

目 录

第一节	您是一种健康主管吗?	1
第二节	主管条件和角色	6
第三节	沟通技巧	7
第四节	工作考核技巧	11
第五节	领导技巧	18
第六节	授权窍门	20
第七节	解决员工投诉办法	21
第八节	纪律处分执行	23
第九节	解决冲突管理技巧	27
第十节	应付抗变	29
第十一节	团队建立	34
附	如何面试员工	35

第一节：您是一种健康主管吗？

➤ **健康主管必要兼具 8 重身份**

- 1、 资讯提供者(发放消息，分派工作)；
- 2、 资讯接受者(聆听投诉及意见)；
- 3、 一组领袖(刚强、坚决、肯承担责任)；
- 4、 核心分子(要解决范畴内一切琐事)；
- 5、 辅导员(在也许状况下，对员工作恰当关怀)；
- 6、 授权者(分派工作)；
- 7、 培训导师(在工作过程中培训员工)；
- 8、 策划者(调配资源、控制全局)。



主管角色 1 主管是一位中间人

公司资讯



她有承上启下作用。对上而言，她接受了上级基本目的和筹划。经“过滤”后，把公司目的细分为某些个别目的；把公司打算实行草案筹划细提成个别筹划。然后将这些“过滤”目的或筹划输送到下级，并附上某些对属下工作有协助资料。主管责任是将上级资讯住下传达，因此主管可以说是资讯提供者。

要令你员工成为独立而处事有方人，一方面就要让她懂得工作目的，由于下属也有一点追求成就欲望。

请记住，你下属是有才干，只要耐心指引一定能助你达到目。

有时应容许主管跟她们一同拟定筹划，这有两个好处：

第一：所拟定筹划、目的是经下属认同和参照，无形中加强了她们责任感。

第二：由于下属曾参加决定目的和筹划，这目的和筹划理论上应当是双方都“能力所及”和“切合实际”。

主管角色 2 主管也是资讯接受者

➤ 下属给你资讯有三种：

第一：是她工作范畴内资讯。

如工作困难，工作成功和工作上应改进地方等。

第二：是对于公司意见。

这些意见普通不是员工积极对你说，因此你应当积极征询员工对公司意见。

第三：就是员工私事。

这些私事除非是员工自愿向你倾诉，否则你别去理睬。但是，懂得后也不要插手干预，只要不时问一下她状况就能表达你关怀，下属自然对你推心置腹。

经理：至于这批货之因此延迟，是由于尘埃问题所致。但可喜是在如此困难状况下依然能完毕任务，是值得赞许。可是，后来一定要未雨绸缪，注意排除尘埃和杂质干扰。

属下：哦……！下次我会特别注意。

经理：我始终都对公司某些办公地方很不满意。嘈杂而不整洁，令人看了都不舒服，甚至弄得情绪不安……

属下：是 特别早进午间 我立即安排

属下：近来我因某些私事而心绪不宁，但我保证尽快振作。我不容许自己工作怠慢…

经理：哦……较好！…

(思考：全公司都懂得你又失恋了！但是
你万思必于你挂她 会给你早回……)

主管角色 3 主管是一组人领袖

主管有一种很重要身份，便是一组人领袖。
想做一种英明神武主管，就要注意如下几点：

- 1、上司是下属庇护者。
- 2、布置做错事固然要责怪，但如果自己也出错，就应当坦诚承认，有时甚至要向下属道歉。
- 3、应当经常保持“活力”。这样，下属也会感受你那股冲劲，跟你一起去“拼”。
- 4、绝不能对上司阿谀奉承，对下属就加以责怪。

曾经有一位学员对我说：

由于咱们经理霸气十足，其他部门绝不敢欺负咱们。说实话，作为这部门员工，觉得很光荣。

主管角色 4 主管要解决管理范畴内一切问题

主管人员责任不单是委派工作还要解决管理范畴内一切问题。

如：

员工迟到风气

产品品质不抱负

营业额局限性

如何加快进度

主管角色 5 主管也是一位辅导员

你是一位辅导员，员工不开心时候，你应当真诚地去关怀她。员工出了事无论在公在私，也会影响工作。并且，对下属体现，你一定要作正面与反面回应，使你下属感到你是注意她、支持她。

主管角色 6 主管是一位授权者

合理地授予属下权力，属下工作会更加“得心应手”。

主管角色 7 主管也是一位培训导师

工作过程中不断培训员工，保障员工同公司一起进步，许多经理人以为：与其招聘人才，不如自己培训人才，后者对公司忠诚是有目共睹……你不妨试试。

主管角色 8 主管也是策划者

你能合理地运用公司资源，减少成本吗？

你能良好组织和策划企管活动，控制全局吗？

第二节： 主管条件和角色

一、主管们人事管理通病 10 种常用病症

- 1、对角色理解含混，欠缺当主管条件。
- 2、欠缺工作考核技巧。
- 3、欠缺领导及培训技巧。
- 4、欠缺沟通技巧。
- 5、欠缺授权技巧。
- 6、不善于解决员工投诉。
- 7、不善于解决劳资冲突。
- 8、没有应付抗变能力。
- 9、不善于执行纪律处分。
- 10、 不懂如何建立工作团队。

二、办事态度上 7 种病源

- 1、对下属提问，敷衍了事。
- 2、当面斥喝，蔑视员工自尊。
- 3、偏袒个别下属，破坏氛围。
- 4、言出不行，经常食言。
- 5、不关怀下属或过犹不及。
- 6、不懂得多加勉励，令员工感到欠缺支持。
- 7、态度轻浮，无大将之风。

第三节：沟通技巧

一、聆听办法

“聆听”时要注意：

- 1、表面事实；
- 2、详细内容之外还要注意；
- 3、弦外之音；
- 4、对方情绪。

前两者较易掌握，至于弦外之音，可从说话者神情、眼神、动作和声调中找到线索，留意说话者情绪，可以懂得员工对公司某些制度政策与否满意。

二、不能完全接受信息因素

- 1、忽视对方原意，而只是不断地推敲，将自己意思强加在对方身上。
- 2、虽然猜对了表面意思，但由于没有认真听对方说话，注意对方表情，因此也许会忽视了重要弦外之音。

三、发信息技巧

- 1、对自己发出信息要清晰结识，倘若发信息者对自己信息并非完全明白，说出来就很容易欠缺条理，语意紊乱。
- 2、发信息语言要浅易，避免收信息者因语言上障碍，而将整个信息歪曲。
- 3、信息量过多或过少也不适当，人脑袋就像一种瓶子，容量有限。

4、重说一遍，倘若时间允许，为了保证收信息人完全明白你意思，应当请收信息人重说一遍关于资讯，以证明完全接受。

我曾经为许多公司做过人事管理方面训练，发现诸多公司管理阶层都不大掌握沟通时应有技巧。

众通公司三位部门经理也是，为了解三位经理在沟通上有何缺陷，我征求她们批准，容许我在她们办公室逗留一段时间，坐在一旁观测她们和员工沟通时状况。

第一种对象是张经理

坐在张经理办公室中约有三个小时，其间不断有职工进来跟她说话，我发现张经理在沟通上有一种大毛病——人家话未说完，她就鲁莽地代说话者说下去，觉得自己已经懂得了员工意思。

就象这种状况：

职工：张经理，银行说这笔钱……

张经理：这笔钱被冻结了吗？

职工：不，不是……

张经理：啊，是账户不够钞票支付。

职工：不……

张经理：签名账户有问题？银行方面有问题？日期不精确？（我一定可以在你说出之前想到！）

职工：其实是……，银行说这笔钱毫无问题！

张经理还没等员工说出自己意思就始终用她意思来猜测，虽然张经理不说话，她胸中仍不断猜测说话者意思。（要想想刚才想到哪里了？）

事后我跟张经理讨论这个问题，并阐明利害之处。

张经理，你懂得在沟通过程中，不善于聆听，会完全误解员工所表达意思……

因素有二：

第一，当你猜测别人说什么时候，无论你是说出来，还是在心里想，你都会忽视对方原意，而将你自己意思强加在对方身上，或误解了对方要传达信息。（信息抗拒）

第二，虽然你猜对了，但你没有认真听对方说话。也许她尚有其他资讯要传达给你，也许她说话中带着弦外之音、那你就没有机会接受了。（信息遗失）

聆听

因而，咱们要集中注意力聆听对方所说究竟是怎么一回事。

尚有无其足以影响接受资讯因素呢？

令资讯无法接受，问题还在于发信息人使用了某些难懂字眼；又或是说话欠缺组织、欠缺系统，使人混淆等等。

如：张经理，银行说这笔钱……没有问题。

如果遇到这些状况，你就应当多加发问，务求完全明白对方意思，而不是自己猜测。

问句可分两种：

1、封闭式：

例如你将对方所说重复一次，问她意思与否这样。她答案只有是或不是，这就是封闭式问句。

2、开放式：

如发问方式是询问对方意见，让她有机会详细地回答那便是开放式问句。

第二个对象是谢经理

坐了三小时，只有一位员工进来向她请病假。

“谢经理，刚才你跟那位员工说话你领悟到她话里意思了吗？”

“固然领悟了啦！她只但是是跟我说：[谢经理，由于空调机坏了，空气混浊，故请假半天去看医生。]她只过向我请假而已，有什么难明白呢？”

“我想不但仅是这个意思吧！”

“啊，尚有甚么意思呢？”

普通聆听，咱们要注意四方面。

第一方面：是说话中…事实。

这位员工向你请假是事实，这比较表面，易于理解。

谢经理你能注意到这一面，较好。

第二方面：详细内容。

员工说话，令你懂得她感到不舒服，不能工作，相信你也能理解。

第三方面：言外之意。

说话者也许语带有关，也也许说相反之语……

由于冷气机坏了，空气混浊，使我身体不适。

这就是规定你注重办公室冷气设备，已恶劣影响员工工作情绪，这是员工

弦外之音，谢经理又可曾领略。

那么，弦外之意是如何领悟出来呢？

你可以从对方说话时神情、眼神动作和声调中找到某些线索，譬如对方表情冷淡，也许表达她有些不满。

第四节：工作考核技巧

一、何谓考核制度

工作体现考核制度是按照部门工作筹划以及该部门员工职责范畴而设计，以便安排工作，制定绩效原则，并可依照预期绩效原则加以考核员工工作体现，继而作进一步督导或培训。

二、考核制度用途

- 1、可以作为公司提高或降职根据。依照工作体现考核后成果，作出升降级决定，也作为一种客观加薪参照准则以示公平；亦可理解员工工作才干和技巧，以此安排工作。
- 2、经考察后，可对符合原则者加以勉励，盼望有更佳体现；另一方面，对不符合原则者事先发出警告，但愿她能改进工作体现，亦因而而懂得员工缺少哪一种技能和知识，日后加以培训。
- 3、从工作体现考核会议中，员工协助制定事业目的，提供机会让下属刊登对工作及其他事情意思，通过这一过程，引起员工自我发展，以获取最大成就，也令她清晰自己当前处境，并且经理和员工也有机会建立良好关系。

开会时可先讨论彼此都感兴趣话题，增长员工投入感，然后才简述会议目。会上容许部属提问题，勉励彼此都发言双程沟通，可望增强会谈效益。

三、考核原则制定原则

考核原则是要详细和可观测，它不也许定得太高，这样不能令员工有所改进，反而令她们感觉自己在不断退步。此外、抽象原则好象要“做得妥妥当当”也是毫无意义。

考核原则必要是可贯彻、详细，而员工又能达到准则。

四、考核执行办法

- 1、所考核范畴，应当是员工整个考核时间内行为体现，而不是近来某一特别行为，更不应当将考核放在最佳或最差几件事上，这样会很不公平。
- 2、不要对员工过往体现影响考核，如某员工平日工作虽然散漫，但是在考核期间却体现良好，咱们也绝不能因其过往纪录而抹杀她在考核期内体现。

3、在固有考核制度上，虽然有考核会议去衡量各员工体现，但这是整体上 检查。咱们还要在寻常中，对个别员工多作出非正式体现考核，使她们积极参加这个考核筹划。

呀，不如这样……

通过了两个多小时商讨，咱们终于拟好一份制度大纲。

对不起，暂时打断一下……

在未覆述大纲之前，应先交待清晰工作考核制度内容及它用途。

五、考核制度用途

- 1、可作为公司提高或降职根据。
- 2、经考察后，可对符合原则者加以勉励。
- 3、从工作体现考核会议中，使员工有机会协助制定事业目的。

六、工作体现考核制度

大概状况如下：

1、高层之间……

一方面，总经理和部门经理来一次工作体现考核会谈，由于这是第一次会议，人们只制定各部门体现原则。

2、各部门管理阶层

继而，各部门经理跟其下属进行考核会谈，拟定每位员工绩效原则。

3、各部门员工考核会议

接着，各部门每隔二个月便准时举办工作体现考核会议，将实际体现与预期原则比较，拟定优良或需改进之处，并做点跟进工作。

4、高层经常性运作

至于总经理和部门经理考核会议，则每四个月举办一次。

5、各部门主管之间

在考核期间，各部门经理应每隔一段时间便开某些非正式会议，讨论三个部门、工作目的配合限度与否已达公司规定。注意：部门间工作关系。

6、全面检讨

到每年十二月下旬便作全面性大检讨。

各部门员工工作是根据各部门目的而定，而各部门目的是根据公司筹划和大目的而定。因而员工达到目的即公司达到目的。

“你这老板真难伺候啊。”

“快说！……”

考核制度不免牵涉上司和员工之间冲突，要避免这种冲突，就应在寻常工作中培养互信基本。

七、在考核过程中注意事项：

A、经理担任辅导者角色，责任是从旁协助部属明白自己工作体现，究竟是到了哪一种限度，而不是由你直接指出。

如：“如果这批货十日内完毕，这是最令人满意了……”

B、讨论要针对工作中体现，而不是个人性格。

如：“你工作体现虽然颇好，但你住格不羁，又略带点散漫，我是最讨厌！……”

“不加你薪！”

“不升你职！”

C、不要将薪酬增减在考核会谈中讨论。（这里不是市场！）

如：“加你薪酬一成”

“还是两成？”

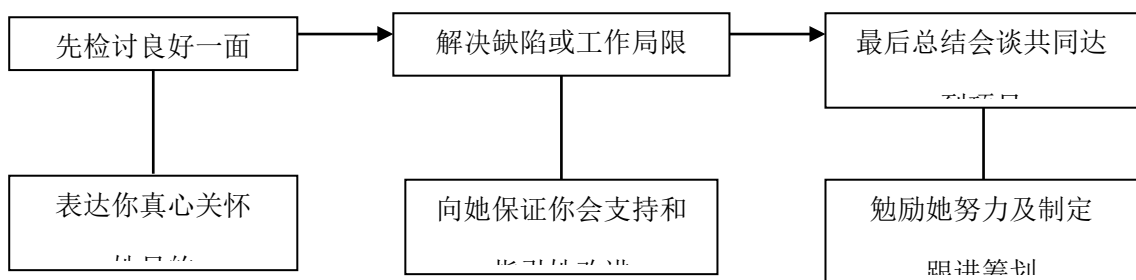
“我以为四成……”

D、最后一点，是商讨下期工作目的和考核原则。

八、考核会议前五项准备：

- 1、会谈前，你要清晰每一种部属职责。
- 2、重检你对员工体现评语与评分。
- 3、备妥支持你观测和评价资料。
- 4、仔细想想自己在会谈中究竟打算得些什么成果。
- 5、予以部属充分时间作会谈前心理准备。

开展考核会议时，相信一定是先以友善态度来开始，逐渐才严肃起来，是吗？不错，开会时可以先讨论彼此感兴趣话题。



如：“老龙真有办法！”

“脸红了，哈……”

第二天，我分别跟三个部门主任面谈。

“老黄，人们都不是新相识，我也不说客套话了，我想问问，你上司谢经理，究竟有无经常考核你们工作体现？”

“让我想想，详细考核就没有了，如果咱们将一件任务完毕，而她又觉得满意话，也只是点头收货。如果感到不满意嘛，就责骂几句，要咱们从新再做。至于详细考核系统便没有了。”“难怪近来员工闹着上层不公平了。平日上级主线没有明确考核员工工作绩效，使她们无法懂得自己究竟对公司贡献了多少。

“这个原则是你和员工协定下来，如果将来完毕不了这目的，她也不可以说这规定太高，对上级来说，这是一种保障。”

“唉，我输了！”

九、核原则重要建立在四个范畴内：

第一，员工自身工作所需体现。

第二，与其他部门工作关系规定。

第三，界定好体现和不抱负体现，保持好体现，重新界定原则。

第四，新制度设立，规定员工改进技能原则，如公司电脑化，规定员工增长电脑知识。

记着，

第一，咱们考核员工整个考核时间内行为体现，而不是近来某一特别行为或最差几件事上。这样很不公平。

第二，不要受员工过往体现影响你考核，那位员工工作虽散漫，但她也许在这个考核时间中，也许有良好体现，咱们绝不可因其过往纪录，断定她体现一定很差。

第三，在固有考核制度上，虽然有考核会议去衡量各员工体现，但咱们还要在寻常中对个别员工多作非正式体现考核，使她们积极参加这个考核筹划。

“倘若我员工体现不能达到应有原则水平时，我应当如何跟她商讨，才干让她得到进一步改进。”

这是她有史以来问得最佳问题。

她终于想通了！

十、如何与员工商讨改进

第一步，跟她重温上一次会面所拟定工作原则。然后，比较她当前工作体现，使她自己懂得工作体现远逊于其预测工作原则。

第二步，规定她自己想想工作没有进步因素。你可以从旁协助，语调可以这样：

“有些意外确是很难预测。我也有你经验——没有进步因素，会不会象我这样。

(注意：咱们不是责怪她，而是辅导她，令她自发而改进。)

第三步，找出解决办法，既然已找出工作没有进步因素，就应当协助员工想出解决办法，会令员工对工作增长亲切感。

第四步，发出警告！如果双方已定出解决办法和原则，你应当强调必要贯彻实行重要性，并阐明再次失败后果。

例如：

“林先生，你工作对整体大局影响很大，我是有责任让你达到一定水准。如果你屡次失败，我一方面会书面警告，倘若一点改进也没有，你就要辞职了。”

好怕！

第五步，拟定下次考核日期

例如：

林先生，咱们人们已批准用这个补救办法。

“让咱们决定下次开会时间吧，下星期三三点半，我但愿可以得到人们都满意成果。”

好笑！

第六步，给员工最后勉励信心。

例如：

“林先生，我深信你绝对可以胜任，只要你专心去做，没有什么事会把你难倒。如果要我帮忙，请立即告知我，我是很乐意协助你。”

“好虚伪！”

十一、考核基本环节

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/488030017065006060>