

—— 感情与制度 ——

的协调艺术

平

Sentiment

衡

■ 李英 编著

BALANCE

地震出版社

—— 感情与制度 ——
的协调艺术

平

衡

■ 李英 编著

BALANCE

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

平衡: 感情与制度的协调艺术/李英编著.

—北京: 地震出版社, 2004.1

ISBN 7-5028-2355-7

I. 平… II. 李… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104321 号

平衡——感情与制度的协调艺术

李 英 编著

责任编辑: 曹 英

责任校对: 王花芝

出版发行: **地震出版社**

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467972

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市通州京华印刷制版厂

版(印)次: 2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本: 640×960 1/16

字数: 197 千字

印张: 18

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2355-7/F·163 (2954)

定价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

从平衡走向和谐

管理是生产力中的软件，只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素有机地结合起来，加速生产力的发展，使企业得以壮大。

“言之易，而行之难”，大凡天下事皆如此，管理也是一样。企业老板虽然知道管理的重要性，但当他进行管理的时候却没有能达成预期的效果。也有许多人分析了原因，同时得出了很好的结论，即：在管理中无法平衡制度与情感。

当今世界范围内的经济竞争，在很大程度上表现为管理的竞争。一个企业如果没有聊以自慰的管理，那么想在市场上生存简直是无稽之谈。

企业的成功要求管理者必须要面对管理中的盲点，从而找出解决的方案来。

如何平衡制度与情感是管理工作中最重要而又最难的事情。企业是由人组合而成的，人在企业中的重要性不容忽视。而如果没有一个约束人的规章制度，那企业只能是一盘散沙，毫无建树可言。

人类有丰富的情感，所以，情感治理在管理历史中有着很高的地位。而“无规矩不以成方圆”，人既有其丰富情感的优点，也有其随意性的缺点。当生产力发展到一定阶段的时候，这种缺点就要被祛除或是被约束，由此，制度管理应运而生。

无论是制度管理还是情感管理都在一定程度内有其优越性，但不可避免地亦有其足以影响企业发展的缺陷。

人类在发展的过程中，参透了中庸之道。抛弃了偏向型的管理模式，将制度管理与情感管理合二为一。在管理过程中，刚柔相济、互相补充。

许多人都认识到，将情感与制度结合起来才是企业管理的正道。那么，如何结合就是本书所要阐述的基本内容。

在本书中，首先要告诉读者的是管理的盲点以及为什么会产生这样的盲点。有人倾向于情感管理，认为它是符合人性的管理模式。有人专注于制度管理，认为凡事都要有约束才可有发展，这就是我们在第二章和第三章所要讲的内容。而真正管理的正道却是制度与情感的有序结合，达到平衡，从而创造卓越。事实上，并不是任何一个老板都可以做到管理无障碍的，他首先要有一定的领导素质，惟有如此，才能在管理中游刃有余，而将管理上升为一种艺术。

本书的基本主旨是让企业老板在感情与制度之间创造一种最和谐的关系，而走向平衡。我们所在的世界已经远远超出了我们的预期发展速度，怎样才能在社会上立于不败之地是企业乃至个人都要考虑的问题。本书尽量将思维向四面发散，向八方延展，以其能给管理者们一个管理中的“金丹”，使其惊喜。

编者

2004年1月

目 录

第1章 盲点——制度还是情感

一、盲点不容忽视	3
1. 无情等于制度管理	3
2. 制度不是万能的	6
3. 重感情而轻制度	7
4. 制度管理不能剥离情感	11
二、管理难在何处	17
1. 不能平衡感情与制度	17
2. 管理的两重性	23
3. 企业管理的缺陷	29
三、病态的“人本主义”	32
1. 莫衷一是的“人本主义”	33
2. 人本管理的利弊	34
3. 关系管理——病态的情感管理	46
4. 正确看待“人本主义”	48

第2章 基础——情感治理的重要意义

一、情感管理是企业发展的润滑剂	53
1. 情感管理	53
2. 情感管理的倾向测试	56
3. 被情感套牢的人	58
二、人性化管理	59
1. 融入人性化管理	59
2. 人性化管理促进创新	65
3. 以情用人	67
4. 用人以情的误区	76
三、情感管理不容忽视	79
1. 情感感化	79
2. 情感管理：激励下属的一柄利剑	82

第3章 关键——制度治理不可或缺

一、企业管理：制度是关键	93
1. 制度决定管理	93
2. 法无定法	99
3. 制度管理的误区	102
二、管理中的管理	104
1. 让制度管理科学化	105
2. 不做无效的制度管理	109

三、制度管理势在必行	113
1. 消除企业管理隐患	113
2. 建立完善的管理制度	114
四、没有规矩，不成方圆	119
1. 组织管理规范化	120
2. 箱式管理法	123
3. 实行岗位轮换制	127
4. 一日经理制	129

第4章 重造——领导者思维再转变

一、能力再造	135
1. 见识能力	136
2. 语言艺术	142
3. 决策力	145
4. 知识结构	149
二、素质再造	152
1. 政治品德	155
2. 思想意识	155
3. 工作态度	156
4. 心理品质	159
5. 价值观	160
6. 时间理念	162
三、合理授权	166
1. 集权与授权	167

2. 从集权到分权	171
3. 授权是有效管理企业的利器	177
4. 授权三步骤	180
5. 授权五原则	183
6. 管理者授权技巧	189
7. 不愿授权的两种心理障碍	196
8. 授权≠放任	199
四、有效激励	203
1. 激励的心理过程	205
2. 物质激励和精神激励	208
3. 正激励和反激励	212
4. 不可或缺的激励性组织	213

第5章 平衡——管理的优胜模式

一、软硬兼施	221
1. 强化制度	221
2. 奖励和表扬	223
3. 惩罚	235
二、宽严相济	240
1. 宽容待人	241
2. 严应有度	246
3. 晓之以理，动之以情	252
三、管事理人的平衡法则	254
1. 管事法则	254

2. 管理新概念	259
3. 平衡人性化管理制度	262
四、柔性管理	264
1. 鼓励失败	265
2. 发动员工参与	266
3. 制度许可下的褒奖激励法	268
4. 平衡执教与执纪	269
5. 正视情、理、法	272

第 1 章

盲点——制度还是情感

管理中的盲点和纸老虎一样，你不捅破，它会觉得它很神秘，当你捅破时，它就是一张纸。

——查尔斯·M·萨维奇

一、盲点不容忽视

管理主要是对人的管理。进入 20 世纪以来，人们纷纷把关注的重点投入到人的管理上来，探索出很多有效的模式和方法。管理是一项艺术，有众多经验可以借鉴，但也要求我们结合具体实际采取适当的方式。照抄照搬在实践上都是错误的。制度和情感作为现代管理艺术的两大重要因素，也是管理的分歧点之一。对制度和情感不能平衡把握，顾此失彼，往往造成管理中的诸多盲点。管理者也很容易在两者之间摇摆不定。

1. 无情等于制度管理

传统的管理者认为，管理企业运用几个严格的制度就大功告成。事实证明，一个企业要想基业长青，就必须科学地、合理地管理。

管理制度随着时代和社会的发展而日趋完善，特别是 20 世纪以来，管理理念的发展使工作内容和生产力发生了很大的变化，这种变化建立在尊重员工、以人促产为前提的基础上，它不仅激活了员工在工作上的积极性，而且还指引着企业文化的建设。

传统的管理者容易走进管理的误区，他们认为管理企业就是运用

平衡：感情与制度的协调艺术

Ping Heng

苛刻的制度让员工必须遵守。事实证明，管理的效果和他们预期的效果相差甚远。究其原因就是，制度管理并不是像法律一样，它的严密程度和执行程度肯定会有不同。随着人性化管理的大力推广，制度管理开始受到很多管理人员的置疑，但是制度管理也有它的合理性和可操作性的一面，因而，制度管理的拥护者也反对过多地废除制度。

和谐的管理应该平衡制度与情感的关系，制度是规范企业的关键因素，而情感又是激活员工积极性的润滑剂。为此，必须认真地研究人性、人情并且在管理中努力实践。在人类社会历史上，奴隶社会虽然残酷无情，但对原本没有差别、相互公平的原始共产主义社会来说，社会生产力不知进步了多少倍，社会有了巨大的发展。资本主义社会扯掉了封建社会那一层温情脉脉、“讲人情”的社会面纱之后，几十年里所创造的财富就相当于封建社会几千年中所创造的财富总和。正如社会发展所揭示的真实情况一样，在管理学的发展历史上，无情管理曾是真正的管理，不仅发展了管理学理论，而且使管理成为世人瞩目的巨大资源。

关于制度的重要性，彼得·德鲁克在他的《管理实践》一书中表达了他的观点：“对于许多人而言，新经济最令人憧憬的一面就是它有望摆脱管理和传统的组织结构。根据这个观点，工作组织团队将替代管理的各个层次，领导将是每个人的责任，自由组织将成为规范，虽然上述场景颇具诱惑力，但是只要这个世界继续变得错综复杂，管理不仅仍然有用，而且将在我们的生活中起到越来越重要的作用。”为此，英国著名经济学家马歇尔才把经典的创造财富的三个基本要素即“土地、资本、劳动”之后，创造性地加了一个“组织”，

按他的说法就是“具有利用资本的经营能力”，或如有人所说的“企业家才能”。

毋庸置疑，管理是为了更好地促进企业的发展，但是，随着人性化管理的发展，出现了20世纪初产生的科学管理理论。它是对经验管理的否定。科学管理强调的是，通过制定标准的操作方法来训练工人，用经济手段来驱使人们工作。泰勒被誉为“科学管理法之父”，是科学管理学派的杰出代表人物。

在泰勒所处的时代，企业主和企业管理人员并不接触生产活动，生产管理由工头全权负责。操作方法和工具的选择全凭工人个人的经验和爱好决定，生产效率极低，劳资关系很不协调，工资制度不严密，工作做好做坏一个样。有些工厂虽然采取计件工资制，但当产量升高时，资本家就把工资率降低，因此工人的生产积极性很低，消极怠工现象相当普遍。

彼得·德鲁克认为，若要弄懂现代社会，就意味着首先要弄懂管理，然后向员工和中层领导者解释管理。泰勒对科学管理的研究是在米德维尔钢铁公司当工长时开始的。他首先从进行工时测定开始他的研究。由此而发展到研究作业分析、工资制度、生产进度、车间组织、人员选择训练等一系列有关管理的基本问题。

泰勒的“科学管理”原理，主要包括作业管理和组织管理两个方面。在作业管理方面，包括制定科学的作业方法、科学地选择与培训工人、实行刺激性的差别工资制度三方面内容；在组织管理方面，强调了计划职能与执行职能的分开，并且实行了职能工长制和例外原理。

彼得·德鲁克认为，如果管理能够成为一门学科的话，那么就可以教授管理并广泛传播，使平凡的人做出不平凡的事，管理也可创造一个世界。泰勒的科学管理理论，又称“泰勒制”，并不考虑人性、人情、人际关系、感情因素，而只是研究把人作为劳动手段而挖掘其生产效率（管理学历史上称为“经济人”假定）。所以列宁才有下面的评论：“资本主义在这方面的最新发明——泰勒制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面：一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面是一系列最丰富的科学成就：即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余笨拙的动作、制定最精确的工作方法、实行最完善的计算和监督制等等。”

这种不讲人性和感情的科学管理方式后来发展成许多大学研究生的学科“工业工程”（IE）。虽然不讲人性和感情，但在一定条件下对提高生产率却十分有效。由泰勒科学管理生产的历史过程，传统的管理者认为无情等于制度就找到了依据。

2 . 制度不是万能的

所谓制度管理，就是为企业建立简洁、高效的运行秩序而存在的。它是企业管理系统的基础，其要点在于一严二合理。严主要体现在制度的拟定过程中要以严谨的态度深入调查，不同制度之间的逻辑关系要严密顺畅。同时在制度的执行过程中，要严格有力，无高低内外之别。两个合理，主要体现为制度管理要符合社会化大生产、市场

竞争的规律，要遵循天理人性。严与合理是制度管理中一个问题的两个方面。只有严，才能体现合理；也只有合理，严才能产生效用。现在的某些企业在任何情况下都以制度为先，但是，却没有做到上面所说那样，仅仅在制度的单纯性上面大做文章。他们认为只要有制度，任何事情只要按照制度的要求去做就可以管理好自己的企业。制度一旦制定就不可更改，所有的员工都需要按照制度所要求的去做，无论合理与否。

在这样的情况下，有些企业老板奉行“大棒”主义，只要是员工违反了他所制定的规章制度，从来没有人情这个说法，一切都是制度说的算，仿佛是法西斯。

员工在这样的“严密”制度的管理下非但不能有很高的工作成绩，还可能早造成负面影响，从而使企业走向衰败。人是企业最重要的生产资料。调动人的积极性、主动性、创造性是管理的应有之意。单纯的制度管理在严格、严密、整齐划一的同时，必然造成对人的压抑，从而影响生产效率。

企业管理的难点就在于不能很好的处理情感与制度之间的关系，绳子理论的提出仿佛是解决了这个问题，但是在实践中还是有很多企业老板不能很好处理二者之间的关系，让企业走向了绝路。

3. 重感情而轻制度

纵观众多中国许多企业的壮大与破产，可以得出这样一个让人惊