



华通咨询  
HUATONG  
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架  
中基层干部管理技能书系

# 管理不能软

管理者不能当好好先生

谭海燕◎著

没有原则的管理者  
都不是好的管理者



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



管/理/学/习/力/书/架  
中基层干部管理技能书系

# 管理不能软

管理者不能当好好先生

谭海燕◎著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内 容 提 要

本书从企业中的人事管理难点问题入手，按“问题说明+管理案例+问题分析+针对措施”四个模块，深入浅出地对企业人事管理中的一系列问题进行了解析，并辅以多个案例，让管理者学会如何更有效地解决人事难题，轻松应对复杂的工作！

本书适合企业人力资源工作者、管理人员、培训师、管理咨询师等相关人员使用。

### 图书在版编目（CIP）数据

管理不能软：管理者不能当好好先生/谭海燕著. —北京：  
中国电力出版社，2015.2  
ISBN 978-7-5123-6458-5

I. ①管… II. ①谭… III. ①企业管理—人力资源管理  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第217244号

---

中国电力出版社出版、发行  
北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>  
责任编辑：张爱华  
责任校对：常燕昆 责任印制：赵磊  
北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售  
2015年2月第1版·2015年2月北京第1次印刷  
700mm×1000mm 16开本·14.25印张·194千字  
定价：36.00元

### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪  
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换  
版 权 专 有 翻 印 必 究

---



“中基层干部管理技能书系”是华通咨询推出的一套关于管理者自助学习的读物，其目的旨在改善目前各类企业中各层次管理者工作技能不足的局面，让管理者知晓各方面的素质和方法。这既可以促进管理者本人的成长，也可以让企业形成一个较好的“中间层”。

这套书主要针对的是中基层管理者，既包括副总裁等中级骨干，也包括人事主管、运营主管、营销主管等中级业务主管，当然也包括小组组长这样的基层管理者。

我们认为，只要是从事管理工作的人，都无一例外地需要学习怎么带队伍，怎么与上司沟通和配合，怎么与下属谈话，怎么督促下属强有力地执行，怎么做好人事协调工作，怎么与客户打交道等。

这些管理工作，不会因为他身份太高，就不需要去思考，也不会因为他是一名基层管理者，就可以事不关己。身份的变化，只会导致管理的范围有所差别，而不会造成管理内容和管理水平上的改变。也正因为如此，这套书定义为“中基层干部管理技能”，对大部分管理者都是适用的。

在内容上，这套书有它突出的特点，这些特点同时也是这套书的价值点所在。

### （1）分析实际工作中的各类问题

在书的内容定位上，我们主要集中解决实际问题。所以，这套书无一例外地都在讨论我们工作中可能出现的或者普遍出现的各类问题。客观地说，管理者就是解决问题的。空谈理论或者目标或多或少都有误人误事之嫌。

我们想强调一点，这套书的写作集中了华通咨询公司数十位管理咨询培训师，正是他们在过去多年里与广大学员的接触，使得我们能够了解到管理者所面临的各类具体问题。而这套书，从某种意义上来说，也算是我们咨询师队伍对学员问题的系统整理和解答。

### **(2) 认清问题产生的原因**

哲学上有一句话说：找到了真正的问题，也就成功了一半。我们是否能够更准确地理解问题？就像一个员工抱怨企业管理者对自己太严厉一样，真的是管理者太严厉，还是这类简单的错误造成的影响过于巨大了？又或者，员工们不喜欢现在的工作，而管理者却简单地认为是薪酬的原因，这真的是钱的问题吗？又或者，员工认为自己做不到，他真的做不到吗？

### **(3) 科学的解决方法**

这套书对上面这些问题予以了高度的重视，并深层次客观地分析了这些问题产生的原因。当然，我们不仅仅是分析了原因，也提出了一些我们认为相对比较科学的建议与方法。这些方法背后既有我们咨询工作的经验，也包括了我们心理学、管理学，甚至哲学等领域的研究。我们希望读者能够广泛地接受各类知识、扩大视野，最终有效地为自己的工作服务。

本书是这套书中的一本，从企业中的人事管理难点入手，深入浅出地对各种问题进行解析，并辅以多个案例，让管理者学会如何更有效地解决人事难题，轻松应对复杂的工作！

衷心地祝愿每一位读者都成为卓越的管理者或者职业工作者。



# 目 录

## 前言

## 第 1 章 规则面前没有例外 .....1

规章制度是一个企业的宪法。从企业高层到普通员工，企业的每一个成员都应该严格遵守企业的规则。允许例外的存在、有法不依，只能使规则失去约束的效力。

1. 抓纪律，先抓“台柱” ..... 2
2. 要有成效，先与业务管理者达成一致 ..... 5
3. 别让关系户坏了规矩 ..... 8
4. 慈不掌兵，善未必管用 ..... 11
5. 让考核透明化 ..... 15
6. 不做“老好人” ..... 19
7. 不合格的干部也要下课 ..... 22

## 第 2 章 责任要追究到底 .....25

凡事出了问题，总会有责任人。如果抓不出责任人，随便找个替罪羊，根本问题还是得不到解决，相同的问题还是会发生。所以，一劳永逸的办法就是将责任追究到底。

1. 隐瞒问题只会让问题扩大 ..... 26
2. “擒贼先擒王”，别让法不责众挡了路 ..... 30

3. 有效对付推过抢功的人 .....	34
4. 揪出“元凶”，消灭流言 .....	37
5. 让个人利益服从集体利益 .....	40
6. 客户投诉是谁的责任 .....	44
7. 一究到底，找到事故责任人 .....	47
8. 擅离职守要严查严办 .....	50
9. 宽进严出，谨防泄露企业机密 .....	53

### **第3章 小问题也要及时扼杀.....57**

“星星之火，可以燎原。”很多重大事件的发生都是小问题的扩大蔓延，所以，对于员工出现的小问题，企业要及时扼杀，避免更严重的问题出现。

1. 消灭顺手牵羊，维护企业利益 .....	58
2. 严格考勤，让员工遵守作息规定 .....	62
3. 让在外的“将士”也严守军令 .....	65
4. 杜绝私事占用大量工作时间 .....	68
5. 员工兼职，企业赔了夫人又折兵 .....	71
6. 有效规避说企业坏话的行为 .....	74
7. 明确岗位职责，严防越俎代庖 .....	77
8. 让员工学会尊重顾客 .....	81

### **第4章 别让小人得逞.....87**

企业里有君子，也有小人。小人影响企业的安定团结，所以，对于祸乱企业的真小人，企业应该果断出击，该处分的处分，该清除的清除，不能手软。

1. 不要让企业内部刮起阿谀奉承的不正之风 ..... 88
2. 欺诈顾客的行为，决不轻饶 ..... 92
3. 让诋毁中伤成不了气候 ..... 96
4. 打击蓄意破坏，保护企业财产 ..... 100
5. 严肃处理打架闹事的行为 ..... 104
6. 不要让小人利用企业的名义招摇撞骗 ..... 108
7. 对吃回扣的人说“不” ..... 112
8. 坚决清除腐败分子，维护集体利益 ..... 116

## **第5章 抓典型，树典型..... 119**

企业里总有特殊的员工，这些特殊的员工成为其他员工“唯马首是瞻”的对象。所以，最有效的管理员工的方法莫过于“杀鸡儆猴”，狠抓典型，达到杀一儆百的效果。

1. 巧对“皇亲国戚”来应聘 ..... 120
2. 有效管理老员工 ..... 124
3. 打击“娇兵”与“骄兵” ..... 129
4. 有效激励无欲无求、油盐不进的员工 ..... 133
5. 巧妙应对爱找事的管理者 ..... 137
6. 混日子的员工，小心日子混了你 ..... 141
7. 挑战管理者权威，是谁动了雷区 ..... 145
8. 让不服从岗位调动的人无话可说 ..... 149

## **第6章 关键时刻，要稳住阵脚..... 153**

企业总会面临各种各样的突发情况，这种时候，企业应当临危不乱，冷静下来才能采取有效的应对措施。



1. 拒绝员工的无理要求 .....	154
2. 有效规避员工的恶意跳槽 .....	157
3. 合理应对急辞 .....	160
4. 坚决追究员工讹诈 .....	164
5. 谨防职业诉讼人 .....	168
6. 砸破无固定期限劳动合同的“铁饭碗” .....	171
7. 坚决追究诋毁企业的行为 .....	175
8. 别让员工的出格行为影响企业声誉 .....	179

## **第7章 进退有据，防患于未然 ..... 183**

千种手段、万般措施总归会造成企业的损耗。与其等到了出了问题再解决，不如做好各项准备，防患于未然。

1. 培养员工忠诚度，降低离职率 .....	184
2. 严格招聘程序，选择合格人才 .....	188
3. 只聘用“身家清白”的员工 .....	192
4. 做好培训管理，让员工认同培训 .....	196
5. 留住受训人才，避免企业损失 .....	200
6. 怎样的薪酬才合理 .....	204
7. 勇于提拔能人、新人 .....	208
8. 选官要选合适的人 .....	212
9. 严格审查，做好解雇工作 .....	216

## **后记..... 220**

# 第 1 章

## 规则面前没有例外

规章制度是一个企业的宪法。从企业高层到普通员工，企业的每一个成员都应该严格遵守企业的规则。允许例外的存在、有法不依，只能使规则失去约束的效力。

## 1. 抓纪律，先抓“台柱”

规则面前没有例外。如果管不住企业的“台柱”，给他们亮了绿灯，就会削弱纪律的严肃性，影响所有员工遵守纪律的积极性。

### 1.1 问题说明：“台柱”我行我素，纪律怎么维护

任何一个企业都有一些特殊的员工，他们或者才干超群，或者是企业的开国功臣，通常被称为“台柱”。

“台柱”往往恃才傲物，觉得自己对公司贡献巨大，因此日常工作中经常我行我素，不服从管理，甚至还以与领导对抗而自鸣得意。

### 1.2 管理案例：伊藤雅俊的果敢

日本伊藤洋货行的总经理岸信一雄就是这样一个“台柱”。他是一个经营奇才，却居功自傲，不守公司制度，并且屡教不改。十分重视公司纪律的董事长伊藤雅俊最终下定决心将他解雇，以严肃纪律，维护公司制度。

岸信一雄由东食公司跳槽到伊藤洋货行，在食品经营方面有非常丰富的经验和极强的能力。十年间，他将伊藤洋货行的业绩提高了十几倍。

但同时，董事长伊藤雅俊和岸信一雄在工作态度以及经营销售理念上逐渐出现严重分歧。伊藤雅俊曾多次要求岸信一雄改善工作

方法，可他根本不予理会，仍然坚持自己的做法。

岸信一雄的这种做法对于重视纪律、秩序的伊藤雅俊而言是无法忍受的，在他看来食品部门的业绩固然重要，但这种“治外权”的持续会毁掉过去辛苦建立的企业体制和经营基础，也无法面对公司的其他员工。

虽然舆论界尖刻地批评伊藤雅俊，指责他过河拆桥，把岸信一雄榨光了就赶人赶走，但伊藤雅俊却理直气壮地反驳：“秩序和纪律是我的企业的生命，也是我管理下属的法宝，对于不守纪律的人一定要从重处理，不管他是什么人，也不管他为企业做过多大的贡献，即便会因此减少战斗力我也在所不惜。”

### 1.3 问题分析：纵容只会使问题愈演愈烈

规则是团队战斗力的保障，任何违反的人都要受到惩罚，不论他曾经作过多大的贡献。如果妥协，规则就成为只是针对“平民”的条例，便失去了普适性。

许多企业在处理这类员工的时候往往抱有错误的观念。

(1) 有的人就认为，应该根据员工对企业贡献程度的大小，有选择地进行不同程度的奖惩。

(2) 对那些有突出才能者犯错存在侥幸心理，认为他们犯错不至于影响大局。

(3) 为了给这些员工一些面子，即使强调规则的严肃性，也是点到为止，走走过场，而不是彻底让他们遵守规则。

总体上看，很多企业在对待“特殊”员工的管理，仍然是不到位的。

事实是，如果对这些特别员工大开绿灯，就会引起其他员工的

不满，造成纪律严肃性和威慑力的下降。同时，由于考核上的区别对待，员工之间被人为地分成不同的群体，破坏了团队的稳定和团结。

## 1.4 针对措施：获得支持，证据确凿

应该说，“台柱”确实不好管，不仅因为他们是企业的功臣，而且因为某些领导者的维护造成的“不能管”，以及纪律考核人员资历浅而造成的“不敢管”。为此，最好从根本上做好预防，让这些不利因素没机会作乱。

(1) 明确规章制度。人力资源部门首先要确保所有员工特别是“台柱”们明确企业的规章制度，打好预防针，防止有人拿“不知道”做借口；同时点明违犯了什么规矩需要接受什么惩罚，让所有处理都有据可依，不给违规的人反驳的余地。

(2) 寻求领导者的支持。人力资源部门要做好与这些特殊员工以及领导们的沟通，寻求他们对考核的支持和承诺，让“台柱”违反纪律之后没有情可讲，同时消灭领导者护短和求情的机会。

(3) 做好“作案”记录。“台柱”每次犯错，人力资源经理都必须做好记录，如果一次违纪没有处罚力度，那就多次累积，一次处理。相信在众多“证据”面前，谁都没有颜面开口推脱责任。

观点



“台柱”管不住，纪律出不了。企业要想维护纪律，管理“台柱”是一个前提。

## 2. 要有成效，先与业务管理者达成一致

要想纪律严明，没有领导的表率是不行的。所以，人力资源部门首先要从管理者下手，让管理者遵守纪律，这样管理普通员工就会容易得多。

### 2.1 问题说明：规则常常是管理者带头破坏的

管理者总会享有一些特权，于是很多管理者可能无意之间就违反了纪律，而大家也都选择遗忘，不予追究。

调查发现，首先破坏规则的人中90%以上是企业的中高层管理者，而不是一般员工。而且，许多普通员工违反规则正是因为中高级管理者带头违反规则的示范作用所引起的。

### 2.2 管理案例：柳传志罚站与冯玉祥“戒烟”

联想公司有一条规定，20人以上的会议，迟到者罚站一分钟。第一个被罚的人是柳传志曾经的老领导。柳传志跟他的老领导说：“你先在这儿站一分钟，晚上我到你家里给你站一分钟。”柳传志本人也被罚过三次，有一次电梯坏了，他被困在里面，叫别人去给他请假，结果没找到人，被罚了站。

冯玉祥为了把他统帅的西北军练成一支纪律严明的军队，规定了许多军令，其中有一条就是“戒烟”。他当众宣布全军戒烟，如有违纪者，就罚其吃烟头。后来，在惩罚一位吸烟士兵时，士兵顶

撞说他也吸烟了。原来冯玉祥与支援部队长官会面时吸了几口烟。冯玉祥猛地摔下军帽，大声说：“我冯玉祥上梁不正下梁歪。我是吸烟了！”说着他从士兵手里抢过烟头，塞进自己嘴里。

## 2.3 问题分析：管理者不能以身作则，就是给员工违纪制造借口

规矩是柳传志定的，当他违反这条纪律的时候同样受到了处罚，没有因为他是老板而被免过。冯玉祥能够直面自己的错误，才让反驳他的士兵闭了口。如果他们没有做到遵守纪律，肯定会有更多像这个士兵一样的反对声音冒出来，挑战管理者和纪律的威信。

所以，一个人事工作者，必须具备以下理念。

(1) 纪律是组织的纪律，而管理者则是组织的代言人。可以说，管理者的行为代表了组织的态度。约束员工重要，约束管理者更加重要。

(2) 执行人事纪律，必须让管理者先认同，让他们成为表率，而不是成为享有治外权的“例外者”。

在这方面，人事管理工作常常犯错误。

(1) 在纪律考核的时候，要么不考核管理者，只针对普通员工；要么做做样子，对管理者没有真正的处罚。

(2) 纪律部门只是听从管理者的意见，某某人违反了什么样的纪律，要严肃处理，却忘记了管理者同样是纪律监管的对象，而且是必须严格纪律的一个群体。

管理者是否能够以身作则影响着纪律的执行力度和效果。正如美国女企业家梅琳凯所说：“人们往往模仿经理的工作习惯和修养，而不管其工作习惯和修养是好是坏。”

所以，人力资源经理要与各业务管理者做好沟通，让管理者带头遵守纪律，当管理者无法自律的时候及时给予处罚，确保纪律审查工作能从上而下、一视同仁地贯彻下去。

## 2.4 针对措施：做好沟通，让处罚有情有理

很多时候，管理人员会带有一定的骄傲心理，觉得自己重要，别人不会拿自己怎么样，也因此常常不服从人力资源部门的管理。

人事工作者要掌握处理这类难题的艺术。

(1) 事先与各管理人员沟通。首先强调纪律的严肃性，希望管理者能够配合人力资源部门的各项工作，也给管理者提个醒，小心违反了纪律受到处罚。其次，有的管理者担心受罚之后自己在员工心目中的威信降低，所以抵触人力资源部的考核。实际上，管理者如果能够“以身试法”，并作出表率，不但不会降低自己的威信，还会树立起以身作则的正面形象。沟通过程中一定要让管理人员意识到这一点，积极配合自己的工作。

(2) 管理者总是爱面子，如果直接进行处分，管理者会十分抵触。因此，如果管理者违反纪律，人力资源部在处罚之前最好先通个气儿，消除管理人员的抵触情绪，让其坦然地接受处罚，减少后续工作开展过程中不必要的麻烦。

(3) 对于坚决不遵守纪律的管理者，人力资源部门则需要与其上级领导沟通，让领导出面说服。同时讲清楚事情的前因后果，避免“恶人先告状”。

观点



管理者是组织和纪律的代言人，对其进行纪律考核需要在坚持原则的同时，尽力获得对方的认同和理解。



### 3. 别让关系户坏了规矩

关系户管理是人事管理中永恒的难题，规则的破坏往往源于人力资源部门对关系户的让步和妥协。

#### 3.1 问题说明：难管理，不把纪律放眼里

企业中的关系户有两类，一是人力资源经理自己的亲朋好友，二是领导们的“皇亲国戚”。

自己的关系户比较容易掌控，难管理的是那些“皇亲国戚”们。领导们含辛茹苦创下基业，帮助自己的亲人解决就业问题也无可厚非。问题就在于，某些人依仗自己和领导的关系屡次违反企业纪律，不把人力资源部门放在眼里，无视考核，甚至恶语相加。

#### 3.2 管理案例：违纪的关系户，该怎么处置

一家合资企业制定了严格的规章制度，但在第一次实施中就遭到了难题。一位中方女员工由于本人的疏忽，给公司造成了损失。按规定应该惩罚，但中方管理人员战战兢兢，不敢决断，因为那位女员工是外方经理的妻子。在中国文化中，人情重于原则，主管人员觉得实在难以拿经理妻子“开刀”。如果不处罚，别的员工又会不服，他们全觉得这种铁面无私的规章是摆门面的，如果真实施起来，是会得罪人的。