

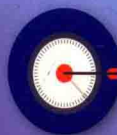
感悟经典
典藏版

大全集

COLLECTIVE EDITION

GUAN HAO YUAN GONG JIU KAO ZHE JI ZHAO

管好员工 就靠这几招



管理人员不仅要学会识人、善于用人，更要懂得如何管理人。善于统御人才，人才才会有高产出。

一本让企业管理者清醒定位、轻松管理、收获高效的宝典！

管理者案头必备的工具书
管理者夸口称赞的宝典

丛书编委会◎编著



中国出版集团 (CIP) 数据

《中国出版集团 (CIP) 数据》、《中国出版集团 (CIP) 数据》、《中国出版集团 (CIP) 数据》

《中国出版集团 (CIP) 数据》、《中国出版集团 (CIP) 数据》、《中国出版集团 (CIP) 数据》

管好员工 就靠这几招

丛书编委会◎编著



吉林出版集团股份有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

管好员工就靠这几招 / 《超值典藏书系》丛书编委会编著 .

—长春 : 吉林出版集团股份有限公司 , 2014.7

(超值典藏书系)

ISBN 978-7-5534-4963-0

I . ①管… II . ①超… III . ①企业管理 - 人事管理 -
通俗读物 IV . ① F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 153144 号

超值典藏书系 管好员工就靠这几招

编 著 丛书编委会

责任编辑 刘 霁

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 300 千字

印 张 20

版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 次 2015 年 11 月第 3 次印刷

出 版 吉林出版集团股份有限公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编 : 130021)

经 销 全国新华书店

电 话 总编办 : 0431-85600386

市场部 : 025-66989810

北京市场部 : 010-85804668

网 址 www.keyigroup.com

印 刷 永清县晔盛亚胶印有限公司

ISBN 978-7-5534-4963-0 定 价 : 39.80 元

版权所有 侵权必究 举报电话 : 010-85808988 025-66989810

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

管好员工



管好员工就靠这几招

就靠这几招

企业管理案例





前言

Foreword

作为一个管理者，你是不是会为这样的情况感到头疼：

为什么员工流失严重？为什么不能留下优秀的人才，而留下的员工又消极怠工？为什么下属工作效率低下，让你恨不得一个人做完所有工作？为什么员工目标不清，责权不明，漏洞百出？为什么管理者工作繁杂，四处救火，身心俱疲？

答案只有一个：你不会管理员工！

现代企业的竞争通常是由企业所拥有的人力资源所决定的。因此，人才对于企业的重要性是不言而喻的，他们是一个企业的标尺，是企业发展的基石。目前，管人、管物和管事是企业管理的三大课题，其中以管人为最难、最复杂。大公司管人，小公司管事，二者各有不同，却理脉相通。无论是大公司经理人还是小公司经营者，在管理上都需要利用实战而得的“游戏规则”，去理清各自企业问题的根结所在，使自己的管理工作具体、到位、高效，并在收益上得到回报。

一位著名企业家曾说过：“管理者必须学会慧眼识人，人才不仅要有才干，更要品德好。有才有德是正品，有德无才是次品，无德无才是废品，有才无德是毒品。”因此，寻找到人品好、技术好、身体好的“三好员工”是经营者首先要学会的。

管理人员不仅要学会识人、善于用人，更要懂得如何管人。善于统御人才，人才才会有高产出。能否管好下属是判断管理者优秀与否的关

键所在。管人的关键在于经营者自己独特的方法和技巧，因事制宜、因地制宜、因人制宜，这些都是管人的艺术。

《管好员工就靠这几招》从多个方面介绍了员工管理的实用方法，指明管理实践中必须遵循的原则性纲领及其实际应用方法，旨在帮助管理者提高管人的能力和水平，以便更好地驾驭人才，提高企业的工作效率和工作业绩。这是一本企业管理者管理员工的必读、必备图书。

本书定位清晰，内容简洁易懂，非常适合企业的中高层管理者参考阅读。同时，全书在每个理论讲解中配上了具体案例，具有很强的实用性与可操作性。它不仅告诉你应该如何管理员工，还告诉你该怎样突破自我，这给创业者和从事管理的人提供了丰富的经验，对管理者的管理活动具有重要的启示意义和指导价值。

由于编写时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请各位读者批评指正。



招数一 用制度管理好员工

合理的制度是基础 / 003

制度比说教更有用 / 005

群体活动需要用规则来约束和协调 / 006

好的制度在于执行 / 009

落实就要有具体的落实指标 / 011

铁的纪律是组织成长的保证 / 014

制度面前人人平等 / 016

领导者要带头执行 / 018

有好的制度也要有好的监督机制 / 020

招数二 喊破嗓子不如做出样子

先做个内行领导 / 025

律人必先律己 / 026

以“高人一筹”的标准要求自己 / 029

做一个强势的领导 / 032

切忌“搬起石头砸自己的脚” / 034

用稻盛和夫的“六项精进”修炼自己 / 036

领导者要有干练的工作作风 / 039

用身先士卒去赢得人心 / 040

用自己的激情去感染员工 / 043

招数三 先识人，才能用好人

从日常谈话中鉴别人才 / 049

跟曾国藩学习怎样识人、察人 / 051

什么马配什么鞍 / 053

“尊贤重能”是用人的绝佳手段 / 056

“台塑”的用人之法 / 058

用人避免“灯下黑” / 060

用兵在精不在多 / 061

忌只看学历文凭，不注重实际能力 / 062

用好“三种人” / 065

挖出内部潜藏的“诸葛亮” / 067

知遇之恩是可以“策划”的 / 069

先把“贤士”逼到墙角，然后再拉上船 / 072

招数四 留人育人发展人

留人首先要留心 / 077

以宽容赢得人心 / 078

不纠缠小过失 / 080

善于说“你对了” / 083

做出让步，留住进取心强的人才 / 086

留住知识型员工有妙招 / 089

忠诚是双向的 / 091

鼓励新员工担当大任 / 092

教会员工最佳的工作方法 / 094

培训是最好的投资 / 096

坚持正确的培训方式 / 099

巩固培训的效果 / 101

招数五 左手物质，右手精神

你满足他的需求，他才给你干活 / 107

薪酬是员工的基本动力 / 109

了解员工对工资的期望 / 111

制定科学健全的薪酬制度 / 113

工资应不应该透明 / 115

下功夫强化福利的激励作用 / 117

切实关注员工的利益 / 119

让员工努力及时得到回报 / 121

理解是管理人的根本 / 123

为员工做个远期规划 / 126

一分关怀，十分回报 / 128

招数六 “给我干”不如“一起干”

善于管理，善于授权 / 133

让员工参与管理 / 134

授权是提高领导工作效率的好方法 / 136

合理的人选是授权的前提 / 138

掌握授权的三大步骤 / 140

莫将“放权”当“放任” / 142

让员工责权集于一身独立处理问题 / 144

追求无为而治的管理境界 / 145

放手让员工去做 / 148

培养员工的成就感 / 149

帮助员工建立安全感 / 151

招数七 沟通是桥梁，企业离不了

及时疏导，决不让泥沙阻塞了河道 / 155

微笑是沟通的第一步 / 158

听有时比说更重要 / 161

别让批评的雨水从背后流走 / 164

反面意见更要听 / 166

如何说服下属 / 168

不用家庭式指责法 / 171

学学周总理的沟通艺术 / 172

尝试锯掉经理的椅子靠背 / 177

与员工分享快乐 / 178

到生产一线去探望你的员工 / 181

招数八 请将不如激将

榜样的激励作用不可忽视 / 187

有效引入竞争机制 / 188

立下军令状 / 191

唤起下属的危机感 / 192

情感激励的巨大力量 / 193

诱导比强迫好 / 195

实施内部创业 / 196

给精明强干的员工压担子 / 198

关键人物更需要“紧箍咒” / 199

招数九 用好绩效这把尺

揭开绩效考核的面纱 / 205

考核员工要实事求是 / 208

发扬“绩效精神” / 211

奖与罚都应以业绩考评为依据 / 217

绩效考核“三级跳” / 219

不做变色龙，一碗水端平 / 222

不能令出多门和朝令夕改 / 223

让下属明确自己的任务与角色 / 226

让下属自己建立目标与计划 / 229

大张旗鼓重赏有功者 / 231

招数十 管好员工奖罚要分明

有功即赏，有过即罚 / 237

要制定明确的奖惩规则 / 238

表扬员工的原则 / 240

表扬与批评六四开 / 244

巧用批评的艺术 / 246

批评员工要抓实质 / 249

批评要对事不对人 / 251

关键是批评后说什么 / 253

给灰心者以鼓励 / 255

坚决抛弃法不责众的思维定式 / 257

招数十一 独有的企业文化不能缺

树立一个共同的目标 / 261

落实力源于良好的文化理念 / 263

让企业中充满人情味 / 265
让大家在精神上有依靠 / 267
让员工认同企业文化 / 269
优秀的企业文化也是一种待遇 / 271
企业文化的精髓 / 273

招数十二 打造有战斗力的团队

增强团队的凝聚力 / 279
以团队精神引导竞争 / 281
以团队的眼光看待员工 / 285
最有效的工具是团队章程 / 288

招数十三 及时熄灭内部冲突的大火

消极情绪会传染，不能不防 / 293
将小牢骚扼杀在“摇篮”里 / 295
不要轻易接受下属踢给你的任务 / 298
对待员工的加薪要求要三思 / 299
如何打击员工的傲气 / 301

好的制度不应贴在墙上，而是在员工的心里，只有将每一项制度都牢记在心并严格落实，工作才会高效，企业才有竞争力。落实制度，还需要具体的指标，只有人人都按指标去落实，制度才能发挥自己的作用，实现其意义。那么，要想管好员工，第一招就是制度。

合理的制度是基础

对企业管理者来说，应该始终坚持制度决定一切的理念，规范的制度是企业管理的依据，假如没有制度的约束，员工就会没有约束力，团队就会像一盘散沙，毫无生命力可言。

英国剑桥大学有个著名的关于“一条鞭子”的故事，讲的是一位治校有方的校长，培养的很多学生都名满天下。有人曾请教他是怎么取得这样成绩的，这位校长说，他有一条鞭子，专门用来惩治那些不上进、不听话的学生，而且他坚持奖罚严明。随后他补充说，假如能给他一把手枪，他会将学校管理得更好。

从这里我们可以看到，“一条鞭子”就是严格执行制度的代名词，只有制定了科学严谨的制度并严格执行，才可以将学校管理好。同样的道理，也可以放在企业管理甚至日常生活中。

有这样一个关于分粥的故事。8个人住在一起，每天的食物就是一桶粥，如果平均分成8份的话，正好够吃。他们开始的时候每天轮换分粥，这样一圈下来，他们8天中只有一天能吃饱，就是自己分粥的那一天。

后来，大家选出一个道德高尚的人专门分粥，然而专权容易产生腐败，大家纷纷费尽心思去讨好这个人，小团体被弄得乌烟瘴气，原本道德高尚的人也腐败了。

再后来，他们实行委员会制度，即由4个人组成分粥委员会，其余4人为评选委员会，然而两组人很难彼此认同，于是他们争吵不休，甚至互相攻击，结果吃到的粥全是凉的。

最后，他们制定了一个分粥制度，就是依然由8个人轮流分粥，但分粥的那个人吃的是其他人都挑选完后剩下的最后一碗。于是，为了避免自己吃

的最少，每个人都尽量分得平均。自从这个制度实行后，大家的日子就和和气气，越来越好了。

从这个故事可以看出，同样的几个人，实行的制度不同，最后的结果就不同，由此可见，制度决定了一切。同样，一个团队也离不开科学的制度，一旦离开制度的约束，每个人心底的私心就会占了上风，彼此为了维护自己的利益就会出现摩擦。如果制定的制度不仅与每个人的利益都休戚相关，而且科学公正，就会对大家的行为有一个约束，结果公平，每个人也就无话可说，不会抱怨什么了。

1959年，国际电话电报公司（ITT）就已经是由分设在49个国家的分公司组成的一个大企业，但因为种种原因，该公司已经开始走下坡路了。就在那一年，詹尼进入ITT，他发现，公司里的总部工作人员毫无生机，不仅如此，那些主管海外事业部的人也是整天无所事事。经过一番调查，詹尼决定要从严明的纪律着手，他在一个重要会议上宣读了三条新的工作纪律：一是每个分公司，必须要不折不扣地执行总公司的命令；二是每个分支机构的财务状况必须按月向总公司汇报，包括预算、营业收入和支出情况；三是每个分公司必须定期将自己的经营环境、面临的竞争对手和市场情况向总公司报告。所有分公司的负责人都参加了这个会，他要求每个人都要严格执行，否则必将严惩。

詹尼还宣布，一旦总公司的监督人员发现哪个分支机构的负责人不称职时，就有权撤换，而被撤换的人一律没有退休金。这几项措施实行后，ITT的员工状态有了明显改善，再加上其他的经营方法，ITT又恢复了它在国际舞台上的地位。

制定一个严明的制度，要让多数人都能够遵守，也就是要保证制度的合情合理。假如所制定的制度不够合情合理，那么不但无法达到相应的目的，甚至会使员工产生对立情绪，出现负面效应。所以，制度如果合情合理，符合了大多数人的利益，那么大多数人都能遵守。