

# 目 录

## contents

---

### 管人的技巧

第一节	中层领导必备管人能力.....	3
	一、不要用命令 镇压 ”下属 .....	3
	二、该宽就要宽，该严就要严 .....	4
	三、不要频繁地纠正下属的错误 .....	6
	四、批评时要注意的三大事项 .....	7
	五、让顽固的家伙不再顽固 .....	11
	六、不让帮派势力牵制.....	13
	七、该解聘就不留余地.....	14
第二节	训练下属成为工作能手.....	17
	一、通过岗前培训开发人才 .....	17

	二、通过在职培训开发人才 .....	27
第三节	调动员工的积极性 .....	32
	一、工资激励 .....	32
	二、奖金激励 .....	33
	三、工作激励 .....	33
	四、支持激励 .....	34
	五、关怀激励 .....	35
	六、竞争激励 .....	35
	七、强化激励 .....	36
第四节	员工激励法 .....	37
	一、了解员工，寻找激励因素 .....	37
	二、激励员工，发挥潜在能力 .....	40
第五节	不同类型员工的管理 .....	46
	一、管理工作不得力的员工 .....	46
	二、管理“闷葫芦”型员工 .....	48
	三、管理官迷型员工 .....	49
	四、管理有缺陷员工 .....	50
	五、管理无所需求的员工 .....	51
	六、管理循规蹈矩的员工 .....	52
	七、管理自以为是的员工 .....	53
	八、管理自负的员工 .....	53
	九、管理喜欢传播绯闻的员工 .....	54
	十、管理经常闹情绪的员工 .....	54
	十一、管理倚老卖老的员工 .....	55
	十二、管理因家庭问题而影响工作的员工 .....	56
	十三、管理经常缺勤的员工 .....	56

十四、管理工作狂型的员工 .....	57
十五、管理自私自利的员工 .....	58
十六、管理嫉妒心太强的员工 .....	60
十七、管理独行侠式的员工 .....	60
十八、管理业绩平平的员工 .....	62
十九、管理“有关系”的员工 .....	63
二十、管理喜欢空谈的员工 .....	35

---

---

# 管人的技巧

---

---

## 第一节

# 中层领导必备管人能力

### 一、不要用命令“镇压”下属

中层领导命令下属一定要改正某个错误或缺陷，是一种典型的强制性改变方式，如果没有必要，切记不要使用；如果非这样不可，发布命令时一定要注意下面几点原则：

#### 1. 要确定一个命令存在的实际必要

完全没有必要用发布一个命令的方式表明自己是中层领导，如果是负责人，人们绝不会不知道。

#### 2. 绝不要发布不能强制执行的命令

某些没有经验的领导常常做不到这一点，每当遇到命令执行不顺利的时候，就不知如何是好。

### 3. 发布命令要清楚、完整、正确而简洁

别人必须听明白领导者想要做什么，什么时候做，不能让其去猜。

### 4. 发布命令时要表现出绅士风度

如果可能的话，要尽量使用请求或建议的口吻代替直接命令，只是在讲述中表达清楚必须做什么。领导者发布命令的方式与这个命令被执行的好坏大有关系。

### 5. 口头发布的命令必须要求别人重复一遍

这一条规则很重要，不容忽视。做不到这一点可能导致严重的错误或者误解。

### 6. 命令少并不能减轻领导责任

领导者应该在心中对形势有一个完整的概念，这样就能够紧急情况下，或者在没有得到上级的命令的情况下采取必要的措施。

### 7. 监督命令的执行情况

没有监督检查的命令就根本不能称其为一个命令，那只是一种美好的想法。这是非常重要的一点，也是执行人员、监督人员和中层领导最应重视的一点。

命令总是令人不快的，除非迫不得已，否则禁止使用。

## 二、该宽就要宽，该严就要严

号令不明的原因还与中层领导发布命令时的态度有关，太宽松了下属心不在焉，不当回事；太严厉了下属心惊胆战，一不小心就漏掉了一句话，但又不敢多问。因此，必须该宽则宽，该严则严！

## 1. 命令该宽的时候

上级比下属更加勤奋工作，是天经地义的事，上级理应铆足全力地工作。因此，遇到分配给下属他所不愿负责的工作时，也毋需太在意。

有时会遇到下属如此不愉快的回答：“要我做啊！”你说要做，我就做。”科长，你自己负责不是更好吗？”遇到这种情形时，领导者最好不慌不忙，慢慢地对他说：“是吗？好啊！我做好了！”然后自己认真地去。

但这也只限于刚上任时，若领导者一直处处为下属着想，是会被下属看轻的。因此，在与下属稍微熟悉之后，就必须严格执行自己的命令。

## 2. 命令该严的时候

一般说来，组织和员工是平等的。因为员工是以聘用的契约为基础，方成为该组织的员工，所以，两者可算是平等的。但在组织体制内，上级与下属之间的关系，绝对不是平等的，而是上与下的关系。在对下属下达命令时，不可忽略了自己的立场。

昨天和大家在同一岗位上，如今却被擢升为中层领导，相信刚上任的领导者必定有些顾虑。周围的同事亦习惯了以前的做法，在说话的语气和态度上，也不会有所改变。

起初由于众人无法适应新的转变，刚上任领导者不必太在意。但是，必须尽早制造机会来明示与同事之间的关系。若忽略了这一点，则有可能发生下属不遵从命令的情形。

只有该宽时宽，下属才能充分理解领导者的号令；该严时严，下属才不敢掉以轻心！

### 三、不要频繁地纠正下属的错误

如果某一段时间里，要不断地试图纠正某个下属的错误，这就意味着，要么是下属已无可救药，要么就是领导者故意针对他。如果是前者，就将其解聘了事，犯不着多费口舌；如果是后者，那就是领导者的错误了。

#### 1. 要表扬每一个进步，不论这个进步有多么微小

世上没人会把经常给人改正错误当饭吃的，如果不得不经常给别人改正错误的话，那就得对事不对人，就得想办法避免刁难和批评人的嫌疑，要明白要改正的是错误而不是人。

同样道理，如果想让下属把工作做得尽可能的好，如果想获得驾驭下属的卓越能力，就得经常表扬下属，不管下属的进步有多么微小，只要有点进步就要马上表扬。

#### 2. 给员工以超出其成绩的高度评价

如果能够做到上面所说的那种只要有点进步就要给予表扬的做法，表扬别人就会成为习惯。不管什么时候表扬了一个人，他就会再有想得到表扬的欲望。当领导者表扬其工作时，实际也就是给了他一个很高的荣誉。如果领导者为一个人制定了一个高标准，他就会知道自己还没有达到，不用告诉他也自会去努力。但是如果不为其制定一个标准，就会没有任何目标。

#### 3. 如果有必要的话，要紧接着进行第二次会晤

如果为了改正同样的错误还得需要一次会晤谈话的话，那就得需要采取更严厉的办法了。在第一次会晤时，所有需要做的只是播种。第二次会晤，那就是耕耘的时刻。如果还需要第三次会晤，那就到了该收割的时刻，如果还需要第四次，那只证明领导者确实不具备耕作

的能力。

#### 4. 不要过于频繁地改正一个人的错误

如果不得不经常给一个人改正错误，那就得检查检查自己了。很可能是领导者对那个人所抱的成见太深了，即便自己可能也没有意识到这一点。如果是这样的话，表明领导者过于感情用事，判断难免有失准确。

作为中层领导最后请牢记：如果要纠正下属的错误，最好不要超过三次；三次以后，就应该可以想想别的办法了。

### 四、批评时要注意的三大事项

批评是管理的手段之一。其作用在于让下属纠正错误，保持优点，寻找最佳的工作精神和方式。但是，倘若惟有通过批评，才能解决下属存在的工作问题，也是方法论的错误，这样的中层领导本身就应该得到批评。也就是说，管理要靠批评来完成，但不意味着批评却是管理。

假如一名中层领导专施批评，肯定会制造许多对立面，结果下属不是成了帮手，而是成了对手。当在准备批评下属时，切忌任性而为，不及其余。要知道，批评的艺术性在于能否批评、怎样批评、批评作用，而不在于批评至上。

#### 1. 批评时要控制愤怒

批评下属本已是一件值得反思的事情，在愤怒中批评下属更是绝不容许！因为，没有一个人能在愤怒中保持清醒的理智的头脑。

日本著名公司学家德川家康曾说：“外来的敌人固然可怕，内部的人造反了，更可怕！”

如果一个中层领导动辄迁怒，其下属势难有信心工作。喜欢发脾气

气的人，远比无能的人更容易遭致失败。因此，身为中层领导，首先要警惕自己不要轻易生气，德川家康上面所说的那句话，正好为此做一最好的注解。

中层领导最大的目标是在牵动员工自动自发地工作。假使轻易表现自己的愤怒，下属对领导者的热诚和信心，就无法维持长久，而整体说来，有一个这样不能自制的人，对于组织的前途，也是一大威胁。

发怒和批评本不是一码事。发怒往往达不到批评的目的。当然，下属做错了事情，有时不能不叫人生气，但作为一个领导者要学会控制自己，千万不能对下属发脾气。控制的办法有：

(1)要懂得领导者虽然有批评下属的权力，但领导者与下属在人格上是平等的，领导者没有对下属发脾气的权利。

(2)时刻记着批评的目的，是为了帮助下属改正偏离目标的言行。如果只图一时痛快，那么批评的目的就达不到了。

(3)当快要发怒时，可以设法转移一下自己的注意力。如做点别的事情，或暂时脱离接触，待心平气和时，再进行批评。

一个中层领导在愤怒中批评下属的时候，往往不是根据事实，而是根据自己的情绪，这是绝对错误的。

## 2. 批评人要尊重事实，公平合理

批评有根据，才能使对方信服。这是因为每个人都有自尊心，对批评意见都比较敏感，一旦与事实有出入，会引起抵触、对立情绪。因此，证据充分、事实确凿非常重要。为了批评取得好效果，在批评之前要做些调查研究工作，要向有关人员询问被批评人犯错误的过程，分析错误的性质、程度及原因，情况摸得越透，批评就越能切中要害。千万别‘横挑鼻子竖挑眼’滥施批评，一看到点表面现象就发

火、就批评，往往效果不佳。

### 3. 批评人要注意场合

批评下属并非不当，而应掌握批评的技巧，不要让被批评的下属不但不服气，反而产生怨恨。因此，作为一个领导者，切记不要不分场合地批评下属。

#### (1) 不要让第三者在场

对下属的一般性过失，不要当众批评，特别是不要当着其他下属的面来批评。有别人在场，会增加其心理负担，会影响其接受批评的态度，正确的办法是与其个别交谈。这时下级会体验到领导者对自己的关怀和体贴，有利于下属认识自己的问题。有些问题必须当众批评或通报时，应在事先或事后做好对方的思想工作，帮助下属打消顾虑或抵制情绪。

#### (2) 不要拐弯抹角地批评下属

许多中层领导因为担心被员工视为刻薄尖酸，故于批评员工之际应在措词方面再三斟酌，力求使刚烈的话语转变为柔软的表白。以下是几个现成的例子：将“喜欢斗殴”说成“为赢得论点及吸引注意而诉诸体力手段”；将“说谎”说成“难于区分幻想与实际”；将“作弊”说成“有待进一步学习公平竞赛的规则”；将“疏懒”说成“为改善工作而须施以广泛的督导”。以上各例显示为求措辞之委婉而使观念本身变得含糊笼统。这极容易引起员工的反感。

#### (3) 不要背后批评

对下属的批评，一定要当面指出。这样，领导者的意见和态度，下属都非常清楚，也便于彼此交换意见。如果背后批评，再经过别人传递，往往容易走样，可能使对方产生不必要的误解，从而影响批评的效果。

#### (4) 不要使用戏谑言词

对接受批评的员工来说，批评或多或少会引起自尊心受损伤。领导者以庄重严肃的态度所做的批评较容易为员工所接受，因为这种态度被员工视为尊重的表示。若领导者以戏谑的口吻进行批评。则不论其动机如何友善，终将引起员工的不满，因为戏谑口吻被员工视为讽刺的表示。

#### (5) 不要重复批评

领导者每次只应批评一件事而不宜将几件事聚在一起批评。因为多重性批评将使员工分不清事情之轻重缓急，以致无所适从。

#### (6) 不要过分批评

对被批评者的错误言行，要恰如其分地指出来，是什么就是什么，有多少就是多少，不能夸大其辞，更不能否定一切。不能说“不可救药”；“死木头疙瘩”一类的话。

#### (7) 不要作比较批评

领导者在批评甲员工时，若以远较甲员工优秀的乙员工相比，以衬托出甲员工的低劣，则势必引起甲员工的敌视。由此可知，中层领导在批评甲员工时虽可借其他员工作有利的对比，但千万不能借其他员工作不利的对比。事实上，拿一位员工与另一位员工作有利之对比所产生的激励效果，往往远不如就同一位员工之过去与现在作对比所能产生的激励效果大。

#### (8) 不要冷言冷语地批评

要善于摆事实，讲道理，不要讽刺挖苦，不能污辱人格，不可骂人，也不准嘲笑对方的生理缺陷。俗话说：“利刀割口伤犹合，恶语伤人恨难消”，一旦伤害了对方的自尊心，就可能产生对抗的情绪，这样，批评就难以取得成效。

## 五、让顽固的家伙不再顽固

中层领导的督促工作，往往会在那些头脑顽固的下属面前碰壁。中层领导这时不妨自我反省一下，找出一些让顽固派接受意见的方法，给其以信心来接受领导者。如果胡乱提出一些问题，或比较难回答的话题，就会伤其自尊，领导者也无法与其达成理解和共识。

如果一个人拒绝接受意见，甚至反驳，领导者千万不要生气。绝不能通过大声说话或急速说话的方式改变其思想，更不可能通过威胁的方式改变其思想，因为下属不可能一下子就用领导者的观点看问题。

为了克服下属的这种顽固思想，得仔细研究其为什么不同意领导者的观点，把其顽固思想查个水落石出。若是不能准确地掌握下属的想法是什么，就不可能克服其顽固。旧的思想方法紧锁在其脑子里，想把它引诱出来的惟一方法便是向其提出一些问题。

总是要以提比较容易回答的问题开始，只有这样对方才能感到放松自然，下属才愿意攀谈。如果一开始就问一些难于回答的问题，可能一下子就将其问住了。如果再问下去，下属就可能不高兴或者生气，那他也不想回答了。这样，也就没有办法能在两个人之间达成理解和共识。

所以，提出的问题不仅要容易回答，而且还要表达得适当，以便随时控制形势。措词不当的问题会使回答的人感到十分扫兴，严重者能造成回答思想混乱，甚至产生反感。为了能使问题提得正确恰当，以下五条指导原则极其有用。

### 1. 所提问题应该有一个特定的目的

领导者的目的是让听者接受自己的新建议或者新观点，提问题的宗旨是要引导听者直接奔向自己的目的。为此，可以采用各种提问的

方式。

## 2. 所提问题应该容易理解

一个容易理解的问题也像一个容易回答的问题一样必要。一个比较难答的问题如果问得简明扼要，可能并不难于回答。不要提出复杂或者冗长的问题，更不要提出需要一大堆解释和说明的问题，那样只会把问题搞混乱。同样道理，要避免模糊抽象的语言和官样文章的话。

## 3. 一个好的问题只强调一点

最好的问题只包括一点，并且只要求一个回答。不要在一个句子里联合两三个问题。如果所提问题要求几个答案，那就把它拆开分成几个问题去问。

## 4. 提出一个需要给予明确而具体的答复的问题

一个模糊而不明确的问题会得到一个模糊而不明确的答复，那于事完全无补。要把所提问题表达达到能得到一个明确而具体的答复为止，不达到目的绝不罢休。

## 5. 一个好的问题用不着猜想着回答

不要问那种可以用‘是’或者‘不是’来回答的问题，就是问了这样的问题，也要追问一个‘为什么？’或者‘为什么不？’这种问法可以使听者自己解释其回答，领导者需要的回答是以事实为基础的，不是以猜想为基础的。

提问以后，就要聚精会神地听人家回答，不要打断对方的讲话，因为那样做会挫伤一个人的自我意识而使其感到自己并不重要，当领导者以自己的观点讲话的时候，就可能引起下属的抵抗思想。如果领导者不首先集中精力听下属讲话，下属也就会不愿意或者不用心听领导者讲话。如果想获得卓越的驾驭人的能力，那就得彬彬有礼地听取

下属的陈述。

这样，再顽固的堡垒也会被攻破。

## 六、不让帮派势力牵制

对中层领导而言，如果为所欲为的下属不是一个，而是一群——这时该怎么办呢？不妨杀鸡给猴看。

有的中层领导面对这种情况往往不知如何是好，想杀鸡给猴看却又怕犯了众怒，如此犹豫不决，反而有姑息养奸之嫌！

在众人面前批评某位下属，其他的下属也会引以为诫。此即所谓的“杀一儆百”。其意并非真的处罚一百人，而是藉由处置一人来使他人反省。

当场被批评的人，宛如是众人的代表，并不是一个很讨好的角色。在任何团体中，皆有扮演被批评角色的人存在。中层领导通常会在众人面前批评他，让其他人心生警惕。这是一个非常有用的方法。

这个角色绝非每个人皆能胜任，必须选出一个个性适合的人。其个性要开朗乐观、不钻牛角尖，并且不会因为一点琐事而意志动摇，如此方能适合此项任务。

应避免选用容易陷于悲观情绪，或者太过神经质的人。若错误地选择了此类型的下属，往后将带来更多的困扰。

上级借由批评下属的行为，也能转换为本身的警惕。在批评下属“不准迟到”时，自己也绝不可迟到。当批评宿醉的下属时，自己也不可有宿醉的情形发生。

借由对下属的批评，而受益最多的人或许是自己。因此，领导者更不应该错失良机。必须谨慎地选择批评的机会，并且好好珍惜被批评的下属。

## 七、该解聘就不留余地

对那些实在难以管教的下属，作为上级必须当机立断，该解聘就解聘，尤其对其中一部分敢于背叛自己的下属，更要毫不留情。

解聘员工一般总是使人心情沉重，惟一使领导者不感到难受的时候是解聘一个彻底背叛组织的人。

### 1. 扔掉“烂苹果”

曾经有一个厚颜无耻的背叛者，私下准备离开组织，并打算带走所有其染指过的东西：客户、卷宗、机密文件，等等。当组织得知此事后，立即安排此人出一天差。趁其不在的时候，彻底清理了其办公室并更换了所有的锁。此人一回来，就将其解聘了。

这里并没有任何玩弄阴谋诡计之嫌，这样的情况无论在微型机构或大规模的单位都时有发生。遇到这样的事只有以毒攻毒。

### 2. 解聘地点的选择

应该选择在什么场合解聘某个人，取决于领导者自己的想法。被解聘者的办公室，领导者的办公室，另外一个什么地方都可以。因为解聘一个员工的背景是千变万化的，所以这里也没有什么规矩可循。

### 3. 解聘需要技巧

作为中层领导，对不称职的员工予以解聘完全是分内之事。但往往遇到此事，即使是那些以“硬汉”著称的领导者也难下决心，认为解聘员工是件很棘手的事。总担心会引起连锁反应，怎样向客户解释呢？如何以此调动员工工作积极性和责任感，做好善后工作等等。解聘不称职的人，最好的办法是：

#### (1) 机会选择适当

如果要炒其鱿鱼，应选对组织最为有利的时机。在商务来往中，

员工必然手中尚有要完未完的生意，掌握有一定数量的客户，在未找到代替的人之前，一切未准备就绪时，就暂时不要将其解聘。有时须会等上几天甚至更长的时间，以便更大限度地减少解聘他所给组织内部带来的震动和对组织带来的伤害。

#### (2) 由他先提出来

对付想跳槽的员工，最好的办法是由其提出辞呈。让其体面地离开组织，总比直接下逐客令要好。如在解聘他时，给其发放一定数额的离职费，并且给其在其他的组织中找一个适合做的工作，对领导者的所作所为，他会一辈子永记心中，不会到处对被领导者解聘而说三道四，败坏领导者的名声。

#### (3) 让别人来“聘用”他

有的组织碍于当时聘用人的后台关系，或其他难以言明的因素，不便直接下令让某人离开组织，总是说服别的组织主动找该人联系工作。当此人被该组织“聘用”后，自认为是自己的才华被新组织的领导者看中而被挖走的，对于“聘用”之中的一切都始终蒙在鼓里，根本不知自己是被原组织体面地“开除”的。

#### (4) 为其找到合适的位置

有些员工虽然肯干诚实，但是碍于自身文化水平较低、适应能力弱等原因，不太适应组织业务发展需要。这里如何安排他为好，是解聘？或是降级使用？必须认真研究。常用的处理方法是，将其调到另一个适合其工作岗位上去，或许到这个岗位，该员工会干得更好。关键是找到这个部门。

#### (5) 果断处置不手软

对任何组织和中层领导来说，开除或解聘员工，总是一件令人不快的事，因为这或多或少地反映了组织存在的某些缺陷或不足之处。但是如果解聘的是一个存在一天，对组织就为害无穷的“捣乱分子”，