



帝企鹅管理实务丛书

铁腕管理

砸出业绩的 **15** 种方法

张国庆 ◎ 编著

扩大市场占有率有诀窍
再难的日子也能挺过去



帝企鹅管理实务丛书

铁腕管理

砸出业绩的 **15** 种方法

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

铁腕管理：砸出业绩的15种方法 / 张国庆编著. —
北京：人民邮电出版社, 2012.8
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-28514-0

I. ①铁… II. ①张… III. ①企业绩效—通俗读物
IV. ①F272.5-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第119658号

内 容 提 要

“人心涣散、队伍不好带”是很多管理者面临的难题之一，本书讲述的铁腕管理方式旨在帮助管理者破解这一难题。书中介绍了建立规范、贯彻指令、加强考核、监督防范等“硬”管理的方式，帮助管理者树立管理权威，同时介绍了合理施压、赏罚适度等“软”管理的方式，帮助管理者激发下属的热情，使其自动自发地工作。

本书讲述的铁腕管理的各种方法始终围绕着提升企业业绩这条主线展开，运用本书的管理思想，管理者可以提高团队的凝聚力和战斗力，最终带来企业业绩的节节攀升。本书适合企业管理者，特别是劳动密集型企业的管理者阅读。

帝企鹅管理实务丛书

铁腕管理：砸出业绩的15种方法

-
- ◆ 编 著 张国庆
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.25 2012年8月第1版
字数：200千字 2012年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28514-0

定价：36.00元

读者服务热线：(010)67185923 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

Preface >>>

追求效益是企业的必然目标，没有效益的企业无法生存，更不能发展。效益从何而来？“管理出效益”是无数成功企业的至理名言。在这个充满竞争的时代，企业只有加强管理，才能训练出一支无坚不摧、战无不胜的铁军，才能在市场竞争中所向披靡。

从严治企是企业生存和发展的依托。人是有惰性的，如果要成就一流的企业、出世界一流的产品、创一流的效益，就必须实施铁腕管理，使企业的各种要素紧紧握成一个拳头，奋力出击。特别是在企业的特殊阶段，铁腕管理更是拯救企业的灵丹妙药，使企业转危为安，绝处逢生。

有人可能会说：“现在都讲究人性化管理，谁还会提铁腕管理！”

乍一看似乎确实如此。然而，这正如人们纷纷欣赏鲜花的美丽却很难注意到泥土里的根系一样，如果没有严格的管理做根基，人性化管理之花必然凋落，“人性化”也将被“人情化”和“任性化”所绑架，最终使企业纲不举、目不张，风气不正，整个企业犹如一盘散沙。

从严治企是实施人性化管理的前提条件。从词义上来看，“人性化”是一个定语，也就是说，要在做好管理的基础上，才能谈人性化。实施人性化管理是科学而且具有原则性的。离开严格的管理来谈人性化，也就离开了前提和基础，失去了方向和目的。

综观那些实施“人性化”管理的著名企业，无一不是以铁腕管理为基础的。比如，海尔集团，它尽管是我国“人性化”管理的楷模，同样有诸如“员工走路需靠右行，在离开座位时需将椅子推进桌洞里”等这样严格的规定。希望集团则“以慈母般的关怀善待员工，用钢铁般的纪律治厂”，

强调在“慈母般”关怀善待员工时，必须要坚持“钢铁般”的纪律。伊利集团在全国首倡“快乐工作联盟”，但他们严格细致的管理制度不仅覆盖了整个工作环节，甚至连员工吸烟、吃饭、走路都有明确具体的规定。

企业是一个鲜活的有机体，既要有一套精神理念软件组成的灵魂，又要有各种硬件构成的躯体做支撑，而这个支撑起躯体的硬件即是钢铁般严格的管控体系。正如法约尔所言：“一切的事、人和工作活动都要控制。”严格管控可以说是企业进行有效管理的必然要求，是促进企业健康发展的必由之路，也是提高企业参与市场竞争能力的必然选择。在市场经济条件下，任何一个企业，要想在市场角逐中取得竞争优势，就必须学好铁腕管理这门基础课，然后才有可能赢得市场，求得发展。

当然，实施铁腕管理，不是没有根据的“发威”，也不是管理者主观随意性的“处罚”，而是要讲究方式方法和策略。本书专门告诉大家如何在实践中运用铁腕的风格来管理员工和领导企业，从而使企业健康快速发展。

本书不仅介绍了铁腕管理的必要性和有效措施，还深入分析了企业中各种典型问题产生的原因，并给出了行之有效的解决之道，具有很强的实用性，是企业不可缺少的好教材。如果管理者能够根据自身的实际情况，灵活运用本书中所介绍的方法和技巧，相信一定会使管理更有效，让企业迈上更快、更强、更好的发展快车道。

一、建章立制：

用铁的纪律确保全员步调一致

1. 用制度打开管理之门 / 2
2. 铁的纪律造就铁的团队 / 3
3. 设计制度的七个原则 / 5
4. 制度要与人的利益相关联 / 7
5. 确保各项制度的完整性 / 9
6. 找出现有制度的不足 / 11
7. 让规章制度深入人心 / 13
8. 执行制度比制度更重要 / 14

二、令出如山：

不能让自己的命令打任何折扣

1. 命令必须遵循“无折扣法则” / 20
2. 使下属养成服从命令的习惯 / 21
3. 下达命令前做必要的构思 / 23
4. 确保命令是清楚明确的 / 24
5. 让员工完全理解你的命令 / 27
6. 下命令时尽量做到因人而异 / 29
7. 不该命令时不能随便下令 / 31

三、督促跟进：

别指望人人都能做到自动自发

1. 监督是制度执行的保障 / 34
2. 用监督保证命令的实施 / 36
3. 成为关注执行的“检查官” / 38
4. 检查工作的三种主要方式 / 40
5. 督促和跟进的六种有效方法 / 42
6. 让员工把工作详细记录下来 / 44
7. 经常评定员工的时间消费情况 / 46
8. 如何正确利用电子监控系统 / 48

四、强力考核：

没有考核，就没有强硬的管理

1. 考核是实施管理的有力工具 / 52
2. 员工考核必须以制度为保障 / 53
3. 设计合理有效的考核指标 / 56
4. 把握好考核的原则和尺度 / 58
5. 主考官是使考核有效的保证 / 59
6. 多角度、多渠道地进行考核 / 61
7. 积极防止考核中的偏差 / 65
8. 正确对待现代流行的考核方法 / 68

五、合理施压：

油无压力不出，人无压力不进

1. 压力能有效激发人的潜能 / 72
2. 增加工作量，让员工忙起来 / 73
3. 经常不断地向下属提要求 / 75
4. 以紧盯的方式给员工紧迫感 / 77
5. 使员工有大难临头的危机感 / 79
6. 确保压力保持在合理范围内 / 81
7. 把“推力”和“拉力”结合起来 / 82

六、优胜劣汰：

活力与能力往往是淘汰出来的

1. 适者生存是永恒不变的法则 / 86
2. 通过竞争机制发现优秀的人才 / 88
3. 没有竞争就出不了一流的成果 / 90
4. 设法强化员工的荣辱意识 / 92
5. 有意地为员工找个竞争对手 / 94
6. 合理运用“末位淘汰制” / 96
7. 防止恶性竞争、引导良性竞争 / 98

七、批评有方：

运用恰当的批评鞭策下属成长

1. 批评是一种必要的管理手段 / 102

2. 必要时采取“斥骂管理术” / 104
3. 注意选择合适的批评方式 / 106
4. 力争把批评做到恰到好处 / 109
5. 开展批评要因人而异 / 111
6. “夹心饼”批评法的妙用 / 112

八、严惩不贷：

对敢越雷池者要给予严厉惩罚

1. 必须拥有惩罚的勇气和魄力 / 116
2. 充分认识惩罚的积极作用 / 117
3. 把握好惩罚的原则与方法 / 119
4. 对违规的有功者也不能留情 / 121
5. 必要时抛弃法不责众的观念 / 123
6. 该解雇时就不能犹豫不决 / 125
7. 不能对员工进行处罚的情形 / 127

九、论功行赏：

把重奖和严罚有机地结合起来

1. 铁腕管理绝不是只罚不奖 / 130
2. 一手罚一手赏，两手都要硬 / 131
3. 提供比竞争对手更优厚的待遇 / 134
4. 打破薪酬与职位的对应关系 / 135
5. 对额外贡献给予的额外酬劳 / 137
6. 奖励时不能“普施甘霖” / 139
7. 奖励的内容一定要明确、公开 / 141

8. 奖励必须紧紧围绕目标 / 143

十、敲击震慑：

适时敲打以显示管理者的威严

1. 建立威信必须从上任之时开始 / 146
2. 以强有力的措施打开新局面 / 148
3. 充分利用权力进行旁敲侧击 / 149
4. 对不听话者的忍耐要有限度 / 151
5. 根据下属的性情施法威慑 / 152

十一、以身作则：

走得正行得端才能响当当硬邦邦

1. 对待承诺一定要“说一不二” / 156
2. 当领导最重要的是公正无私 / 157
3. 不断提升自己的“内功” / 159
4. 喊破嗓子不如做出样子 / 161
5. 带头遵守各种规章制度 / 163
6. 领导的效率就是众人的效率 / 165
7. 你们干不了的，让我来 / 168

十二、刚柔相济：

先硬还是先软都只是一种手段

1. 严仁均衡是精深的管理方略 / 172

2. 施展铁腕也可以显得很柔和 / 173
3. 恩威并举，可不失偏颇 / 176
4. 摆起“黑”与“白”两副面孔 / 177
5. 把“火攻”与“水疗”结合起来 / 179
6. 既敢于“打”，又善于“揉” / 180
7. 是施恩还是施威要因人而异 / 182

十三、从容不迫：

时时保持沉稳冷静、镇定自若

1. 冷静是一种高超的管理艺术 / 186
2. 感情用事会使自己败得很惨 / 187
3. 沉得住气，才能发得了力 / 190
4. 领导镇定对稳定人心至关重要 / 192
5. 不要为一时一事的得失所拘 / 194
6. 别让不良情绪“冒”出来 / 195
7. 平息不良情绪的 5 种方法 / 196

十四、当机立断：

犹豫不决必会让自己陷入被动

1. 决断是铁腕管理者最重要的特质 / 200
2. 做领导，一定要有自己的主张 / 202
3. 主动培养刚毅的性格品质 / 204
4. 果断决策才能抓住良好的机遇 / 205
5. 必要时拿出力排众议的魄力 / 207
6. 为决断力提供支撑的五种能力 / 209

7. 在危机时刻更需要当机立断 / 212

十五、未雨绸缪：

把防范措施落实在问题发生前

1. 始终保持居安思危的心态 / 214
2. 要有必要的风险防范意识 / 215
3. 谨防对手的声东击西手段 / 217
4. 防“内患”是一门“长修课” / 219
5. 留心躲在暗处的奸猾小人 / 221
6. 及早识破小人的险恶之处 / 223
7. 小心提防别有用心的跳槽者 / 225
8. 避免员工对你怀恨在心 / 227

一、建章立制：

用铁的纪律确保全员步调一致

“天下纷扰，必合于律吕。”铁的纪律是组织中全体成员保持步调一致的重要基础和保证，也是实施铁腕管理的“法律”依据。所以，一个准备实施铁腕管理的管理者，必然首先做好的就是建章立制的工作，以便让自己的行动合理合法。

1. 用制度打开管理之门

在一个特定的空间中，如果只有一个人，制度是不必要的。如果多了一个人，一些简单的制度就必需了。比如，两个人如何互不干扰，再进一步，如何互相协调等。如果再多一些人，用制度来约束和协调大家的行为就更加必要和重要了。

制度是管理的依据，如果没有制度的约束，整个团队将毫无生命力可言。

有一个关于“一条鞭子”的故事，说的是英国古老的剑桥大学有一位著名的校长，治校有方，培养出了很多名满天下的学生。有人问他为何能把学校经营得这样好，这位著名的校长说，因为他总是用一条鞭子来惩治那些不听话、不上进的学生，并且奖罚严明。

故事的深刻现实寓意是说如果有了严格科学的制度并严格执行，就能把学校管理好，培养出好学生。这里的“一条鞭子”就是强硬的制度的代名词了。其实，不单管理学校如此，从某种程度上讲，经营企业也需要这样的“一条鞭子”。

现代公司运营是一个复杂的过程，劳动过程中人们的分工协作关系、人和机器设备、原材料等要素之间的关系必须合理组织。这就要求有严格的规章制度，并在统一指挥下，人人有专责，事事有标准，以保证整个公司正常运行。在进行公司内部分工协作的基础上，明确规定公司内部各个部门和个人的责任，把公司的生产目标从总部往下层层落实，一直落实到个人。每个人在自己的岗位上完成任务，个人保班组，班组保车间，车间保全厂，从而为公司生产活动取得良好的经济效益提供基本保证。有了严格的规章制度，可以据此衡量每个人所完成的任务，然后同他的劳动报酬

联系起来，使劳动者从物质利益上关心自己的劳动成果，发挥他们的积极性。一整套规章制度的外在约束，能使公司的经营管理得到加强和改善，不断提高公司的经营管理水平。

强硬的制度是铁腕管理成功开局的法宝。没有制度作为约束，一群人会成为乌合之众而不堪一击；没有制度作为依据，管理者实施铁腕管理就成了无本之木。因此，要进行铁腕管理，一开始就要把强硬的制度提上桌面，融入每个员工的心里。

企业想做强做大，你就不能由着性子胡来，必须要有一套有效可行的规则保证发展的顺利进行，不然企业难免会夭折。野台唱戏、游击作风可能得逞于一时一事，但绝逃不出饥一顿饱一顿直至消亡的结局。能人治理，可以使企业从无到有，至多从小到中，但绝不会大到强，经久不衰。有了统一的制度标准，企业的整个目标才会统一，员工的行为才会一致，各项工作才能有序开展。

2. 铁的纪律造就铁的团队

我们知道，军队是最具力量的团队。不要错误地以为军队有力量是因为有枪炮，军队的力量来自铁的纪律，没有纪律的军队，依然只是乌合之众。

一支部队的战斗力如何，在很大程度上取决于该部队的军纪是否严明。拿破仑曾描写过骑术不精但纪律严明的法国骑兵和当时最善于格斗但纪律松弛的马木留克兵之间的战斗：两个马木留克兵绝对能打赢三个法国兵；一百个马木留克兵与一百个法国兵势均力敌；三百个法国兵大都能战胜三百个马木留克兵；而一千个法国兵则总是能打败一千个马木留克兵。

中国人民解放军有铁一般的纪律，“三大纪律，八项注意”都是大家耳熟能详的，正是依靠严明的纪律，中国人民解放军才取得了一个又一个

胜利，建立了新中国。

军队只有有了严明的军纪，才能令行禁止，战则必胜；同样，一个企业团队在经济战场上是否有战斗力，在相当程度上也取决于该企业是否拥有严明的纪律，使其少犯甚至不犯那些不必要的错误，从而最大限度地减少以至消灭内耗，步调一致地快速前进。

古语曰：“工欲善其事，必先利其器”，公司也一样。公司要达到经营目标，就必须先构建有纪律的、团结有力的、无坚不摧的团队。

很多人都认为自己是正确的，认为自己的利益是最重要的，这样就产生了一个矛盾，就是团队中所有人的整体利益和团队中个别人的利益之间的冲突。这种事一旦发生，如果没有纪律，就不会形成一个团队的集合力和战斗力，只会形成大团队中互相冲突的小团队，这个团队整体的利益就会有所损失。而纪律则能保证在很多情况下让整个团队的总体利益获得最大化，从而让整个团队形成更大的规模，团队中每个队员都有更多的收获。

一个团结协作、富有战斗力的团队，必定是一个有纪律的团队。有了良好的纪律，全体成员就能整体划一地拧成一股劲，“以一当十”，这样团队才会有凝聚力、战斗力。

对一个团队而言，使命和目标是指团队要干什么；而建章立制则主要是指这个团队和团队成员不能干什么。

某些时候，对一个团队来说，“不能干什么”往往比“能干什么”更重要。

一流战斗的团队必须用铁的纪律来打造。如果团队全体成员“一个口令一个动作”地切实贯彻执行企业的制度和政策，整个团队的蓬勃发展便是可期的。

3. 设计制度的七个原则

最好的管理来自最好的制度，最好的制度来自最好的设计。没有完善的制度，或制度设计不合理，顾此失彼，工作必然无法展开。如果能正确制定出大家共同遵守和依据的工作准则，不仅保证了成员们行动的正确规范，而且还有利于调动和发挥人的积极性，引导全体员工积极自觉地遵守制度，实现用制度来约束人，让员工一言一行有法可依，有标可考。

总的来说，企业在设计规章制度时，应注意以下原则。

(1) 合乎法理性原则

企业制度的每一条款都必须符合国家法律、社会公德，即其存在要合法合理。一些企业的制度中个别条款或要求显得非常牵强，很难想像员工们是怎么会用这样的条款来约束自己的。坚持合乎法理性原则，就是要对规范的内容进行认真审核，尽量避免那些看起来很重要但不合法理的要求。

(2) 可行性原则

任何规章制度都必须是可以执行的，设计时一定要深入调查其可行性，而对那些现存的、不能执行的条文和规定应立即废止。没有可行性的制度在实际情况中不能被执行，而且必将破坏制度的权威性。

(3) 具体性原则

一个规章制度如果过于抽象、笼统，缺少具体的条文和实施细则，那么它将难以被执行。一些企业的制度无法执行的教训之一，正是因为许多制度是包罗万象的抽象性规定，尽管内容丰富，覆盖面广，精神主旨正确，但一接触许多具体问题时，则难以对号入座。例如，有的公司规定：“要做有原则性的工作”，“要有服务社会的精神”，“为自己创造既文明又