

RESTRAIN
MANAGEMENT

约束管理

刚柔并济的管理才
是最符合人性的管理

阎剑平 编著

好的方法等于成功的一半。本书给广大管理者提供了一个好的管理模式。只要掌握其中的精髓，灵活地进行实践，你一定会成为一个企业管理高手，获得非凡的成就。

最科学合理的管理模式

约束管理是一种刚柔并济的管理模式。它是以制度约束为主，结合其他约束手段，既防止管理漏洞，又调动员工积极性的管理模式。

军事化？

人性化？

刚柔并济？



 中国纺织出版社

RESTRAIN
MANAGEMENT

约束管理

刚柔并济的管理才

阎剑平 编著

是最符合人性的管理

内 容 提 要

目前,人们常常议论的管理模式从性质上可分为两种,一种是军事化管理,一种是人性化管理。军事化管理是一种简单、高效的管理模式,这种管理模式注重执行力,缺点是过于生硬,对于处理复杂的管理问题显然有些力不从心。人性化管理是以人为本的管理模式,这种模式是一种在人的整体素质都达到一个较高的水平之后才能够执行的管理模式。而要让企业员工都能够达到这种程度,不仅不太实际,也是不必要的。本书提出了约束管理的理念,约束管理是以制度约束为主,其他约束手段共用的管理模式,既包括刚性的制度约束、纪律监督、惩处、强迫等手段,也包括激励、感召、启发等柔性管理手段,是一种因人而异、因事而异的刚柔相济的管理模式。

图书在版编目(CIP)数据

约束管理/阎剑平编著. —北京:中国纺织出版社,

2006.8

ISBN 7-5064-3948-4

I. 约… II. 阎… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第076195号

编委会成员:蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳
尹尚连 韩得谊 夏南星 肖 军 华新英
张菲菲 王秋雨 高 客 孙 维

策划编辑:曹炳镒 责任编辑:陈 芳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2006年8月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16.75

字数:222千字 印数:1—7000 定价:28.80元

书号:ISBN 7-5064-3948-4/F·0709

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前言

市场竞争的加剧，生存环境的恶化，使企业管理更具挑战性和复杂性，这就给企业管理者提出了更高的要求。怎样才能有效地管理企业，发挥管理的最大效用，使企业健康地成长，已成为企业管理者优先考虑的问题。

目前，管理界有一刚一柔的两种管理模式比较时髦，一种是军事化管理，另一种是人性化管理。这两种模式都有一大批追捧者和实践者，并且都说自己所奉行的管理模式是最有效的。那么，究竟哪一种管理模式更科学、更完善、更适合于企业管理呢？其实，这两种管理模式都走了极端，都有很大的局限性。要对企业员工进行有效的管理和控制，这种极端的军事化和人性化管理都不是最适合的。我们需要一种更科学合理的管理模式，那就是约束管理。

约束管理是一种刚柔相济的管理模式。它是以制度约束为主，结合其他约束手段，既堵住了管理中的漏洞，又调动了员工积极性的一种管理方式。它可以凭借制度约束、纪律监督，甚至是惩罚、强迫等手段进行刚性管理；也可以依靠激励、感召、启发、诱导等方法进行柔性管理。约束管理使两者相辅相成，达到管理的至高境界。

采用约束管理，能达到管理资源的优化，减少管理成本的投入，获得丰厚的管理收益，从而促进企业高效运转，使企业走上健康发展的快车道。为此，我们编著了《约束管理》一书，希望能对广大企业管理者有所帮助。

本书从企业管理中的有效约束与无效约束、约束方法的设计与使用、约束手段的运用守则、约束文化的构建与打造、管理者的自我约束五方



约束管理

YUE SHU GUAN LI

前言

面，翔实而精辟地对约束管理进行阐述和分析。内容充实，方法实用，说理透彻，简洁明了，能使读者快速而准确地掌握这一管理模式，熟练自如地用于实际管理中，达到事半功倍的效果，促使企业管理更上一层楼。

好的方法等于成功的一半，本书给广大管理者提供了一个好的管理模式，只要能掌握其中的精髓，灵活地进行实践，一定会成为一位企业管理高手，获得非凡的成就。这样，作为编者，我们将感到十分欣慰。

作者

2006年7月



目录 CONTENTS

约束管理

YUE SHU GUAN LI



目 录

第一章

企业管理中的有效约束与无效约束



第一节 约束不力的七种管理模式	3
一、自觉化约束	3
二、各自为政式约束	5
三、山大王式约束	6
四、随意约束	6
五、口号式约束	7
六、人治化约束	9
七、人本约束	10
第二节 有效的约束模式详解	11
一、目标约束	12
二、制度约束	14
三、情感约束	24
四、荣誉约束	27
五、限期约束	29
六、道德约束	30
七、危机约束	32



八、日志约束	35
九、监督约束	39
十、淘汰约束	40
十一、走动约束	42
十二、“抽屉式”约束	44
十三、教练式约束	45
第三节 约束制度的三大特征	46
一、标准化	47
二、员工认可	48
三、执行	50

第二章

约束方法的设计与使用



第一节 约束制度的设立技巧	55
一、保密约束制度的设立	55
二、监督约束制度的设立	56
三、危机约束制度的设立	58
四、人事约束制度的设立	60
第二节 个性化的约束技巧	62
一、实力型员工的约束技巧	62
二、棱角型员工的约束技巧	64
三、告密型员工的约束技巧	66
四、后台型员工的约束技巧	68



约束管理

YUE SHU GUAN LI

目 录

五、违规员工的约束技巧	70
六、不太称职员工的约束技巧	72
七、反对派员工的约束技巧	73
八、逆反型员工的约束技巧	75
九、牢骚型员工的约束技巧	76
十、揭短型员工的约束技巧	78
十一、顶撞型员工的约束技巧	79
十二、攻击型员工的约束技巧	81
十三、摆酷型员工的约束技巧	81
十四、阿谀奉承型员工的约束技巧	83
十五、常缺勤员工的约束技巧	85
十六、精英型员工的约束技巧	87
第三节 授权与权力约束技巧	88
一、预先控制法授权	88
二、因人设事法授权	90
三、适度授权法	93
四、让被授权者承担相应的责任	96
五、为授权的管理宽度设限	99
六、防止权力被滥用	101
第四节 团队约束技巧	103
一、用纪律约束出一支铁军	103
二、沟通让约束更有效	106
三、健全团队的约束内容	109



第 三 章

约束手段的运用守则



第一节 批评约束的守则	115
一、批评的原则	115
二、让员工理解为何而批评	118
三、掌握“斥责”的技巧	118
四、敢于自我批评	121
五、不能总做“老好人”	122
六、批评要及时	124
七、批评之后要给予安慰或鼓励	125
八、批评要懂得善后工作	127
九、私下批评，公开表扬	129
十、“旁敲侧击”式批评	131
十一、因人因事采用不同的批评方法	133
十二、批评要对事不对人	135
十三、不动声色的批评	136
十四、好评夹批评的艺术	138
十五、批评的误区	139
第二节 命令约束守则	141
一、命令员工的原则	141
二、头衔并非实力	144
三、不要滥用权力	144
四、下命令的技巧	145
五、自己站得正，命令才有力	146
六、商量式的命令	148



七、切忌令出多门	149
八、让命令贯彻下去	150
九、建议有时好于命令	152
十、使用明确的命令	154
十一、不可朝令夕改	155
十二、命令有时不是绝对正确的	156
十三、命令要因人而异	157
第三节 处分约束守则	160
一、处分的作用	160
二、处分的方法	162
三、处分的原则	164
四、处分员工的注意事项	166
五、随意处罚的危害	168
六、员工辞退管理	169
七、资遣管理	171
第四节 奖罚并用的约束守则	172
一、奖罚结合，以奖为主	172
二、掌握感情输入和苛责的运用法则	175
三、该责备就责备，该奖励就奖励	176
四、奖励与否的八大判别方法	178
五、重赏业绩骄人的员工	181
六、奖赏人才要适度	183
七、实施奖惩要讲究技巧	184



第四章

约束文化的构建与打造



约束管理

YUE SHU GUAN LI

目 录

第一节 从制度的刚性约束到文化的柔性约束	189
一、柔性约束的本质及其特征	189
二、柔性约束与刚性约束之比较	190
三、柔性约束——未来管理的发展趋势	192
四、柔性约束在管理活动中的主要体现	193
五、软化企业的约束制度	194
第二节 忠诚式约束文化的构建与打造	200
一、“让我感到我的重要”	200
二、宽容大度	201
三、关心爱护，助人发展	203
四、适度授权	203
五、重视上下沟通	204
六、建立共同愿景	206
七、营造良好的员工忠诚度环境	207
八、帮助员工规划职业生涯	208
九、做一个让员工敬重的上司	208
十、让员工成为企业的主人	209
十一、以忠诚换取忠诚	210
十二、构建忠诚文化的全程管理	212
第三节 敬业式约束文化的构建与打造	216
一、培养员工的敬业意识	217
二、树立员工的责任意识	218



三、激发员工热爱自己的工作	221
第四节 其他约束文化的构建与打造	223
一、使命约束文化	223
二、员工的自我约束文化	231

第五章 管理者的自我约束



第一节 自我约束是企业制胜的法宝	237
一、自我约束成就卓越企业	237
二、自我约束的方法	239
三、管理者自我约束缺乏的表现	244
第二节 日常管理中的情绪约束	246
一、成功管理者善于约束自己的情绪	247
二、员工犯错后的情绪约束	249
三、情绪化约束不利所导致的失败	250
四、情绪化管理的危害	252
参考文献	255



第一章

企业管理中的有效约束 与无效约束





第一节

约束不力的七种管理模式

企业中通常会采取一些措施来约束员工的行为，靠制度约束者有之，靠增加管理层控制者有之，靠安置亲信或打小报告者有之，靠微服私访者有之……约束方法可谓是五花八门、举不胜举。遗憾的是，“上有政策，下有对策”。员工“见招拆招”的能力也让我们的管理者叹为观止。那么，难道是我们约束员工的不当行为错了吗？其实主要问题不是出在约束行为上，而是出在约束方式上。不科学的约束方式是无法对员工进行有效约束的。至于各种约束模式的有效与否，本书分别做了总结。下面就是约束不力的七种约束模式。

一、自觉化约束

对于那些从家庭作坊开始或个人合伙的企业，大家是一条心走到一起来的。在创办之初，可能在规范化、制度化上不需要花很大的功夫，因为人少好管理。只有几个人在下面做事，可以看得很清楚，监督约束机制就显得不是很重要，或者说不是很紧迫。这个时候只需要大家自觉就行了，我们把它称之为自觉化约束。但随着企业的壮大，人员越来越多，这个时候，这种单凭自觉来做事的管理方法就会显出致命的负面影响。“林子大了，什么鸟都有”，以前一眼能看得到底的事情，现在可能要听汇报，要靠下一层次的管理者来管理，此时就需要强调管理、强调制度了，企业就要开始由原始的自觉化约束管理向制度化科学约束管理转移了。

举个例子：某公司派十个业务员到上海开展业务。业务员的成果有着很大的不同：有的花很大开销能带回不错的成绩；有的开销大但成绩平



约束管理

YUE SHU GUAN LI

第一章 企业管理中的有效约束与无效约束

平；有的开销不大成果也不大；有的开销不大但成绩斐然。原因在于，业务员各自做事的方法存在很大的差异。去上海乘坐各种交通工具的都有：有的乘长途汽车，有的乘飞机，还有的租轿车。在上海的住宿也很不同：有的在朋友家里住下，有的住旅社。住宿的费用也不同：有 80 元一天的，也有 100 多元一天的。在做业务方面，自觉程度也不同：有的做事很积极，而有的则很不负责。

那么，为什么会有这样千差万别的现象发生呢？

其实最主要的原因不是业务员自己，而是由于公司的约束机制不健全所造成的。这个公司对员工的业绩没有约束标准，即没有规定出去多长时间该完成多少的业务量；没有达到这个标准怎样惩罚，超过这个标准如何奖励。在报销问题上也没有统一的标准，比如业务经理出去应乘坐什么样的交通工具，食宿标准应控制在什么程度；普通业务员应控制在什么程度，食宿标准又该是个什么样子。由于在这些方面没有一个统一的制度化的东西来对公司的人员加以约束，当十个业务员出去时，各自行动，不能互相约束，也没有公司的人专门盯着，自然就很容易乱套，结果千差万别也在情理之中。是不是没有办法解决这一现象呢？显然不是，因为我们可以用制度来约束。那就是说，公司应该在这十个业务员出去之前就制定好一个不错的监督约束标准。因为人一旦多起来了，就不能完全靠人性来约束，即使大家都是一家人或亲戚，在钱财的问题上也不一定能控制好。因为人的精力是有限的，那么这个时候就该有制度来约束，规定多少时间完成多少业务量，什么样的职别提供什么样的住宿待遇，在规定的范围内按制度标准来决定奖惩。这样员工也不会有任何不良的想法，因为这些规章制度是事先就已经拟定出来的，有意见也是对事不对人。

我们不能企望任何一名员工都能达到一个不错的精神境界，企业员工达到一定数量就必须强调监督约束机制。这也是任何一个企业制度化、科学化不可缺少的一个环节。管理模式本质是一套科学的自上而下的权利分配系统，是一套可复制的规范化、标准化、高效率的基础管理体系，是为其他专业管理提供服务的基础平台，是企业塑造“铁打江山”、“百年



老店”的基石。

二、各自为政式约束

很多企业并不缺少约束制度与规范，但却是各部门“八仙过海，各显神通”，没有形成统一的约束与管理模式。我们经常看到的是，同一个公司的不同部门，却有完全不同风格的约束模式，完全不同形式的奖惩机制，完全不同角度的意见分歧，当然也就会有完全不同的约束效果。

例如，某公司有一项制度是：奖金分配到部门、车间后，由各部门和车间自行分配。这本来是一个很好的方法，结果呢？部门一的经理自己把奖金的90%拿了，部门二的经理把所有奖金都分给了员工。这两位经理谁好谁不好？恐怕两个都有问题。为什么会产生这样的结果？因为部门一的经理是个老干部，他能够控制住自己的部门，所以敢于大权独揽、中饱私囊；而部门二的经理则是一位刚刚上任不久的新人，还没有能力控制自己的部门，所以他只能把所有的奖金都分给员工们。同一个公司的不同部门，却有着不同的约束与管理模式、不同的分配标准，这就是约束管理不健全的表现之一。

一个优秀的公司总有着统一的约束模式，不会因为部门的不同而不同，更不会因为扩张、合资、合作、购并，而在新企业里“更弦易张”，实施另一套不同的管理办法。麦当劳快餐店无论开到哪里，它的管理与约束制度都是一样的，它的清洁标准、员工的服务态度、加工和烹制程序乃至厨房布置也都是一致的、标准化的——这也正是麦当劳能够发展成为全球快餐业龙头老大的核心所在。

所以，一个企业如果要生存，就应当做到两点：建立、健全一个完善的约束与管理体系；约束与管理体系必须能够被克隆。否则，这个企业就没有做大做强资本，因为一旦没有制度的支持，必然导致管理上的混乱。在这种情况下，企业做得越大，可能倒闭得也越快！