

用制度管人

你不讲制度,员工就会跟你讲条件。你不讲规章,员工就会钻你的空子。

管人有制度,才能有公平。办事有规章,才能有效率。

按章办事

如何成为卓有成效的管理者

王 剑◎著

现代公司
管理经典
珍藏版

YONG ZHIDU
GUANREN AN
GUIZHANG BANSHI



九州出版社
JIUZHOU PRESS

用制度管人 按规章办事

如何成为卓有成效的管理者

王 剑◎著

现代公司
管理经典
珍藏版

YONG ZHIDU
GUANREN AN
GUIZHANG BANSHI

九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

用制度管人, 按规章办事 / 王剑著. — 北京: 九州出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5108-2927-7

I. ①用… II. ①王… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 078291 号

用制度管人, 按规章办事

作 者 王 剑 著
出版发行 九州出版社
出 版 人 黄宪华
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 北京建泰印刷有限公司
开 本 787 毫米 × 1092 毫米 16 开
印 张 20
字 数 220 千字
版 次 2014 年 7 月第 1 版
印 次 2014 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-2927-7
定 价 39.80 元

★版权所有 侵权必究★

前言

PREFACE

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，遇到问题该怎样处理，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，按章办事，前提是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，绝不墨守成规，避免让陈腐的制度浇灭员工的激情。

用制度管人，按章办事，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，按章办事，还要重视检查监督。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、有规章不遵循的行为，坚决做到“及时处理，严惩不贷，以儆效尤，杀一儆百”，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，按章办事，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，多给员工以信任，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、按章办事的同时，也不能忽略企业文化的建设，要重视人性关怀，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到的地方，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，朝着更高、更远的目标迈进。

Chapter 第一章 >>>>>

一流的企业必有一流的制度

- 1 国有国法，家有家规 / 2
- 2 一流企业用制度管人，二流企业用人管人 / 3
- 3 创建一个伟大的公司，需要一个伟大的机制 / 4
- 4 制度是企业成功的基石 / 6
- 5 你不讲制度，别人就跟你讲条件 / 7
- 6 制度化：用铁的纪律约束每一个员工 / 9
- 7 人情归人情，事情归事情 / 10
- 8 管理者最重要的是：永远相信下面的人比你强 / 12
- 9 一套好的制度比多几个人管理更有用 / 13
- 10 别让员工怕你，要让他怕制度 / 15
- 11 不要让陈腐的制度浇灭了工作激情 / 16
- 12 管理者不能超越制度权威 / 17

Chapter 第二章 >>>>>

无规矩不成方圆——制度才是真正的老板

- 1 没有规矩，不成方圆 / 20
- 2 管人要用制度说话，“人治”不如“法治” / 21
- 3 建立制度的人，绝不能凌驾于制度之上 / 22

- 4 制度面前，功劳大于苦劳 / 23
- 5 制度的本质，是对一把手的制约 / 25
- 6 管理，就是用好的制度取代不好的制度 / 26
- 7 越模棱两可的事情，越应该制度化 / 27
- 8 不能被量化的工作，正是制度的“短板”所在 / 28
- 9 不到位的制度等于无制度 / 29
- 10 铺天盖地的制度，意味着管理的失控 / 31
- 11 用制度告诉员工，努力了就会得到回报 / 32
- 12 完成从“老板第一”到“制度第一”的过渡 / 33

Chapter 第三章 10.5x2.2

公事公办：别让制度成花瓶

- 1 制度是用来实施的，而不是吓唬人的摆设 / 36
- 2 规则是防止人犯错误，制度是惩罚犯了错的人 / 37
- 3 要明确告诉员工：什么是该做的，什么是不该做的 / 38
- 4 制度松弛，贻害无穷 / 40
- 5 原则的“高墙”绝对不可以逾越 / 41
- 6 要给制度佩一把“尚方宝剑” / 42
- 7 疏而不漏，危急关头绝不手软 / 44
- 8 制度执行也必须公事公办 / 45
- 9 破坏制度一定要受到惩罚 / 46
- 10 不要让制度隔靴搔痒 / 48
- 11 杜绝“上有政策，下有对策”的歪风 / 49
- 12 制度面前，谁都没有特权 / 51

Chapter 第四章

制度设置要严谨，切忌朝令夕改

- 1 制度朝令夕改，员工就会找不着北 / 54
- 2 制度设置要抓重点，要简洁、明确 / 55
- 3 明确告诉员工制度的前因后果，让他明白该怎么做 / 57
- 4 防微杜渐，把好“入口关” / 58
- 5 不合理的调动，对双方都是一种折磨 / 60
- 6 制订规章制度，要让大家参与其中 / 61
- 7 让规章制度与时俱进 / 62
- 8 制订制度不可墨守成规 / 63
- 9 制度设置一定要层次分明 / 65
- 10 勿让公司制度与法律法规“撞车” / 67
- 11 制度设置要补齐“短板” / 68
- 12 制度设置要合情合理，管得住还要玩得转 / 70

Chapter 第五章

制度考核——公平公正，坚决不煮大锅饭

- 1 把好考评这道关，手下才能不闹翻 / 74
- 2 制度面前人人平等 / 75
- 3 公平考核，让每一个员工放心 / 77
- 4 对下属既不要有偏见，也不要另眼相待 / 78
- 5 争议面前，做一个公正的裁判 / 80
- 6 活力与创造力是“淘汰”出来的 / 81
- 7 公平公正，并非不近人情 / 82
- 8 制度考核要有连贯性、持续性 / 84

- 9 违章必究，处罚得当 / 85
- 10 爱岗敬业是考核员工的终极目的 / 86
- 11 将工作态度纳入考核之中 / 88
- 12 建立公正的绩效评估机制 / 89
- 13 保证考核的客观性和权威性 / 91

Chapter 第六章 >>>>

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 / 94
- 2 制度的生命力在于不折不扣地执行 / 95
- 3 没有有效的执行，再伟大的战略都等于零 / 97
- 4 做老板，就要把执行力当做经营成败的关键 / 99
- 5 执行就是：现在、立刻、马上 / 100
- 6 执行力不讲如果，只讲结果 / 102
- 7 令出如山，绝不妥协 / 104
- 8 有了制度不执行，比没有制度还糟糕 / 105
- 9 制度执行要从小处抓起 / 107
- 10 学会用制度让执行“提速” / 108
- 11 有计划的执行才会让执行效果更完美 / 110
- 12 细节决定成败，1% 的错误会导致 100% 的错误 / 112
- 13 执行对事不对人，制度面前没有例外 / 113

Chapter 第七章 >>>>

敢于问责，严于问责——有效监督为制度保驾护航

- 1 别指望人人都能自动自发，监督是执行的保障 / 116

- 2 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 117
- 3 “放羊式”管理，必然导致人才的浪费 / 119
- 4 监督与问责，对事不对人 / 120
- 5 用事实堵住发牢骚人的嘴 / 122
- 6 时常做一下员工满意度调查 / 123
- 7 谨防员工报喜不报忧 / 125
- 8 牢牢把控制度的每一个操作环节 / 126
- 9 责任明确，顺着流程直接找到事务责任人 / 128
- 10 保证人人有事做，事事有人管 / 129
- 11 监管结合，确保工作顺利持久开展 / 131
- 12 莫让问责走过场，要落到实处 / 132
- 13 外派监事会，让“外人”监督“自己人” / 134
- 14 监督不是个案，要常态化 / 135

Chapter 第八章 >>>>

别把员工当机器：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” / 138
- 2 制度是死的，人是活的 / 139
- 3 柔性管理是人本管理的核心 / 141
- 4 要允许下属犯“合理”的错误 / 143
- 5 对下属要讲原则更要讲人情味 / 144
- 6 管得过严会压抑积极性 / 146
- 7 解决员工的后顾之忧，与员工同甘共苦 / 147
- 8 过分挑剔下属的毛病，只会招来反感 / 148
- 9 让员工轻装上阵，“心理减负”很重要 / 150
- 10 人事安排需合理，一加一一定要大于二 / 151

- 11 时间无情人有情，加班宜少不宜多 / 152
- 12 在软与硬之间找到管理的发力点 / 154
- 13 管理无法触及的地方可以靠企业文化解决 / 155

Chapter 第九章 >>>>

会管人不如会用人——扬长避短，让人才形成“互补效应”

- 1 用人不疑，疑人不用 / 158
- 2 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 / 159
- 3 最适合企业的人才，即是最佳人才 / 161
- 4 领导者要有大胸怀，敢于任用比自己优秀的人 / 163
- 5 任人唯贤，而不是任人唯亲 / 164
- 6 同等条件下，优先选用“潜力股” / 165
- 7 坚决做到能者上，庸者下，平者让 / 167
- 8 对自己有用的人要舍得下血本 / 168
- 9 用最高的位置，把有最高本事的人留下来 / 170
- 10 给猴子一棵树，给老虎一座山，用人需扬长避短 / 171
- 11 知人善用，是成功管人的关键 / 173
- 12 根据公司的长远规划进行人才储备 / 174
- 13 让员工的能力与职务相匹配 / 175
- 14 末位淘汰制——企业任何时候都不需要庸才 / 177

Chapter 第十章 >>>>

会激励，善批评，让庸兵变将才

- 1 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 / 180
- 2 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 / 181

- 3 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心 / 183
- 4 绝不把褒奖留到第二天 / 184
- 5 别忘了，多数员工多数时候需要以薪换心 / 185
- 6 一个响亮的头衔会让他把工作干得更好 / 187
- 7 把握好激励员工的“生命周期” / 188
- 8 关于股份制、分红与年终奖 / 190
- 9 激励员工的五项原则 / 191
- 10 惩罚不是目的，打完巴掌，甜枣要跟上 / 193
- 11 “千里马”不能用重鞭，冷落也要有个度 / 194
- 12 递进式处罚比一棒子打死更有效 / 196
- 13 “胡萝卜+大棒子”，让下属自己认错 / 197
- 14 批评时要力争做到心平气和 / 198

Chapter 第十一章

用铁的纪律打造一流的战斗团队

- 1 单打独斗永远成不了气候 / 202
- 2 一群团结起来的蚂蚁可以战胜一头狮子 / 203
- 3 增强团队成员间的信任，让大家都有归属感 / 205
- 4 铁的纪律，造就铁的团队 / 206
- 5 良性换血，让团队始终保持战斗激情 / 208
- 6 打造团队正能量，从每一个漏洞抓起 / 209
- 7 团队精神：打硬仗是取得胜利的保证 / 211
- 8 及时向能力低下者亮红牌 / 212
- 9 “杀鸡儆猴”是团队管理的大忌 / 213
- 10 优化团队成员，消除团队中的短板 / 215
- 11 制度治人，绝不容许破坏团队的“野狗”存在 / 216

- 12 果断清除团队中的“烂桃子” / 218
- 13 强化整体，拆散三三两两的小圈子 / 219
- 14 用目标和利益把团队成员紧紧绑在一起 / 221

Chapter 第十二章 >>>>

用“心”沟通——管理之道，在于把握员工的心声

- 1 管人是管理之本，管心是管人之本 / 224
- 2 管理之道，在于把握员工的心声 / 225
- 3 跟员工沟通：多用建议，少用命令 / 227
- 4 员工的“真话”，不一定是真知灼见，但一定是肺腑之言 / 228
- 5 拆掉上下级之间的“隔离墙” / 230
- 6 让员工敢说话、说真话 / 231
- 7 倾听，是凝聚人心的第一步 / 233
- 8 处处设防，会损害人才的积极性 / 234
- 9 “沟”而不“通”，是因为你不懂沟通 / 236
- 10 敞开胸襟倾听下属的提议 / 238
- 11 循循善诱，才能有力说服下属 / 240
- 12 忽视员工的抱怨，只会让抱怨蔓延 / 242
- 13 适度关心员工的个人问题，他们就会把你当“自己人” / 243
- 14 与顶撞你的人从容地打交道 / 245

Chapter 第十三章 >>>>

制度授权——让管理回归简单

- 1 经营企业靠的是“王道”，而非“霸道” / 248
- 2 管理者不能事必躬亲，必须要有所为，有所不为 / 249

- 3 领导的任务不是替下属做事 / 251
- 4 给下属一个证明自己的舞台 / 253
- 5 管头管脚，但不要从头管到脚 / 254
- 6 只有把权力放出去，你才是真正的权力拥有者 / 256
- 7 要做放权的刘邦，不做专权的朱元璋 / 257
- 8 合理授权，给员工足够的空间发挥 / 258
- 9 挑选合适的授权对象 / 260
- 10 科学分配任务，把正确的事情交给正确的人 / 262
- 11 把握原则，让交办的工作有章可循 / 263
- 12 根据下属的特长进行授权 / 265
- 13 不要当救火队员，让员工自己解决难题 / 266
- 14 让员工学会自己走路，不要老是手拉手 / 268
- 15 授权收权，要做到收放自如 / 269
- 16 管得越少，成效越好——让管理回归简单 / 271

Chapter 第十四章

制度管人必须跨越的 20 大误区

- 1 事必躬亲的人，没有当领导的命 / 274
- 2 玩弄手腕者，终究会失信于人 / 275
- 3 好话和坏话都要讲在当面 / 277
- 4 忽略鸡毛蒜皮的事 / 278
- 5 权威不等于纪律 / 279
- 6 领导不要成为暴君 / 281
- 7 惩罚创新者，等于自毁长城 / 282
- 8 只奖不罚，只能让更多人不满 / 283
- 9 做战略最忌讳面面俱到，一定要重点突破 / 285

- 10 防止员工在制度上投机取巧 / 286
- 11 有些矛盾冷处理更好 / 288
- 12 和风细雨不一定就不能解决问题 / 289
- 13 要平等，但不要平起平坐 / 291
- 14 和谐管理绝不是讨好员工 / 292
- 15 不要喂得太饱，否则他们就没有了奔跑的欲望 / 294
- 16 不要轻易许诺，难以实现的诺言比谣言更可怕 / 295
- 17 不一定每个岗位都要用最强的人 / 297
- 18 不要把自己的意见强加于人 / 298
- 19 说到做到，绝对不能开空头支票 / 300
- 20 让所有人都成为赢家，而不是整天想着利益独占 / 301

第一章 *Di Yi Zhang*

一流的企业必有一流的制度

车水马龙的道路上如果没有红绿灯的规范，就会陷入混乱；公司里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 国有国法，家有家规

俗话说得好，无规矩不成方圆。任何一个企业，都应该有自己的规则制度，都应该严格遵循。家有家法，国有国法，公司制定出来的许多制度，不应该成为一纸空文，作为领导，应该采取强硬的手段坚定地落实。一旦发现有人违反规定，要切实按照规定严加处置，绝不能心慈手软。领导人本人犯了错误，也应该按规定进行惩罚，不能只束人不束己。

有一次，美国 IBM 老板迈克带客人去参加工厂，走到工厂门口的时候，被一个守门的员工拦了下来，他说：“对不起，先生，您不能进去，我们这有规定，进入厂区的员工不戴安全帽不许进工厂。”董事长助理连忙说道：“这是这家工厂的老板，要陪同重要的客人参观。”但是守门人却说：“这是公司的规定，我必须按规定办事，我必须对你们的安全负责！”这时候，迈克笑着说：“他说得非常有道理，如果都不按规定办事，那么迟早会出事故的。咱们还是先戴上安全帽，再进去参观吧。”

规则是大家制定的，每个人都应该严格遵守，老板尚且能够如此，更何况一个普通人呢？中国是一个人情大于法的社会，在很多情况下，一些地位高、权力大的人往往不遵守规则，他们犯错没关系，下属的错误坚决不能容忍，着实的“两面派”。

其实，这种做法是非常错误的，在规则面前，应该对每个人一视同仁，公平公正，不能因为地位、权力的高低、大小而有所不同，古代王子犯法还与民同罪，何况现在呢？如果采用两种标准、两种对策，会让员工怨声载道，无心工作，更不利于企业的发展。