建立到如今，已有上百人因为小小的误差被解雇了。经过一段时期的磨合，公司现在已经有了固定的人员。

虽然每一个员工都必须按照徐强制定的条例来严格执行，但他们并没有因此而恼怒，相反，徐强得到了员工更多的尊敬与爱戴。只因为他也和大家一样，严于律己，遵守自己制定的条例制度。要别人做的，他自己首先做到，一旦违规，所受的处罚远重于普通职员。



徐强的这一管理方式曾被一家商业期刊予以连载介绍，业界的反响各不相同。徐强并没有受此影响，依然我行我素，旁人的闲言碎语完全对他不起作用，影响不了他根据自己信念作出的决定。最后，流言蜚语不禁而止。因为公司的骄人销售业绩让所有“长舌人”闭上了嘴。

在他的领导下，公司的所有成员，能全力拧成一股绳，劲往一处使，几乎所有的员工都在以卖命的方式为他效力。正是徐强言行如一、以身作则的作风塑造了公司职员的自律和自觉，把个人的得失和公司的荣辱紧紧联系在一起。公司的实力也给了员工这样的信念：自己是最优秀的，因为公司就是最优秀的。