

<<用制度管人按章办事>>

图书基本信息

书名：<<用制度管人按章办事>>

13位ISBN编号：9787502177294

10位ISBN编号：7502177299

出版时间：2010-5

出版时间：石油工业

作者：忠实

页数：263

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<用制度管人按章办事>>

前言

人们常说：“没有规矩，不成方圆。

”在一个法治国家，要强调依法治国。

一个企业，也应该依法管理，做到有法可依、有法必依。

内部有一套行之有效的规章制度，是一个有生机的团队的基本特征。

如果没有行为准则来规范人的行为，那么，这个团队就是缺乏凝聚力的一盘散沙。

严格的制度或许满足不了企业管理者挥洒自如的快意，却可以保证企业运转的稳定和效率。

一个企业在创业阶段，人员不多，业务简单，做老板的指挥起来得心应手，可以靠灵气、绝招、点子，但发展到人员成百上千甚至上万，资产不断壮大时，企业运作的复杂性以及对管理的要求就远远超出老板个人的控制能力了。

企业的管理不可能靠领导每天去盯人、管人，要依靠合理的制度和运营机制来规范员工的行为，并确定明确的岗位管理条例，让大家知道要做什么、怎么去做、怎么能做好；哪些事能做，哪些事不能做。

这是一个企业成熟的标志，也是企业平稳发展的保障。

卓越的管理必然是科学的管理，而科学的管理就必然要用制度管人、按章办事，就必须打破“人治”观念。

“人治”管理有以下诸多缺陷。

第一，由于个人智慧、水平有限，“人治”的过程中会出现这样那样的毛病。

“人治”带有明显的随意性，缺乏科学性，使员工难以适应。

第二，“人治”带有专制性，缺乏民主性，决策极易失误，人际关系也易紧张。

“人治”以人为主，难免出现“一朝天子一朝臣”的现象，就会使员工产生不公平感，不利于“人和”。

第三，“人治”常常过不了人情关，奖亲罚疏，任人唯亲的事情一发生，领导者就会逐渐失去威信和凝聚力。

第四，“人治”只能治标而不能治本。

由于“人治”而无法形成有章可循的规章制度，不利于企业风尚、企业文化的建设。

西方企业在制度化管理方面已经走过了漫长的道路，从工业革命时代的“管理学之父”泰勒的科学管理理论与实践，到韦伯的制度化理论体系的构建，已经积淀了大量宝贵的理论和实践经验。尽管如今各种人性化管理的理论层出不穷，许多著名大公司也在不停地据此进行制度创新，并取得了可喜的成效，但是，成型的管理制度仍然是他们据以创新的基础。

当然，管理制度也不是一成不变的，随着社会的发展变化，企业经常会有一些新的制度产生；同时，随着时间的推移，旧的制度也需要根据情况不断修订和完善。

在执行制度的过程中，既要突出其严谨性，还要有艺术性、灵活性和人性化。

用制度管人，按章办事，并不一定意味着领导和管理的呆板和沉闷的，因为管人既要讲规矩，也要讲究方法和技巧。

“磨刀不误砍柴工”。

在日理万机之余，抽出一点时间读一读这本书，可以使你的办事效率更高、工作能力更强、管人更加得心应手。

<<用制度管人按章办事>>

内容概要

卓越的管理必然是科学的管理，科学的管理就要用制度管人、按章办事，要依靠合理的制度和运营机制来规范员工的行为，并确定明确的岗位管理条例，让大家知道要做什么、怎么去做、又怎么能做好；有些事能做、有些事不能做。

这是一个公司成熟的标志，也是公司平稳发展的保障。

<<用制度管人按规章办事>>

书籍目录

第一篇 照章办事，有法可依 第一章 有法可依：管人要用制度说话 国有国法，家家有规 “人治”不如“法治” 让制度去说话 做事要有法可依 没有规矩，不成方圆 执行制度要严格 人情归人情，事情归事情 管理要讲究层次分明 制定规章制度的两个原则 制定规章制度要让大家参与 第二章 公事公办：别让制度成花瓶 有了制度不执行，比没有制度更糟糕 不要把制度当“花瓶” 制度松弛，贻害无穷 保持制度的延续性 新官上任先要“照老规矩办” 创造遵守制度的严肃环境 整肃纪律，迈出改革第一步 纪律是团队的生命 “到我这里来，就要遵守我的规矩” 执行制度必须公事公办 破坏制度一定要受到惩罚 公平公正，不一定就不近人情 惩罚犯错可以提高士气 处罚要用事实说话 管理者正人先要正己 贯彻制度从小处抓起 搞懂“纪律”的真正含义 严明纪律要用“热炉法则” 解雇之前要给予警告 规矩不可随意更改 第三章 严明纪律：好行为来自好习惯 营造循规蹈矩的环境 养成良好的习惯 防微杜渐，把好“入口关” 规章制度是条“高压线” 从改变人的习惯开始 告诫员工要收到实效 不妨“杀鸡给猴看” 第四章 合情合理：管得住还要玩得转 让规章制度与时俱进 制定制度不可墨守成规 用新方法解决新问题 企业无论大小，管理都要灵活 制度是死的，人是活的 制度和感情要兼顾 点准“死穴”，触动心灵 调动人的自觉性 拆掉上下级之间的“隔离墙” 管得过严会压抑积极性 第二篇 问题无大小，工作无小事 第五章 扶正祛邪：防人有术，治人有招 防人有术，惩欺为先 对惹是生非者绝不姑息 鉴别谁是制造麻烦的人 防止员工投机取巧 人一闲着，就会出问题 不要被漂亮言辞迷惑 禁止占公司便宜的习惯 惩罚要合理合法 用厚道的方式处理谎言 第六章 治理内耗：营造良好的合作关系 人际矛盾因何而起 处理矛盾的四个原则 解决部门冲突分五步走 处理矛盾时心眼要灵活 解决冲突有技巧 警惕公司中的各种传闻 反映问题的渠道 处理刺头时技巧一定要高明 不要立即处理矛盾 做一个公正的裁判 人事安排要合理 一加一可能等于零 第七章 消除抱怨：人事和谐，公平公正 学会听取反对声 及时处理下属的抱怨 一切从倾听开始 提供一套正式而完善的申诉渠道 妥善处理员工的抱怨 相信员工的忠心 处理不满情绪应注意的事情 时常做一下员工满意度调查 唯唯诺诺未必就好 测试下属是否忠心 危机事件“可防、可控、可治” 善于对问题冷处理 第八章 正确沟通：让人口服心也服 以沟通创造和谐 卸掉“思想包袱” 善于听取下属的汇报 晓之以理，还要动之以情 和风细雨不一定就不能解决问题 “套”出下属的真心话 尽量让对方多说 威胁恐吓会起反作用 要改变习惯，先改变想法 拿“共同利益”说服人 敞开心襟倾听下属的提议 把下属当成大人物一样看待 通过闲谈也能沟通 从感情拉拢入手 第三篇 贯彻原则，灵活变通 第九章 疏而不漏：处理问题手不软 妥善处理员工的私人问题 消除迟到、旷工要找到根源 不能容许“拉帮结派” 发现“小圈子”要尽早铲除 看清扯皮现象的背后 有时不妨听听“谣言” 从容应对下属顶撞 辨别有情绪的员工 不应受到重用的四种下属 十种不成熟的下属 辞退员工时要婉转 区别对待“表现较差的员工” 你是下属心中的依靠 该批评时不拖延 学会修“牢”补“牢” 以快刀斩乱麻 第十章 以人为本：管理要讲人情味 别把员工当机器 允许片刻聊天 时间无情人有情 加班宜少不宜多 让罚款变成捐款，将惩罚艺术化 世界杯时网开一面 尊重他人隐私 细枝末节体现人情味 第十一章 赏罚分明：把握尺度是关键 人人皆有“奴性” 正确使用赏罚手段 惩罚应注意的原则 惩罚是一种教育手段 凡事皆有度，批评有分寸 打一巴掌给个甜枣 “千里马”不能用重鞭 冷落也要有个度 惩罚人不是目的 条条大道通罗马 不要为处罚而处罚 惩罚创新者，就是自毁长城 “改进单”——员工更乐于接受的惩罚 防微杜渐必须注意惩教结合 惩罚非人性，员工“毁”老板 第十二章 走出误区：少犯低级错误 管理要层次分明 员工有失败的权利 一对一地批评 好话和坏话都要讲在当面 明白地说出你的期望 杜绝羞辱人的做法 有些事没必要刨根问底 不要任意打断下属的工作 管理者有时应该装糊涂 忽略鸡毛蒜皮的事 权威不等于纪律 领导不要成为暴君 不要设置更多的上司 轻松管理的三个技巧 第四篇 制度以外，如何管人 第十三章 顺从人性：情、理、法要并用 人是管理之本 懂得欣赏别人 与员工建立朋

<<用制度管人按规章办事>>

友式的关系 经常到群众中去 关心下属的个人问题 领导威信比权力更有效 失人心者失天下
从员工身上学到东西 对个性强的人因势利导 让个性创造出价值 使员工知道你的期望
领导与被领导的关系需不断磨合 抛弃个人好恶 对所有人一视同仁 不能用感情代替原则
追求公平与公正 惩罚也要体现公平公正原则 宽容的做法更可取 管理方法要顺从人的本性
违逆人性的东西不会长久 打开天窗说亮话 第十四章 管人以威：恰如其分扮黑脸
管人要冷静无私 不要滥用人情 感情用事会误大事 老板要给人以权威感 做事必须胸有成竹
谁也不能任性胡为 一个唱黑脸，一个唱白脸 宽严得体，恰到好处 不要自甘当部下的保姆
第十五章 善于引导：培养鼓励的好习惯 员工为什么不听你的 管理的一半是培养人
吸引人的永远是利益 让下属喜爱他原先讨厌的东西 认清现代人才的毛病 性急吃不了热豆腐
对下属不能事事求完美 第十六章 倾注信任：好员工不是管出来的 好员工不是管出来的
有效赏识的四个要素 零成本的激励术 对下属倾注真情 善于挖掘下属的潜力
用信任激发员工的自信与豪情 一点一滴传递信任 利用榜样的力量 以己之心，换人之心
贯彻以人为本的精神 对员工负起责任 善于聆听员工的心声 与人才保持情感联络

<<用制度管人按章办事>>

章节摘录

让制度去说话 有一个关于“一条鞭子”的故事。

故事的大意是说：英国古老的剑桥大学有一位著名的校长，他治校有方，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，这位著名的校长告诉问他的人，那是因为他用“一条鞭子”来惩治那些不听话、不上进的学生，并且奖罚严明。

关于“一条鞭子”的故事在其他许多地方也出现过，可能主角不是剑桥的校长，换成了别人，大概意思也是说只要有了严格科学的制度并严格执行，就一定能把学校管理好，培养出好学生。

这里的“一条鞭子”其实就是能够严格执行的合理制度的代名词。

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”。

企业制度是什么？

它是企业一系列成文或不成文的规则，或者说它是企业贴上个性标签的关于经营管理的不同“打法”。

制度不仅规范企业中人的行为，为人的行为划出一个合理的受约束的圈，同时也保障和鼓励人在这个圈子里自由地活动；或者更通俗地说，制度是一种标签或符号，它将企业中人的行为区分为“符合企业利益的行为”和“不符合企业利益的行为”。

企业的领导者和决策者可以据此采取奖勤罚懒的措施，褒奖“合乎企业利益的行为”，惩罚“不合乎企业利益的行为”，从而有效地刺激企业中的人约束自己，提高组织管理的效率。

而在这样的奖罚中，企业的各项规章制度也得以推行和巩固。

做事要有法可依 企业界流行一个很时髦的说法，叫“箱式管理”。

什么是箱式管理呢？

想一想箱子的结构：四面都有隔板，中间是存放空间。

这样的结构一方面可以防止箱内的东西突破上、下限或越过四周跑到箱子外面去；另一方面箱子里面有一定的空间，是箱内东西的活动范围。

箱式管理就是将公司看做一个箱子，公司的经理及其高级管理人员制定一套公司的规章制度、程序、组织结构和价值观，并且把它们用作衡量员工表现的准则。

事实上，每家公司都可以拥有自己的箱子，这种箱子的周围是各项制度，而建造箱子选用的不同材料就是各种制度的严格程度。

不同的箱子留出的空间或许不同，但员工发挥作用的空间一定要充分。

中国的公司、企业一向习惯于“人治”而不崇尚“法治”，也就是说大小事情都由领导说了算，没有太多的规章可以遵循。

而法治就是公司制定出一套完整的规章制度，使任何事情都有条款可依。

规章制度制定出来以后，更重要的环节在于“执法必严”。

《孙子兵法》中指出：要规定明确的法律条文，用严格的训练严整军队，对士兵过于宽松、过于爱冷，结果会导致士兵不能严格执行命令，从而使部队陷入混乱而不能加以约束。

现代公司面临的竞争，其残酷程度不亚于战场拼杀，如果不做到纪律严明、令行禁止，是无法获胜的。

古时候，商鞅变法贴出告示：能将这根木头搬到城南门的人可以获得5两黄金。

当时人们都很怀疑，在私下里论论纷纷。

这时，人群中站出来一名壮士，扛起木头运到了南门，商鞅立即将奖赏送给了他，这时人们才意识到商鞅立法的严肃性。

从此，人们对法律严肃性的认知也到达了一定的水平。

公司、企业的规章制度同样也应体现它的公平和严格。

为了提高营业额，北京市某购物中心曾经出台政策重奖销售业绩非常好的职员，当时该中心的员工没有明确地意识到规章的严肃性，当某位员工的业绩远远超出一般职员而因此获得了2万元重奖时，员工才从心里掂量起规章制度的分量，从而使公司的各项规章制度成了员工们关注的焦点。

员工严格执行规章制度的意识显著增强，整个中心的效益也由此提升。

<<用制度管人按章办事>>

规章的条文不是通过员工的耳朵来听的，而是通过员工用心去体会、去牢记、去执行的。通过一个典型的例子向员工灌输公司的规章制度，使他们明辨是非曲直，知道什么可为、什么不可为、比滔滔不绝的说教更让人信服。

没有规矩，不成方圆 “没有规矩，不成方圆”，这句古语很好地说明了秩序的重要性。我们都知道，缺乏明确的规章、制度、流程，工作中就非常容易产生混乱，如果有令不行、有章不循，按个人意愿行事，就会造成无序浪费，这是非常糟糕的事。

下面是企业中经常碰到的几种无序、混乱的情况。

(1)职责不清造成的无序 在很多企业中，经常会遇到由于制度、管理安排不合理等方面的原因，造成某项工作好像两个部门都管，其实谁都没有真正负责。

而两个部门对工作却是纠缠不休，整天扯皮，使原来的有序变成无序，造成极大的浪费。

(2)业务能力低下造成的无序 素质低下、能力不能满足工作需要，也会造成工作上的无序。一种情况是，应该承担某项工作的部门和人员因能力不够而导致工作混乱无序；另一种情况是，当出现部门和人员变更时，工作交接不力，协作不到位，原来形成的工作流程经常被推翻，人为地增加了从“无序”恢复到“有序”的时间。

(3)业务流程的无序 由于大多数企业采用的是直线职能制的纵向部门设置，这就会对横向的业务流程产生严重割裂，各部门大多考虑一项工作在本部门能否得到认真贯彻，而很少考虑如何协助相关部门顺利实施；考虑时通常以本部门为中心，而较少以工作为中心，不是部门支持流程，而是要求流程围绕部门转，从而导致流程的混乱，使工作无法顺利完成，需要反复协调，加大管理成本。

(4)协调不力造成的无序 某些工作没有明确界定应由哪个部门负责，处于部门间的断层，此时部门间缺乏协作精神和交流意识，彼此都在观望，认为应该由对方部门负责，结果工作没人管，原来的小问题也被拖成了大问题。

协调不力是管理工作最大的浪费之一，它使整个组织不能形成凝聚力，缺乏团体意识、协调精神，从而导致工作效率低下。

(5)有章不循造成的无序 随心所欲，把公司的规章制度当成他人的守则，没有自律，不以身作则，不按制度进行管理考核，造成无章无序的管理，会影响其他员工的积极性和创造性，影响部门的整体工作效率和质量。

这五种无序情况出现的次数多了，就会造成企业管理的混乱。

一个有效的管理者应该分析造成无序的原因，努力抓住主要矛盾，思考在这种无序状态中，如何通过有效的方法，使无序变为相对有序，从而整合资源，使其发挥出最大的效率。

<<用制度管人按章办事>>

编辑推荐

有法可依·公事公办·扶正祛邪·治理内耗·消除抱怨·正确沟通·赏罚分明，道路如果没有红绿灯的约束，就会陷入混乱；公司如果没有制度的约束，就无法正常运转。

要保持公司的稳定和效率，就必须建立一套合理的规章制度。

谙熟人性，精通治人之法。

有法可依：管人要用制度说话，公事公办：别让制度成花瓶，严明纪律：好行为来自好习惯，合情合理：管得住还要玩得转，扶正祛邪：防人有术，治人有招，治理内耗：营造良好合作关系，消除抱怨：人事和谐，公平公正，正确沟通：让人口服心也服，疏而不漏：处理问题手不软，以人为本：管理要讲人情味，赏罚分明：把握尺度是关键，走出误区：少犯低级错误，顺从人性：情、理、法要并用，管人以威：恰如其分扮黑脸，善于引导：培养鼓励好习惯，倾注信任：好员工不是管出来的。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>