

管人有制度，管事有规章，带团队就没有那么难

别让制度 毁了你的团队

制度不行管理不灵，管理不狠公司不稳

BIERANG ZHIDU HUILE NIDE TUANDUI

谢国计◎著



一流企业用制度管人，二流企业用人管人



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

管人有制度，管事有规章，带团队就活

别让制度 毁了你的团队

制度不行管理不灵，管理不狠公司不稳

BIERANG ZHIDU HUILE NIDE TUANDUI

谢国计◎著



一流企业用制度管人，二流企业用人管人



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

别让制度毁了你的团队 / 谢国计著. — 成都 : 成都时代出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-5464-1441-6

I. ①别… II. ①谢… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 184199 号

别让制度毁了你的团队

BIERANG ZHIDU HUILE NIDE TUANDUI
谢国计 著

出 品 人 石碧川
责任编辑 周 慧
责任校对 兰晓莹莹
装帧设计 林自伟
责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86621237 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京建泰印刷有限公司
规 格 710mm×1000mm 1/16
印 张 17.5
字 数 250 千
版 次 2015 年 9 月第 1 版
印 次 2015 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1441-6
定 价 39.80 元

著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 89580799

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，体现出严谨性、公正性。

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，按规章办事，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，按规章办事，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，也需要被理解和关心。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，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、按规章办事的同时，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和战斗力，朝着更高、更远的目标迈进。

第一章 >>>>

一个没有制度的企业只是一个货堆

1. 你不讲制度，员工就会跟你讲条件 / 3
2. 没有规矩，不成方圆 / 4
3. 人情归人情，事情归事情 / 5
4. 让员工怕你，不如让他怕制度 / 7
5. 不能被量化的工作，是制度的“短板”所在 / 8
6. 制度松弛，贻害无穷 / 10
7. 制度面前，谁都不能有特权 / 11
8. 不合理的调动，对双方都是一种折磨 / 13
9. 把好考评这道关，手下才能不闹翻 / 14
10. “放羊式”管理，必然导致人才的浪费 / 16
11. 国有国法，家有家规 / 17
12. 一流的企业用制度管人，二流的企业用人管人 / 19

第二章 >>>>

制度要到位，不到位的制度等于没有制度

1. 建立制度的人，决不能凌驾于制度之上 / 23
2. 制度面前，功劳大于苦劳 / 24
3. 陈腐的制度会浇灭员工的工作激情 / 26

4. 管人要用制度说话，“人治”不如“法治” / 27
5. 制度设置要合情合理，管得住还要玩得转 / 28
6. 不到位的制度等于没有制度 / 30
7. 铺天盖地的制度，意味着管理的失控 / 31
8. 越是模棱两可的事情，越应该制度化 / 33
9. 管理，就是用好的制度取代不好的制度 / 34
10. 制度的本质，是对一把手的制约 / 36
11. 一套好的制度比多几个人管理更重要 / 37
12. 完成从“老板第一”到“制度第一”的过渡 / 39

第三章

制度的执行，不讲如果只讲结果

1. 制度的生命力在于不折不扣地执行 / 43
2. 一流的执行比一流的点子更重要 / 45
3. 没有有效的执行，再伟大的战略都等于零 / 46
4. 做老板，就要把执行力当做经营成败的关键 / 48
5. 执行就是：现在、立刻、马上 / 50
6. 执行力不讲如果，只讲结果 / 52
7. 有了制度不执行，比没有制度还糟糕 / 54
8. 令出如山，决不能妥协 / 55
9. 制度执行要从小抓起 / 57
10. 要学会用制度让执行“提速” / 59
11. 有计划的执行才会让效果更完美 / 61
12. 执行对事不对人，制度面前没有例外 / 63

第四章 >>>>>

别指望人人自动自发，有效监督才能为制度保驾护航

1. 牢牢把控制度的每一个操作环节 / 67
2. 监督与问责，对事不对人 / 68
3. 责任明确，顺着流程直接找到事物责任人 / 70
4. 保证人人有事做，事事有人管 / 72
5. 监管结合，确保工作顺利持久开展 / 74
6. 莫让问责走过场，落到实处是关键 / 76
7. 监督是执行的保障 / 77
8. 用事实堵住发牢骚人的嘴 / 78
9. 时常做一下员工满意度调查 / 80
10. 谨防员工报喜不报忧 / 81
11. 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 83
12. 监督不是个案，要常态化 / 84

第五章 >>>>>

公事不公办，制度就会成为花瓶

1. 制度是用来实施的，而不是吓唬人的摆设 / 89
2. 规则是防止人犯错误，制度是惩罚犯了错误的人 / 90
3. 要明确告诉员工：什么是该做的，什么是不该做的 / 92
4. 原则的“高墙”绝对不可以逾越 / 93
5. 要给制度佩一把“尚方宝剑” / 94
6. 疏而不漏，危急关头决不手软 / 96
7. 制度执行也必须公事公办 / 97
8. 破坏制度一定要受到惩罚 / 99

9. 不要让制度隔靴搔痒 / 100
10. 铲除“上有政策，下有对策”的歪风 / 102
11. 果断清除团队中的“烂桃子” / 103
12. 拒绝“内讧”，整体利益高于一切 / 106

第六章 >>>>>

制度考核要公平，坚决不能煮大锅饭

1. 制度面前人人平等 / 111
2. 公平考核，让每一个员工放心 / 113
3. 制度考核要有连贯性、持续性 / 114
4. 对下属既不要有偏见，也不要另眼相待 / 116
5. 争议面前，做一个公正的裁判 / 117
6. 活力与创造力是“淘汰”出来的 / 119
7. 公平公正，并非不近人情 / 120
8. 违章必究，处罚得当 / 121
9. 爱岗敬业是考核员工的终极目的 / 123
10. 将工作态度纳入考核之中 / 125
11. 建立公正的绩效评估制度 / 126
12. 保证考核的客观性和权威性 / 128

第七章 >>>>>

制度可以严格化，但别把员工当机器

1. 制度是死的，人是活的 / 133
2. 适度的人情，是管理的“润滑剂” / 135
3. 在软与硬之间找到管理的发力点 / 136

4. 柔性管理是人本管理的核心 / 138
5. 要允许下属犯“合理”的错误 / 139
6. 对下属要讲原则更要讲人情味 / 141
7. 管得过严会压抑员工的积极性 / 142
8. 解决员工的后顾之忧，与员工同甘共苦 / 144
9. 过分挑剔下属的毛病，只会招来反感 / 145
10. 让员工轻装上阵，“心理减负”很重要 / 146
11. 人事安排合理，一加一就会大于二 / 148
12. 时间无情人有情，加班宜少不宜多 / 149
13. 管理无法触及的地方可以靠企业文化解决 / 151

第八章 >>>>>

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 / 155
2. 制度设置要抓重点，要简洁、明确 / 156
3. 明确告诉员工制度的前因后果，让他明白该怎么做 / 158
4. 制定制度不可墨守成规 / 159
5. 防微杜渐，把好“入口关” / 161
6. 制定规章制度，要让大家参与其中 / 162
7. 制度设置一定要层次分明 / 164
8. 勿让公司制度与法律法规撞车 / 166
9. 制度设置要补齐短板 / 167
10. 让规章制度与时俱进 / 169

第九章 >>>>

用铁的纪律打造一流的团队

1. 单打独斗永远成不了气候 / 173
2. 一群团结起来的蚂蚁可以战胜一头狮子 / 174
3. 增强团队成员间的信任，让大家都有归属感 / 176
4. 铁的纪律，造就铁的团队 / 177
5. 良性换血，让团队始终保持战斗激情 / 179
6. 优化团队成员，消除团队中的短板 / 180
7. 团队精神是打硬仗取得胜利的保证 / 181
8. “杀鸡儆猴”是团队管理的大忌 / 182
9. 及时向能力低下者亮红牌 / 184
10. 打造团队正能量，从每一个漏洞抓起 / 185
11. 绝对不容许破坏团队的狂徒存在 / 187
12. 用目标和利益把团队成员紧紧绑在一起 / 189

第十章 >>>>

扬长避短，会管人还要会用人

1. 用人不疑，疑人不用 / 193
2. 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 / 194
3. 任人唯贤，而不是任人唯亲 / 196
4. 领导者要有大胸怀，敢于任用比自己优秀的人 / 198
5. 同等条件下，优先选用“潜力股” / 199
6. 用最高的位置，把最有本事的人留下来 / 201
7. 根据公司的长远规划进行人才储备 / 202
8. 让员工的能力与职务相匹配 / 204

9. 实行末位淘汰制，及时清理公司里的庸才 / 205
10. 对自己有用的人，要舍得下血本 / 207
11. 给猴子一棵树，给老虎一座山 / 209
12. 知人善用，是成功管理的关键 / 210

第十一章 >>>>>

会激励，善批评，让庸兵变将才

1. 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 / 215
2. 绝不把褒奖留到第二天 / 217
3. 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 / 218
4. 别忘了，员工也需要以薪换心 / 220
5. 一个响亮的头衔会让他把工作干得更好 / 221
6. 把握好激励员工的“生命周期” / 223
7. 惩罚不是目的，打完巴掌，甜枣要跟上 / 224
8. “千里马”不能用重鞭，冷落也要有个度 / 226
9. 递进式处罚比一棒子打死更有效 / 227
10. “胡萝卜加大棒”，让下属自己认错 / 228
11. 批评时要力争做到心平气和 / 230
12. 激励员工的五项原则 / 232

第十二章 >>>>>

制度管人必须跨越的误区

1. 事必躬亲的人，没有当领导的命 / 237
2. 玩弄手腕，终究会失信于人 / 238
3. 好话和坏话都要讲在当面 / 240

4. 忽略鸡毛蒜皮的事 / 241
5. 权威不等于纪律 / 242
6. 只奖不罚，只能让更多人不满 / 244
7. 做战略最忌讳面面俱到，一定要重点突破 / 245
8. 防止员工在制度上投机取巧 / 247
9. 有些矛盾冷处理更好 / 249
10. 要平等，但不要平起平坐 / 250
11. 和谐管理绝不是讨好员工 / 252
12. 不要喂得太饱，否则员工就没有了奔跑的欲望 / 253
13. 不要轻易许诺，难以实现的诺言比谣言更可怕 / 255
14. 不一定每个岗位都要用最强的人 / 256
15. 不要把自己的意见强加于人 / 258
16. 说到做到，绝对不能开空头支票 / 260
17. 让所有人都成为赢家，而不是整天想着利益独占 / 261
18. 要做放权的刘邦，不做专权的朱元璋 / 263

第一章

一个没有制度的企业只是一个货堆

BIERANG
ZHIDU HUILE
NIDE TUANDUI

1 你不讲制度，员工就会跟你讲条件

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。如果你不讲制度，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。

中国人最爱讲人情，尤其是在员工犯错的时候，老板很喜欢说“下不为例”。可是，有了下不为例，就会有第二次，第三次。作为企业的老板，一定要认识到：在制度合理的前提下，如果你法外开恩，就会为制度的推行埋下地雷。

一般来说，有制度却不严格执行，会造成诸多不良的后果。比如，造成员工职责不清。很多企业都有制度，但是却不按制度执行，这就很容易造成某项工作好像谁都在负责，但实际上谁都没有真正负责。于是，两个部门对一项工作纠缠不休，相互扯皮，使原本有序的工作变得无序，造成了极大的浪费。

为了避免员工和你谈条件，你一定要把公司的规章制度严格推行下去，让每个员工按照制度去行事，避免造成管理的无序，对员工的积极性造成消极的影响。

个人的智慧、水平是有限的，而且很多人对别人的能力往往又不太认同，都认为自己聪明能干，所以不太容易服从别人。因此，如果单纯的“人管人”、“人治人”，就很容易产生这样那样的弊端。下面我们具体来看一下。

“人治”带有明显的随意性、主观性，缺乏科学性，员工很难适应；“人治”有很强的专制色彩，缺乏公平性、民主性，很容易导致决策失误，也容易造成管理者和员工的关系紧张；“人治”是以人为主的，很容易出现“一朝天子一朝臣”的现象，员工很可能会巴结管理者，不利于“人和”；“人治”往往难过人情关，因为人与人之间，有亲疏远近的关系，一旦发生“奖亲罚疏，任人唯亲”的事情，管理者就会失去威信，团队也会失去凝聚力。

所以，人治不靠谱，建立企业制度，凡事以制度为准，才是最靠谱的。看看战场上，军纪严明、众志成城的军队，总能打败纪律涣散的乌合之众。同样的道理，企业也需要严格的管理制度，有了合理的制度，员工的工作效率才有提高，企业的长远发展才有保证。

2 没有规矩，不成方圆

凡事都要讲规矩，做人有做人的规矩，做事有做事的规矩，管理企业同样有管理企业的规矩。如果没有规矩，那么企业经营就非常容易变得混乱。如果有规矩不遵行，规矩也会成为一纸空文，对企业管理产生不了任何作用。

很多企业虽然制定了规章制度，但是大家并没有把制度当成自我规范的守则，没有自律。尤其是领导者，没有以身作则，不按制度进行管理考核，直接影响了制度的威严，损害了遵守制度的那些员工的积极性和创造性，影响了整个团队的工作效率。

规章制度对企业管理而言，其重要性是不言而喻的。身为企业管理者，一定要想办法用制度来经营和管理企业。在这一点上，“老干妈”