

谙熟人性，精通治人之法

有法可依·公事公办·扶正祛邪·治理内耗·消除抱怨·正确沟通·赏罚分明

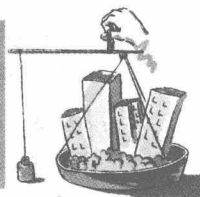
用制度管人 按规章办事

道路如果没有红绿灯的约束，就会陷入混乱；公司如果没有制度的约束，就无法正常运转。要保持公司的稳定和效率，就必须建立一套合理的规章制度。

石油工业出版社



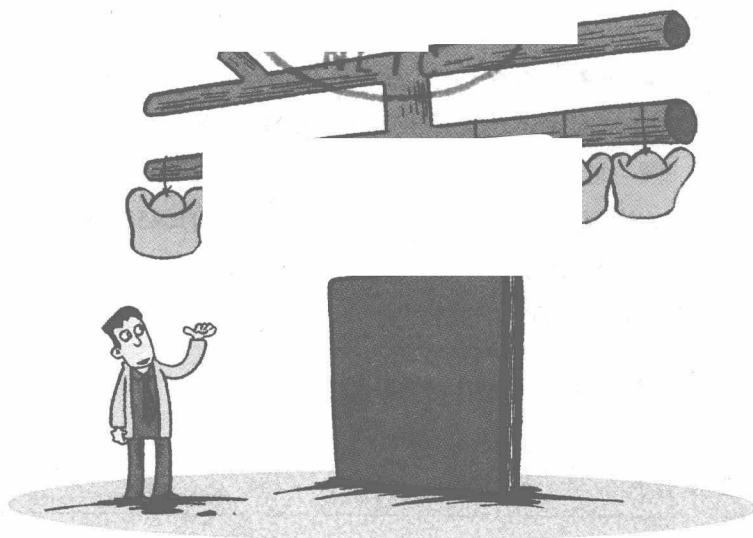
用制度管人



按规章办事

YONG ZHIDU GUANREN AN GUIZHANG BANSHI

忠 实◎编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

用制度管人 按章办事/忠实 编著.
北京:石油工业出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5021-7729-4

I .用…

II .忠…

III .企业管理—研究

IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 059833 号

用制度管人 按章办事

忠实 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64523607 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

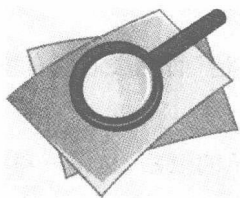
787×1092 毫米 开本:1/16 印张:17.5

字数:298 千字

定价:29.80 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究



前言

人们常说：“没有规矩，不成方圆。”在一个法治国家，要强调依法治国。一个企业，也应该依法管理，做到有法可依、有法必依。内部有一套行之有效的规章制度，是一个有生机的团队的基本特征。如果没有行为准则来规范人的行为，那么，这个团队就是缺乏凝聚力的一盘散沙。

严格的制度或许满足不了企业管理者挥洒自如的快意，却可以保证企业运转的稳定和效率。一个企业在创业阶段，人员不多，业务简单，做老板的指挥起来得心应手，可以靠灵气、绝招、点子，但发展到人员成百上千甚至上万，资产不断壮大时，企业运作的复杂性以及对管理的要求就远远超出老板个人的控制能力了。

企业的管理不可能靠领导每天去盯人、管人，要依靠合理的制度和运营机制来规范员工的行为，并确定明确的岗位管理条例，让大家知道要做什么、怎么做、怎么能做好；哪些事能做，哪些事不能做。这是一个企业成熟的标志，也是企业平稳发展的保障。

卓越的管理必然是科学的管理，而科学的管理就必然要用制度管人、按规章办事，就必须打破“人治”观念。“人治”管理有以下诸多缺陷。

第一，由于个人智慧、水平有限，“人治”的过程中会出现这样那样的毛病。“人治”带有明显的随意性，缺乏科学性，使员工难以适应。

第二，“人治”带有专制性，缺乏民主性，决策极易失误，人际关系也易紧张。“人治”以人为主，难免出现“一朝天子一朝臣”的现象，就会使员工产生不公平

感,不利于“人和”。

第三,“人治”常常过不了人情关,奖亲罚疏,任人唯亲的事情一发生,领导者就会逐渐失去威信和凝聚力。

第四,“人治”只能治标而不能治本。由于“人治”而无法形成有章可循的规章制度,不利于企业风尚、企业文化的建设。

西方企业在制度化管理方面已经走过了漫长的道路,从工业革命时代的“管理学之父”泰勒的科学管理理论与实践,到韦伯的制度化管理理论体系的构建,已经积淀了大量宝贵的理论和实践经验。尽管如今各种人性化管理的理论层出不穷,许多著名大公司也在不停地据此进行制度创新,并取得了可喜的成效,但是,成型的管理制度仍然是他们据以创新的基础。

当然,管理制度也不是一成不变的,随着社会的发展变化,企业经常会有一些新的制度产生;同时,随着时间的推移,旧的制度也需要根据情况不断修订和完善。在执行制度的过程中,既要突出其严谨性,还要有艺术性、灵活性和人性化。用制度管人,按章办事,并不一定意味着领导和管理是呆板和沉闷的,因为管人既要讲规矩,也要讲究方法和技巧。

“磨刀不误砍柴工”。在日理万机之余,抽出一点时间读一读这本书,可以使你的办事效率更高、工作能力更强、管人更加得心应手。

目 录

第一篇 照章办事,有法必依



第一章 有法可依:管人要用制度说话

- 国有国法,家有家规 / 004
- “人治”不如“法治” / 005
- 让制度去说话 / 006
- 做事要有法可依 / 007
- 没有规矩,不成方圆 / 008
- 执行制度要严格 / 009
- 人情归人情,事情归事情 / 011
- 管理要讲究层次分明 / 012
- 制定规章制度的两个原则 / 013
- 制定规章制度要让大家参与 / 014



第二章 公事公办:别让制度成花瓶

- 有了制度不执行,比没有制度更糟糕 / 018
- 不要把制度当“花瓶” / 019
- 制度松弛,贻害无穷 / 020



- 保持制度的延续性 / 021
- 新官上任先要“照老规矩办” / 022
- 创造遵守制度的严肃环境 / 023
- 整肃纪律,迈出改革第一步 / 024
- 纪律是团队的生命 / 025
- “到我这里来,就要遵守我的规矩” / 027
- 执行制度必须公事公办 / 028
- 破坏制度一定要受到惩罚 / 029
- 公平公正,不一定就不近人情 / 030
- 惩罚犯错可以提高士气 / 031
- 处罚要用事实说话 / 032
- 管理者正人先要正己 / 033
- 贯彻制度从小处抓起 / 034
- 搞懂“纪律”的真正含义 / 035
- 严明纪律要用“热炉法则” / 036
- 解雇之前要给予警告 / 038
- 规矩不可随意更改 / 039



第三章 严明纪律:好行为来自好习惯

- 营造循规蹈矩的环境 / 042
- 养成良好的习惯 / 043
- 防微杜渐,把好“入口关” / 044
- 规章制度是条“高压线” / 045
- 从改变人的习惯开始 / 046
- 告诫员工要收到实效 / 047
- 不妨“杀鸡给猴看” / 049







第六章 治理内耗:营造良好的合作关系

- 人际矛盾因何而起 / 078
- 处理矛盾的几个原则 / 080
- 解决部门冲突分五步走 / 082
- 处理矛盾时心眼要灵活 / 084
- 解决冲突有技巧 / 085
- 警惕公司中的各种传闻 / 087
- 反映问题的渠道 / 088
- 处理刺头时技巧一定要高明 / 089
- 不要立即处理矛盾 / 090
- 做一个公正的裁判 / 091
- 人事安排要合理 / 092
- 一加一可能等于零 / 093



第七章 消除抱怨:人事和谐,公平公正

- 学会听取反对声 / 096
- 及时处理下属的抱怨 / 097
- 一切从倾听开始 / 99
- 提供一套正式而完善的申诉渠道 / 100
- 妥善处理员工的抱怨 / 101
- 相信员工的忠心 / 102
- 处理不满情绪应注意的事情 / 103
- 时常做一下员工满意度调查 / 105



- 唯唯诺诺未必就好 / 106
- 测试下属是否忠心 / 107
- 危机事件“可防、可控、可治” / 109
- 善于对问题冷处理 / 110



第八章 正确沟通:让人口服心也服

- 以沟通创造和谐 / 114
- 卸掉“思想包袱” / 115
- 善于听取下属的汇报 / 116
- 晓之以理,还要动之以情 / 118
- 和风细雨不一定就不能解决问题 / 119
- “套”出下属的真心话 / 120
- 尽量让对方多说 / 121
- 威胁恐吓会起反作用 / 122
- 要改变习惯,先改变想法 / 123
- 拿“共同利益”说服人 / 124
- 敞开胸襟倾听下属的提议 / 125
- 把下属当成大人物一样看待 / 126
- 通过闲谈也能沟通 / 127
- 从感情拉拢入手 / 128

第三篇 贯彻原则,灵活变通



第九章 疏而不漏:处理问题手不软

- 妥善处理员工的私人问题 / 134



- 消除迟到、旷工要找到根源 / 135
- 不能容许“拉帮结派” / 137
- 发现“小圈子”要尽早铲除 / 138
- 看清扯皮现象的背后 / 139
- 有时不妨听听“谣言” / 140
- 从容应对下属顶撞 / 141
- 辨别有情绪的员工 / 142
- 不应受到重用的四种下属 / 143
- 十种不成熟的下属 / 145
- 辞退员工时要婉转 / 146
- 区别对待“表现较差的员工” / 147
- 你是下属心中的依靠 / 148
- 该批评时不拖延 / 149
- 学会修“牢”补“牢” / 151
- 以快刀斩乱麻 / 152



第十章 以人为本:管理要讲人情味

- 别把员工当机器 / 154
- 允许片刻聊天 / 155
- 时间无情人有情 / 156
- 加班宜少不宜多 / 157
- 让罚款变成捐款,将惩罚艺术化 / 157
- 世界杯时网开一面 / 158
- 尊重他人隐私 / 160
- 细枝末节体现人情味 / 161





第十一章 赏罚分明:把握尺度是关键

- 人人皆有“奴性” / 164
- 正确使用赏罚手段 / 165
- 惩罚应注意的原则 / 165
- 惩罚是一种教育手段 / 166
- 凡事皆有度,批评有分寸 / 168
- 打一巴掌给个甜枣 / 169
- “千里马”不能用重鞭 / 170
- 冷落也要有个度 / 171
- 惩罚人不是目的 / 172
- 条条大道通罗马 / 173
- 不要为处罚而处罚 / 174
- 惩罚创新者,就是自毁长城 / 175
- “改进单”——员工更乐于接受的惩罚 / 177
- 防微杜渐必须注意惩教结合 / 178
- 惩罚非人性,员工“毁”老板 / 179



第十二章 走出误区:少犯低级错误

- 管理要层次分明 / 182
- 员工有失败的权利 / 183
- 一对一地批评 / 184
- 好话和坏话都要讲在当面 / 185
- 明白地说出你的期望 / 186
- 杜绝羞辱人的做法 / 187



- 有些事没必要刨根问底 / 188
不要任意打断下属的工作 / 190
管理者有时应该装糊涂 / 192
忽略鸡毛蒜皮的事 / 193
权威不等于纪律 / 194
领导不要成为暴君 / 195
不要设置更多的上司 / 196
轻松管理的三个技巧 / 197

第四篇 制度以外,如何管人



第十三章 顺从人性:情、理、法要并用

- 人是管理之本 / 202
懂得欣赏别人 / 203
与员工建立朋友式的关系 / 204
经常到群众中去 / 205
关心下属的个人问题 / 206
领导威信比权力更有效 / 207
失人心者失天下 / 208
从员工身上学到东西 / 208
对个性强的人因势利导 / 209
让个性创造出价值 / 210
使员工知道你的期望 / 211
领导与被领导的关系需不断磨合 / 212
抛弃个人好恶 / 213
对所有人一视同仁 / 214



- 不能用感情代替原则 / 215
- 追求公平与公正 / 216
- 惩罚也要体现公平公正原则 / 217
- 宽容的做法更可取 / 219
- 管理方法要顺从人的本性 / 220
- 违逆人性的东西不会长久 / 221
- 打开天窗说亮话 / 222



第十四章 管人以威:恰如其分扮黑脸

- 管人要冷静无私 / 226
- 不要滥用人情 / 227
- 感情用事会误大事 / 228
- 老板要给人以权威感 / 229
- 做事必须胸有成竹 / 230
- 谁也不能任性胡为 / 231
- 一个唱黑脸,一个唱白脸 / 232
- 宽严得体,恰到好处 / 233
- 不要自甘当部下的保姆 / 234



第十五章 善于引导:培养鼓励的好习惯

- 员工为什么不听你的 / 238
- 管理的一半是培养人 / 239
- 吸引人的永远是利益 / 241
- 让下属喜爱他原先讨厌的东西 / 242
- 认清现代人才的毛病 / 243



性急吃不了热豆腐 / 244

对下属不能事事求完美 / 245



第十六章 倾注信任:好员工不是管出来的

好员工不是管出来的 / 248

有效赏识的四个要素 / 249

零成本的激励术 / 250

对下属倾注真情 / 251

善于挖掘下属的潜力 / 252

用信任激发员工的自信与豪情 / 253

一点一滴传递信任 / 255

利用榜样的力量 / 256

以己之心,换人之心 / 257

贯彻以人为本的精神 / 258

对员工负起责任 / 259

善于聆听员工的心声 / 260

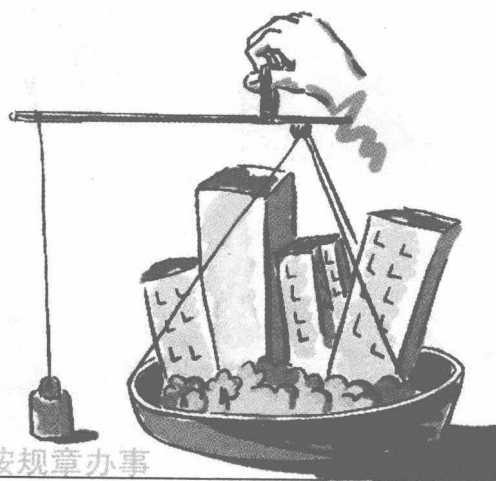
与人才保持情感联络 / 262





第一篇

照章办事，
有法必依



用制度管人 按规章办事