

没有管不好的下属，只有不懂管理技巧的上级！

管人不光 靠制度



GUANREN BUGUANG KAO ZHIDU

管人是一件非常困难、极具价值和至关重要的事情。

管人是一门艺术，更是一门深奥的学问。管人需要制度，管人需要方法，管人需要智慧，管人更需要手段。



经济科学出版社

管人不光 靠制度

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人不光靠制度/曾亚非编著. - 北京: 经济科学出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8549 - 3

I. 管… II. 曾… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 152481 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 杨晓莹

技术编辑: 董永亭

管人不光靠制度

曾亚非 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京东海印刷有限责任公司印刷

787×960 16 开 18.5 印张 300000 字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8549 - 3 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



前言

管人是一门学问，它要求管理者未必是全才通才，也未必要事必躬行，但必须要善于假人之力，让职工自发地出色地完成自己的工作任务，而不是光靠制度。概括地说，管理者的职责主要是管人理事。只要掌握了这门学问，管人不但不会累，而且还是一种乐趣。当今时代，管理已由经验管理、科学管理发展到文化管理，由对人的行为管理，深入到对人的精神状态和情感的管理。

制度本身是没有错的，按制度办事更没有错误，但是很多管理者却因此陷入了制度误区，说得更准确些，就是自己给自己下了套。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没错，但是他们由此推出的“理所当然”的认为，却是大错特错。

如果将企业比作一间房子，制度就是四周的墙壁，再森严的房子也需要留着门和窗户，也就是说，制度并不是全部。通俗一点讲就是，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。

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，有哪个企业的规章制度不是照搬的？制度都制定全面了吗？别人的制度都可行吗？

对管人缺乏经验的他们，往往是摘了一大堆所谓的制度，墙上挂着，纸上写着，甚至连桌上也贴着，可是，在真正运行的时候，往往是漏洞百出。

制度是一顶紧箍咒，企业需要但也要会用。观世音给孙悟空戴上紧箍





咒其实也是为了更好地让他运用自己的本领，助唐僧取经，并不是想限制他的一切行为。老板对员工亦是如此，否则就无法让员工为企业创造效益。很多平庸的管理者就是因为没有领悟到这一点，才会对“创造效益”这个根本目的视而不见，走入“制度就是一切”、“制度必须完整”的管理误区。

总之，管人是一门学问，也是一门艺术，只有善于思考，掌握好管人的方法和方略，才能激励出每个员工的积极性，创造出卓越不凡的业绩；才能更好地激发出每个下属的工作热情，更好地投入到工作中去。本书将告诉你用制度管人以外的一些实用方法，将成功管理者的管人、用人的经验融会贯通，并结合现代社会的复杂性和多样性，总结出一整套行之有效的方法和技巧，是管人用人的一部不可多得的智慧宝典。

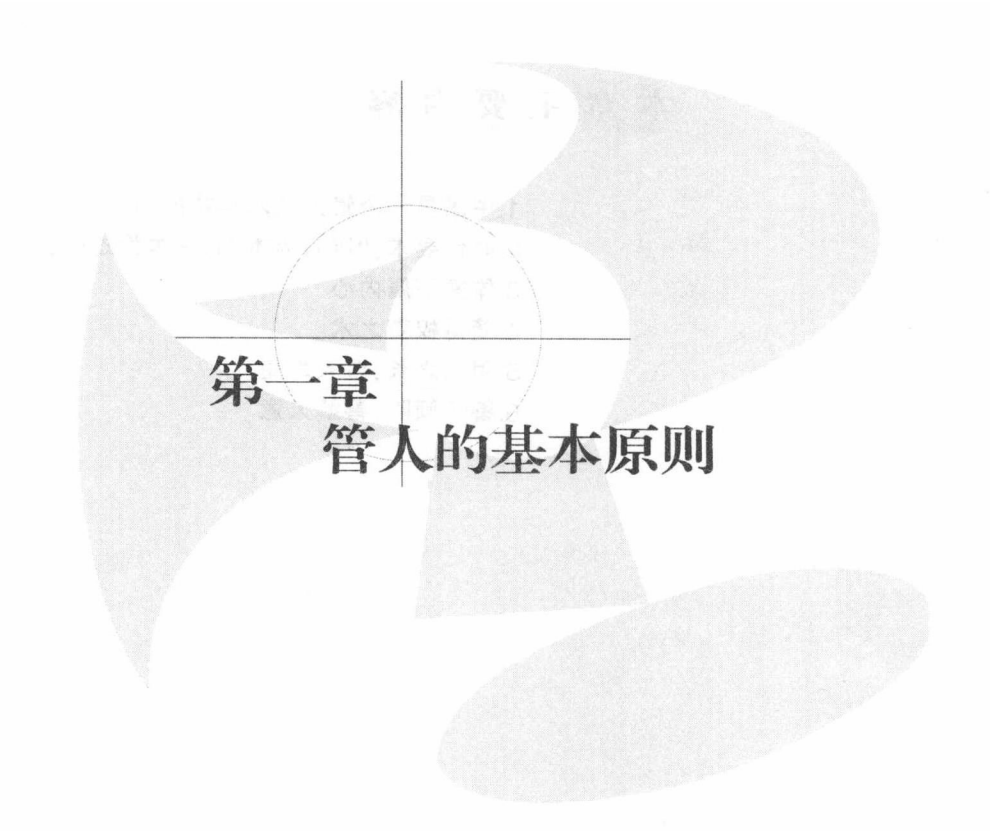
鉴于编者的水平有限，书中或有疏漏之处，还望读者朋友予以谅解并多多指教。

编者

前

言



The background features a light gray abstract design. A thin black circle is centered on the page, with a vertical and a horizontal line intersecting at its center, forming a crosshair. Behind the circle are several overlapping, semi-transparent gray shapes that resemble stylized petals or leaves, arranged in a circular pattern.

第一章 管人的基本原则

本章主要内容

1. 中国是一个管人艺术丰富的国度
 2. 时代要求：“以人为本”的基本管理心态
 3. 体察下属内心
 4. 懂得权变之术
 5. 用人之长，容人之短
 6. 善于倾听，善解人意
-



1. 中国是一个管人艺术丰富的国度

中国古代封建社会是一个人治社会，大臣及各级官吏与最高统治者——皇帝，不但在行政关系上是领导与被领导的关系，在人格上还有人身依附关系。皇帝的权威是至高无上的，其尊严不得有丝毫的冒犯；否则，轻则贬黜流放，重则坐牢、杀头。所以，在“管人”与“被管”的关系中，“被管”者处于绝对的弱势地位。

但这些明显的“弱者”，也不是那么好欺负的。历史上宦官篡权、大臣谋反的事例并不鲜见。所以，如何处理好与“被管者”的关系，让他们既舍身舍力地为自己效命，又不生谋反之心，是每一个封建皇帝都必须认真思考的问题。哪一个皇帝能把这个问题处理好，他那个朝代就兴旺发达；而哪一个皇帝处理不好这个问题，他那个朝代就衰落腐朽。

封建王朝的“管人术”建立在家天下的基础上，其在领导与被领导关系的处理上就不可能是合理而科学的。他们领导得好也罢，领导得不好也罢，都带有很大的偶然性，而不具有根本的必然性；所以，其表现的形式经常是，当这个人当皇帝时，只是由于这个人的品德和人格力量，才使他在一些具体问题的处理上比较妥帖和合适，从而博得“人才”们的赞许，进而愿意为之效力；当这个人故去或不在时，由于没有建立一套科学可靠的决策与领导机制，再加上继任者的恶德，便使前朝的一切好处顷刻间烟消云散……

从历史的经验可以看出，“管人艺术”发挥作用的基础是有一个好的领导科学机制和体制；只有在这样的基础上，“管人艺术”才能永放其光辉；“管人艺术”是末，而健康合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。可喜的是，我国企业正在逐步建立现代企业制度，其领导体制的科学性与民主，正是现代企业制度的重要内容。从实践上看，企业的发展和前进也要求必须实行现代企业制度；那些领导体制不完备、有漏洞的企业，包括很多家族企业，已经在



激烈的市场竞争中被淘汰出局。时代的发展已经到了这种地步，如果你想做“土皇帝”，那你的企业就吸引不到人才，你的企业就无从发展，从而会像王朝覆灭一样被逐出市场格局。

管人理念

“管人艺术”是末，而合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。

2. 时代要求：“以人为本”的基本管理心态

时至21世纪，我们这个古老国度终于喊出了“以人为本”的呼声：“以人为本”的广告词无数次地出现在电视及广播这种最广泛的大众媒体上；“人本管理”成了当下企业界的流行词汇和时髦口头禅。不管我们的企业在多大程度上实行了“以人为本”，这个口号的提出总是令人欢欣鼓舞的；因为古老的封建国度从不把人当人，“君叫臣死，臣不敢不死”、“饿死事小，失节事大”的信条不知害死了多少中国人，“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”的霸道口号使任何中国人不敢有一点做人的要求，甚至稍微犯一点皇帝的忌讳就要被杀头。

“以人为本”不仅是管理的一种方式，更应成为管理的最终目标；因为从人的根本意义上来说，任何人都不能把别人作为工具和实现自己目的的手段；人在任何情况下，都应被当做人来看待。所以，所谓“泰罗式”的科学管理，即卓别林《摩登时代》中所模拟的被固定于机器上、被当做流水线上一个螺丝钉的工作方式和管理方式已逐渐被抛弃。虽然在现实的社会生活中，仍经常看到这样的报道：某老板迫使工人长时间劳作，并不





给吃饱饭；但这样的事件毕竟是逆历史潮流而动的，所以一经披露，便遭群起而攻之。谁要是把工人和下属仅仅当做自己赚钱的工具，迟早会遭到工人和下属的背叛。老板必须把员工当做有思想、有感情、有欲望的人来看待，这样，你的事业才会蒸蒸日上。

在实行“以人为本”管理问题上，也要区别对待。在这方面，国外的X、Y理论特别受用。这种理论的核心是要求将人分为不同类别来加以管理。对于那些受过良好教育、层次较高的人宜实行Y式管理，即相对自主

“以人为本”不仅是管理的一种方式，更应成为管理的最终目标；老板必须把员工当做有思想、有感情、有欲望的人来看待，这样，你的事业才会蒸蒸日上。

式管理，也就是要给他们更多的权利，工作环境相对宽松；因为这种人自主性强，不是有口饭吃就能满足的；他们有很强的进取精神，除物质需求外还追求精神需要，并能从工作中获得满

足，来自外界的控制和惩罚非但不能促进其工作，反而会引起他们的反感和厌恶。他们是自主的人，能够很好地进行自我安排和自我控制；他们职业技术强，敬业精神好。金钱虽然也是他们追求的，但在具备了一定的经济基础后，物质刺激对他们来说就不再成为主要的激励手段，而自主、自尊、自我实现才是他们真正的需要。在当今这样一个知识经济时代，一大批有头脑、有技术的知识精英正在崛起。有幸能够雇用到他们的公司，应把他们当做公司的主要财富来加以呵护，给他们提供宽松舒适的工作环境，让他们合伙入股，成为公司的真正主人。只有这样，他们才会真正倾心倾力工作，发挥出自己的全部光和热。因为这时，公司的发展与个人的发展是同步的。舍此，应该没有更好的管理方式。

得人才则企业兴，失人才则企业败，这是无数经验所证明了的。想一想，齐桓公若没有管仲，他会不会成为春秋五霸之首；刘备若没有诸葛亮，则终其一生也就只能颠沛流离而已。所以，刘备在临终时还玩弄了一个管人小花招：他拉着孔明的手，说君才十倍于曹丕，若阿斗能辅则辅



得人才则
企业兴，失人
才则企业败。

之，不能辅则可取而代之。当下感动得孔明痛哭流涕，立刻跪地表示愿为刘家天下肝脑涂地，鞠躬尽瘁、死而后已。刘备深知，诸葛亮这种人才只能用Y式管理法，在“三顾茅庐”时就是以诚动其心；在临死时，还不忘以情感其人。这就是刘备在英雄辈出的三国时代，以一“织席贩履小儿”而能最终三分天下的根本原因。

上面我们说的是Y理论，下面再说X理论。这理论是说对那些层次低、受教育少的人最好还是采用泰罗式管理。因为他们较少自主性，不能自我管理和自我控制；所以，对于他们，规章制度要订立得越严密越好，物质奖励方法也要越细致、越明确越好。这些人一般都处于物质生活的匮乏状态，对于他们来说，生活的唯一目的就是赚钱糊口；他们没有更多的精神需求。他们一般来说不惜力气，只要能赚到钱，他们愿意从早干到晚，可以一天连续工作16个小时。这样的人如果你给他自主权，那他就会顿时失了主心骨，还真不知道该做些什么。考虑到我国目前劳动密集型产业尚占据很大地位，所以，老板们还必须仔细研究泰罗式管理法，将每一道工序、每一个工作环节研究透彻，以切实提高工作效率，使本企业绩效不断迈上新的台阶。

最后，我们在本节要告诫大家的是：你的企业既需要Y型人才，也需要X型员工；对于两种不同的人，你要施行不同的管理方法和策略。这就是在实际情况中贯彻“以人为本”的方法和原则。

3. 体察下属内心

下属若失去了干劲或意志消沉时，绝对无法执行上司交给他的任务。这时，就得看你如何来激励他们了。

一家食品公司的制造经理，常会对部属提出这样的要求：“现在我们





公司遭遇到最大的危机，希望全体员工能够同心协力，共渡难关，牺牲自我的利益好好地干，相信定能打破消沉的现状。”

刚开始他的这一套方法还颇有效果，可是，到了第二年就没有人理会了，可能是他们听腻了吧！其实，到了第二年，这个经理应该再想出别的方法来激励部属才是。

但实际上，事情往往不是那样的单纯和容易处理。就拿迟到来讲，迟到一两分钟是否应该责骂？一年中偶尔迟到一两次也要教训教训吗？因太太生病或交通阻塞而迟到的人，又该如何处置？要处理这种种不同的情况是很难的，搞不好，还会招致不良的后果。

那么，该怎么办呢？给他们解释的机会。

“你为何这样？像这种事是如何产生的？”从他的回答里也许你可以获得解决的办法。

“因为我忘了拨闹钟，所以起得太迟，我以后会小心的。”能够如此坦白的下属，就表示他只是暂时疏忽，日后必会改善。但有些下属则对你的问话付诸一笑，默而不答，对这些人，你可要多加注意了。

“体察下属内心”
原则，就是真正将“以
人为本”这一理念在
管理工作中落到实处。

“最近老觉得很疲倦，晚上睡不好，胃也怪怪的，顺便到医院去看了一下。”若因为这样的原因而迟到，则已经不是一个简单规则问题，而是牵涉健康的管理了。遇到这种情形，主管不仅要查出其身体上的病因，更要注意他的精神困扰，譬如：是否由于家庭不睦、感情纠纷、通宵打牌或工作上的烦恼。明了了这些个别的情况之后，你才能够对症下药，提出一套处理办法。

遗憾的是，不是所有的下属都会告诉你真实的原因，所以不要尽信他们的回答。在你询问下属时，他们或闷声不响，或心神不定，甚至喟然叹息着……对这些反应你都要仔细观察，在观察中你可以猜到真相，然后可以进一步问他是否如此，对方若被你看穿了，就会说：“对！实际上就是如此。”然后将他的困难一一说出。

到了这时，事情就好办了。你可以和他共谋对策，以他的意见为主，



再从旁协助，问题就可迎刃而解了。但是有些主管因过于相信自己的权威和经验，对于下属的过失总是草率诊查而妄下处方，其后果将是不堪设想的。

“体察下属内心”原则，就是真正将“以人为本”这一理念在管理工作中落到实处。它要求你真正将下属当做如你一样的人来对待，真正设身处地地从他们的角度思考问题，考虑他们的实际情况，并从工作上、生活上给予真正有效的帮助。这样，你以诚心对待下属，他们自会报你以百倍努力的工作。我们中国人自古就有“受人滴水之恩，当以涌泉相报”的传统；在这方面，你的付出绝对不会没有回报的。

4. 懂得权变之术

在这里讲的“权变之术”不是“权术”，要严格将两者区别开来。“权术”乃是“整人之术”，是采取阴谋手段置人于死地或驱使他人為自己效力的不光彩之举。在今天社会昌明的形势下，随着人们主体意识的不断加强，再靠这种手段也是万万行不通的；在实践中只能碰得一鼻子灰并且落个“阴谋家”的骂名。

“权变之术”则与此截然不同，它是一种基本的管理方法和手段，其主旨乃在于强调管理要因时而动、因人而异，也就是“一切从实际出发，具体问题具体分析”。时移事易，“天不变，道亦不变”或“凡是××，就必须××”的做法肯定是行不通的；而在“管人”这个问题上，就更不能照搬书本，因为人是活动的、变化的，有七情六欲和价值取向的，所以就更要“对症下药”，采取恰当的管理办法才能达到事半功倍之效果。

权变之术
是一种基本的
管理方法和手
段，其主旨乃在
于强调管理要
因时而动、因人
而异。



在“管”与“被管”的互动关系中，“管人”者和“被管者”都是在变化的；所以，在实施“权变管理”时，既要了解自己的特性，也要了解员工的特性，也就是要做到“知己知彼”，才能“百战不殆”。

在前面我们提到过的 X、Y 式管理法就是一种因人而异的管理方法，它主要是基于员工的不同类型而实施的。下面我们来看一看“管理者”自己都会有哪些不同。

领导方式有三种类型，即专制型、民主型、放任型，下面我们列表说明每种方式的特点及其对人对事的处理方式：

三种领导方式对比说明表

领导方式	专制型	民主型	放任型
一般特征	一切行动都听“头儿”的命令和指挥，下属基本没有自主性，也不允许他们发挥主观能动性	很多事情都与下属和员工商量，大家觉得稳妥才去施行；员工有很强的自我意识，也愿意发挥自己的主观能动性去解决问题	下属和员工爱怎么做就怎么做；员工可以不受约束地自己解决问题；领导人一般得不到员工信任，组织很难有凝聚力
领导者态度	非常严苛，没有亲切感；员工避之唯恐不及	使员工感到很温暖，也很亲切	虽令员工感到亲切但不足以信赖
与下属关系	员工的奖惩全由领导一个人说了算；除下命令和指示外，绝不参加团体活动	领导人以客观的态度就事论事，给予员工奖惩；虽然不从事实际作业，但以团体成员资格参加活动	对于工作状况和结果，既不表示意见，也不加以奖惩；集体活动则凭个人兴趣参加
分配工作	领导人分配所有员工的工作，同时还决定工作的协助者	工作分配及谁来协助事先与当事人商量才做决定	谁爱干什么就干什么
指导工作	工作进行的方法，统一由领导人来指导；员工一点儿也不明白工作目标和工作步骤，更不能知道工作的效果	召集众人商量，让大家知道工作的目标和方针，并提出很多工作方法让员工选择	只提供一一些相关资料，具体做法由员工自己定夺
调整方式	采取高压的调整方式	采取兼顾的调整方式	任由员工自行调整





续表

领导方式	专制型	民主型	放任型
决策方式	工作目标和方针, 全由领导人决定, 从不考虑员工意见	由领导人提出工作方针, 经过员工讨论后再做决定	领导人很少参与, 一切都由下属和员工自行决定
缺点	- 因不考虑员工个性需求, 所以易遭致下属反感 - 同事间可能争相奉承主管, 因而易造成团队中彼此不和睦的情形 - 因员工平日只是听命和服从, 故缺少主动性和积极性, 更没有临机应变的处置能力 - 领导人不在或稍微松懈时, 工作效率即随之降低, 因而工作热忱和责任感日渐减少	- 决策时间长, 不易应付突变的情况 - 容易产生工作上的推诿现象 - 给心术不正之人以可乘之机	- 无法控制团队, 工作效率不高 - 因主管未尽领导之责, 故员工中弥漫有不信任主管的情绪 - 缺乏团体意识, 缺乏团队向心力

管人的成功有效与否, 要看管理者如何适当地应用以上三种领导方式。实际上, 没有一个主管是完全靠一种领导方式来工作的, 必然是几种领导方式组合, 但在特定的环境和情形之下, 是要以某一种领导方式为主的, 高明的主管善于在集中和民主领导方式之间进行选择和调整。

下面再列一表, 看看这三种领导方式各适合什么样的工作和什么样的人:

领导方式 适合类型	专制式	民主式	放任式
工作特性	- 需要马上处理的工作 - 需要短时间发挥高效能的工作 - 困难且突发的工作 - 必须严格地控制很多人的工作 - 必须长期维持高效率的工作	- 必须负重大责任的工作 - 较稳定的工作 - 需要双方协调的工作	- 有独创性、需要创见的工作 - 研发工作 - 攻关小组



领导方式 适合类型	专制式	民主式	放任式
员工特性	• 对工作缺乏基本知识时 • 依赖性强的员工 • 没有主见的员工 • 有敌对意识的员工 • 缺乏参与感或向心力, 以及缺乏工作认识的员工	• 已有相当工作技能的员工 • 曾经受过本职专业训练的员工 • 参与意识强、责任心强的员工	• 具有高级专业知识和技能 • 员工间很团结有高度责任感和向心力的工作团体 • 自信心强、可独立完成工作的员工
管理目标	全面控制下属及其工作	使下属的工作尽量达到理想水平	培养下属独立工作能力; 自己不在时也能很好处理工作
员工态度	顺从	合作	自觉自发

现在, 列举几条选择领导方式的原则:

首先, 主管人员的特性是最重要的。选择与主管本人的性格特征冲突过大的领导方式很难取得长久的效果。

其次, 是下属员工的特性。主管选择的领导方式, 只有被下属接受和理解才可能真正有效。

再次, 考虑的是环境因素。如果选用的领导方式与该工作当时的环境不适应, 应根据环境选择适合的领导方式。

最后, 是员工和团队的士气和态度。如果根据主管的特性选用的领导方式与员工和团队的士气或态度不适应, 则要么努力改变员工和团队的士气态度, 要么根据环境对领导方式进行调整。



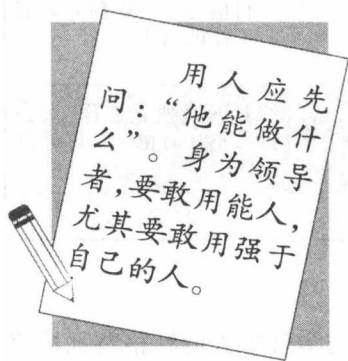
5. 用人之长, 容人之短

知人善任是企业家的用人之道, 知人是了解和选择人才, 善任则是使



用人才，知人的目的是为了善任。成功的企业家都有一套善于用人的经验，其中重要的一个内容就是用人之长和容人之短。

“金无足赤，人无完人。”任何人才都有自己所长的一面，同时也必然有所短的一面。清代有一首诗说得好：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。保长以就短，智者难为谋。生才贵适用，幸勿多苛求。”



越是某方面有超群人才的人，往往另一方面的短处也十分惊人。《水浒》中的李逵英勇善战，赤胆忠心，却常常由于鲁莽大意误事。美国南北战争时林肯总统准备用格兰特将军为总司令，这时有人告诉他，此人嗜酒贪杯，恐误大事，林肯却说，如果我知道他喝什么酒，倒应送他几桶，让大家共享。林肯并非不知道酗酒的害处，而是他更了解北方军中，只有格兰特将军能够运筹帷幄，决胜千里。

后来的事实证明，林肯用人得当，格兰特将军的受命是美国南北战争的转折点。

怎样才能做到用人之长，容人之短呢？

用人应先问：“他能做什么”。身为领导者，要敢用能人，尤其要敢用强于自己的人。

容人之短不是容许犯错误。容人之短是指不计前嫌，不以短作为用与不用的标准，而不是容许犯错误。对工作有危害的短处仍须时时告诫，不能放纵。更不能容许居功骄傲，铸成大错。

让工作去适应人。日本著名企业家土光敏夫说：“谁拿起一百斤就交给谁一百二十斤的担子。”这种挑战性的用人观念，更能把所有的长处都显露出来。日本索尼公司与其他公司在用人上最大的区别在于，索尼公司乐于雇用喜欢标新立异和具有不同经历的人。而从不雇用一名能胜任某一具体职位的人。从每个人的现在和将来着眼，提出的口号是：“要让工作去适应人，而不是让人去适应工作。”因此，“让工作去适应人”应该成为用人之长的发展方向。