

制度管人 执行管事 团队打天下

孙浩 著



团队没有向心力，
就是干到累死也不会出成绩！

企业没有制度，如同无本之木，不会长久；
决策执行不到位，再好的点子也白费。

沈阳出版发行集团

沈阳出版社

制度管人 执行管事 团队打天下

孙浩 著

沈阳出版发行集团

① 沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制度管人, 执行管事, 团队打天下 / 孙浩著. — 沈阳: 沈阳出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-5441-8383-3

I. ①制… II. ①孙… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 080718 号

出版发行: 沈阳出版发行集团 | 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路10号 邮编: 110011)

网 址: <http://www.sycbs.com>

印 刷: 北京溢漾印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 16

字 数: 210 千字

出版时间: 2017 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2017 年 8 月第 1 次印刷

选题策划: 张晓薇

责任编辑: 杨敏成

封面设计: 一个人·设计

版式设计: 点石坊工作室

责任校对: 李 飞

责任监印: 杨 旭

书 号: ISBN 978-7-5441-8383-3

定 价: 39.80 元

联系电话: 024-24112447

E-mail: sy24112447@163.com

本书若有印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换。

目录

CONTENTS

卷一 制度，才是管理制胜的王道

中国企业发展几十年来，取得了辉煌的成就。然而在几十年的发展过程中，有的企业销声匿迹，有的企业昙花一现，有的企业走上了国际化道路。在相同的政治、经济体制背景下，各家企业的发展情况却千差万别，个中原因何在？究其所以，我们不难发现，管理水平的差异是其中一个重要因素。事实上，很多经营混乱、管理无序的企业都存在无法可依或有法不依的问题，这样的企业肯定是长久不了的。而那些卓越的企业，无一例外地都具备管理制度化，执行高效化的特点。一家企业要想做大做强，要想使经营管理平稳有序，建立完善的管理制度、用法治代替人治是解决问题的关键。

第一章 制度，才是真正的管理者 / 002

落后的管理靠人治，先进的管理靠法治 / 002

企业规范化的第一个标志就是制度化 / 006

制度化管理是企业常青的根本保障 / 009

扒一扒企业中存在的那些“制度病” / 011

让制度落地，企业才能具有生命力 / 016

企业管理制度最忌讳“朝令夕改” / 021

第二章 完善管理制度，奠定管理基调 / 025

管理制度不能生搬硬套，拿来就用 / 025

用人制度的重点还是“以人为本” / 029

薪酬制度决定着人才的去留问题 / 031

绩效考评制度是个重点也是难点 / 034

怎样做，才能把考评做好做到位 / 038

纪律制度的威严性不容任何人侵犯 / 041

赏罚制度务必保证公平性和原则性 / 044

第三章 战略和文化，是支撑基业常青的坐标轴 / 050

健全的组织形式是团队生存的骨骼 / 050

良好的团队文化才能引起心灵共振 / 052

领导者的战略眼光决定团队的上限 / 056

目标管理是团队步调统一的前提 / 058

战略目标与绩效目标应相辅相成 / 062

领导者决策力直接关乎团队竞争力 / 065

科学决策必须众谋、独断、详虑、力行 / 068

卷二 制度有了，就看你怎样抓执行

阿里巴巴集团董事局主席马云曾说：“三流的点子加上一流的执行，强于一流的点子加上三流的执行。”执行力要解决的问题是思路、战略、运营和目标的实现问题，也就是想到能否做到，做到能否做好的问题。无疑它是决定企业成败的一个重要因素，是企业核心竞争力的要素之一。但是对许多企业来说，“执行”的问题并没有得到很好的重视和解决，在拥有诸多资源和优势的情况下，企业却无法形成竞争优势。效率低、反应慢、质量差、麻烦多，企业期望的目标总是遥不可及，这些都是“执行无力”造成的。而星巴克、麦当劳全世界开花，其经营手段和管理制度曝光于大庭广众之下，却没有哪一家企业能与之争锋。分析发现，这些企业成功的关键原因在于，他们的员工拥有超强的执行力。

第一章 令出必行，管理的威严不容侵犯 / 076

没有能力使用命令的管理者等于没有权力 / 076

不要让你的指令最终成为一纸空文 / 080

为团队建立起一种积极的执行文化 / 083

不要让“特权”毁了对制度的执行 / 087

法不责众的思想并不适合现代管理 / 088

第二章 领导者魅力，决定团队执行力 / 092

以身作则，别人才会心服口服 / 092

提升能力，拿实力对下属说话 / 095

身体力行，发挥管理者榜样效应 / 097

度己以绳，必要时自惩收纳人心 / 100

说到做到，信誉就是威信的根本 / 104

第三章 把握公平原则，让下属无话可说 / 108

公正对待下属，提升管理水平 / 108

以平等的态度对待每一个人 / 110

管理既要讲方法也要讲原则 / 113

别让个人情感影响公平的天平 / 116

罚赏公正，不要掺杂私人喜恶 / 119

第四章 竞争结合激励，点燃团队执行效率 / 122

缺乏内部竞争的团队缺乏活力 / 122

利用鲶鱼效应激发团队生命力 / 125

激发良性冲突，遏制恶性竞争 / 129

高效激励，调动员工积极性 / 132

激励方式要动人心弦才有效 / 135

第五章 绝对的权威和该有的恩典，一个都不能少 / 139

管理要讲人性，但更要讲原则 / 139

摆架子也是一种领导艺术 / 142

适当给予压力，刺激工作效率 / 145

严肃管理也需要灵活处理 / 148

温和的使用权利一样能解决问题 / 152

管理者应该是个“有心人” / 156

卷三 抓牢人心，带着团队打天下

管理的本质就是管人，而管人管的是什么呢？实际说穿了，管人就是管人心。我们说某个公司乱，实际上是人心乱。公司的几十个人，数百人甚至数万人，只要人心稳固，同心同德，这个公司就很好。如果人心乱，乱七八糟什么事就都出来了。所以从这个角度上说，理顺人心才是管理的真谛。管理者若能从人的心理发展规律方面找到立足点，从人的需求、动机、愿望和意志等方面培养顺应人心、积极引导的管理理念和管理方法，理解员工、关心员工、尊重员工、帮助员工，就一定能够得到员工的真心回馈，提高企业的凝聚力和战斗力，最终带领大家完成整个团队的目标，真正实现团队利益和个人利益的双赢。

第一章 人在一起叫团伙，心在一起叫团队 / 162

共同愿景能把员工的心捏在一起 / 162

把争取人心作为管理的头等大事 / 167

管理者滥用权力是最失人心的行为 / 169

把反对者变成拥护者才算是真本事 / 172

不要把自己仅仅看作命令的发布者 / 174

第二章 沟通！沟通改变团队！ / 176

心灵管理的关键在于意见的沟通 / 176

善用谈话技巧解决工作问题 / 179

促进信息交流，清除沟通障碍 / 183

化解员工抱怨，解开心中疙瘩 / 186

对员工坦诚相待，赢取对方信任 / 189

第三章 有效解决分歧，让团队更具凝聚力 / 192

善意协调是管理中的润滑剂 / 192

对下属不满情绪快速做出反应 / 194

谨防团队与个体之间矛盾激化 / 197

协调好员工之间的矛盾冲突 / 200

处理员工矛盾切忌各打五十大板 / 203

第四章 三分识人，七分用人 / 207

了解下属长短板，做到知人善用 / 207

透过四法则看透员工本质 / 211

知道什么样的人适合做什么样的事 / 214

了解用人规则，激发员工干劲 / 219

合理搭配，发挥人才最大效用 / 224

第五章 温情管理，让员工对团队死心塌地 / 227

留住人才的根本，是归属感 / 227

用情感、事业、待遇锁住人心 / 230

从细微之处入手进行感情投资 / 235

与员工发展 8 小时之外的友谊 / 238

一手如钟馗执剑，一手温和如慈母 / 241

卷一

制度，才是管理制胜的王道

中国企业发展几十年来，取得了辉煌的成就。然而在几十年的发展过程中，有的企业销声匿迹，有的企业昙花一现，有的企业走上了国际化道路。在相同的政治、经济体制背景下，各家企业的发展情况却千差万别，个中原因何在？究其所以，我们不难发现，管理水平的差异是其中一个重要因素。事实上，很多经营混乱、管理无序的企业都存在无法可依或有法不依的问题，这样的企业肯定是长久不了的。而那些卓越的企业，无一例外地都具备管理制度化，执行高效化的特点。一家企业要想做大做强，要想使经营管理平稳有序，建立完善的管理制度、用法治代替人治是解决问题的关键。

第一章 制度，才是真正的管理者

美国管理大师柯林斯在《第五项修炼》一书中说：“制度，是世界上最重要的东西，没有制度就没有品质；没有品质就没有进步”。制度是管理的法宝，是企业成功的基石，而用制度进行管理则是企业成长壮大的推动力。市场竞争的本质是企业制度的竞争，尤其在现实的社会，你有先进的企业制度就能凝聚人才，能够引进人才，稳定人才，控得住人才。

落后的管理靠人治，先进的管理靠法治

中国有句老话“没有规矩，不成方圆”，著名管理咨询家刘光起先生也说：“管理就是管出道理，道理就是规范规则。”这“管理中的规范规则”，不外乎就是管理中的各项规章制度。一个团队，有了规范的制度程序，才能保证执行的高效、到位。一套好的规章制度，甚至强于几名管理人员。所以说，管理工作最重要的不是直接去管人，而是制定让人各尽其职的制度。

说的直白一点，管理者与下属毕竟存在着一种无形的对立关系，你单

在嘴上说服管理，部分人便会对此置若罔闻。但你把规矩定下来，你把规矩摆在那里，你告诉他们什么是规矩，破坏了规矩又该怎么处理，这样，他们的心里便有了一个谱，知道底线在哪里。然后，你只要按规矩办事，就不会有人觉得你滥用权力、厚此薄彼，你的管理行为会更有说服力，管理也会变得更加容易。

退一步说，即便你定下的这个规矩还不够成熟，但也比没有规矩要好的多。一个团队若是没有规矩，团队成员心中便少了一杆秤。是的，他们知道你是他们的上司，但并不知道什么是你所允许的、什么是你所不允许的。今天张三犯了这样一个错，你没有察觉，你没有纠正，别人看在眼里；明天李四犯了同样的错误，你发现了，你去批评，大家就迷茫了——这是怎么个情况？张三是领导家亲戚？李四跟领导有仇？猜测各异，众口不一，你并没有弄清是怎么个状况，但你的威严很可能已经就此扫地了。但如果你把规矩摆在那里，无论是张三李四、还是王五赵六，哪个敢轻易以身试法？就算你没有发觉，张三躲过了，那别人也是替他暗自庆幸，李四被抓了个现行，那大家也会替他叫晦气，无关乎你行事的公平性。

当然，规章制度的重要性比这可要大的多，我们做管理者的拿着制度对下属说话，永远比依靠个人权利发号施令底气要硬、力度要大，也更具效率性。有这样一件事就足以说明制度的重要性，我们不妨一起去看一下。

18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为他们的领地。但是，怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法

都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的。假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国装多少人上船，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，不同的是船主们得到了制度的约束。于是，所有的问题解决了，这不就是制度的力量？在现代管理中，制度的重要性更是不言而喻。我们做管理者的都知道，如今的竞争在很大程度上就是人才的竞争，而人复杂多样的价值取向和行为特质，就要求我们必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使整个团队达成目的的一致性，最终实现团队的共同利益。因为人的本性就是懒惰自私的，这一点毋庸置疑，你不用制度约束他，他就不给你玩活，所以，不管你只是一个小企业的领导，还是大企业的舵手，都不能忽视制度的重要性。而且，我们不能只是心里有这么一个概念，随便拿出那么一个方案，这不够，这达不到我们想要的效果。你如果不是只为了摆摆样子，吓吓你的下属，你如果真希望自己的制度能够推动团队的发展，那么在以下几个方面，你都要有所关注：

1. 制度的可行性。制度是用来规范团队成员的标准，它必须符合团队的实际情况并能够解决团队存在的一些问题。所以我们在制定制度的过程中，一定要对团队有个准确的评估，你得多查查、多看看，对现实需求进行深入的分析，对需要解决的问题按轻重缓急做出科学合理的划分，采取先重要后主要再次要的处理方式。同时，在制度的制定过程中，你必须与团队主要成员做好充分的沟通，明确制度的适用范围和目的，预设制度执行过程中可能出现的问题以及应对措施。否则，就是你的文采再好，

那也不过是冠冕堂皇的条文，与现实情形背道而驰，无异于一纸空文。

2. 制度的文件化。你不能当着下属的面做一次口头传达，就觉得那是团队制度了，更不能朝令夕改。严肃的制度必须以文件的形式予以明确，并确保制度的稳定性。你别小瞧这文件化的重要性，你要知道，在法律上，口头承诺永远没有契约具备法律效应。是的，你的团队制度或许涉及不到这么严重的问题，但意义上其实大同小异。你把它做成文件，把它放在每个下属每天都能看到的地方，那就形成了一种威慑性，它会每天提醒大家注意自己的行为，这样，效果就出来了。如果你不这样做，你只发布个口头命令，那别人记不记得住暂且两说，日子久了，大家头脑中的概念肯定会模糊，那么制度的威慑性也就模糊了。

3. 制度的执行性。有了制度而无法贯彻执行，那便与没有无异。在制度的执行过程中，你要让手下的人知道，制度不仅仅是规范他们的行为，同时也是为了保障他们的利益和安全，是为了营造良好的团队氛围，以确保大家都能得到更好的发展、都能得到公平的对待，这样，你的下属才能认可制度，而不是去抵触。同时，作为制度的制定者，你不能搞特权主义，不能觉得自己高高在上不受任何约束，你应该给下属一种“天子犯法与庶民同罪”的印象，这是很重要的一点，你能做得到，制度才会发挥更大的效用，团队的管理才能真正的提高。

最后一点非常重要，但其实也很容易做到，即，你所制定的制度必须符合国家的法律法规，不能凌驾于国家的法规之上。这一点若是出了问题，那你可真要面临大问题了。

企业规范化的第一个标志就是制度化

以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，就是制度化管理。企业规范化的第一个标志就是制度化。制度，是所有管理模式的基础，没有制度，管理没有底蕴，任何管理形式都难以向前推进。进行制度化建设和管理，就是为企业管理的提升奠定一个基础，以这个基础为本，进一步推进企业管理向图表化、标准化、流程化和数字化建设迈进，促进企业向规范化方向发展。

当年，青岛电冰箱厂（海尔集团的前身）亏损 147 万元，张瑞敏一上任就开始了一系列的规章制度管理，进而成就了今天的海尔文化。2007 年，海尔实现全球营业额 1180 亿元，成为中国家电第一品牌；2008 年 3 月，海尔第二次入选英国《金融时报》，被评选为“中国十大世界级品牌”。

电子商务方面的领袖人物马云 35 岁创立阿里巴巴，49 岁辞任 CEO，他的团队及其本人可以说长时间惊艳着中国互联网。而马云在建立董事会制度、培养接班人和权利控制分配等方面的独特管理思维，无疑是非常值得当下的创业者和管理者们借鉴和学习的。

在阿里巴巴集团，有一个很不错的绩效制度。按制度要求，公司每个季度都要对员工进行业绩评分，而对其中的优秀者，会以加薪，股票期权，奖金和新工作机会等形式进行奖励，这种管理制度极大的提高了员工

的工作积极性，促使他们以公司目标为自己的目标，不遗余力地提升工作效率。

制度的建立，可以给团队成员一个统一的标准参考，使他们明确自己工作需要达到的标准，能够对自己的工作有一个明确的度量，进而使整个团队形成向上的力量，最终就是企业文化的体现。

制度健全而规范的企业更容易吸引优秀人才加盟。一方面，规范的制度本身就意味着需要有良好的信任作为支撑。在当今社会信任普遍处于低谷之时，具有良好信任支撑的企业在人才竞争中很容易获得优势；另一方面，规范的制度最大程度地体现了企业管理的公正性和公平性，人们普遍愿意在公平、公正的环境下参与竞争和工作；同时规范而诱人的激励制度是企业赢得人才争夺战的最为有力的武器。

健全的企业制度以及科学的制度管理，能够将这些优秀人才的智慧科学地转化成公司具体经营管理的行为，形成一个统一的、系统的制度体系，使企业持续、稳健的发展；能够更有效发挥企业的整体优势，使企业内外能够更好的配合，可以避免公司中由于员工能力和特性的差异，使企业经营管理出现差异和波动。

制度化使企业管理工作包括市场调研、供应商及客户的管理和沟通等工作都得以规范化和程序化，在企业内部形成快速反应机制，使企业能及时掌握市场变化情况并及时调整对策，也使整个供应链的市场应变能力得到增强，从而提高供应链和企业本身的竞争力。

但是，以制度化控制为特征的流程式管理也有它的局限和弊端，其主要表现在以下几个方面：

1. 制度僵硬，扼杀员工创造性

现代美国著名企业家艾柯卡有一句被事实验证过无数次的箴言：“不创新，就死亡。”近年来比较典型的事例无疑就是诺基亚的故事。对于现