



最实用的管理实战情景对话书

顶级主管 情景管理 200例

一线管理者的万用宝典

展示最经典的情景管理实例
成就千万顶级主管的必备工具书

200个典型情景，涵盖管理各个领域，让工作更轻松，让管理更高效。

苏革驹◎编著



广东出版集团
广东人民出版社

顶级主管 情景管理 200例



苏革驹◎编著



广东出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶级主管情景管理 200 例：一线管理者的万用宝典 / 苏革驹编
著. —广州：广东经济出版社，2013.9
ISBN 978—7—5454—2387—7

I. ①顶… II. ①苏… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 127471 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省新闻出版高级技工学校河东联营彩印厂 (佛山市南海区盐步河东管理区联胜村)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	25.25
字数	331 000 字
版次	2013 年 9 月第 1 版
印次	2013 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—2387—7
定价	45.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

管理其实并不难

世界知名的管理大师彼得·德鲁克曾说：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果。”

说到管理，我们不得不从艺术开始说起，如今的艺术已经被扩大为“一切具有创造性的语言、方式、方法及事物”。由此看来，评价某个事物是否具有艺术性，与创造者的职业无关，它取决于该事物是否表现出了创造性。总之，艺术性是工作能力与创造力结合的产物，而管理艺术，无疑是对卓越管理能力的最好形容。

有人认为，艺术的成功是要看对象的，对象的可塑性越强，艺术的发挥空间就越大。对管理来说，管理的对象是什么？是人。每个人都有自己的个性、喜好，每一个企业的员工团队都是一个独特的文化群体。因此，适合中国人的管理方法不一定适合美国人，适合初中生的管理方法不一定适合大学生。所以，人们很难为管理做出一个明确的定义，也无法界定管理工作的具体内容。

而对于企业的管理者来说，要学会管理就要懂得这种艺术，通过艺术的形式反映到管理中才能够让管理更加有效。从管理的本质来看，它就是如何使这些人的能力得到最大的发挥，同时对现有的人力资源进行最优化的配置。事实上，很多企业都没有做到这些，他们只做到了“管”，却没有做到真正的“管理”。

就像木雕一样，最优秀的作品往往是按照胚料天生的形状、纹理等确



定主题，然后再对其进行艺术加工而成的。管理也应该因人而异，要综合考虑企业的客观情况、员工的特点和需求等因素，要不断改进管理方法，把员工当成与自己一样的人，让他们用与自己同样的热情去工作。

其实管理工作并没有多么深奥，只要你肯深入了解你的员工，能不断挖掘、满足员工的需求，并不断在实践中借鉴他人、改进自己的管理方式，你也能成为深谙管理之道的“艺术家”。

这本书从多个方面分析了优秀管理者情景管理的实际案例，它用 200 个特点鲜明的案例引导我们展开一系列的思考：企业管理者在管理的过程中是靠制度还是靠说教？员工招聘过程中要注意哪些问题？在员工培训中应该如何进行必要的管理？目标管理过程中我们要注意哪些事项？等等。通过思考这些问题，中国的企业管理者们或许将会在管理思维上有所突破。

虽然，我们在编写本书的过程中已经尽了自己的最大努力，但由于编者的经验和认知有限，不可能在本书中囊括所有管理者成长中的具体问题。不过，我们在尽力向您传递一种已经被证明是行之有效的管理理念，相信能为你在解决管理工作方面的问题时提供一些必要的参考。最重要的是，管理是一门实践的艺术，只要你用心去做，就一定能成为最优秀的企业管理者！



目 录

第一章

用制度代替说教，制度才是真正的老板

——会涉及公司制度的12种管理情景

现代企业要想实现跨步发展，就必须重视企业的制度建设。对于企业的管理者来说，当管理中出现问题的时候，首先要靠制度来管理员工，而不是简单的说教。只有建立规范的企业制度，才能够踢开企业发展的绊脚石，让企业驶向快车道。

- 情景1 如何对待不守工作纪律的员工 / 2
- 情景2 当老员工怪你“不近人情”时 / 4
- 情景3 面对抱怨工作条件差的员工 / 6
- 情景4 面对认为某些细节无关轻重的员工 / 7
- 情景5 有功必赏，有过必罚 / 9
- 情景6 执行制度务必“一碗水端平” / 11
- 情景7 员工对制度产生质疑怎么办 / 13
- 情景8 如何处理无视制度的员工 / 15
- 情景9 当员工频繁向你请假 / 17
- 情景10 当员工迟到早退现象严重 / 19
- 情景11 当管理者违反制度怎么办 / 21
- 情景12 当发现制度不合理怎么办 / 22



第二章

招对人，你的管理就成功了一半

——你在员工招聘过程中最可能遇到的12种情景

企业招聘是实现企业后续发展的重要保障，因此管理者要重视对员工的招聘工作。只要你能够招到正确的员工，就意味着你已经成功了一半。所以在面临招聘中的具体问题时，你就要格外注意，因为如果处理不当，它将影响企业的未来。

- 情景13 当求职者质疑你的招聘要求 / 26
- 情景14 如何从众多简历中快速获取重要信息 / 28
- 情景15 如何面对一个不符合招聘要求的求职者 / 31
- 情景16 对求职者表示你的尊重 / 32
- 情景17 如何通过提问设计来摸准应聘者的素质 / 34
- 情景18 当应聘者与你有千丝万缕的联系 / 37
- 情景19 如何防止片面衡量应聘者 / 38
- 情景20 发现面试者是个“面试老手”该怎么办 / 41
- 情景21 如何权衡内部提拔与外部选择的关系 / 43
- 情景22 当应聘者的业务能力明显强于你 / 45
- 情景23 当你对面试者生出好感 / 47
- 情景24 招聘工作要及时与人力资源部门协调 / 49

第三章

管理不只是“管”人，更要能“育”人

——你在员工培训管理中最可能遇到的12种情景

任何员工都不可能仅靠自学就能成才，还需要企业在适当的时机进行必要的培训。所以在管理的过程中并不是简单的管人那么简单，还应该培育员工成为企业需要的人才。因此在培训的过程中，管理者就要注意以下12种培训管理



中的情景，掌握好这些情景，就可以灵活应对员工可能出现的问题，从而加速员工的成长。

- 情景 25 员工在培训中敷衍了事怎么办 / 54
- 情景 26 如何看待新员工在培训中途离开 / 56
- 情景 27 是外包培训还是企业内培训 / 57
- 情景 28 如何确定培训的周期 / 60
- 情景 29 进行有针对性的培训 / 61
- 情景 30 必要时亲自为员工做操作示范 / 64
- 情景 31 针对学员能力制定合理的培训计划 / 66
- 情景 32 高层也要进行培训 / 68
- 情景 33 中层管理者的培训要点 / 71
- 情景 34 基础课程培训并不可少 / 72
- 情景 35 如何防止在培训中被学员问倒 / 74
- 情景 36 防止出现培训后遗症 / 76

第四章

沟通是管理工作的生命线

——你在与下属沟通时最可能遇到的 12 种情景

管理者要想对员工有较为全面的了解，就必须及时与员工进行沟通。通过有效沟通，可以实现管理工作的新突破，促进企业发展的新目标。同时，沟通还是管理者实现有效管理的命脉，实现对员工的高效管理。下文中的这 12 种情景是管理者在与下属进行沟通时经常遇到的，相信会对你的管理提供某种参考。

- 情景 37 你在沟通中应扮演的角色 / 80
- 情景 38 涉及员工隐私怎么办 / 81
- 情景 39 如何巧妙打开“闷葫芦” / 83
- 情景 40 如何化解员工的抱怨 / 85
- 情景 41 认真聆听员工的建议 / 87



- 情景 42 尊重员工是实现沟通的保证 / 89
- 情景 43 抓住沟通中的细节，营造家的感觉 / 92
- 情景 44 及时对员工的话作出反馈 / 94
- 情景 45 善用激将法为员工施加动力 / 95
- 情景 46 点到即止，让员工自己奔跑 / 97
- 情景 47 别让你的批评伤害到员工 / 99
- 情景 48 多说“我们”少说“我” / 101

第五章

出色的员工管理需要因人而异

——你在管理不同类型员工时最可能遇到的 14 种情景

在企业中总会有各式各样的员工，这就会考验管理者的员工管理能力。面对不同的员工就要采取不同的管理策略，以实现员工的最佳配置和管理成本的最优化。下面的 14 种情景就是管理员工过程中常见的，相信会为你的员工管理工作提供一些启发。

- 情景 49 如何管理阿谀奉承的下属 / 104
- 情景 50 如何管理原来是你上司的下属 / 105
- 情景 51 如何管理脾气暴、易发怒的下属 / 107
- 情景 52 如何管理恃才傲物的下属 / 109
- 情景 53 如何管理自私自利、斤斤计较的下属 / 111
- 情景 54 如何管理嫉妒心强的下属 / 113
- 情景 55 如何管理年老的下属 / 115
- 情景 56 如何管理争胜逞强的下属 / 116
- 情景 57 如何管理城府深的下属 / 118
- 情景 58 如何管理有后台的下属 / 119
- 情景 59 如何管理资历低的下属 / 121
- 情景 60 如何管理明星下属 / 123



情景 61 如何管理与你对立的下属 / 124

情景 62 如何管理爱发牢骚的下属 / 126

第六章

我给你目标，你给我结果

——目标管理中最可能遇到的 10 种情景

目标管理是指在企业员工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。在这种管理的过程中，需要管理者给员工清晰的目标，要求员工给出明确的结果。目标管理做得好，就能够让企业不断向既定目标前进，实现企业的大发展。

情景 63 向员工下达清晰的指令 / 130

情景 64 目标越简单越好 / 132

情景 65 有时候不要告诉员工具体该怎么做 / 133

情景 66 设立短期、中期、长期目标 / 135

情景 67 目标管理中的小错与大错 / 137

情景 68 不要听信员工的任何借口 / 138

情景 69 既要听做了什么，又要问结果如何 / 140

情景 70 给员工最大的资源支持 / 142

情景 71 给员工创造发挥的空间 / 143

情景 72 目标管理就要令到则行 / 145

第七章

知人善用，让“车”、“马”、“炮”各司其职

——为员工分配工作时可能会遇到的 10 种情景

企业是一个各种职位的集合体，这就需要企业的管理者在用人的过程中做到知人善任，让能力不同的员工从事他们最擅长的工作，实现各司其职。



- 情景 73 发现员工无法胜任工作怎么办 / 150
- 情景 74 如何看待员工之间的差异 / 152
- 情景 75 为什么员工总是抱怨时间不够用 / 153
- 情景 76 如何对待很有创意的员工 / 155
- 情景 77 当员工失去了工作的积极性 / 156
- 情景 78 如何对待不服从你安排的老员工 / 158
- 情景 79 当人手不足员工却偏偏要请假 / 160
- 情景 80 当分配工作时面对员工的抱怨 / 161
- 情景 81 如何对待毛遂自荐的员工 / 163
- 情景 82 分配工作时要讲究效率注重效能 / 165

第八章

让员工在压力与动力间奔跑

——你在激励员工时最可能遇到的 16 种情景

对企业来说，激励机制一旦形成，就能使企业充满生机。作为企业的管理者，在对员工进行激励时要区分 16 种情景，从而让员工在动力与压力之中不断前进。

- 情景 83 如何激励有能力没激情的员工 / 168
- 情景 84 为有上进心的员工提供企业信息 / 170
- 情景 85 帮助员工释放负面情绪 / 171
- 情景 86 如何激励一蹶不振的员工 / 173
- 情景 87 及时激励取得成绩的员工 / 174
- 情景 88 委婉批评犯了错的员工 / 176
- 情景 89 如何激励对企业毫无热情的员工 / 177
- 情景 90 如何激励自制力差的员工 / 179
- 情景 91 认可是对员工最好的激励 / 181
- 情景 92 相信员工的自我管理能力 / 183



- 情景 93 不要苛求员工做得多完美 / 185
- 情景 94 不要吝啬你的赞美之辞 / 186
- 情景 95 对员工的表现要及时反馈 / 188
- 情景 96 不要把你的价值观强加于员工 / 190
- 情景 97 唤醒员工的竞争意识 / 191
- 情景 98 “泼冷水”也是一种激励 / 193

第九章

充分授权，管理越简单越好

——你在向员工授权时最可能遇到的 14 种情景

任何管理者都要谨记，不要做累死的主管。这就需要管理者在管理的过程中进行充分授权。只有授权才能够实现简单管理，让自己的工作更加有效、更加轻松。本章总结了在授权时可能遇到的 14 种情景，供身为管理者的你参考。

- 情景 99 把握授权的时机 / 196
- 情景 100 授权时还要进行有效监督 / 197
- 情景 101 妒忌心强的员工不能委以大任 / 199
- 情景 102 目光远大的员工必须培养和重用 / 201
- 情景 103 做事瞻前顾后的员工可堪重任 / 202
- 情景 104 不可重用思想偏激的员工 / 203
- 情景 105 耐心等待大器晚成型员工 / 205
- 情景 106 员工总是向你拍着胸脯说“没问题” / 207
- 情景 107 拘泥于小节的人不会有大成就 / 208
- 情景 108 说话很少但说话很有分量的人不能放过 / 210
- 情景 109 一旦认定就要大胆授权，给员工委以重任 / 211
- 情景 110 充分考虑员工的能力和特长 / 213
- 情景 111 授权时合理分配工作才能够让人信服 / 215
- 情景 112 授权的同时要给下属适当的自由度 / 218

第十章

绩效合理，员工才会“死心塌地”

——你在员工绩效管理中最可能犯的11个错误

工作绩效，是衡量员工工作成绩的主要标准，管理者只有实施有效的绩效管理，才能够显示出真实的管理水平，从而为企业留住关键人才，实现企业的快速发展。但是在绩效管理中总会出现一定的错误，这里就总结了常见的11种错误，让管理者引以为戒，让你在绩效管理中应对更加自如。

- 情景 113 大锅饭式的薪酬发放 / 222
- 情景 114 绩效评估流于形式 / 223
- 情景 115 薪酬标准不统一 / 225
- 情景 116 薪酬考核没有以绩效衡量作基础 / 227
- 情景 117 对员工的奖励太过平庸 / 229
- 情景 118 当员工对绩效管理产生错误认识 / 231
- 情景 119 绩效考核标准不公平 / 233
- 情景 120 没有注意支付薪金的时机 / 236
- 情景 121 考核绩效时没有注意员工的客观情况 / 238
- 情景 122 阻止员工因绩效问题的投诉 / 240
- 情景 123 绩效管理不能与企业战略相结合 / 242

第十一章

给你一个团队你怎么带

——团队管理中最可能遇到的16种情景

团队是一家企业发展的推进器，往往团队发展好了企业也就会得到快速发展，而团队的管理者就肩负着巨大的责任。如何管理一个团队，这是任何企业管理者都必须面对的一种情景。面对下文中所描述的16种管理情景，相信会对你的团队管理提供一定的借鉴，帮你实现更加高效的团队管理。

- 情景 124 当你接手了一个混乱的团队 / 246
- 情景 125 当你突然被提拔为团队管理者 / 247
- 情景 126 当你的团队死气沉沉 / 249
- 情景 127 当团队成员之间缺乏信任 / 250
- 情景 128 切忌“团队之内皆兄弟” / 253
- 情景 129 团队成员之间出现矛盾怎么办 / 254
- 情景 130 如何管理“天才”团队 / 256
- 情景 131 如何处理团队中的“害群之马” / 258
- 情景 132 如何对待团队中的“明星”员工 / 259
- 情景 133 当成员抱怨团队待遇不公平 / 261
- 情景 134 如何为团队创造愉悦的工作环境 / 263
- 情景 135 团队成员取得成绩时奖励个人还是奖励团队 / 265
- 情景 136 建立良好的团队反馈制度 / 267
- 情景 137 及时发现和清除团队的负面情绪 / 269
- 情景 138 如何看待团队中的“短板” / 270
- 情景 139 如何使团队作战能力不断提升 / 272

第十二章

面对人才流失，留还是不留

——你在员工辞职时最可能遇到的 12 种情景

员工辞职在任何企业都是非常普遍的现象，但是在这种普遍的表象下也存在着因不同原因造成的辞职，这需要企业管理者分清情况，认真对待。因为人才是企业发展的命脉，拥有了人才就拥有着光明的未来。

- 情景 140 当员工突然要“跳槽” / 276
- 情景 141 当员工因情绪问题提出辞职 / 278
- 情景 142 当员工因无法适应新上司而辞职 / 280
- 情景 143 当员工因工作压力大而辞职 / 281

- 情景 144 当员工因尝试创业而辞职 / 283
- 情景 145 当员工因企业停滞而辞职 / 284
- 情景 146 当员工因矛盾而辞职 / 286
- 情景 147 当员工因抱怨企业不够关心而辞职 / 288
- 情景 148 当员工因工作不能最优化而辞职 / 289
- 情景 149 当员工因感到“前途无望”而辞职 / 291
- 情景 150 当大批员工集体辞职 / 293
- 情景 151 何时作出解聘员工的决定 / 295

第十三章

不是管得不对，而是想得不对

——需要转换思维的 12 种管理情景

企业管理不仅需要人才，还需要具有管理者的智慧。当你无法用正面的推理来思考问题时，不妨以转换思维的方式，从另一个角度思考管理过程中出现的问题，或许你就会豁然开朗。所以下面的 12 种管理情景可能会对你的管理工作有所启发。

- 情景 152 如果你有个专断的上司 / 298
- 情景 153 当你的地位受到“威胁” / 300
- 情景 154 当遇到“外行领导内行” / 301
- 情景 155 上司只向你要结果怎么办 / 303
- 情景 156 当规则对你不利怎么办 / 304
- 情景 157 员工也会有好点子 / 306
- 情景 158 必要时借助集体的智慧 / 307
- 情景 159 当你发现公司制度的弊端 / 309
- 情景 160 推着不走就牵着他走 / 311
- 情景 161 你究竟要服从谁 / 312

情景 162 当员工做得总是不能达到你的期望 / 313

情景 163 你行, 员工未必行 / 315

第十四章

要么死于“危”, 要么抓住“机”

——你在危机管理中最可能遇到的 9 种情景

危机是企业都不可避免的困境, 一旦出现危机, 管理者就要及时予以应对, 用最有效的方式解决这些危机。下文所说的这 9 种情景就是企业在危机管理中经常遇到的, 相信会对你的企业管理有一定的帮助。

情景 164 危机苗头出现要及时采取行动 / 318

情景 165 当遭遇质量危机 / 320

情景 166 当遭遇诚信危机 / 321

情景 167 当遭遇形象危机 / 323

情景 168 如何面对记者的提问 / 324

情景 169 在网络上被“曝光” / 326

情景 170 医药等行业的公关危机处理 / 328

情景 171 餐饮等行业的公关危机处理 / 329

情景 172 服务业的公关危机处理 / 331

第十五章

管理的至高境界是“领导”

——你在领导力塑造中最可能遇到的 10 种情景

领导力是任何管理者都应努力提升的素质。要想在管理能力上更进一步, 就必须学会塑造自己的领导力, 唯有如此, 你才能够更好地完成管理工作, 真正实现企业资源的优化组合和绩效的提高。



- 情景 173 当员工都不明白上司的指令意图时 / 334
- 情景 174 当“天才”率领一群“笨蛋” / 335
- 情景 175 不了解情况就对员工进行界定 / 337
- 情景 176 当员工出现失误时，要有宽容之心 / 339
- 情景 177 当面临权力的诱惑时 / 341
- 情景 178 当需要培养员工忠实度时 / 342
- 情景 179 当面临创新和保守时 / 344
- 情景 180 当意识到大家都是错的 / 346
- 情景 181 当你需要向员工作出承诺 / 347
- 情景 182 如何运用知识管理 / 349

第十六章

这些错误，优秀管理者从来不会犯

——你在管理中最可能遇到的 18 种情景

在管理的过程中，有些误区总是难免的。但是一位优秀的管理者总是尽可能地避免这些管理误区，从而在企业的管理中不断提升自己的水平，带领员工们创造更加辉煌的成绩。相信你也能够从这常见的 18 种情景中吸取教训，更好地开展你的管理工作。

- 情景 183 总想从头管到脚 / 352
- 情景 184 扮演不好自己的角色 / 354
- 情景 185 对员工颐指气使 / 355
- 情景 186 思维僵化自缚手脚 / 357
- 情景 187 不能正视员工对自己的评价 / 358
- 情景 188 包揽有挑战性的工作 / 360
- 情景 189 重人情不重制度 / 362
- 情景 190 不能控制自己的情绪 / 364
- 情景 191 不能够让员工信服 / 366

