

中国广播电视出版社, 2015.11.1

搖陽景苑景苑景苑景苑景苑

摇Ⅰ圆和...摇Ⅱ圆①宿...②邢...摇Ⅲ圆领导艺术
Ⅳ圆院特圆

中国版本图书馆CIP数据核字 (9541) 第 00411 号

摇摇摇摇摇领导艺术之领导御心艺术	
主摇摇编	宿春礼摇摇邢群麟
责任编辑	陈丹桦摇摇王摇摇瑛摇摇刘摇摇君摇摇李潇潇
封面设计	新悦翔图文设计
监摇摇印	赵摇摇宁
出版发行	中国广播电视出版社
电摇摇话	愿园缘猿摇摇摇摇愿园缘猿
社摇摇址	北京市西城区真武庙二条 怨号（邮政编码 愿园缘猿）
经摇摇销	全国各地新华书店
印摇摇刷	北京市德美印刷厂
开摇摇本	愿园毫米伊愿园毫米摇摇员圆
版摇摇次	愿园年 源月第 员版摇摇愿园年 源月第 员次印刷
书摇摇号	陈昇苑景缘袁原愿园影光悦·苑
定摇摇价	怨愿园元

摇摇摇摇摇（版权所有摇翻印必究·印装有误摇负责调换）

目摇摇录

第十八章摇摇制度御心，规矩方圆	(愿员)
摇摇无规矩便没有方圆	(愿员)
摇摇好制度在于执行	(愿猿)
摇摇好的企业必须以好的组织文化为依据	(愿源)
摇摇建立健全组织机构	(愿怨)
摇摇没有纪律约束就会一盘散沙	(愿圆)
摇摇规章制度要符合实际	(愿四)
摇摇营造贯彻规章的小气候	(愿五)
摇摇不要墨守成规	(愿六)
摇摇用合适的工作信条去管理下属	(愿员)
摇摇律己才能律人	(愿圆)
摇摇对下属进行观念教育	(愿源)
摇摇培养下属遵守制度	(愿缘)
摇摇培养下属良好的工作习惯	(愿六)
摇摇公事公办	(愿七)
摇摇心慈手不软	(愿员)
摇摇解雇没商量	(愿圆)
摇摇力求平等才能服人	(愿源)
摇摇要一碗水端平	(愿缘)
摇摇不可鼓励私心	(愿六)
摇摇态度要明确	(愿七)
第十九章摇摇以责御心，宽严相济	(愿员)
摇摇人无压力不出活	(愿员)
摇摇谁都不能例外	(愿猿)
摇摇注意不可测因素	(愿源)
摇摇制定目标恰如其分	(愿五)
摇摇对女性一视同仁	(愿六)

摇摇挖掘潜力，控制下属的工作方向	(愿员)
摇摇适可而止的威迫	(愿圆)
摇摇批评统御的方式	(愿猿)
摇摇把握批评的分寸	(愿源)
摇摇不可伤人自尊	(愿愿)
摇摇认了错就别再穷追猛打	(愿怨)
摇摇批评的可行性方法	(愿员)
摇摇有效批评的七法则	(愿圆)
摇摇处罚也能有效地统御	(愿圆)
摇摇以奖为主，以惩为辅	(愿缘)
摇摇处罚的策略	(愿愿)
摇摇处罚要使人信服	(愿怨)

第五篇摇恩德御心

第二十章摇以心御心，聚合人心	(愿猿)
摇摇知人知面要知心	(愿猿)
摇摇交心之御人	(愿源)
摇摇诚心之御人	(愿苑)
摇摇爱心之御人	(愿愿)
摇摇关爱造就归属感	(愿圆)
摇摇你应该负起全部责任	(愿缘)
摇摇记住下属的姓名	(愿远)
摇摇设几块奖牌让他们争	(愿怨)
摇摇面对敌人，激发向心力	(怨员)
摇摇让下属产生“自己人”的意识	(怨圆)
摇摇柔性管理	(怨猿)
摇摇下属不会永远是“下属”	(怨缘)

摇摇御才也要懂得求才	(怨远)
摇摇感情投资有忌讳	(怨愿)
摇摇明明白白下属的心	(怨怨)
摇摇把下属看成重要人物	(怨员)
摇摇不夺下属之功	(怨圆)
摇摇把过错一个人揽下来	(怨源)
摇摇用好心情统御人	(怨缘)
摇摇真心对待幕后英雄	(怨苑)
摇摇日常生活中的御人术	(怨愿)
摇摇下属能力与领导的感情投资成正比	(怨园)
第二十一章摇摇教化御心，以德怀之	(怨园)
摇摇领导者应以德御人	(怨园)
摇摇领导者应有好品质	(怨源)
摇摇领导者要教戒为先	(怨缘)
摇摇鸟贵有翼，人贵有志	(怨苑)
摇摇励世摩钝，启发致志	(怨怨)
摇摇在御人中增强凝聚力	(怨园)
摇摇使人傲不可长，锐意进取	(怨缘)
摇摇使人欲不可纵，斗志弥坚	(怨远)
摇摇使人志不可满，推陈出新	(怨愿)
摇摇使人困不可馁，知难而进	(怨员)
摇摇自知者明，自胜者强	(怨猿)
摇摇知取其长，教人责其短	(怨缘)
摇摇启发自信，树立自主精神	(怨远)
摇摇启发自知，对己负责	(怨愿)
摇摇木秀于林，必扶植之	(怨怨)
摇摇鼓励下属学成冒尖之才	(怨员)
摇摇为冒尖人才撑腰	(怨圆)
第二十二章摇摇以励御心，重赏勇夫	(怨源)

摇摇开通晋升通道	(怨缘)
摇摇树立典范与榜样	(怨远)
摇摇该赏则赏，该罚则罚	(怨怨)
摇摇奖励下属的艺术	(怨员)
摇摇批评下属的艺术	(怨猿)
摇摇赋予责任也是一种激励	(怨源)
摇摇重视赞美的力量	(怨怨)
摇摇年终奖应该怎么发	(怨园)
摇摇患寡还是患不均	(怨缘)
摇摇精神奖励不可缺	(怨愿)
摇摇变下属期望为具体目标	(怨员)
摇摇在第三者面前赞美下属	(怨猿)
摇摇鼓励创造型员工	(怨源)
摇摇不断为他们喝彩	(怨缘)
摇摇激励下属的途径	(怨远)
摇摇高酬重奖，吸引人才	(怨愿)
摇摇富有人性的奖励形式	(怨怨)
摇摇挑选更好的奖惩时机和方式	(怨员)
摇摇“减时提薪”的统御魅力	(怨园)
摇摇明奖暗奖的管理效果	(怨猿)
摇摇奖赏适度才能更好地统御	(怨源)
摇摇既要物质奖励也要精神奖励	(怨远)
摇摇下属激励 员缘去	(怨苑)
摇摇以人才激励人才	(怨怨)
摇摇“推”、“拉”御人术	(员园园)
摇摇以精神激励求自我管理	(员园园)

第十八章 摇制度御心，规矩方圆

无规矩便没有方圆

关于制度的重要性，经济学家张五常有过一个非常经典的比喻。他问，当有人把一个赤裸裸的美女放在你的床上，面对这样的诱惑，蠢蠢欲动的你会怎么办？假设条件是：①老婆不在家，不会被发现；②按照以往的经验，即便发现也不会怎么样。最后这位经济学怪才的回答是：如果是这样，那你还等什么？

俗话说：“国有国法，家有家规。”管理人离不开制度，好制度胜过一切说教。有这样一个故事，说是有一锅粥，让一群人来分，但必须做到公平合理，任何人都不能多吃多占。这可能有以下几种分法：

①指定一个人全权负责分粥。但大家很快就发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果还是一样，负责分粥的人碗里最多最好。

②大家轮流坐庄，每人一天。一周里每个人总有一天吃得多，撑得嘴歪眼斜，其余六天都是饥饿难耐。这种方法不仅不能消除不公平，还造成资源的巨大浪费。

③大家选举一个信得过的人。开始这位品德高尚的人还能公平分粥，但不久他便给溜须拍马的人和自己多分，分粥又变得不公平了。

④成立分粥委员会和监察委员会，形成分权和制约。这样，公平基本做到了，可是由于监察委员会经常提出种种质疑分粥委员会又据理力争，等到粥分完毕，早就凉透了。

在没有精确计量的情况下，无论选择谁来分，都会有利己嫌疑。解决的方法就是第五种——分粥者最后喝粥，要等所有人把粥领走了，“分粥者”自己才能取剩下的那份。因为让分粥者最后领粥，就给分粥者提出了一个最起码的要求：每碗粥都要分得很均匀。道理明摆着——倘若分得不匀，最少的那碗肯定是自己的了。只有分得合理，自己才不至于吃亏。因此，分粥者即使只为自己着想，结

果也是公正、公平的。看！这就是制度的力量。

关于如何经营企业，如何管理企业中的人，以及成功的企业最需要什么样的素质的问题，也许不同的人有不同的回答。比如，有人强调要有具有创新精神的企业家，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展所不可或缺的，但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢？制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文化环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说，经济学关于人性本懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何组织里，都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态，整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。若徒具冠冕堂皇的条文，而与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。

在实际工作过程中，有一些企业由于缺乏有价值的、科学的与企业相匹配的制度和对现有制度强有力的执行，导致企业经营管理出现重大漏洞，如一些企业员工擅离职守并带走订货款和公司机密；又如员工离职后与原企业产生纠纷；还有一些企业以散漫的习惯代替制度，讲求宽容而忽视效率等。如此种种问题的存在，都说明企业的管理者在做出关乎企业发展的重大决策的同时，还要为企业量身打造出一套完备的、科学的、严谨的制度是多么重要和紧迫。

因此，作为一个管理者，必须时刻注意本组织的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革。这一点很重要，可以说一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

总之，规章制度的建立、制定是随着生产的发展、组织的进步不断改变的，而不应该一成不变。一个有经验的管理者，要善于用规则管理手下人。

好制度在于执行

中国人善于制定制度，却不善于执行制度。再好的制度，如果执行不力，或在执行过程中走样，也毫无意义。《宋史》中有句名言叫“半部《论语》治天下”。相传宋朝开国丞相赵普每遇政事不决，便回家后查阅篋中书，次日则问题迎刃而解。久而久之，家人好奇，偷偷翻篋一看，原来里面只有半部《论语》。于是时人便说，赵普以半部《论语》治天下。

赵普半部《论语》治天下的典故，自古以来争议颇多。有人认为，赵普凭借半部论语治天下有将问题简单化之嫌；也有人认为，半部《论语》治天下纯属古人炒作的结果；还有人认为，《论语》中包含的法学知识非常丰富，完全可以治理天下。台湾作家李敖则认为：“《论语》只不过是一万一千七百零五个字的空疏东西，古代宰相竞相用半部论语治天下，这未免把‘治天下’看得太容易了。”其实，半部《论语》虽短，但如果像赵普那样认真地研究和执行，将其精髓发挥得淋漓尽致，治理天下就不难。而某些规章制度虽长，可如果不执行、不推敲、不研究，长也是白长！一项好的制度没有人去贯彻落实，好的政策与废纸没有什么区别。即使一部存在缺陷的规章，如果有人认真地执行，有人不断地发现问题，有人不断地完善，垃圾也会成为宝藏。

企业的本质是什么？是管理者按市场需求预设一个目标，然后组织人员对此目标予以坚决的操作实现。更简单地说，企业的本质就是“执行”。显然，在目标—执行—结果这一企业基本流程中，目标的制定是高层在“很久很久以前”就敲定的事；结果的好坏，那也是一个财年或“很久很久以后”才能统计出来的数字；而企业在一年猿猴天的常态下，却是所有员工在自己的岗位上为着企业目标不断奔忙，不断努力完成任务的过程，这才是企业生生不息的原因。所以，一个企业实质上就是一个执行团队。

其实，导致企业失败通常有两种原因：一是目标（战略）制定错误。另一种是执行不力——从领导者、中层干部到基层每位员工，无时无刻不是处在一种“执行过程”中，那么他们执行的绩效，显然决定着企业的命运。具体而言，他

们在执行中体现出的态度、能力、速度、理念、品质、应变等因素的优劣，这些都将成为企业命运真正的决定力量。

关于制度建立与执行的矛盾，在现实中比比皆是。有了好的制度，并不意味着操控了一切，也并不意味着所有人都能管好。在所谓现代企业的制度最健全的美国，一些大公司的制度涉及到公司治理及管人的方方面面，甚至包括封装一罐润滑油需要几滴焊蜡都有规定。可管理制度那么完善，经营理念那么先进的美国企业，问题依旧层出不穷，不仅出现了安然事件，也出现了世通丑闻。在我国也有这样一件真实的事，某家城市商业银行在1995年时，因为内部管理和制度建设相对完善，另一家城市商业银行到该行进行了学习。几年以后，学习经验的银行大踏步地前进，被学习的银行却发展不大。于是被学习的银行也决定到先前向他们学习的银行去考察。可去到那个银行，考察的结果令人大跌眼镜，那家发展得比他们快的银行，采取的内部管理办法和规章制度居然是1995年从他们那移植过去的。惟一不同的是，他们辛苦制定的政策，自己没有遵照执行。而那家向他们取经的银行，却一一贯彻执行了。

有了好的制度，只是成功的基础，如果在执行中被曲解或执行不力，必定会成为一项空的、无用的制度。况且，由于历史的局限、环境的局限、思维的局限，一部看似完美的政策在发展过程中也难免会出现漏洞，也难免与客观实际脱节。如果，没有畅通的渠道反馈意见、没有人对政策的缺陷进行修补，在发展速度一日千里的今天，一部好的制度能够管理几年？几个月？还是几天？

制定政策的通常是少数决策阶层的人，执行政策的人却是涉及方方面面。制定一部政策，须要广博的知识和严密的思维。可执行一项制度呢？会遇到什么样的问题，会经历什么样的困难，会遇到什么样的变化……谁都无法预料。

一项政策、一条制度不可能不由人来制定，更不可能不由人来执行。可见，所有的政策与管理，都必须体现以人为本的核心，也只有这样的制度，才能治理好企业，才能管理好企业中的人。

好的企业必须以好的组织文化为依据

中华民族是个有灿烂文化的民族，上下五千年的文明无不印证着这一点。然

而，企业文化或组织文化都发源于西方，中国的企业或组织讲究文化是最近一些年的事情。当然，制定和执行制度是管理者管好员工的一种形式，除此之外，管理者还可以采用营造一种文化来塑造企业的整体环境和塑造“符合企业利益的人”的举措，把员工团结在一起。所以，对于成熟的管理者而言，刚性的制度之外还须要有柔性的文化作为补充。弗雷德·戴维说过：“从深层次看，管理也是通过管理者利用、设计和培植一种文化，形成一种环境，去规范、协调和激励人的行为，从而达到组织目标的过程。”制度其实也应包括了非正式制度的文化、习俗的因素。之所以如此，是因为制度是刚性的、有棱角的，规范不同内容的制度拼接在一起，并不等于完整的规范的整体，总是存在空白和死角，这时就需要柔性的文化来补充。硬性的制度之外是深沉厚重的文化，制度与文化相得益彰，是成熟管理者的最迷人风致。

企业文化不是空中楼阁，不能赶时髦，为文化而文化。企业文化是需要设计和管理的，文化必须融入到企业的经营、管理中，并以一定的手段来引导。最核心的是提出一个精神文化理念，要有可操作的东西，与人力资源管理结合，强势推动，起到引导企业向前发展的作用。还须要培养每一个人自觉维护的意识，要能让外人一眼就感受到这是一个非成功不可的团体。

首先要选择适合企业的价值标准。企业价值观是整个企业文化的核心所在，因此选择正确的价值观是塑造企业文化的首要战略问题。这就需要企业立足于自身的具体特点，根据目的、环境、习惯和组成方式，选择适合自身发展的文化模式。同时，还要把握这个价值体系与其他文化要素之间的协调性，即是企业核心价值观要体现企业的宗旨、管理战略和发展方向，是否反映员工的心态、被员工认可接纳等。惠普公司认为人是整个组织中最宝贵的资源和财富，因此他们最大限度地尊重人、重视人的价值，建立起以人为主体的以人为本价值观和管理观念。

其次要提炼定格，强化员工的认同。企业文化通过组织、群体、个体的行为和语言表现出来，但企业文化须要管理者设计并创建，管理者要靠管理来创建企业文化。一个完善的企业文化需要经过一定的时间过程，其中须要不断地进行分析、归纳，进一步提炼定格。企业核心价值观和文化模式一旦确立，就应把基本

认可的方案通过一定的强化灌输方式使其深入人心。比如，充分利用宣传手段营造文化环境，或树立典型人物感召企业成员，规范他们的行为；更直接有效的是组织员工进行培训，来强化企业精神和企业文化的价值准则。国内知名企业联想为打造成国际知名企业，他们经过认真诊断和梳理后，把企业目标定为：创建具有国际竞争力的世界级企业。为实现这个目标，他们将“敬业、诚信、团队、创新”定为其企业精神，这些进而赋予了企业文化新的内涵，新的文化激起了广大员工的工作热情。

成功的企业不仅须要认识目前的环境状态，而且还要了解其发展方向，并能够有意识地加以调整，选择合适的企业文化，以适应挑战。当内外条件发生变化时，企业文化也应相应不断地进行调整、更新、丰富、发展。联想集团的企业文化随着企业的不同发展阶段提出不同的文化，从企业的初创文化——严格文化——亲情文化——服务文化，其“服务客户、诚信共享、精准求实、创业创新”的核心价值观是不变的，其核心理念是让员工的利益融入到企业的长远发展之中。它为了实现这样一个核心文化理念，才做了股权的分享、股份制的改造，这便是为了这样一个理念的真正贯彻创造制度基础。

此外，各级管理者要身体力行。各级管理者都是企业文化的建立者、传播者和实践者，管理者的率先垂范对文化的培育也起到决定性的作用。因此，目前管理学界有一种观点认为，企业文化建设首先是自上而下的，要从教育干部开始。

人们常说，没有企业文化的企业是没有灵魂的企业，没有灵魂的企业自然也无法期待它会对员工产生强大的凝聚力，因此营造真实的企业文化正是企业启动凝聚力的核心要素。企业必须先拥有一个可以和员工共同分享的目标，也就是建立企业理念，如同一个人生存于世就一定会他的人生信条和做人原则一样，理念就是企业员工共同信守的企业哲学。同时，对于这个目标，企业可以通过培训机制教育的方式得到员工理解和认同。另外，一个能让企业员工理性感知的企业发展空间、一个可以让员工满意的工作环境和团队协作工作氛围，及时相对较简单的人际环境，都是企业通过建立文化发挥凝聚力的地方。

一个优秀的企业文化能使员工对企业产生一致的认同感，超强的敬业精神，

诚实、守信，娴熟的事及沟通技巧，和他人协作的态度，员工们会自觉地学习职业知识。如果没有一个好的企业文化，员工很难认同也很难融入企业的文化，企业将会产生内耗。即使每个人都有能力，但方向不一致，最后产生的企业合力就很小，在市场竞争中将会显得很脆弱。

也许可以打这样一个比方，一个员工就好比一颗星星，虽然一颗星星发出的光辉远不及月亮，但是当成千上万的星星聚在一起，就连成一片明亮的星空。企业文化的作用就是把成千上万的“星星”团结起来，让其散发出比月亮耀眼得多的光芒。

建立健全组织机构

要想管好人，就要有一个好的组织机构。组织的基本含义是“有序”。组织作为名词，是一个有序的实体；而作为动词，是使一个事物从无序到有序，或从旧秩序到新秩序的过程。组织也可以说是人们为了实现共同的目标，互相结合，明确职务和责任，交流信息，协调行动的人工系统及其运转的过程。

只有具备了过硬的组织机构，才能拥有过硬的组织队伍。如果组织机构松松垮垮，那么这个组织的成员就不可能具有足够的战斗力。所以，要想管好手下人必先建立一个成功的组织机构。组织模式有两种，一种是按照职能性质而分的；另一种是按照部门性质而分的。虽然组织的性质、规模、特点不同，但必须具有以下三个基本要素：

①共同的目标。这是组织得以形成的基础，组织成员的意愿、行动，取决于组织的共同目标，而且只有通过组织的共同目标才能统一起来。当然，组织的共同目标，必须直接或间接地体现多个成员的利益。它不仅需要得到组织成员的理解，而且必须为大多数组织成员所接受。

②协作的意愿。指每个成员为组织的共同目标做出贡献的愿望。这种愿望所产生的效果，凝聚着多个个体的劳动。没有协作的愿望，不仅会直接影响组织目标的实现，而且会直接危害组织的存在。同一组织的成员，协作愿望的强度是不相同的，他与一个人的思想认识水平、文化素养、个性特点，以及物质利益密切

相关。而且，即使同一个人，在不同时间里，协作愿望的强弱也是不同的。因此，管理者必须经常关注其成员的协作愿望，尽可能激发全体成员的协作热情。

③信息的沟通。一个组织信息沟通就如同人体中的神经网络系统。只有通过灵敏的信息传递渠道，使组织与成员间，成员与成员间保持不断的沟通，才能保证组织的统一意志、统一领导、统一行动，才能提高工作效率，使组织的目标得以实现。

组织机构是公司赖以存在的骨架，是命令得以传布的渠道。组织不健全，管理者就无法使其指挥发生功效，更谈不上管理好员工。

一般情况下建立健全组织机构要注意以下几个问题：

①要根据目标来组织。目标是进行组织的根本出发点，离开目标的组织将是不切实际的组织，企业中一般以长期计划、产销预算等重要因素的预测体现目标，来进行组织。就好像有一些珍珠，是要做成项链还是头饰，管理者心里首先要有个计划，“跟着感觉走”可不是在什么情况下都行得通的。

②要根据客观实际情况来组织。每个人都有自己独特的性格和特长，每项工作都有它的繁简之分。所以，在进行组织的时候应该尽量兼顾来自各方面的问题，尤其是人事安排，这是管理者的才能最能集中体现之处。当你对所有员工的优缺点都有了不同深度了解的时候，如何有效的“搭配”绝对是门艺术。

③要维持适当的控制幅度。这应该算是统顾全局的考虑。一方面要维持适当的控制幅度；另一方面又须避免不必要地增加管理阶层的层次，以发挥组织的高效功能。以平常人而论，如果桌上摆着三四部电话，尚可以应付得过来，如果超过了三部电话，连哪一个在响，大概都分不清楚。同样，如果要使数人同时运作，就得适当地加以分组。以一个 400 人的公司为例，可以分成 8 个部门，一个部门又可以分为 5 个司，一个司又可分 4 个股，每股之下再分 5 个组，这样最小的组织单元就仅有 4 个人。适当地把权责委任给各部门经理、主任、股长、组长，那么指挥 400 人，就如同指挥 4~8 个人一般轻松。

军队的组织常采用三三制，这样的组织最容易指挥，办公室、工厂自不必像军队那么严谨，可以稍为放松一些。比如说，一个股长如果管理 4 名车床工的

话，他可以把他们分为猿个组，自己只须指挥猿个组长即可。指挥的人数与号令、命令、训令之间有很大的关系。集体操的号令，只要通过麦克风，一个人就可以指挥几万人，因为集体操的动作都一样。如果每个人的动作各不相同，也就是说对每个人都得下不同的号令时，那么能够指挥的人数顶多就是猿人，而且猿人就足以让管理者手忙脚乱了。而训令的方式只在于表示意图，实行的方法采用放任为主，所以是一种能指挥最多的人数的方式。

④要使每个员工只对一个上司负责。在每个员工上面监督的人愈多，干劲愈小，分层负责的秘诀是要使每个下属只对一个上司负责。习惯了遇事到处报批、盖章的人是否对这样一个规定感觉有点陌生呢？会不会单个的管理者和员工沆瀣一气呢？对这些问题大可不必担心，事实证明对于一个素质较好的员工来说，须要应付的“头儿”越少越有创造力和工作兴趣，同时可以大幅度地提高工作效率。

⑤一切工作就绪，写出一张完善的组织系统表，务必要使上下级的关系十分明确，使其能显示出每个人工作的职能，同时凭着这张纵观全局的图表，检查一下工作是否有所失误。

不要认为做好组织机构设计就大功告成了，一个组织中的内部结构不是一成不变的。它要随着外部环境和内部情况的变化而进行调整、改革，以使其提高功能。

没有纪律约束就会一盘散沙

一直觉得《西游记》中唐僧师徒四人是耐人寻味的。孙悟空的机智勇敢和神通广大征服了许多人，但他也是最不守纪律的。他常常自作主张，为所欲为，所以，他被套上了一个紧箍咒，这正是因为他“不听话”的结果。即使唐僧以慈悲为怀，仍然须要借助紧箍咒来管理他。试想如果没有这个控制的杠杆，即使孙悟空的个人力量再大，西天取经的任务也是不可能完成的。纪律就像是孙悟空头上的紧箍咒，起到约束人、制约人的作用。

纪律的英文单词 ~~discipline~~ 还有一个意思是训练。可以这么说，好的纪律可以

训练员工们良好的工作习惯和个人修养，而当一名员工已经具有了过人的自制力和明辨是非的判断能力的时候，纪律对于他个人来说，可以被视为是不存在的。纪律的真正目的正在于鼓励员工达到既定的工作标准。

管理者应该把纪律视为一种培训形式。那些遵守纪律的人理应受到表扬、提升；而那些违反了纪律或达不到工作标准的人理应受到惩罚。要让他们清楚自己的行为是错误的，并且认识到正确的表现和行为应该是怎样的。

对于大部分员工来说，自我约束是最好的纪律。他们清楚地理解了纪律本身的意义，即保护他们自己的切身利益，所以管理者不必亲自出面严明纪律。当须要强制实施惩罚时，既是管理者的错误，也是员工的错误共同造成的后果。正是因为这个原因，所以一名管理者应该在其他的努力不能奏效的情况下，才借助于纪律惩罚，尤其应该澄清的是，纪律不是管理者显示权威和权力的工具。

员工们许多不良表现都会成为管理者们进行纪律惩罚的原因。对于一般的违纪行为，他们的形式和性质都不会有太多的不同，不同的只是他们的程度。人们常常会忍受一些轻微违反标准或规定的行为，但当违反了大的原则或屡教不改时就须要立刻采取明确的纪律惩戒。波音公司的副董事长毕尔是一名很有才华的高层领导。却有一个不好的习惯就是酗酒。这引起了波音公司的反感，波音公司曾几次当面劝诫他戒除这恶习，但效果甚微。结果波音公司为严肃纪律，将这位副董事长免职，请出了公司。

人们违反纪律会有很多原因，大多数是因为不能很好地调整适应。导致这些后果的个人性格特点包括马虎大意、缺乏合作的精神、懒惰、不诚实、灰心丧气等。所以，管理者的工作是帮助员工们做好自我调整，当管理者是个明辨事理的人时，他会真诚地关心员工，使员工们在工作时享受到更多的乐趣，逐渐减少自己的违纪行为。如果一名员工面对的是一位一天到晚拉长着脸、讲话怪声怪气、动辄以惩罚别人为乐趣的无聊的管理者时，找一些迟到早退的借口，逃离虎口，会是出人意料的吗？

要想用纪律约束人，必须严明纪律。在许多情况下，管理者不得不出面，向周围的人做出解释，对破坏纪律的行为进行惩罚。当你不得不惩罚某人时，纪律

作用的发挥是十分消极的，如果你能通过建设性的评价或讨论来让员工们按你的希望那样去做，这就是积极的纪律。不难看出，积极的纪律与消极的纪律比起来优势要多得多，管理者们在使用权力的同时，要以实行积极的纪律为指导，尽量让员工们有一个自我改正的过程。

循序渐进地处理违纪问题是达到以上目的最有效的手段之一，渐进式纪律由此而得名。其含义为随着情况的持续发展，或违纪事件的屡次发生，对不达标的工作或违纪行为的惩罚会越来越严厉。

一般说来，对第一次违纪是可以宽恕的，只要后果还不算太严重，可以以口头警告的方式予以批评；对第二次违纪行为应该毫不犹豫的发出书面警告；对第三次违纪可以处以临时解雇或停职，这将是员工最后一次挽救自己的机会；对第四次（或极其严重违纪）者，管理者也只有万般无奈的情况下，开除他们。纪律惩罚无论对员工还是对于管理者来说同样是不愉快的经历，但管理者们不该出于面子上的考虑而对违纪行为视而不见，否则，会激起所有员工的反感。因为没有惩戒的纪律是不足以称之为纪律的，当违规者由于违反原则而获得更多的个人补偿的时候，你如何去说服一个本本分分、遵章守矩的员工坦然接受自己的损失？所以，纪律的游戏规则就是公正。

另外一个良好的纪律政策可以用“烫炉原则”来形容。换言之，是用与烫炉有关的四个名词来形容纪律准则：

①预先警告原则。如果炉子是滚烫的，任何人都会清醒的看到并认识到，一旦碰一下会被烫着。

②即时原则。如果你敢以身试法，将手放在火红的烫炉上，你立即就会被烫，即被惩罚。

③一致性原则。简单地说，就是保证你每次傻乎乎地用手触摸烫炉肯定都会被烫着，不会有一次例外。这样的纪律政策应该是很严密的。

④公正原则。即任何人，不论男女老少，不论你的地位有多高，名声有多么显赫，只要你用手触摸烫炉，一定会被烫着。烫炉既不会见风使舵，也不会因人而异。

以上四个原则实际上是对管理者提出的四条执行惩罚的准则。但是真正实施起来，还要落实在行动中。具体行动的核心是与违纪员工进行面对面的交谈，下面是必备的几个步骤：

①陈明事实。明确地告诉员工们，他们的违纪行为造成了什么样的后果，让他们认识其严重性。

②要求员工对此做出解释。大部分人不会痛快地承认自己的过失，这可以帮助你进一步了解情况。

③要求员工提出解决方案。你可以让他站在管理者的角度上向他提出解决意见，会让他更理解你。

④确定解决计划。你可做一些有效的商讨——不是争吵，而是确定出一个切实可行的补救计划方案。

⑤进行惩罚。口头警告、书面警告，或是别的什么方式随你的便，但不要忽略这一环节。

⑥要求再次检查。确定的补救计划不能就这么石沉大海，你须要知道它进行的结果到底如何。

规章制度要符合实际

无规矩则不能成方圆。制定规则，其目的即要人遵守，若是徒具形式，则毫无意义可言。因此，在规则之外，还要另订一项处罚违规者的条文，以强迫他人遵守。

然而，在今日企业界，尚存有一些不合理的规定，这些规定若不加以改革或废止，实难令人遵行。某家大电器制造厂有一规定：员工若延迟交货，其单位一律征收违约金。然一般延迟交货，多半事出有因，譬如：遭遇不可抗拒的天灾、人祸，或厂方本身耽误，等等。故此项规定有名无实，应马上改正，拟一折中性的办法，以配合现实条件。若是碍于面子，觉得刚制定的规则，马上又要推翻，怕被部属笑话，将来吃亏的仍是自己。然而，在修正此项规则之前，首先要考虑到交货日期的决定是否过于草率，有否经过周密的思考，主管的管理妥善与否，