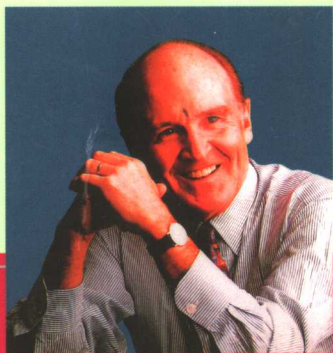


REGULATING WITH LAWS

以法管人

我并不懂得造飞机，但我懂得怎么管人。

—— [美] 杰克·韦尔奇



- 以情感人
- 以理服人
- 以法管人

管人的全部手段



中国商业出版社

以法管人

孙兰萍◎编著



**REGULATING
WITH LAWS**

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以法管人/孙兰萍编著. —北京: 中国商业出版社,
2003.4

ISBN 7-5044-4799-4

I. 以… II. 孙… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 016876 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京星月印刷厂印刷

*

880×1230毫米 32开 7印张 220千字
2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷
定价: 22.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

没有规矩，不成方圆。

人类社会的各种活动，包括政治、经济、文化等，都需要制度来规范和协调。一个公司、企业也同样需要规章制度来规范它的业务活动，来约束员工的行为。而且规模越大的公司越是需要制度。而相应的，制度越完善的公司往往也会有更好的收益。

本书《以法管人》中的“法”指的就是规章制度。全书分三部分，一是实战篇，一是制度篇，一是方略篇。

实战篇的主要内容是讲领导作为规章制度的实施者，应该以身作则、照章办事、赏罚分明。这一点是非常重要的，我们制定制度，不是为制定而制定，而是为了提高效益。如果制度制定出来后，没有人去实施，就起不了作用。即使有人去实施，如果他本人不遵守，不以身示范，就很难让别人遵守。假如他遵守了，在实施制度的过程中有失公正，也会影响到制度作用的发挥。

制度篇是介绍各种制度，包括决策机制、创新制度、升迁制度、岗位责任制度、请示制度、薪酬管理制度和人才进退制度等。制定制度是为了提高效益，而前提是这种制度必须科学合理，并且能随实际情况变化而作相应修改，同时还必须具体详细，具有可操作性。该篇用很长的篇幅介绍了各种管人制度，可以为管理者提供很好的借鉴。

0454/2

方略篇内容包括各种管人的方法和技巧，如6Σ管理法、杰克·韦尔奇管理法等。以法管人并不是制定出科学的制度后严格地执行就可以了。要使它发挥作用，在实施的过程中，领导人的管理、沟通艺术是相当重要的。只有善于和下级沟通的领导才能有效地管理他们，才能使制度发挥它应有的作用。

以法管人，从人治到法治，是企业管理的一种趋势。聪明的领导者能成功地运用这一方法。本书包含了以法管人的制度制定和制度实施，适用于广大企业管理者，是一本不可多得的管理用书。

目 录

实 战 篇

1. 惟才是举，任人惟贤 3
2. 公开公正，依法行事 7
3. 赏罚分明，照章办事 11
4. 严于律己，身正方能服众 14
5. 尊重他人的人格尊严 18
6. 有方无圆失之信 21
7. 智须圆而行须方 25
8. 一言九鼎，言信行果 30
9. 现身说法，以身作则 34
10. 面对困境，身先士卒 38
11. 讲求效率，注重效能，提高效益 42
12. 有理、有利、有节 46
13. 没有调查就没有发言权 50
14. 因时制宜，因势利导 53
15. 管人要讲适度原则 57

16. 死硬并非坚持原则	60
17. 切忌自作聪明，自吹自擂	64
18. 勿“顺我者昌，逆我者亡”	68

制 度 篇

19. 确立高效精干的领导体制	75
20. 实行分权制衡机制	80
21. 完善信息反馈机制	85
22. 健全决策机制	89
23. 鼓励创新，完善创新制度	94
24. 利用升迁制度激励员工	98
25. 确立岗位责任制	102
26. 开源节流，将节俭作为制度	105
27. 层级分明，明确请示制度	108
28. 完善薪酬管理制度	111
29. 实施“五项修炼”，创建学习型组织	115
30. 科学管理单位财务	120
31. 完善绩效管理制度	123
32. 授权须掌握分寸，明确范围	127
33. 法律约束与道德约束并举	131
34. 采取合理的人才进退制度	135
35. 将可持续发展制度化	139

方 略 篇

36. 说活话，办活事	145
37. 有方无圆易拘泥	148
38. 随机应变处事法	153
39. 赞美有方，奖赏有度	157
40. “箱式”领导方法	161
41. 卡耐基式领导方法	165
42. 推进 6 Σ 管理法	168
43. 杰克·韦尔奇的管理手段	172
44. 激励是管人的核心方法	176
45. 信任的力量是无穷的	180
46. 清除与下属隔阂的沟通艺术	184
47. 成为铁腕人物的方法	188
48. 听取下属汇报的技巧	192
49. 领导深入基层的方法	196
50. 科学考察下属的方法	200
51. 上级培养下级的方法	205
52. 注意批评的场合与方式	209
53. 化解矛盾冲突的手段	213

实 战 篇

.

1. 惟才是举，任人惟贤

尊重知识，尊重人才

知识经济时代，企业之间的竞争，说到底人才的竞争，能否在选人用人上取胜，在很大程度上关系着企业的成败。

《人民日报》1992年6月报道，北京某名牌衬衫厂向日本出口了一批衬衣。这批衬衣经北海道被送往日本，但日本客户在港口启封时，竟然发现衬衣盒子里有黑压压的成群的蚂蚁，日方老板提出强烈抗议，要求中方赔偿损失。

中方负责人也备感纳闷，从生产程序到发货运输都是按规定进行的，这蚂蚁是从哪儿冒出来的呢？

无奈之下，北京这家衬衫厂请来了一位专家，这位专家就是浙江农业大学的唐觉教授。唐觉教授从事蚂蚁研究已有50年的历史，堪称这方面的权威。

唐教授和他的助手们，只花了三天时间，就拿出了一份鉴定报告，报告显示：伊氏臭蚁是日本的特产，中国京津塘一带无此种类。

日本人再也骄傲不起来了。北京衬衫厂因此挽回了人民币100万元的经济损失，而且，日本客户为补偿北京衬衫厂的名誉损失，每年增加订购200件衬衫。

但做出巨大贡献的唐教授得到的报酬仅仅是一件衬衫。

无独有偶，在19世纪初，福特公司也发生了一个有趣的故事。

当时，福特公司的一台电机发生了故障，整个公司的这方面的行家都被难住了，没有人知道毛病出在哪里。这些行家们又对这台电机进行多次研究，仍然是一无所获。最后他们不得不请来了德国著名的科学家——斯坦门茨。

斯坦门茨随身只带了一块塑料布，几支粉笔。他在那台电机旁整整呆了三天，不断地观察，不断地计算。最后，他在马达上划了一道线，然后对福特公司的人说：

“请打开电机，沿线将里面的线圈减少 16 匝，照此实施，手到病除。”

人们按此行事，果然电机重新开始运作了。

结果，斯坦门茨要价一万美元，经理不禁愕然，让他填材料费用单。只见斯坦门茨挥笔写道：

“画一条线，一美元；知道在什么地方画线，9999 美元。”

一窝蚂蚁的鉴定，一条直线的画法，表面上看似简单、容易，但无不体现着人才的重要性。可惜的是，在某些领导人眼里，人才说起来重要，用起来次要。在他们看来，“人才”的思想性强，才能突出，有一定水平，所以，领导们就怕不好“领导”，往往敬而远之。有的怕干出了成绩，使做领导的脸面无光，便明争暗弃。

这些做法都是极不可取的。首先，人才是你的部门取胜的重要保障，如果没有人才，何来你的事业？何况，对领导来说，你有职责、有义务使用人才，提拔人才，这样你的下属才会感到在你的领导下有一种信任感，他们也愿意为你而加倍努力。

任人惟才，方能服众

有些领导喜欢培植自己的关系网，将亲信安排在各个要害部门，以此来巩固自己的领导地位。这种做法在短期内或许有效，但从长远的角度看，无异于自掘坟墓。

真正优秀的领导无一例外的是任人惟才，越是自己的至亲，

越严格要求。从不靠自己的关系让自己的亲朋好友走什么捷径，而是让他们接受磨炼，凭借自己的才华，逐渐地成长起来。

冯玉祥将军有个侄子叫冯宏谦，从小就勤奋学习，立志报国。1931年，日本侵略军在沈阳发动“九·一八”事变，中华民族面临生死存亡的危机，冯宏谦听到这个消息后，决定弃笔从戎。他来到了冯玉祥领导的西北军，想在这里谋个差事，报效祖国。

冯玉祥看到自己的侄儿满腔热血，志向远大，心里十分高兴，他亲自下厨帮夫人做饭炒菜款待冯宏谦。

席间，冯玉祥说：“谦儿能顾大局，识大体，奔赴国难，这是我们冯家的光荣。我从不喝酒，但今天我可以多喝一杯开水，多吃一块烙饼，因为我心里高兴！”

过了一会儿，冯玉祥又说：“抗日要做好流血牺牲的准备。谦儿，你怕不怕？”冯宏谦马上站起来，“啪”地一个立正，“报告司令，我冯宏谦不怕！”

冯玉祥高兴地说：“好，现在你是一名军人了。不过，你现在要改名字，在西北军中做一名普通的士兵。”

宏谦听了，不由得一愣，不知冯玉祥让他改名字干什么。

冯玉祥接着说：“我已经为你想好一个名字叫‘冯忍言’，也就是说，你要对我们的伯侄关系绝对保密。我的意思，你明白吗？”

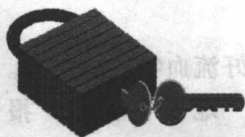
冯宏谦当然明白，伯父是让自己不可以纨绔子弟自居，更不能打着伯父的招牌，在外面招惹是非，便说：“伯父，请您放心吧。”

从此，西北军总部侍卫队多了一名新兵，他为人诚恳、能干，大家只知道他叫冯忍言，根本没有人知道他就是总司令冯玉祥的亲侄子冯宏谦。

冯玉祥不仅是沙场上的一员战将，而且在为人处事上也毫不逊色。侄子不远千里前来投奔他，本来应该给安排个好位子，

以冯玉祥的身份和地位，谁也不会说什么。但他却没有那样做，要侄儿“忍言”，把他们的关系给遮掩住，让侄儿从最普通的士兵做起，这样的将领怎能不让手下心服口服？

可惜的是，有些领导却没有冯玉祥的远见。他们想尽一切办法让自己的亲信把持重要部门的领导职位，自以为建起了牢不可破的关系网，其实，这样的“网”，往往是一荣俱荣，一损俱损，有时候甚至脆弱得不堪一击；相反，一个任人惟才、任人惟贤的领导却能得到下属的真心拥护。赢得民心，乃是为官者要时刻牢记的一条原则。



经验之谈

1. 尊重知识，尊重人才，关系着企业的成败。
2. 真正优秀的领导无一例外的是任人惟才。
3. 赢得民心，乃是为官者要时刻牢记的原则。

2. 公开公正，依法行事

公正透明，严格人事考核

韩国财阀郑周永出身贫寒，但他凭着自己卓越的才能和超人的胆略，愈挫愈坚，不甘失败，他所创立的现代集团从无到有、从小到大，经过几十年不懈的努力，现已成为韩国实力最雄厚、经营领域极为广泛的超大型经济实体，并跨入了世界著名大企业的行列。

郑周永在人才的选拔、培养和使用上，不仅十分重视，而且把它看成是关系到企业兴衰的大事。现代集团自1958年以来，一般情况下，每年定期两次对外公开招聘职员，对应试者首先要进行笔试，笔试科目有英语和专业知识，然后再进行面试和身体检查。经过考试被录取的人员，在确定工作岗位之前，必须先现代重工业研修院接受2~3周的教育，再到现代人力开发院接受1周的教育。这个阶段的教育内容有以下几个方面：(1) 了解集团及各公司的现状；(2) 精神教育；(3) 学习业务基本知识；(4) 由公司进行岗位教育；(5) 由部门进行定岗教育。

为了使新职员都能从事自己所喜欢的工作，郑周永要求新职员填写三个志愿工作岗位，并要求各公司在确定新职员的工作岗位时，要充分考虑本人的志愿，除了极个别情况外，都尽可能地分配他们到自己想去的公司或部门，对原有的职工也采取同样的做法。各公司每年登记一次，对于希望调动工作岗位的员工，都尽可能地予以调整，从而满足他们的要求。

为了选拔人才，郑周永在公司内建立了一整套严格的人事考核制度。由于每个系列企业的工作不同，因而考核的标准也不尽一样，但有一点却是共同的，那就是考核的重点都放在工作成绩上。现代建设公司的考核标准分为两类，对于课长以上的管理人员，重点考核指挥能力和计划能力；对于代理以下人员，重点考核诚实性、勤勉性和责任感。主考人由直属高一级管理人员担任。一般职员由课长、次长考核，部长由常务理事考核，专务理事由经理、副经理考核。

各公司人事委员会负责对各类职员的考核成绩进行复查，以避免因掌握评分标准不同而出现不公平现象。人事考核的结果是职员晋升的主要依据。一般说来，要取得晋升上一级职务的资格，必须经过一定的年限，一般职员升为代理需要三年，代理升为课长也需要三年，课长升为次长需要四年，次长升为部长需要四到五年，部长升为理事需要二年。也就是说，如果从一般职员升为理事，需要 16~17 年的时间。假如工作成绩突出，升级的期限每级可缩短为一年。

纪律严明，心慈手不软

作为领导者、管理者，要加强对员工的约束，就应该有强化纪律的书面规范，保证下属受到公平的对待，避免一时冲动给他们严厉的惩罚。强化纪律有以下四个阶段：

第一次犯错，口头警告。下属必须知道他们哪里错了。你要记下给他们警告的时间、地点和周围环境。

第二次犯错，书面通知他们，并警告说下次犯错误会受罚、扣工资或者换工作。这封警告信一式三份，一份给犯错误的员工本人，一份给上司，一份存档。

第三次犯错，临时停止工作。根据你们达成的协议和错误的性质及程度，给予长短不同的停工惩罚，停发一切报酬。

第四次犯错，降职、降级，或者调换工作。根据各种因素，

作出上述惩罚之一。其中调换工作是最常见的。因为这样既可减少雇佣他们造成的损失，又可以使自己减少一个问题户。实际上，整个公司并没有因你的这一行为获得任何好处。除非你确认他的表现不佳确系工作不对，换一个工作会使他干得更好，否则轻易不要这样做。调换工作部门之后，你要将该人的资料全部移交过去。

下属犯下了不可原谅的错误，理应受到应有的处罚。下属对自己所受到的处罚，思想难免会一时转不过弯儿来，这就需要你私下里与他谈一谈，交换一下意见。

所谓交换意见，并不是让你对受处罚的下属唠唠叨叨一大堆，一个劲儿地对他们进行教育和说服，而是让对方参与到谈话中去，进行交流。否则，你说了大半天儿，却没有说到点子上，起不到实际作用，对方还会对你产生反感。

谈话时，要让下属逐渐步入正轨，认识到自己所受处罚的合理性，并非领导有意为难他。如果对方确有委屈或难言之隐，领导应该表示体谅，说一些劝慰的话。

要让员工明白，处罚决定的作出，绝不是专门对人的，而是对事而言的，使他不要过于激动，以免引起误会。许多员工会认为，他们受到了处罚，他们的人格同时也受到了侮辱。所以你需要通过交换思想让他们明白，所有的处罚都是为了部门的利益和发展，不是故意去损害某人的感情。

在肯定被处罚对象的工作成绩的同时，要坦诚善意地提出对方违反了什么纪律，这会给部门工作造成什么样的不良影响，做到循循善诱，务必防止简单粗暴的处罚。

在谈话结束时，可以为受处罚对象寻找一个合适的客观原因和理由，让对方明白这次受处罚是一次失误，希望他下次能够避免这种失误，这样容易让对方下得了台阶。你还要告诉对方，他的工作态度一直都是很好的，希望他以后在工作中，为了部门的发展而继续努力。