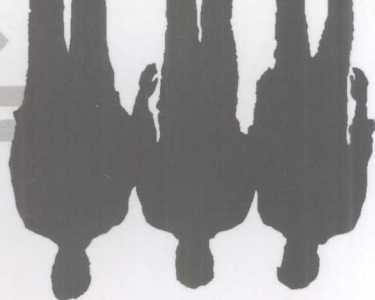


任何一种制度都只是工具，而不是目的。

制度



制度以外

制度本身都会有管理的盲点

怎样管人

管理的技巧不是制，关键在于度

案头必备 公司谋略 经典收藏

★★★★★

管人的目的是用好人

余仕根 著

ZHIDUYIWAI
ZENYANG
GUANREN

 中国长安出版社

「规矩」成不了「方圆」，那要这「规矩」何用？



图书在版编目 (CIP) 数据

制度以外怎样管人/余仕根著. —北京: 中国长安出版社, 2009. 2

ISBN 978-7-80175-962-7

I. 制… II. 余… III. 中小企业—企业管理: 人事管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 022083 号

制度以外怎样管人

余仕根 著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 四川锦祝印务有限公司

开本: 700mm×1000mm 1/16

印张: 17.5

字数: 220 千字

版本: 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-80175-962-7

定价: 35.00 元

前言

制度不是全部，它也有盲点

企业的主体力量是什么？员工。管理者的核心工作又是什么？管人。“管”是管理者的天职。但凡是做过领导的人都知道，无论是为赚钱还是为做事，都离不开“人”。员工如水，领导如舟，人管到位了，领导方能成功。也因如此，“人事”变成商业场中最头疼的事情。

事实上，管人不是难事。管人的问题常常难以得到解决并不是管理者的水平有限，也不完全是管理制度的不完善，而是管理者没有将合适的方法和必要的手段有机地结合起来。在很大程度上，管理人员都把制度当成法宝，对制度寄予了所有期望。

企业实施各种管理模式的本意在于用好人。由于片面地追求约束性的管理，而忽略了一个人在轻松的环境中更能激发潜能的现象，“管人”与“用人”的矛盾就彰显得十分突出，“管”的目的与结果出现了重大的差异，这也是管理和被管理矛盾的终极表现。

制度本身是没有错的，按制度办事更没有错误。错的是管理者！这一点，作为管理者不得不承认。很多管理者实质是陷

入了制度的误区，说得更准确些，是自己给自己下了套，陷入了理解的误区。他们认为，制度就是约束，一种用来约束员工的规范措施。把人管理到位了，就可以高枕无忧了。对制度本意的理解当然不错，但是他们由此推出的“理所当然”的结论，却是大错特错了。因为他们把管人和用人画上了等号。因此，很多管理者很是纳闷：使用的管理制度是 MBA 学来的；是诸如松下、海尔之类的大型企业的成熟管理制度……可到头来结果又怎样呢？

作为企业来讲，把人用好，发挥每个人的作用，才能创造出最大的效益。问题在于，我们往往被制度的面纱所迷惑，忘记了制度本质外的许多重要内容。

我们往深处再去理解一下制度，你就会发现：制度强调的是在一定范围之内的行为规范或是程序规则，指的是一定范围之内、一定程度的限制，而不是全部。换言之，制度不是万能的，它也有鞭长莫及的地方。人人都把目光盯在“制”上，却忘了那个“度”字（范畴、程度），而这范围之外，很多时候才是管理学问的精华所在。

任何一种制度都只是工具，而不是目的。把人管得服服帖帖，也并不意味着把人用到位。要想留住人才，最大限度上发挥人才的作用，当然不能光凭制度本身。这就需要发挥制度之外的管理方法，这也是《制度以外怎样管人》重点要讲述的内容。

管理制度必不可少，可也不能一应俱全，无论修订多少次，它依然有漏洞，即使尽可能保证制度无残缺，也难保证员工会自觉遵守。这就像一把锁，只能防君子而不能防小人。事实上，我们不能保证每个员工都是君子。

因此，《制度以外怎样管人》将带给所有中层管理者乃至中小型企业主在实际管理中最实用、最有用的管理方法。毕竟制度不是全部，它也有盲点。

目 录

- 制度是约束，还是激励 / 001
- 企业不是军队 / 005
- 制度不是全部 / 008
- 制度本身就有盲点 / 012
- 管理是为平衡而不是平等 / 015
- 管理中的盲点无法当成缺点来校正 / 018
- “剑走偏锋”留空间 / 022
- 吃饱的狗儿不听话 / 026
- 悲乎，兔子那无奈的许诺 / 029
- 常挨打的猴子皮厚 / 032
- “下载补丁”不忘“杀毒” / 035
- 跛子当上领头羊 / 039
- “半瓶水”神通广大 / 042
- 管理是非小人有“后门” / 045

- 牵制“奸臣” / 049
- 有一种下属——锋芒太露 / 053
- 有一种下属——功高震主 / 057
- 有一种下属——功不可没 / 061
- 为下属的错“买单”不为过 / 065
- 夹缝之中生存的管理层 / 069
- 牵住那颗“驿动的心” / 074
- “送客”之道 / 077
- 瓦解不利企业的小团体 / 082
- 员工近在眼前，职权远在天边 / 085
- 难念的“融”字经 / 088
- 管理下属目测距离 / 092
- 男上司“远离”女下属 / 095
- 女上司如何管理男下属 / 099
- 得饶人处且饶人 / 103
- 聪明转入糊涂是学问 / 106
- 让他占点儿小便宜 / 111
- 反弹琵琶不止是敦煌艺术 / 115
- “狐假虎威”不是罪 / 119
- “狐假虎威”第二谈 / 124

- “前朝旧臣”如何管 / 128
- 管理者也有“秀色可参” / 133
- 时下流行“杀猴给鸡看” / 138
- 鼓励下属去“玩耍” / 142
- 一线员工的心声 / 146
- 人才管理“only you” / 149
- 谁说批评要“对事不对人” / 153
- 别老拿“制度”说事 / 157
- 打动下属的“空”话 / 160
- 请下属喝碗“功夫茶” / 164
- “小器”而有效的“贿赂” / 168
- 对新员工要“残暴”点儿 / 172
- “勾心”不“斗角” / 176
- 上梁太正下梁累 / 180
- “钱”要花在刀刃上 / 184
- 人才管理“两面针” / 188
- 老板有时必须“六亲不认” / 191
- 不能自保，怎能管人 / 195
- 离皇亲国戚远点儿 / 199
- 先拿到“尚方宝剑” / 203

- 管理绝不能“一视同仁” / 207
- 皇亲国戚与人力资源 / 211
- 巧用“答龙鞭” / 215
- 有时候“不和”更为贵 / 219
- 天子犯法不能与庶民同罪 / 222
- 制度执行练就“缩骨功” / 226
- “丑话”要讲在前头 / 231
- “好话”也要讲在前面 / 235
- 手足可以断，阵脚不能乱 / 238
- “笼夫三拳”不要钱 / 242
- 人才管理，你会学谁 / 246
- 新官上任打“太极” / 251
- 管理不是“人财”两失 / 255
- “刺头”敢用才敢管 / 259
- 特殊人才特殊管理 / 264
- 后记 / 269

制度是约束，还是激励

不管是母系社会还是现代社会，有人群就必有规则，也就是我们所说的行为规范。只要你加入到一个团队中，你就必须遵守团队的统一指挥，你的一切行动就必须符合这个团队的行为规范之要求。《韦伯斯特字典》以及《美国文化遗产大字典》中有这样一句解释：“制度就是行为规范。”那么反过来说，保证行为规范的就是制度。而在《辞海》中给予了制度准确的定义：制度是指要求成员共同遵守的、按统一程序办事的规程。

“无规矩不成方圆。”任何一家企业为了管好人，都建有一整套完整的管理制度，但是在“管好”人的同时，是否就等于“用好”人了呢？

各种管理模式的实施，的确给企业带来了环境整洁、效率提高等企业景观和效益，但是企业员工在重重管理之下，“自由度”越来越小。人类天生就具备逆反心态，在这种心态下工作自然不能令人满意。“不被老板炒鱿鱼，就把老板炒鱿鱼。”企业的许许多多的高压政策、甚至不合理的制度直接导致的结果是：人才流失。牛根生之所以挥泪离开伊利，就是由于管理理念和管理模式上的冲突。当然，这也成就了我国乳业的一个传奇，牛根生则是这个传奇的缔造者，而他本身也是一个让人不

得不伸出大拇指称赞的“牛人”！

企业实施各种管理模式的本意在于用好人，由于片面地追求约束性的管理，而忽略了一个人在轻松的环境中更能激发潜能的现象，“管人”与“用人”的矛盾就彰显得十分突出，“管”的目的与结果出现了重大的差异，这也是管理和被管理矛盾的终极表现。

制度本身是没有错的，按制度办事更没有错误。错的是管理者！这一点，作为管理者不得不承认。很多管理者实质是陷入了制度的误区，说得更准确些，是自己给自己下了套，陷入了理解的误区。他们认为制度就是约束，一种用来约束员工的规范措施。他们认为把人管理到位了，就可以高枕无忧了。对制度本义的理解当然不错，但是他们由此义推出的“理所当然”的认为，却是大错特错了。因为他们把管人和用人画上了等号。因此，很多管理者很是纳闷：使用的管理制度是 MBA 学来的，完全是诸如松下、海尔之类的大型企业的成熟管理制度……可到头来结果又怎样呢？

管人和用人其实是两个完全不同的概念，可许多人却常常模糊了二者的界限。制度与管人有关系，与用人却无必然联系。制度的设定是为了规范人的行为处事标准，是管人。而用人是为了“物尽其才，人尽其用”，是尽可能少约束、多自由。二者之间还时有抵牾。说简单一点，制度是为了管人方便，并不一定适合用人。但是作为企业来讲，把人用好，发挥每个人的作用，才能创造最大的效益。赢利是任何一个企业的最终、也是最根本的目的。其他所有的目标与方法都是围绕这个终极目标展开的。

制度是约束，这样的理解当然不错，却不够全面。制度按字面意思理解，就是制约限制（制）之意，强调在一定范围里（度）的行事标准。从这个意义来理解，制度大到可以是国家法律法规，小到能够成为夫妻床头约法三章。如果仅仅停留在这

个层面的理解，那还是难脱窠臼，也就没有本书《制度以外怎样管人》的必要了。问题在于，我们往往被制度的面纱所迷惑，忘记了制度本质外的许多重要内容。

我们往深处再去理解一下制度，你就会发现：制度强调的是一定范围之内的行为规范或是程序规则，指的是一定范围之内的一定程度的限制，而不是全部。换言之，制度不是万能的，它也有鞭长莫及的范围之外。人人都把目光盯在“制”上，却忘了那个“度”字（范畴、程度），而这范围之外，很多时候才是管理学问的精要所在。

任何一种制度都只是工具，而不是目的。制度设立与运用，不是为了管人，而是为了更好地用人，为企业创造效益。所以对管理者而言，用人是目的，制度只是为了实现这一目的的一种手段而已，切不可本末倒置。但现实工作中，许多平庸的管理者恰恰就是这样认为的，一切唯制度论，认为有了好的制度就有好的一切。但在高明者的眼中，制度作为一种工具，如果不适合本企业，达不成自己“人尽其才”的目标，再好的制度也会弃之不用。

如果这“规矩”成不了“方圆”，那要这“规矩”何用？同样，如果一个制度的设置妨碍了企业的发展，管理者还会死抱制度不放吗？制度是规矩，是管人的手段与方法，高明的管理者非常清楚这一点（更要记住的一点：制度本身就是人制定的），但他们更清楚把人用好才是目的。管人不是用人，管人是方法，不是目的。把人管得服服帖帖，也并不意味着把人用了到位。要想留住人才，最大限度上发挥人才的作用，当然不能光凭制度本身，这就需要发挥制度之外的管理方法。

现在都在提倡人性管理，那什么是人性管理？抛开那些故作高深的理论，说得直白一点：人性管理就是把握员工的心理，知道他们想要什么，尽可能满足他们。他们才会为企业做出更大的贡献。有句老话，“人心都是肉长的”，作为老板，重要的

是要抓“心”。抓“心”就要劳心，劳什么心？劳员工的心思。这是制度永远无法解决的问题，也是制度够不到，也无法够到的范围。于是又回到原问题上，制度不是一切，制度之外才是关键。

使用制度的初级水平就是用制度管人，限制人。就像一根绷紧了的弹簧，只有适度用力，才会发挥弹簧的真正作用，用力过猛，也许会导致弹簧的永久失效，甚至断裂。一个道理，用制度到了一种高手境界，制度不是管人，而是激励人，发展促进人。化有招为无招，划有形的条框限制为无形的鞭策激励，这同样是制度。制度是约束，更是激励。关键还是看用制度之人了。企业真正需要的不是“乖乖儿”，而是一群富有创造力的“优质”员工。

没有制度万万不能，但制度绝对不是万万之能。制度有鞭长莫及的地方，这便是制度外。制度外很广、很泛、很深、很玄，有时甚至只能意会不可言传。因为制度之外的许许多多都是“做得说不得”，一说就有可能揭遮羞布。但为了更多的管理者能摆脱制度误区，不迷信制度，笔者愿冒天下之大不韪，来揭开制度的神秘面纱，与大家共同探讨如何进行制度外管理。

企业不是军队

不可否认，军事组织是人类社会的第一个大规模组织，从最初与自然界的各类野兽作战，到部落与部落之间的战争，再发展到国家之战、宗教之战、朝代之争。战争是暴力活动，却又是为了争夺生存权利而不得不进行的活动。企业之间的商战也是为了生存，因此，把生存当做第一宗旨的企业家极其期待自己的队伍有军队一样的素质与能量。

联想集团柳传志承认，他希望自己的团队应该像古罗马军队，无论进攻还是撤退，都能够保持队形不乱；而松下幸之助要求公司职员膜拜孙子，他认为，只有认真背诵《孙子兵法》并灵活运用，公司才能兴旺。

也因为有这些知名企业弘扬了军事化管理，引发了一大批如《致加西亚的信》、《给企业注入军魂》、《向解放军学习》的企业管理书籍的销售热潮，大大小小的企业家都开始注重“向军队学管理”。

军事化管理的优点在于增强团队的凝聚力、执行力及战斗力，能导致权力的集中化与最有效化。军事化管理的表现形式在于：统一着装、统一就寝、统一学习、统一作战。不错，在我们国家，尖端的技术、顶尖的人才多出自军队，中国的军队

几乎是万能的，洪涝、冰雪、地震等等自然灾害都有他们坚韧不屈的身影，国家安保、奥运文艺也是军队增光添彩的拿手项目。像军队一样的精良队伍，像士兵一样优秀的员工自然令企业家们日思夜寐。

不可否认，军队是世界上最有效率的组织，军人在军事化管理下形成了很多优秀品质，如坚定的信念、崇高的使命感、无与伦比的执行力……于是军队管理模式成了无数企业竞相效仿的对象，仿佛军事化管理成了企业包治百病的良药。

兵法中的“知己知彼，百战百殆”、“居常虑变，处易备卒”、“天时地利人和”等思想精髓值得所有人借鉴，但是其管理模式能直接移植到企业吗？

No! 任何企业都不能照搬军队的管理制度。

从性质上来说，军队是国家的维护者和法律的捍卫者，是为了国家和人民的利益而存在的。当面对敌人时是生死搏斗，随时都有可能付出生命代价，这是任何职业都无法与之相提并论的。正因如此，军队才需要“军事化”即无条件服从，森严的等级界限，强硬的制约措施。军队里没有辞职，只允许病退、退休、退役，否则就是逃兵、违抗军令，特别是在战场上，逃兵和越狱是一个下场——“身份证作废”，最轻的也是禁闭十天半月。在企业里，借你几个胆也不敢对违纪的员工进行体罚。

说得直接一点，军队为生存而战意味着暴力，目的是如何更有效地杀伤对手，保存自我，关系着的是真正意义上的生命价值，因此，军队成员能在遇到战争或特殊情况发生时保持一致的目的。军事化管理必须以此为基础，这一点，企业是不可能效仿的，任何企业都没有权利要求员工将生命押给企业。

企业与军队有别，也在于环境。军队的环境决定了士兵可以不去考虑多余的因素，一心一意地执行命令。然而，若企业一味强调“无条件服从命令”、“没有任何借口”，必将导致企业活力和创造性逐步丧失。更为严重的是，在实行军事化管理的

企业里，所有的员工都会自觉或不自觉地陷入“不唯上者，无法生存”的怪圈。胆小的不敢质疑上司的不合理指令，见风使舵的和胆大的不愿意“对犟驴弹琴”提意见和建议，最后，有才干有理想的人才远走高飞了，剩下的只是些阿谀奉承的小人和唯命是从的机器，企业领导就只能穿上“皇帝的新装”四处招摇了。

麦克阿瑟说：“在战争中，没有胜利的替代品，如果输了，国家就完了。”而美国著名管理学家梅奥指出：人工作的动机在于工作的社会关系，市场经济是追求参与各方的共赢。由此我们得出，企业和军队由于目的不同，激发人、管理人的模式就不可能相同。

企业不是军队，员工当然就不是士兵。军队以执行命令为天职，员工则应以创造价值为己任。

《没有任何借口》、《执行力》曾横扫中国形形色色的管理者的眼球，特别是以销售起家的老板们，更是期待员工“绝对执行”，像自己一样有“能力”。他们眼中的能力仅仅是限于“创造经济”的能力，从而以为，只有“不找借口”全力“执行”就是才干，只有这样，才能创造出“财富”。所以，“提升执行力”就成为N多管理者对军事化管理寄予的最大希望，也是大多数企业实行军事化管理的最大理由。

企业期待一群高素质的员工没错，但高素质并不等同于“绝对服从”，高素质的员工是有激情、有思想、有创造力的，如果管理者生搬硬套地实施军事化管理，恐怕就是天难遂人愿了，其结果只能是西施效颦。

制度不是全部

试问“以前企业刚起步的时候，只有五六个人，根本没什么管理制度。可那时候大家工作的积极性都非常高，虽然经常加班到晚上，可谁也没喊过累，也没提出要加班费。现在企业做大了，各项管理制度逐渐完善了，员工的薪水提高了，公司福利制度也建立起来了，可是员工们的牢骚却越来越多，甚至曾经和我一起创业的老员工都有了怨言。为什么会这样呢？”站在员工的立场上来想，令他们发牢骚的其实是所谓的“制度逐渐完善”。

这似乎很没道理，都知道“国有国法，家有家规”，企业没有规矩如何成方圆呢？如果将企业比作一间房子，制度就是四周的墙壁，再森严的房子也须留着门和窗户，也就是说，制度并不是全部。以上举例中，员工的抱怨就是来自门太窄或是窗户太小，快要窒息时，别说是埋怨，破墙而出都有可能。从通俗一点来讲就是，制度并不能从真正意义上“管住人”，甚至会磨灭了他们的积极态度。俗语所说的“管得住人，管不住心”就是这个道理。

有很多管理人员、老板在建立管理制度时，无不借鉴某某企业、某某著作。一本一本的管理制度讲得头头是道，有哪个