

▶▶ 没有好的制度，这是公司的灾难 ◀◀

——马 云

靠制度管人 不靠人管人

提高执行力、增强凝聚力、提升领导力
教你打造精英团队

▶ 志 朝 ◯ 著 ◀

KAO
ZHIDU
GUANREN
▶ **BUKAO** ◀
REN
GUANREN

台海出版社



没有好的制度，这是公司的灾难

——马 云

靠制度管人 不靠人管人

KAO
ZHIDU
GUANREN
▷ BUKAO ◁
REN
GUANREN

提高执行力、增强凝聚力、提升领导力
教你打造精英团队

▶ 志 朝◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

靠制度管人,不靠人管人 / 志朝著. —北京:台海出版社,
2017.5

ISBN 978 - 7 - 5168 - 1381 - 2

I. ①靠… II. ①志… III. ①企业管理 - 人力资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 089468 号

靠制度管人, 不靠人管人

著 者: 志 朝

责任编辑: 高惠娟 贾凤华

装帧设计: 天下书装

版式设计: 天下书装

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010 - 64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 200 千字 印 张: 9.5

版 次: 2017 年 9 月第 1 版 印 次: 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 1381 - 2

定 价: 49.00 元

版权所有 翻印必究





管理，到底管什么？简单一句话，管理就是“管人”和“管事”。过去我们管理企业靠“人治”，即人管人。然而人治往往缺乏民主性，决策容易失误，人际关系容易紧张；人治过不了人情关，奖亲罚疏，任人唯亲是常有的事；人治无章可循，大家全凭个人想法来办事……可见，“人治”远不如“法治”。用制度管理公司、规范员工，才是企业“定江山”的法宝。

俗话说：“没有规矩，不成方圆。”治理国家离不开“法”，管理企业同样离不开“法”。对企业来说，“法”就是企业的规章制度。有了规章制度，管人管事、奖罚激励、职位晋升才有了依据，大家该干什么、该怎么干，遇到问题该怎么处理，才会有章可循。如此一来，管理就走向了规范化、流程化、严谨化、公正化。

用制度管人，前提是要有一套科学合理的规章制度。只有保证规章制度科学合理，才能做到防微杜渐，把好“入关口”。那么怎样才能制定出科学合理的制度呢？这就要求管理者多了解企业的实际情况，多让大家参与，并做到与时俱进，决不墨守成规，避免让陈腐的制度浇灭了员工的激情。

用制度管人，关键在于贯彻落实制度。再好的制度，如果只是挂在嘴边，而不去执行，或者执行了但没有落实到位，那么制度就会成为一纸空文，管理也就成了纸上谈兵。执行力是

决定企业成败的重要因素，没有执行力，企业就没有核心竞争力。通用电气、IBM、微软、戴尔、松下电器等企业之所以成功，与其杰出的执行能力有必然的关系。为了让制度落实到位，管理者不仅要严抓执行，还需从自身做起，为员工树立榜样。

用制度管人，还要重视检查和监督。没有检查和监督，你就不知道公司的规章制度落实得怎么样，你就不知道谁钻了制度的空子，谁绕开了规章制度牟取私利，更不知道制度存在哪些不足。所以，检查和监督要经常化、细致化、严格化，做到一视同仁，杜绝敷衍了事、搞形式。同时，还要坚持“有法可依，有法必依，执法必严，违法必究”，对于有制度不遵守、有规定不遵循的行为，坚决做到“及时处理，严惩不贷，以儆效尤”，这样才能形成良好的风气，让员工看到制度的威力。

用制度管人，体现了管理的严格化，但并未否定管理的人性化。制度与人情并不矛盾，制度无情人有情，因为制度是死的，人是活的。在现代企业管理中，领导者往往态度强硬，严明公正、不徇私情，可是这不能成为管理者对员工冷漠的借口。员工也有七情六欲，也需要理解和关心。因此，在用制度管人、按规章办事的过程中，管理者要体现出对员工的尊重，多与员工沟通，给予员工充分的信任，从而充分调动员工的积极性。

身为管理者，在重视用制度管人的同时，也不能忽略企业文化的建设，要重视人文关怀，重视打造公平、平等的企业文化氛围。尤其是在企业无法触及的地方，多用企业文化来影响人、感染人、约束人，做到制度与文化相结合，制度管理与以人为本相结合，这样企业才会保持蓬勃的战斗力和战斗力，朝着更高、更远的目标迈进。



▶ Chapter 第一章

别让不健全的制度毁了你的团队

1. 你不讲制度，员工就会跟你讲条件 / 003
2. 一个成功的团队，需要一个成熟的制度 / 006
3. 一套好的制度比多几个人管理更有用 / 008
4. 陈腐的制度会浇灭员工的工作激情 / 010
5. 别让员工怕管理者，要让员工怕制度 / 012
6. 制度面前不能讲人情 / 014
7. 用铁的纪律约束每一个员工 / 016
8. 企业管理最忌讳的就是“差不多” / 018
9. 不到位的制度会把企业推向倒闭的深渊 / 019
10. 铺天盖地的制度，意味着管理的失控 / 021
11. 建立制度的人，绝对不能凌驾于制度之上 / 022
12. 制度面前，功劳大于苦劳 / 024

► Chapter 第二章

别把制度当花瓶，制度定出来就是为了实施

1. 完成从“老板第一”到“制度第一”的过渡 / 029
2. 原则的“高墙”绝对不能逾越 / 030
3. 制度执行必须公事公办 / 032
4. 不要让制度隔靴搔痒 / 034
5. 要给制度配一把“尚方宝剑” / 035
6. 杜绝“上有政策，下有对策”的歪风 / 037
7. 制度松弛，贻害无穷 / 039
8. 制度是用来实施的，而不是吓唬人的摆设 / 041
9. 制度面前，谁也没有特权 / 042
10. 疏而不漏，危急关头决不能手软 / 044
11. 用制度告诉员工，努力了就会得到回报 / 045

► Chapter 第三章

制度设置要合情合理，管得住还要用得好

1. 制度设置要合情合理，管得住还要用得好 / 049
2. 制订规章制度，要让大家参与其中 / 051
3. 制订制度不可墨守成规 / 052
4. 制度设置一定要层次分明 / 054
5. 制度设置要补齐“短板” / 056
6. 勿让公司制度与法律法规“撞车” / 059

7. 让规章制度与时俱进 / 060
8. 制度设置要抓重点，要简洁、明确 / 062
9. 防微杜渐，把好“入口关” / 063
10. 不合理的调动，对双方都是一种折磨 / 065
11. 明确告诉员工制度的前因后果，让他明白该怎么做 / 067
12. 制度朝令夕改，员工就会找不着北 / 068

► Chapter 第四章

制度执行不讲如果，只讲结果

1. 一流的执行比一流的点子更重要 / 073
2. 制度的生命力在于不折不扣地执行 / 074
3. 没有有效的执行，再伟大的战略都等于零 / 076
4. 做管理，就要把执行力当作经营成败的关键 / 078
5. 执行就是：现在、立刻、马上 / 080
6. 执行力不讲如果，只讲结果 / 082
7. 令出如山，决不妥协 / 084
8. 有了制度不执行，比没有制度还糟糕 / 086
9. 制度执行要从小处抓起 / 087
10. 学会用制度让执行“提速” / 089
11. 有计划的执行才会让执行效果更完美 / 091
12. 细节决定成败，1%的错误会导致100%的错误 / 093
13. 执行对事不对人，制度面前没有例外 / 095

► Chapter 第五章

制度考核要公平公正，坚决不煮大锅饭

1. 把好评评这道关，手下才能不闹翻 / 099
2. 规则是防止人犯错误，制度是惩罚犯了错的人 / 100
3. 公平考核，让每一个员工放心 / 102
4. 对下属既不要有偏见，也不要另眼相待 / 104
5. 争议面前，做一个公正的裁判 / 105
6. 活力与创造力是“淘汰”出来的 / 107
7. 公平公正，并非不近人情 / 108
8. 制度考核要有连贯性、持续性 / 110
9. 违章必究，处罚得当 / 111
10. 爱岗敬业是考核员工的终极目的 / 113
11. 将工作态度纳入考核之中 / 115
12. 建立公正的绩效评估机制 / 117
13. 保证考核的客观性和权威性 / 118

► Chapter 第六章

制度监督要敢于问责，严于问责

1. 别指望人人都能自动自发，监督是执行的保障 / 123
2. 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 124
3. “放羊式”管理，必然导致人才的浪费 / 126

4. 监督与问责，对事不对人 / 128
5. 用事实堵住发牢骚人的嘴 / 130
6. 谨防员工报喜不报忧 / 132
7. 牢牢把控制度的每一个操作环节 / 133
8. 责任明确，顺着流程直接找到事务责任人 / 135
9. 保证人人有事做，事事有人管 / 136
10. 监管结合，确保工作顺利持久地开展 / 139
11. 莫让问责走过场，要落到实处 / 141
12. 监督不是个案，要常态化 / 142

► Chapter 第七章

制度要严格化，管理要人性化

1. 适度的人情，是管理的“润滑剂” / 147
2. 制度是死的，人是活的 / 148
3. 柔性管理是人本管理的核心 / 150
4. 要允许下属犯“合理”的错误 / 152
5. 管得过严会压抑积极性 / 154
6. 解决员工的后顾之忧，与员工同甘共苦 / 155
7. 过分挑剔下属的毛病，只会招来反感 / 157
8. 让员工轻装上阵，“心理减负”很重要 / 158
9. 人事安排须合理，一加一一定要大于二 / 160
10. 在软与硬之间找到管理的发力点 / 161
11. 管理无法触及的地方可以靠企业文化解决 / 163

► Chapter 第八章

扬长避短，会管人更要会用人

1. 最适合企业的人才，即是最佳人才 / 167
2. 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 / 169
3. 领导者要有大胸怀，敢于任用比自己优秀的人 / 171
4. 任人唯贤，而不是任人唯亲 / 173
5. 坚决做到能者上，庸者下，平者让 / 174
6. 同等条件下，优先选用“潜力股” / 176
7. 用最高的位置，把有最高本事的人留下来 / 177
8. 对自己有用的人要舍得下血本 / 179
9. 知人善用，是成功管人的关键 / 181
10. 给猴子一棵树，给老虎一座山，用人需扬长避短 / 183
11. 让员工的能力与职务相匹配 / 185
12. 根据公司的长远规划进行人才储备 / 186

► Chapter 第九章

激励与批评要做到点子上，庸才才能变干将

1. 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 / 191
2. 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 / 192
3. 别忘了，多数员工需要以“薪”换心 / 194
4. 决不把褒奖留到第二天 / 196

5. 一个响亮的头衔会让他把工作干得更好 / 198
6. 把握好激励员工的“生命周期” / 199
7. 关于股份制、分红与年终奖 / 201
8. 激励员工的五项原则 / 203
9. 没有什么比批评更能泯灭一个人的雄心 / 205
10. 惩罚不是目的，打完巴掌，甜枣要跟上 / 207
11. “千里马”不能用重鞭，冷落也要有个度 / 209
12. 递进式处罚比一棒子打死更有效 / 210

► Chapter 第十章

管人是管理之本，管心是管人之本

1. 管理之道，在于把握员工的心声 / 215
2. 跟员工沟通：多用建议，少用命令 / 216
3. 员工的“真话”不一定是真知灼见，但一定是肺腑之言 / 218
4. 拆掉上下级之间的“隔离墙” / 220
5. 让员工敢说话、说真话 / 222
6. 倾听，是凝聚人心的第一步 / 223
7. 处处设防，会损害人才的积极性 / 225
8. “沟”而不“通”，是因为你不懂沟通 / 227
9. 敞开胸襟倾听下属的提议 / 228
10. 循循善诱，才能有力地说服下属 / 230
11. 忽视员工的抱怨，只会让抱怨蔓延 / 233
12. 适度关心员工的个人问题，他们就会把你当“自己人” / 235

► Chapter 第十一章

管得越少，成效越好

1. 管头管脚，但不要从头管到脚 / 239
2. 管理者不能事必躬亲，要有所为有所不为 / 240
3. 领导的任务不是替下属做事 / 242
4. 只有把权力放出去，你才是真正的权力拥有者 / 244
5. 挑选合适的授权对象 / 245
6. 给下属一个证明自己的舞台 / 247
7. 科学分配任务，把正确的事情交给正确的人 / 249
8. 把握原则，让交办的工作有章可循 / 251
9. 根据下属的特长进行授权 / 252
10. 不要当救火队员，让员工自己解决难题 / 254
11. 让员工学会自己走路，不要老是手拉手 / 256
12. 授权收权，要做到收放自如 / 258

► Chapter 第十二章

制度管人必须跨越的 16 个误区

1. 玩弄手腕者，终究会失信于人 / 263
2. 好话和坏话都要讲在当面 / 264
3. 惩罚创新者，等于自毁长城 / 266
4. 只奖不罚，只能让更多人不满 / 268

5. 做战略最忌讳面面俱到，一定要重点突破 / 269
6. 防止员工在制度上投机取巧 / 271
7. 有些矛盾冷处理更好 / 273
8. 和风细雨不一定就不能解决问题 / 275
9. 要平等，但不要平起平坐 / 276
10. 和谐管理绝不是讨好员工 / 278
11. 不要喂得太饱，否则他们就没有了奔跑的欲望 / 280
12. 不要轻易许诺，难以实现的诺言比谣言更可怕 / 281
13. 不一定每个岗位都要用最强的人 / 283
14. 不要把自己的意见强加于人 / 284
15. 说到做到，绝对不能开空头支票 / 286
16. 让所有人都成为赢家，而不是利益独占 / 288



第一章

别让不健全的制度毁了你的团队

车水马龙的道路如果没有红绿灯的规范，就会陷入混乱；公司如果没有制度的约束，就无法正常运转。身为企业的管理者，要想保持企业的稳定发展和高效运营，就必须建立一套合理的制度。用制度管人，按制度办事，只有这样，才能让“坏”人在好的制度约束下不敢做坏事，慢慢地变成好人，而让好人在制度的保护下，能够充分发挥自己的激情和干劲，为企业的发展注入无穷的能量。

1. 你不讲制度，员工就会跟你讲条件

国有国法，家有家规。任何一个企业都应该有自己的一套规矩，而这一套规矩，就是公平合理的企业制度。如果你不用制度管人，而是用人情管人，那么员工就很可能跟你讲条件，这样你就很难服众了。

蔡先生是北京一家公司的老板，小颖是他的助理。小颖是来自山西贫困山区的苦孩子，当初聘用她时，就是考虑到她的家庭实际情况（父亲早逝，母亲下岗，还有一个弟弟要上学），加上她能吃苦耐劳，蔡先生在她进入公司时直接按照正式员工的标准给她发工资。当时公司其他的管理者认为蔡先生这是妇人之仁，太过于讲人情，没有按公司的制度办事，这样不利于管理公司。可是蔡先生不以为然，两个月后，果然出了问题。

因为蔡先生提前给小颖转正，让她享受了正式员工的待遇，所以，两个月后，她的工资没有继续涨。可是小颖不满意，她说了很多理由，说她一个人干了好几个人的工作，特别辛苦。蔡先生只好对她表示理解，但是这个岗位只能有这样的薪资水平，蔡先生没法给她加薪。否则，会引起大家的不满。考虑再三，他对小颖说：“这样吧，我把你个人出的保险费报销了，相当于每个月给你涨了200元工资，你觉得怎么样？你要想涨工资，也只能等半年以后了，毕竟你的资历太浅。”小颖答应了。