

<<带一本书管公司>>

图书基本信息

书名：<<带一本书管公司>>

13位ISBN编号：9787511229380

10位ISBN编号：7511229387

出版时间：2012-9

出版时间：光明日报出版社

作者：夏在伦

页数：243

字数：210000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

前言一个成功的管理者本身就是一部内涵丰富的著作，他们总结的一些管理经验的句子传播开来都是精辟的名言名句。

但是在成为这样的著作之前，首先我们要学习的是怎样成为一个合格的管理者。

然而，这条道路上的荆棘磕绊总是在不经意间挡住你前进的脚步。

本书愿作为你后备的智囊团，在你进行管理知识大餐时，提前送上一碟清新的开胃小菜。

本书从多个方面阐述了管理公司的原则和方法，力求全面、通俗地解决在公司的经营过程中可能出现的各种问题，务求管人管事管到位。

在一个成功的管理者的人生当中，要完善的地方和需要储备的东西有很多。

管理者自身的修养和素质、与员工之间的关系等等，这些都是经营者从平凡走向卓越的过程中需要注意的小细节。

如果在阅读本书的过程当中，你能够产生灵感，那这本书就超越它本身的价值了。

现在社会需要的管理者应具有很高的素质和综合能力：不仅能够很好地制定企业的发展战略，通过一定的方式获得企业需要的信息，而且要能够在管理上独树一帜，做出自己的特色。

管理者是决策者，通过分配资源、指导别人的活动来完成自己的工作，协调其他人的活动，达到与他人一起或者通过他人实现组织目标的目的。

这也是现代社会对管理者的定义。

而管理者在社会实践当中给自己的命名是什么呢？

一个卓越的管理者是“管家婆”，什么都要管，但是又能聪明地进行授权管理，把自己的管理工作轻松完成；使用各种各样的方法激励员工工作的热情和积极性，同时又进行自我修炼，提升自己本身的素养和价值。

管理者要面对的是一个企业的团体组织，所以管理者必须做好团体协调者的工作，与员工之间建立相互信任的关系，与团队之间保持密切的联系，为团体提供信息，指挥团体的工作，但是又要把自己作为团体的一员，融入到团体当中。

不仅如此，管理者还要面对员工的个体行为，针对员工个人情况的不同，放宽自己的胸怀，接纳性格迥异的员工；通过员工的个人绩效发现人才，为企业选取可用之才，等等。

在实际的管理活动中，管理者仅使用法定的权力，是难以做好管理工作的。

因此他们还要提高自己的“个人影响力”，成为具有权威的管理者。

权威不是法定的授予，而是自身素质形成的在组织当中的威信和威望。

权威可以吸引员工甘心情愿地为自己工作，提高执行力度，从而提升团队凝聚力和团体的协作能力。

卓越的管理者还应该是一个笑容满面的可亲近的人，时不时地说一两句幽默的话语调节气氛，甚至在批评的时候也讲究“艺术的批评”。

管理者还要承担一定的责任，在相应的职位上，运用相应的权力，承担相应的职责。

责和权必须相互对等，真正发挥管理人在工作当中应有的作用。

现代的管理者可以说要学会“孙悟空”的能力，学会七十二变。

在人际交往中八面玲珑，扮演代表人的角色、领导人的角色和联络者的角色；获取信息的时候，他们扮演监督者的角色、传播者的角色和发言人的角色；决策的时候，他们又代表着企业家的角色、干扰对付者的角色、资源分配者的角色和谈判者角色。

每一种角色都是必不可少的，都需要管理者有着足够的修养和能力来应对各种各样的事情，来对付各种各样的工作。

企业需要拥有什么职能的人，那么管理者就要变成什么样的角色。

在技能方面，管理者要拥有技术技能、认识技能、思想技能和设计技能。

根据管理者的职位不同需要具备的技能也不尽相同。

本书囊括了管理者的基本素质、经营、财务、激励方式、绩效等方面，综合阐述了作为一个管理者怎样把自己从优秀转向卓越。

人们都向着更高的目标仰望，也向着更适合自己的方向前进。

一个卓越的管理者有优秀的素质、良好的心态、各种各样的治理办法；拥有永远忠诚的优秀团队以及提供支持的智囊团。

卓越的管理者满足自己的现状，却又向着更高的目标追求，有足够的技能储备，但是又努力学习新的知识，努力进取，积极向上。

在竞争日益激烈的现代社会，能够走在市场的前端，带领员工创造出满足社会需求的东西。

人生实现自我价值的方法有很多，无论是在工作上还是在生活中，我们都要努力进取，实现和提升自我价值。

快节奏的工作，快节奏的生活，需要读上一本快节奏的书籍。

本书有急有缓，在单刀直入谈论主题的同时，又蕴含着慢节奏的优雅，目标清晰明了的向各位读者服务。

愿我们粗略的见解能够为您打开管理之门，让本书成为您走向卓越的基石！

## <<带一本书管公司>>

### 内容概要

如何让你的公司独领风骚，占据行业制高点，管理是成败的关键。

《带一本书管公司》由夏在伦编著，从多个方面阐述了管理公司的原则和方法，力求全面、通俗地解决在公司的经营过程中可能出现的各种问题，务求管人管事管到位。

《带一本书管公司》囊括了管理者的基本素质、经营、财务、激励方式、绩效等方面，综合阐述了作为一个管理者怎样使自己从优秀变得卓越，如何调整心态、储备能量和人才，优化经营策略，提升企业竞争力，在竞争日益激烈的现代社会，走在市场的前端。

## 作者简介

夏在伦，江苏省盱眙人，北京市朝阳区职业教育与成人教育学会秘书长。  
在教育领域从事十多年教育工作，现任北京王府教育学校校长。  
曾出版多部教育、管理类著作。

## <<带一本书管公司>>

### 书籍目录

#### 第一章 做个精明的“管家婆”

威信 威严

用人之长，容人之短

情感投资要掌握方式方法

做个合理放权的“掌门人”

做事三原则

抓住机遇的“蛇七寸”，避开危机的“猫尾巴”

纳良言，转危为安

敢于“扮黑脸”，淘汰不称职的员工

小角色、大作用

#### 第二章 经营有方，管理自然轻松

在哪里决胜，在哪里称王

莫踏入企业禁区的安全线

我们有能力，我们用双手创造品牌

企业战略：决定你的未来

#### 第三章 行政是杆鞭子，舞得开才能出成效

松开掌控的手，用愿景激励员工

给向目标奔跑的人，打一针“强心剂”

人才是企业战略实施的“战斗者”

把复杂的人情变成规矩的图表

我是“团队合作协调者”

#### 第四章 奖赏的魅力无限

权力激励：有授权，才有才干

目标激励：完成任务 达到目标

参与激励：信息共享，全员参与

培训激励：培训的魅力远胜高薪

晋升激励：职位+薪资

情感激励：锦上添花不如雪中送炭

荣誉激励：给员工一个响亮的头衔

榜样激励：把人生做成一面旗帜

挫折激励：奖励功劳，鼓励苦劳

竞争激励：有为才能“有位”

#### 第五章 考核是企业问题的检测机

玩转绩效魔方

考核有规则，给考核“穿上花衬衫”

员工满意才是真的好

绩效管理的几个经典款，看看哪个适合你

#### 第六章 “账房先生”管金库

管钱vs管账

“账房”里的那些事儿

省钱省力省时间，我们的选择是报表管账

别让两套账成为你的“滑铁卢”

财务管理软件是个好帮手

#### 第七章 危机不可怕，它和转机是对双胞胎

不要等到下雨才找伞

<<带一本书管公司>>

识别危机信号，做好救援准备

危机不是“陌生人的敌意”

别把“危机”变成“问题”

危机亦是转机，学会反败为胜

第八章 管理也是一种自我修炼

巧做企业“领头羊”

角色转换，每一个都扮演得很好

撕掉“我是权威”的标签

真诚的对待员工比自己的体面更重要

幽默可以使管理更轻松

下属面前，我们没有“亚健康”

你所拥有的就是最好的生活

## 章节摘录

版权页：威信 威严作为一个管理者，在员工面前不仅要有权力，更要有威信。

在这个职位上，管理者本身就拥有了法定的管理权力；而管理者使自己的品格、才能、学识等在管理过程中对员工形成一种非权力影响力，这就是威信。

管理者的威信对员工往往具有无声的号召力。

这个号召力不是靠蛮力可以争取来的，而是在管理过程中潜移默化地树立起来的。

有的时候管理者丧失了威信而不自知。

把在行使权力的过程中员工对权力的惧怕，当成是威信产生的效果，那就是大错特错了。

下面我们来个小诊断，当你有这样的症状的时候就要考虑下你的威信问题了。

员工对我的指令嗤之以鼻，慢慢腾腾才实施 员工对我烦，经常说我“烦死了，事儿多” 员工跟我顶嘴 员工向我的上司投诉 员工给我白眼 上级老是批评我 同级之间有坏事总是要我去做 上级很少考虑我的意见 这是管理者在工作当中常见的烦恼。

没有威信、说话没有效力，常常为自己的工作增添许多不必要的麻烦。

没有威信的管理者，在组织当中不能起到领头羊的作用，虽然得到了企业的任命，但这只是能够成为主管的前提，并不是获得信信的充分条件。

在组织当中，有些成员，虽然没有担任相应的职位，但是他的话对其他成员来说依然很有威信，其他成员也愿意按照他的要求执行任务；如果管理者不具有威信，那么组织成员对他的指令和要求就可能视而不见。

这就是有威信的人和没有威信的管理者之间的差别。

我们来看一个例子：春秋战国的时候，将军吴起军事才能卓著，战绩辉煌，是战场的常胜将军。

这跟他带领队伍的方式有很大的关系。

据说，吴起虽然居于将军之位，但是和最下层的士卒同衣同食。

睡觉时不铺席子，行军时不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦。

士卒中有人生疮，吴起就用嘴为他吸脓。

这个士卒的母亲知道这事后大哭起来。

别人说：“你儿子是个士卒，而将军亲自为他吸取疮上的脓，你为什么还要哭呢？”母亲说：“往年吴公为他父亲吸过疮上的脓，他父亲作战时就一往无前地拼命，所以就战死了。

现在吴公又为我儿子吸疮上的脓，我不知他又将死在哪里了，所以我哭。

”我们看吴起这个例子，就可以发现，将军对士兵的管理与管理者对员工的管理有着异曲同工之妙，威信都起着很大的作用。

将军吴起在士兵心目中树立的威信可以让士兵甘心情愿地上战场拼杀，管理者的威信就是让员工在内心为了企业利益工作，按照公司的要求进行工作，保证企业的正常运行。

所以威信对于管理者来说是非常重要的。

那么管理者如何树立自己的威信呢？

1.有德才能立威 纵观那些领导有方、业绩突出的领导人，无一不是德行兼备，具有良好的道德品质和高尚的人格魅力的人。

领导者要以身作则，言行一致。

在工作当中坚持原则，秉公办事，赏罚分明；能够深入到员工内部，了解员工所需，多为员工谋福利；坚持真理，不被小人所欺骗；不取不义之财等等。

道德规范的遵守是管理者具有信信的最低要求，否则东窗事发，管理者名誉扫地，威信自然立不起来。

2.知识储备要过关 无论何时何地，知识永远是管理者立足的根本因素。

有才能方能在企业当中立足，而一个管理者才能的高低也关系着他威信的大小。

管理者要时刻注意汲取相关知识，适时增加自己的知识储备。

让员工看到你的才能，从心理上征服员工。

“三人行，必有我师焉”，有时候员工擅长的东西管理者未必懂，这个时候在虚心请教的同时也要自



## &lt;&lt;带一本书管公司&gt;&gt;

已翻查资料，能够给员工提出建设性的提议。

如果一个管理者自身的知识储备都不过关，那他就没有权力指点自己的员工，在工作方面的威信也无从谈起。

3.用业绩说话 业绩是一个管理者自身能力、素质修养和才能的最终体现。

用事实说话能够使我们获得最有力的话语权。

一个人想要在一个群体当中脱颖而出，靠的就是业绩和能力。

人都有一个“畏首”心理，哪怕在一群陌生人当中人们也能够找出最突出的那个人，而那个人的话语在无形当中让我们有遵从的欲望。

所以一个经营者要想有威信，突出的业绩是他必不可少的武器。

用业绩说话，管理者自己有底气，员工也会觉得没有跟错人。

这个时候你再下达指令，即使员工可能有质疑，他们还是会很干脆地遵守，因为你的成就让他们觉得你是对的。

所以，威信就在无意当中和你如影随形了。

4.懒汉手下无勤兵 自古以来，勤奋被作为走向成功必不可少的条件，管理者坐在办公室里吹空调并不能出业绩。

一个成功的管理者要能了解员工工作的实际情况，才能够适时作出调整，拥有话语权。

否则员工只会觉得你“站着说话不腰疼”。

让员工看到你勤奋的一面，你才能树立良好的威信。

“勤能补拙是良训”，在很多你未知的领域很可能遭到员工的质疑，这个时候你的勤奋就能为你挽回颜面。

你对问题深入了解之后，虽然对业务没有员工那么熟悉，但是员工看到你能够高居其位仍然勤奋诚恳，也会心服口服。

即使你还是不懂，你说“这段时间在忙别的，所以没有了解”，但是你照样会很有威信。

管理者“在其位，谋其政”，这个身份就注定你没有偷懒的权力。

当然付出总有回报，勤奋也会让你深受员工的爱戴。

5.摆正你的小天平 公平、公正是所有员工最希望的，出多少力拿多少报酬也是员工认定的最基本的“公平”。

所以管理者坚持公平、公正是树立威信的又一良方。

我们是人不是神，有自己的喜好和憎恶。

你可能喜欢一个员工的长相，也可能欣赏他的性格，或者他跟你的政策意见相吻合，这些很容易使你出现偏袒的情况，致使你忽略他的小错误。

这个时候要给自己敲响警钟，摆正你的小天平，这是你具有威信的筹码。

人类最容易产生委屈的心理，一旦觉得自己是被误会的一方，就可能会出现违反管理者的意志的行为，那么管理者的威信也就是纸上谈兵，毫无实质可言。

总结以上五条，管理者树立威信也不是一挥而就的事情，需要从小事当中慢慢积累，或许有难度，但是它带给你和公司的利益都是巨大的。

谈到威信这个话题，有的朋友难免走进误区，所以下面列举的几个常见误区大家要避免。

其一便是“权压”。

有的管理者这样说，“如果员工不听我的，就给他开罚单”，他们往往喜欢用权力来帮助自己树立威信，命令员工一切服从。

其实这是表面的服从，在背地里他们只会反抗得更加厉害。

所以威信不是“权压”，员工的自身意志才是管理者要征服的对象。

其二“老好人”。

硬的不行来软的，一味地迁就员工，“差不多就行了”“错误不大，下次注意就行了”，而最终造成的结果就是员工更加肆无忌惮地犯错，丝毫不觉得有压力，公司的规章制度也变成一纸空文。

员工不严格要求自己，从而错误连篇，最后管理者也要自食其果，不但没有得到尊重，反而会被员工轻视。

## &lt;&lt;带一本书管公司&gt;&gt;

其三“唯我独尊”。

管理者注定要对其行业百分百地熟悉甚至精研，有的管理者喜欢把自己的作品当做是最高水平，觉得自己的就是最好的，员工不可能超越自己，借此机会来树立威信。

管理者的作品只能是示范作用。

应该鼓励员工超越自己，对于有能力的员工适时奖赏，才能让员工更忠心地为自己工作，而不是过度清高，过度自夸。

万一有员工超越自己，那就是自己打自己的脸了。

其四“距离产生美”。

有的管理者喜欢跟员工制造距离感，让员工觉得自己很神秘，借此来树立威信。

如果为了神秘而神秘，为了威严而威严，就显得比较可笑了。

威信是建立在双方了解的情况下，这种距离产生的威信只能糊弄人，不能做长久之谈。

避开了几个误区之后我们再来看看真正的威信怎样树立。

有一个观点说管理者要做“仆人式的领导者”：作为一个管理者，员工是你的上帝，你要在他擅长的领域奖励他，给他所需要的薪金、权力和地位，让他更忠心地为你工作；要了解他的性格，如果他爱听表扬的话就多表扬他，如果他是叛逆型的就说些相反的话，如果他意志消沉就要千方百计激励他，如果他斗志昂扬则要提示他免入误区，如果他不合群就开导他；给员工想要的尊重，给员工所需的福利，为员工谋求舒畅的工作环境？当管理者以仆人的态度服务于员工，那么员工也会投桃报李，给予管理者想要的威信。

管理者的卓越就在于从内心上使员工服从，这也是威信的真正含义。

对于管理者来说，管理决策既要能够对员工有威慑作用，又要对员工强调感情管理、塑造企业文化。

有的管理者称之为“刚柔并济”。

刚，就是要有原则，如果不遵循原则，就会使管理丧失意义。

柔，就是企业以人为本，在管理方式上加入情感管理，推行民主管理，重视人才资源的开发等实行以员工为主的管理方式。

这种柔化政策的共同特点不是依靠权力的影响力，而是把企业的外在规定变为员工心中的内在承诺。

这就是管理者的威信可以起到的作用：员工在心理上对企业的文化、对企业的规则有遵从的欲望，而在行动上就加快工作的步伐，积极响应管理者的号召，处处留心企业有可能出现的问题，真正把企业作为自己要守护的东西。

当然，管理者的威信对企业也是非常重要的，在市场竞争的机制下，要想获得高效益，就必须具有领军能力的主管来领导。

当企业的领头人丧失了威信，企业就是一盘散沙。

空有好的决策没有人去实施，员工对管理者阳奉阴违，根本不可能提高企业的竞争力。

不要以为威严就是威信，威信滋养的沃土是员工的内心，看似无形却具有有形力量无法达到的效果。

管理者要思考的是怎么树立自己的威信而不是威严。

一个卓越的管理者举首投足之间散发的不是冷若冰山的“威严”，而是平易近人但是受到员工内心拥护的“威信”。

用人之长，容人之短人无完人，每一个人都有自己的优点和缺点。

在一个企业当中，员工的职能也可以分为不同的等级。

他们或许非常的适合在这个岗位上工作，但是性格有缺陷；或许工作认真，但是技能达不到。

管理者很少能够找出既合心意又有合格技能的员工。

问题员工的存在是每个管理者都要面对的难题。

能否统驭各种性格的人才，形成团队坚实的竞争力量，从而击败商场上的对手，就要看管理者容人的度量了。

森林之所以繁茂，是因为生物的多样性，公司的昌盛也要依赖各种各样的人才。

管理者要能够以大胸怀容人，根据员工的特点对他们进行管理。

我们先来分析一下员工的类型。

1.合格又合适的员工这一类的员工在企业当中所占的比例较小。

## &lt;&lt;带一本书管公司&gt;&gt;

他们有过硬的专业技能，遵守公司的规章制度，适合在岗位上工作，能圆满完成公司下达的任务，往往能创造出惊人的业绩，可谓是公司一直追求的人才。

但即使这样的员工也可能存在着不小的问题，他们很容易因为自己的业绩骄傲自满，觉得公司离不开自己，觉得领导的才能还不如自己，从而对职位产生不满。

虽然他们看似比较“完美”，但是管理者也要小心应对，运用情感管理等方法加强这类员工的忠诚度。

2.合格但不合适的员工 在招聘的时候，人才型的员工很受管理者的青睐。

而工作一段时间之后，员工陆续出现了各种各样的问题，比如说：不遵守公司规定，有道德问题或者性格有缺陷等，让管理者很头痛。

裁掉的话舍不得他的才能，但是他的不良行为又在员工当中造成了不健康的影响。

管理者可以私下找他们谈话，看看员工本人对自身的缺点意识到多少。

一般情况下，在谈话结束之后员工都会有所改变。

当然有的人性格很偏执，这种情况下，如果他的才能是公司急需的，而他的缺点又是可以忍受的，比如他的家离公司很远，堵车原因老是迟到；他喜欢在岗位上不受拘束，做与工作无关的事情；他有洁癖；他的个人卫生遭到其他人的抗议等等。

管理者在这些事情上就可以不必较真，适当放宽政策，放他一马，当然是在他完成工作的前提下。

如果因为这些毛病而耽误了公司的重要事情，那就不能手下留情了。

如果缺点过多，而员工极其自负，丝毫没有要改正的意思，管理者可以多派其他的员工观摩学习他的技能，之后他的去留就任由其意了。

3.合适但不合格的员工 管理者应该花费一定的精力投入到这一类员工的培训上，因为他们有望成为合格又合适的员工。

他们虽然在某一方面不太突出，但是他们有良好的沟通技能和学习技能，他们能够按时工作，遵守公司规定。

这些都弥补了他们其他方面的不足。

既然是职业技能上的欠缺，那就要着手培养他们的职业技能，让他们掌握公司所需要的东西，成为合格又合适的员工。

4.不合格也不合适的员工 这类员工既不符合公司的文化要求，也没有突出的专业技能，对于公司来说，就像一块可有可无的“鸡肋”。

管理者要适时裁掉这些人，从而使自己的人才战略更加明确。

以上的分析表明，在员工身上存在着各种各样的问题，管理者对此一概而论是不可取的，区别对待才是上策。

在选择员工的问题上，管理者就像一把剪刀，剪去不适合的、不合格的，留下的就是企业真正需要的人才。

有些员工的缺点不太明显，或者对工作没有造成任何的影响，那管理者就不要没事儿乱发掘，把一些隐晦的毛病给扩大化，增加员工心理上的负担，这样就适得其反了。

高明的管理者不但能够用人之长，更是能够容人之短，甚至化短为长，使各类人才为我所用，给他们发展的空间，使他们有干事的舞台。

拥有容人之心的管理者，才能撑起企业的未来。

有些员工在刚进入公司的时候没什么问题，但是在工作一段时间之后，他们渐渐出现了一些毛病，甚至许多原本不存在的因素也一并纳入了员工的缺点当中。

大多数员工的缺点是在公司不合理的规章制度下养成的，所以管理者也要适时改变公司不合理的规定，从而有效地减少员工的“短处”。

其实，员工身上的缺点大多数都比较常见，管理者可以根据他人的经验进行区别处理。

下面我们来分析几种比较典型的情况。

人都有自保心理，在出现了事故，要被惩罚的时候，人都会本能地去保护自己，为自己开脱。

因此，有的员工喜欢推脱责任，这也是最常见的问题。

在处理这类事件的时候，管理者应该首先问自己：是我的惩罚太严厉吗？

## &lt;&lt;带一本书管公司&gt;&gt;

是不是我分配的职责不明确？

严厉的处罚有可能使员工产生畏惧心理，为了逃避处罚，他们可以推卸责任，甚至编造各种各样的谎言试图掩盖自己的错误；还有一个原因就是管理者在分配任务的时候，没有明确地告诉员工要承担什么样的责任，导致员工在出现问题的时候互相推卸责任，而领导也无法找到问题的责任人。

有些管理者看到员工互相推卸责任，就会对员工出现反感等情绪，觉得员工没有度量。

可是管理者问过自己这两个问题之后会发现，有的时候并不是员工的问题，而是自己没有把责任分配好。

这个时候管理者就要放宽心胸，先理顺事情的条理，不应该因为一次小事而容不下员工，或者对员工有不好的印象。

而应该以平常心对待，主动树立承认错误的榜样，多担待。

这样能承担起责任的管理者才是员工愿意跟随的对象。

有些员工有能力完成工作，但是没有工作的主动性，非要领导催着赶着才去实施，属于“光说不干”型。

出现这样问题的时候，管理者应该首先问问自己：“我是不是有类似的现象？

我是不是有搁置的工作？

”领导者的言行往往会给员工造成很大的影响。

如果管理者懒惰，员工也就会理直气壮地推脱工作，也有可能明面上跟管理者对抗。

“你不是也没有完成吗？

凭什么要求我？

”员工会这样质问领导。

所以在工作方面，管理者要给员工树立正确的榜样。

有的时候员工并不是天生的懒惰，往往是公司的规章制度有漏洞，让员工有空子可钻，所以才造成了原本勤奋的员工工作懈怠。

所以在分配任务的同时，管理者也要明确告诉员工完成的时间，这可以起到鞭策员工的作用。

当然这是强硬的解决方法。

增加员工工作的主动性还需要管理者善于给员工找到工作的动力，为他们确定心中的目标，这样就从根本上解决了员工“光说不干”的问题。

管理者的容人多少决定着一个企业当中精英团队人数的多少，也决定着企业能否赢得商场之战。

当员工出现问题的时候不要总想着是员工的责任，其实有的时候是公司的制度出现了不合理，才迫使有些员工绞尽脑汁来“应付”。

所以管理者要从多方面来看待这些问题，忌讳通过一次小事儿就对员工产生不良的印象。

人都会犯错，但也会改变，员工的错误需要管理者的包容为他提供改正的机会。

当然管理者也会因此顺利赢得员工的忠心。

不同类型的员工也有不同的性格，同类型的员工的先天性格也是多样的。

有的员工是天生外向型，比较情绪化，喜欢标新立异，他们的思维灵活，敢于实践，敢于创新，有大胆的想法和实践的热情，但他们往往不拘一格，不爱遵守公司陈规，往往成为“问题员工”。

对待他们，管理者首先要审视公司的规章制度，是否束缚了员工的创造性。

没有问题的情况下再跟员工进行沟通，尽量使他们遵守公司的规定，不要采取强硬态度，否则就会造成员工创造性的流失，对于公司来说，也是一种巨大的损失。

公司首先应该肯定其创新的思维方法，在不影响大局的情况下，给他一定的舞台让他按照自己的方式工作。

有的员工则相反，他们的性格沉稳，喜欢埋头苦干，不喜欢交流，在吃饭时自己独坐，和同事保持距离。

这样的员工甚至比外向型的员工更加难以掌握。

但是他们有很多的优点，他们坚持原则，能很好地完成工作内容，时刻有冷静的头脑等。

管理者首先应该尊重员工的性格特点，不能采取疏远或者过分亲近等态度，应该一视同仁，放开胸怀兼容各种性格的员工。

## &lt;&lt;带一本书管公司&gt;&gt;

在管理各类型员工的时候，管理者可以采取放任的态度，有时“以不变应万变”，也不失为一种良策。

以上的员工类型在管理者看来是纷繁多样的，所以需要管理者有足够的包容之心。

对于有能力、有特长的员工，管理者要以包容之心授权，充分发挥他们的才干。

不要因为出现一点问题，管理者就迫不及待地对其进行指责，立刻否定员工的长处，生怕员工会超越自己，抢了自己的风头。

很多管理者的嫉妒心理往往埋没人才，甚至造成人才的流失。

管理者都有爱才、惜才之心，但是一旦员工在政见上与自己相左，跟自己不是“一条心”，或者是员工提出的建议有利于企业但是却跟管理者个人的利益有冲突，这个时候管理者就可能出现妒才、弃才的行为。

一个卓越的管理者首先要明白，企业的利益才是第一位的，只要是员工的做法有利于企业的利益，那么管理者就要不遗余力地重用他，让他发挥自己的才干。

管理者要能够容人之长，身为一个企业的领头人和监管者，就不能心胸狭隘，忌贤妒能，否则会阻碍企业发展的脚步。

所以管理者要“修炼”自己的意志，开阔自己的心胸。

对于那些有缺点和毛病的员工，管理者也不能一竿子打死。

有的不得志的管理者会在办公室里暴躁地发脾气：“废物！

一群废物！

”这样的管理者注定只会一错再错。

每个人都是在不断改正错误的过程中慢慢成长，所以员工要成为一个符合企业需要的人也要经历失败和教训，总结经验并且完善自己之后，才能够变为“人才”。

管理者不能够对下属员工急功近利地进行求全责备。

管理者要学会包容员工的短处，当然不是袒护和纵容员工，而是要给予员工改正的机会，要通过培训和指导来弥补员工的不足。

有缺点的员工，并不是一定要淘汰的对象，要根据员工的优缺点，把他分配到适合的岗位上。

比如说反应比较迟钝的员工，可以安排他去做需要耐心的工作。

我们来看这样一个例子：在一期访谈节目上，有位成功的国际谈判手，讲述了一次他在用人上的经历：当时他用的是一个“一无是处”的助手，这位助手不会告诉他下一步的行程是哪里，也很少能够完成他交给的任务。

甚至这位助手还要经常来打扰他：“录音笔放在哪儿了？

”“去纽约是上午还是下午？

”这位助手还经常提出与他对立面的意见来干扰他，其他的同事甚至怀疑这位助手是不是谈判对手派来的间谍。

但是他说，正是这样一位“毫无意义”的助手，帮助他赢得了那场谈判的胜利。

因为助手的粗心大意，恰恰提醒了他时刻记清每一个小细节，包括无关大雅的地方。

从而让他在别人都不注意的地方突击，获得了有力的话语权。

而助手不同的意见，也许就是对手的想法，所以让他的应对准备更加充分。

管理者的包容之心不仅仅在于包容这些具有特长和缺点的员工，还要包容个性较强的员工、嚣张跋扈的员工、沉默寡言的员工等等。

管理者要善加规划，给不同个性的员工安排不同的职责，重要的是，管理者要能够包容他们的特点。

不能看到不顺眼的员工就给小鞋穿，这样的做法有可能把队伍清理成“清一色”，但是队伍的发展和创造能力就会下降。

所以管理者要具有容人之心，不仅是一种内在的心理品质，更是一种外在的行为，要让员工看到你的包容之心，员工才会发挥他们的特长，为组织工作。

总而言之，面对员工的多样性，管理者首先要学会宽容和包容，根据不同的问题，量身定做不同的管理方式。

在得到宽容之后，员工回馈给企业的将是优秀的工作能力和不俗的业绩。

能够容得下各种员工的存在，管理者也势必会赢得各式各样的诚心，赢得员工的信任，赢得管理之战的胜利。

## <<带一本书管公司>>

### 编辑推荐

《带一本书管公司》编辑推荐：一流的领导力，带领优秀的团队，创造卓越的企业。  
管理者的领导力决定企业的竞争力，管理者掌控全局，激活团队力量，击败竞争对手，让企业脱颖而出的管理艺术。  
自身修炼，成为下属的精神领袖。  
搭班子、带队伍，提升公司竞争力。  
用谋略定战略，抓住要害做管理。

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>