

用制度以外的方法管人，弥补了制度上的管理盲点。

诠释了制度中的“制”与“度”的矛盾，
全新的管理理念解决了中小型企业和管理上的难言之隐。

第二版（钻石版）

制 度 内 外 两 重 天

江一飞 著

ZHIDU NEIWAI

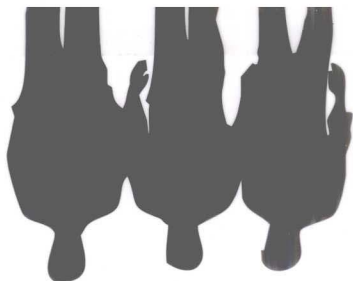
LIANG CHONG TIAN

ZENYANG YONG ZHIDU YIWAIDE FANGFA GUANREN

怎样

用制度以外的方法管人

管人的目的是用好人



重庆出版集团  重庆出版社

用制度以外的方法管人

LIANG CHONG TIAN

制度内外两重天

ZHIDU NEIWAI

江一飞 著



图书在版编目(CIP)数据

制度内外两重天：怎样用制度以外的方法管人 / 江一飞著.
—2 版. —重庆：重庆出版社，2010. 10
ISBN 978 - 7 - 229 - 02900 - 5

I. ①制… II. ①江… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 153816 号

制度内外两重天

——怎样用制度以外的方法管人

ZHIDU NEIWAI LIANGCHONGTIAN

江一飞 著

出 版 人：罗小卫
责任编辑：罗玉平
责任校对：廖应碧
封面设计：点石文化



重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆长江二路 205 号 邮政编码：400016 [http: //www. cqph. com](http://www.cqph.com)

四川锦祝印务有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话：023 - 68809452

全国新华书店经销

开本：787mm×1092mm 1/16 印张：17 字数：224 千

2010 年 10 月第 2 版 2010 年 10 月第二版第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 229 - 02900 - 5

定价：35.00 元

如有印装质量问题，请向本集团图书发行有限公司调换：023 - 68706683

版权所有 侵权必究

前 言

家有家规，国有国法，甚至连动物世界都有自己的“行规”，企业当然更应该有自己的章程，而制度的制定是为了让一切行为有秩序，合乎规范。

“无规矩不成方圆。”企业为了管好人，建立了一套完整的管理制度，但是在“管好”人的同时，是否就等于“用好”人呢？

各种管理模式的实施，的确给企业带来了环境整洁、效率提高等企业景观和效益，但是企业员工在重重管理之下，“自由度”越来越低。人类天生就具备逆反心态，在这种心态下工作自然不能令人满意。“不被老板炒鱿鱼，就把老板炒鱿鱼。”企业的许多高压政策，甚至不合理的制度直接导致的结果是：人才流失。但是问题在于，我们往往被制度的表象所迷惑，忘记了制度本质外的许多重要内容，一切唯制度论，认为有了好的制度就有了好的一切。

企业实施各种管理模式的本意在于用好人，由于片面地追求约束性的管理，而忽略了一个人在轻松的环境中更能激发潜能的现象，“管人”与“用人”的矛盾就彰显得十分突出，“管”的目的与结果出现了重大的差异，这也是管理和被管理矛盾的终极表现。如果这“规矩”成不了“方圆”，那要这“规矩”何用？

制度本身是没有错的，按制度办事更没有错误。错的是管理者！这一点，作为管理者不得不承认。很多管理者实质是陷入了制度的误区，说得更准确些，是自己给自己下了套，陷入了理解的误区。他们认为制度就是约束，是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不错，但是



他们由此义推出的“理所当然”，却是大错特错了。因为他们把管人和用人画上了等号。因此，很多管理者很纳闷：使用的管理制度是从MBA学来的；是诸如松下、海尔之类的大型企业成熟管理制度……可到头来结果又怎样呢？

管人和用人其实是两个完全不同的概念，可许多人却常常模糊了二者的界限。制度与管人有关系，与用人却无必然联系。制度的设计是为了规范人的行为处事标准，是管人。而用人是为了“物尽其才，人尽其用”，是尽可能少约束、多自由。二者之间还时有抵牾。说简单一点，制度是为了管人方便，并不一定适合用人。但是作为企业来讲，把人用好，发挥每个人的作用，才能创造最大的效益。赢利是任何一个企业的最终和最根本的目的，其他所有的目标与方法都是围绕这个终极目标展开的。管人与用人也就成为了诸多管理者最头痛的事情。

制度不是一切，制度之外才是关键。

本书完全区别于市场上众多管理书，完全摒弃了通篇理论、案例+评论的形式。它的独特之处，在于作者将自己20年的管理经验，用最直接、最厚黑、最现实的方法把当今管理者所要面临的管理难题融会贯通于每一点当中，涵盖了每位管理者所要面临的管理问题，告诉管理者如何“玩手段”、“作秀”、“玩套路”、“分析人性”等多种深层管理方式。

本书不是教你诈，而是让你更加清楚职场中的种种人性，以此来从容面对并解决各种管理的“难言之痛”。此书会让你看到更为现实、更为实用的管理技巧与经验，揭示职场管理的潜规则，提供制度以外的管理手段。它不仅是一本管理百科全书，还是一本经验丰富的管理教科书。

目录 Contents



- 企业不是军队，制度并非万能 /1
- 制度本身就有盲点 /6
- 盲点不是缺点，制度怎奈何？ /9
- 管理旨在平衡绝非平等 /13
- 夹缝中生存的管理层 /17
- 管理者是河水，员工才是海水 /23
- 小老板管事，大老板管人 /27
- 别老拿“制度”说事儿 /30



- 常挨打的猴子皮厚 /33
- 学会放手，打太极 /37
- 让基层员工“说出来” /41
- 谁说批评要“对事不对人” /44
- 吃饱的狗儿不听话 /48
- 承诺是一把刀 /51
- 不能自保，怎能管人 /54
- 被权力杀伤自己的悲哀 /59





“下载补丁”不忘“杀毒” /62

不要赶跑那只“马蝇” /66

全则必缺，极则必反 /71

抽刀断水水更流 /74

“only you”不只是台词 /77

牵住那颗“驿动的心” /81

捏紧的拳头留不住水 /84

最爱也最恨的那个人 /88



有一种下属——锋芒太露 /92

有一种下属——功高震主 /97

有一种下属——功不可没 /101

留点儿“墙脚”让人挖 /105

“给他一耳光”，我埋单 /109

打造的是团队，瓦解的是团伙 /113

拳、权、全 /116

谁才是最危险的人 /119



男女搭配，男上司很累 /122

要当领导的女人 /126

揣着精明装糊涂 /130

是非小人只是不甘寂寞 /135

“借”来的威风好办事 /139

顾全“大局”的能人 /144

“秀”得好才“管”得好 /148

舍得对自己下刀 /153



看不见摸不着的“盘中餐” /158

一道墙、一条缝的制度 /162

亲手沏碗“功夫茶” /167

“叫嚣”的“贿赂” /171

最需要“表现”的那些人 /176

“前朝旧臣”我来管 /180

“钩心”才不会“斗角” /185

上梁太正下梁累 /189





- 第三碗饭是毒药 /193
- 还不清的人情债 /197
- 远离皇亲少是非 /201
- 满城皆是皇亲家，开对药方下对药 /205
- 学会踢皮球，千万别射错门 /211
- 明惩暗放需无痕 /215
- 先说后不乱，“丑话”要讲在前头 /219
- 此一时彼一时 /223



- “笼夫三拳”不要钱 /227
- 学不精、用不尽的《三国》学 /232
- 管理也需阴阳调节 /237
- 单独批评，善意的指导 /241
- 你是“怪才”我用“怪招” /245
- 听不到批评是一种危险 /250
- 小心被“厚黑”的是你自己 /253
- “送客”之道 /256
- 编后语 /261

企业不是军队，制度并非万能

企业不是军队，制度并非万能。

联想集团柳传志承认，他希望自己的团队应该像古罗马军队，无论进攻还是撤退，都能够保持队形不乱；而松下幸之助要求公司职员膜拜孙子，他认为只有认真背诵《孙子兵法》并灵活运用，公司才能兴旺。

不可否认，军队是世界上最有效率的组织，军人在军事化管理下形成了很多优秀品质，如坚定的信念、崇高的使命感、无与伦比的执行力……于是军队管理模式成了无数企业竞相效仿的对象，仿佛军事化管理成了企业包治百病的良药。

因而，众多企业家极其期待自己的队伍有军队一样的素质与能量。也因为有那些知名企业弘扬了军事化管理，引发了一大批如《致加西亚的信》、《给企业注入军魂》、《向解放军学习》的企业管理书籍的销售热潮，大大小小的企业家都开始注重“向军队学管理”。

军事化管理的优点在于增强团队的凝聚力、执行力及战斗力，能导致权力的集中化与最有效化。军事化管理的表现形式在于：统一着装、统一就寝、统一学习、统一作战。不错，在我们国家，尖端的技术、顶尖的人才多出自军队，中国的军队几乎是万能的，洪涝、冰雪、地震等等自然灾害都有他们坚韧不屈的身影，国家安保、奥运文艺也是军队增光添彩的拿手项目。自然，像军队一样的精良队伍，像



士兵一样优秀的员工令企业家们日思夜想。但是军事化的管理模式能直接移植到企业吗？

答案只有一个：任何企业都不能照搬军队的管理制度。

道理很简单：哪个企业能够关员工的禁闭？我们有必要让员工在上班前先做 300 个俯卧撑吗？

从性质上来说，军队是国家的维护者和法律的捍卫者，是为了国家和人民的利益而存在的。当面对敌人时是生死搏斗，随时都有可能付出生命代价，这是任何职业都无法与之相提并论的。正因如此，军队才需要“军事化”即无条件服从，森严的等级界限，强硬的制约措施。军队里没有辞职，只允许病退、退休、退役，否则就是逃兵、违抗军令，特别是在战场上，逃兵和越狱是一个下场——“身份证作废”，最轻的也是禁闭十天半月。在企业里，借你几个胆也不敢对违纪的员工进行体罚。

也就是对军事化管理的崇拜造成了众多企业主对制度的依赖。所以，企业间的制度大多模仿军队的管理制度而行。然而，若企业一旦强调“无条件服从命令”、“没有任何借口”的管理制度，就导致了企业活力和创造性逐步丧失。更为严重的是，在实行军事化管理的企业里，所有的员工都会自觉或不自觉地陷入“不唯上者，无法生存”的怪圈。胆小的不敢质疑上司的不合理指令，见风使舵的和胆大的不愿意“对驴弹琴”提意见和建议，最后，有才干有理想的人才远走高飞了，剩下的只是些阿谀奉承的小人和唯命是从的机器，企业领导就只能穿上“皇帝的新装”四处招摇了。

“以前企业刚起步的时候，只有五六个人，根本没什么管理制度。可那时候大家工作的积极性都非常高，虽然经常加班到晚上，可谁也没喊过累，也没提出要加班费。现在企业做大了，各项管理制度逐渐完善了，员工的薪水提高了，

公司福利制度也建立起来了，可是员工们的牢骚却越来越多，甚至曾经和我一起创业的老员工都有了怨言。为什么会这样呢？”

站在员工的立场上来想，令他们发牢骚的其实是所谓的“制度逐渐完善”。

这似乎很没道理，都知道“国有国法，家有家规”，企业没有规矩如何成方圆呢？

如果将企业比作一间房子，制度就是四周的墙壁，再森严的房子也须留着门和窗户，也就是说，制度并不是全部。以上举例中，员工的抱怨就是来自门太窄或是窗户太小，快要窒息时，别说是埋怨，破墙而出都有可能。通俗一点来讲就是，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。俗语所说的“管得住人，管不住心”就是这个道理。

对管人缺乏经验的企业，往往是搞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，真正要合理运行，往往是漏洞百出。

例如，许多企业的制度里都有“办公室禁止恋爱”这一条，要知道，这是 MBA 也会遵循的一条原则，据说还是引进国外的先进管理条例。事实上，这条制度也不无道理，周幽王“烽火戏诸侯”，唐明皇“从此君王不早朝”，都是因恋爱埋下的祸根。上班下班都跟恋人在一起，谁还会顾及工作？从某种意义上讲，制定这条规则的人是有先见之明的。

笔者曾经所在的公司就有这类似的实例。

公司不惜重金聘请了 MBA 的高管人才来公司执政。还别说，人家的确不简单，各种工作都开始有了流程，光是制度就出台了整整 30 页，其中就有上述条例，而且明文规定，发现办公室恋情，一经



证实，立即开除。在制度的严格要求下，造就了一批相当自觉的员工，同时也失去了好些人才，因为他们爱上了自己的同事。

人是情感的动物，朝夕相处，并肩作战，志同道合，互相欣赏，一个未娶一个未嫁的情况下，怎能不出感情？既然公司规定不能恋爱，那只能走一个了，当离开公司的那一个找到了更好的巢，岂能不带着恋人另寻高就？

谁又能否认，接受“情侣捆绑”招聘的企业就没有发展前景呢？

借用制度不是不可以，但要根据企业的人才灵活实施。因为制度并不是面面俱到，别人的衣服穿在自己身上也未必合适。

就像许多企业组织队伍去海尔学管理精髓一样，海尔敞开大门迎接了一批又一批参观团。但迄今为止，又有多少照搬海尔的制度成功了呢？似乎还没有相关报道。这是为什么？橘生淮南则为橘，橘生淮北则为枳，水土不服嘛。企业的水土是什么？企业文化。

企业除了制度和企业文化，还有许多制度边缘甚至以外的管理办法，不能形成文字的管人手段。企业管人，最重要的是抓住员工的心，如果做不到这一点的话，再完善的制度都无济于事。

但是如何才能抓住员工的心呢？是提升职位，给予高薪，还是提供更好的福利？当然这些都很重要，但更为重要的是要了解员工，知道他们需要的是什么，尽可能满足他们，有时候他们需要的也许仅仅是你的一个微笑。

一个集团公司的大厅里，有个不起眼的清洁工。最开始，办公室工作的人员都不知道他姓什么，也从来没有人注意到他已经有50多岁了。可就是这个50多岁的清洁工，在一次公司遇盗之夜做出了令全体员工震惊、敬佩的举动。

那天夜里，所有员工都下班了，他还在清洁地面。这时，一伙盗贼避开安保系统潜入公司，他们威胁孤身一人的

清洁工，一旦报警就要了他的命。令盗贼没有想到的是，看上去毫无反抗之力的这位 50 多岁的清洁工居然不顾生死在明晃晃的匕首下大声呼叫保安。

大楼外迅速传来了脚步声，愤怒的盗贼知道保安来了，清洁工坏了他们的好事，于是恶狠狠地向清洁工身上刺了一刀，慌张逃窜掉了。公司的财产丝毫未损，只有清洁工倒在了血泊之中。清洁工被闻声赶来的保安送进了医院，差点儿没抢救过来。这件事传到了董事长的耳朵里，他亲自带上鲜花来看望清洁工，并询问他为什么那么晚还不下班，明知自己会遇到致命的危险还会呼救？

清洁工的回答令董事长润湿了眼睛，他说：“因为你每次从我身边走过时都会微笑着向我点头示意。所以，我一定要做好自己的本职工作，也绝不会让公司因自己而蒙受一点儿损失。”

根据马斯洛的需求层次理论，人除了生理需求外，心理需求也同样重要。对于员工而言，生理需要，即获得工资和奖金等；心理需求，则是获得精神上的满足。精神满足是制度无法给予的，如同上述故事中，清洁工的心理需求仅仅是董事长的认可。有可能董事长在点头示意的时候根本就没看过清洁工的脸，但清洁工记住了董事长的微笑，他的心理需求已经得到满足了。

可在现实工作中的现象往往是：“老板”即老是板着一张脸，“经理”就是经常不理人。



制度本身就有盲点

上面讲述的观点也许有人会反驳：谁说制度没有规定细微的动作？我们的制度里就有“面带微笑工作”、“见到同事和领导要问好”等规定，最具代表性的，航空公司是绝对有相关规定的。

如果制度规定人人必须微笑着工作，不知道那是不是代表每个人都在快乐工作？因规章制度而必须微笑，多数时候是没有心情的笑，天长日久，它将只是一种无法改变的表情而已。

就如以下这个幽默小故事。故事讲述的是一位顾客气急败坏地投诉服务人员。

受理中心：请问有什么帮助你的？

顾客：我要投诉你们的3号服务员。

受理中心：请问她有什么服务不周到吗？

顾客：她总是冲我笑。

受理中心：这是我们的服务标准，微笑服务，她没有错啊。

顾客：可是，我在哭啊，我爸爸死了……她，她居然笑，这叫幸灾乐祸，对我不敬，更是对我死去的父亲不敬，这还没有错吗？

受理中心：这……好，好，请留下你的联系方式，我们

立即调查此事。

投诉受理主管：顾客投诉，说他家死了人，你还冲他笑，请你解释一下这是怎么回事？

3号服务员：我没笑啊，我只是想安慰安慰他。（仍保持微笑姿态）

主管：是吗？……你现在还笑得出来？是料定我不会处罚你吗？根据公司的相关规定，你将受到相应处罚。

3号服务员：实在是冤啊，我真没笑。（依旧面带微笑）

因为所有顾客都希望得到微笑服务，所以，企业为了提高服务质量，得到更高分的满意度，纷纷给员工制定了相关制度，员工一直机械地重复，最后已经麻木失去感觉了，因而闹出了以上笑话。这就是制度产生的盲点。

制度是“紧箍咒”，企业需要但不可依赖，正所谓“尽信书不如无书”。观世音给孙悟空戴上金箍其实也是为了更好地利用他，并不是真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。

再则，无论是国家法律法规，还是企业的规章制度，都会随着时代的变迁和实践不断修订，所谓“修订”，就是补充和改正，因而新制度和旧制度就会产生矛盾。

一个有30多年历史的大企业，员工近万人。近年来，企业改制转成了股份制企业，高层领导意识到历史已经遗留下了计划经济、管理理念、人才资源、绩效考核等种种管理漏洞，使企业发展严重滞缓。为了使公司顺应现代化企业管理制度，高层管理邀请了相当有声望的咨询服务机构来为企业把脉，期待以此来消除“人才上不去，庸



才下不来”、“利益分配不均”、“岗位职责不匀”的历史问题。

不负领导所望，咨询公司为他们设置了详细的管理细则，基于以绩效考核为核心的企业机制，建立了一套号称最完整的人力资源考核与管理体系，以岗位职责为基础，采用记分制度进行绩效考核。

领导们都以为，管理从此可以高枕无忧了。

可是，当正式实施时，执行者反映，其过程遇到了诸多困扰：部门考核者担心得罪人，乐于充当好好先生，因此，“雷声大，雨点小”；员工有抵触情绪，不愿积极参与，甚至质疑考核就是从表格中来挑员工的毛病；考核过程烦琐，耽误正常工作时间；更因员工不认可考核的公正性，心怀不满，怨声一片，不仅同事之间的关系变得紧张，还直接影响日常工作进度。

领导们的初衷非常好，但是他们在制度面前忽略了公司的发展背景和现行的人力资源考评体系。企业的制度是为了管人，企业的发展也是以人为本，在公司经营体制处于转制磨合期时，全盘否定了曾经实行多年的管理体系，也相当于否定了这么多年所有员工一直遵循的工作原则和工作成绩。领导们认为过去的制度不完善，却不明白，现行的制度也有盲点，从而使企业的管理走入误区。

说到底，所有制度都是人定的。尽管人脑是一个令宇宙惊叹不已的器官，但与理性的计算机程序相比截然不同。人脑在几千年的进化中既具备了反应快捷、化繁为简的能力，又有了各自的偏见和陋习。天生不足外加受教育和社会影响而衍生出的有盲点的人脑，制定的规程必定也有盲点，而且，不够理性的人脑也必定会误导我们做出不理性的决策，不够理性的员工在接受有盲点的制度时就会有诸多不适应，甚至是对抗情绪，出现一批“茅坑里的石头”。

如此说来，制度的盲点是不可消除的，但制度又是企业规范化运行的基础，必不可少。怎么办？看下文。