

问题：很讨厌我的下属，不服从我管理，我又没有实权裁掉他，
以致于他现在很嚣张，我的领导也忌讳他，怎么办？

如果你觉得下面的做法叫“纸上谈兵”，那么你最好明白这只意味着你所在的这个根本不是一家“公司”，是一家“私司”。

因为它根本就没有严肃的制度，只是在靠人与人之间的私交请托运转，所以才会行不了这种对策。

公司私司，不是看企业挂什么牌子、取什么名字，而是看决定你自己所在的单元的人事、财务/预算的一把手——这有可能只是一名副总，或者只是部门经理，或者只是某个可以自己决定自己部门制度的部门主管——ta 自己主持的是什么局面。

在大公司、乃至政府、军队这种大型企业里，一样会有一些局部出现“私司化”。

在这下面喊“荒谬”、“可笑”、“脱离‘实际’”的人，根本的原因是自己还深陷在私司之中。

我说得残酷点，你在“私司”谋生，根本就算不上真正的“就业”——因为私司无业。

尤其是一些新鲜人，怀抱着梦想参加 startup，眼睛尤其要睁大——看清楚你参加的是一家公司，还是一家私司，否则你只是在做春梦。

再说一遍，“私司”无“业”。

我们来设想一个很美好的画面——我对你们的业务有兴趣，要来收购你们的企业，然后我们来查一下你们的帐，了解一下你们的管理制度。

一查，

发现你们的帐全在老大的脑子里，

你们的“团队”牢牢的捆在你们老大身上，都是老大的“兄弟”；

你们运营没有完整的运营记录——看不到会议记录、决议存档、看不到验收记录、看不到奖惩机制、看不到争议解决机制、看不到任何合规制度……

你说你这“公司”怎么估值？入你的“股”，跟送钱给你有什么区别？

为什么上市公司一定要完成规定的制度建设和核查？为什么要查厂？查你的制度？客户为什么要你去过各种各样的资质认证？

你是个私司，你有某种价值我想要，我走的路线一定是只买核心资产，根本就不是买你的“公司”。

你有专利，我会要求把专利剥离放进新设立的公司里去，或者直接买你的专利。

你有技术骨干，我会花钱去挖技术骨干。

你有关系户，我直接开价挖这边的关键关系人，业务我让别的团队来专业的完成，你可分的利润更多。

或者，我会签一个让我能打消疑虑的严苛条款，确保我的资本投入不会被你们这帮兄弟拿去过年家——只留“核心团队”，其他的我全部空降给你换掉。

所以你这小助理在里面跟着混什么？

你只是进了一家能开发票的帮会。

你觉得这“不现实”，事实上是因为你自己根本没有接触过真正的现实是什么。

现实不是所谓的“大多数情况”——老兄，大多数“公司”都是要在五年内垮掉的，能活过十年的是极少数。

你在拿着住院区的病人体的体征在嘲笑医生为什么不躺着——“你看，病人几百个，医生护士加起来才这么点，所以是你们不正常”。

你的“公司”能活得了十年，它才有这个资格在这谈什么正常不正常。

问问你自己，你有这个自信你的公司能活十年吗？五年有吗？

如果在你的公司里这个办法行不通，我直白的告诉你——你自己复习备考、准备跳船对你比较现实。

你还在这条正在不断下沉的船上嘲笑人家的操作“不现实”。

这真是一种难以言喻的不知死活。

什么叫不服从“你的”管理？

你通过正式途径下发的命令，是公司的命令，对方不服从的是组织的管理。

排长下了命令冲锋，班长不冲，这是违背了排长的命令吗？

不，这是违背了军队的命令。

违背了这命令是排长自己把班长揍一顿骂？

不，是军事法庭来处理。

有人会问“你摆不平下属是你的管理力问题”，这话是错的。因为这不是“管理能力”问题，而是伦理能力问题。

因为只要你正确的使用伦理工具，一定不可能发生“对方抗拒合法命令而你拿 ta 没有办法”这个情形。

这问题的症结在于——你在下命令的时候给了下属在审查委员会面前说“ta 没说过”“ta 不是这么说的”的空间。

从现在开始给会议作记录，事后群发给与会者作存档，会议录音录像存档。

给对方的指令用规范格式、规范途径正式转发，让对方提供回执。

对方不执行，或你认为对方执行不力，就打包资料发给纪律部门、人事部门处理，有凭有据的要求人事部门提供有效的人力资源。

有效的人力资源，才有所谓“管理能力”问题。无效的人力资源，这是人力资源部门的责任。

你甚至都没有必要跟这位啰嗦，笑咪咪继续你的正常安排就行了。

在对方遵守组织纪律、履行组织义务的前提下，你无法有效组织下属完成组织目标，才叫做管理能力问题。

对方不承担组织责任，那是人力资源的责任——人事权在谁手里，谁对此人的态度负责。此人态度问题造成的一切后果，该这个掌握人事权的人来承担。

否则难道人事主管白吃这碗干饭？只需要干一个发招聘广告填社保表格的活？

无论对方有什么背景，ta 这样搞七捻三，得罪的本来就不是你，而是老板。

就算是老板的亲儿子，就能随便亏老板的钱了？

有人会说这人是老板的客户/关系户的儿子，“老板也得罪不起”。

别开玩笑。老板会把这人造成的每一分损失加上利息去找这位客户买单，ta 哪里亏了？

然后，老板如果善良的话，自己也会选择另外招个人来做事，而把这位大爷纯养起来——这样只损失一份工资，不会损失实际业务。

为什么说这叫“善良的话”？因为 ta 要不善良的话，就会对这位大爷“委以重任”，然后一路哄着 ta “亏空”百万，落到一旦公司其他股东要计较就可以送 ta 坐牢或者赔掉裤子的程度。

然后去找这位大爷的靠山“报销”——您看您这位贵客捅这么大篓子，您是不是考虑明年的招标意思一下？或者上次交的高科技企业扶持申请批一下？

背后的靠山也不是白痴——ta 难道真的缺小崽子这份工资？ta 是缺小崽子的安身之所，想给小崽子一份前途，或最少有个地方捆住 ta，免得 ta 出去吸毒赌博。

小崽子造成的窟窿，都得这位靠山拿面子、拿责任干系去扛。

换句话说，这小崽子其实是交到对方手里的一张空头支票。回头老板要是故意“重用”这小崽子，然后让 ta “亏掉”500 万，然后拿着这 500 万的帐去靠山那边要项目、要优惠、要照顾，靠山大人真有能力核实是不是真的亏掉了 500 万吗？

没准老板亏掉的“500 万损失”，只不过是和 ta 某个兄弟联手做出来的帐，本质上只是空手套白狼——比如忽悠这位签字买了一张假画，买画钱公司实实在在打到对方账户里了。对方海外华人，上哪去抓？

回头一鉴定，画是假的，你有决策责任。

再要拿到一些这位大爷从卖家手里拿回扣的聊天记录甚至录像，靠山君要么壮士断腕，要么就得大买单。

所以靠山根本不会去挑剔老板把小崽子挂起来什么事也不做，只给一份死工资。挂起来是帮 ta 省钱省心，小崽子自己回去哭闹告状要报复，结果只会挨打。

而这一切的前提，是你这里有白纸黑字的合规记录。

放你一万个心，老板绝对支持你充分记录。

你不记录，都是自己图方便“打招呼”、“口头交代”，那这些“不配合”就都是你自己私人的感觉，对组织来说根本不存在。

其后果你就都自己兜着。

自己都没拎清，能怪谁？

编辑于 2021-11-27

<https://www.zhihu.com/answer/2244184465>

评论区：

Q: 你除了用制度压我，我看不到你有任何实际的能力。排长若是用军队的制度让班长冲锋，那么，败退，只是时间问题。正确做法是，基层干部应该带头冲锋。

A: 开什么玩笑？

违背军法，先枪毙掉再谈别的。

“制度压人”这种控诉，直奔去跟阎王说。

Q: 说得看上去挺有道理，但是真的只是纸上谈兵而已，对付一些愣头青可能很有用处，对付一些职场老油子那就没什么用处了。反正我是见过这么一个老油子，通过劝退、排挤同事之类的把自己弄到了一个不可或缺的位置，然后把领导搞得焦头烂额的——倒不是公司拿他没办法，公司要是铁了心处理他，当然也没有谁就真的不可或缺。但是别人就能把握到那个度——你要处理他，成本太高，你不处理他，他各种胡搞，各种打擦边球捞好处恶心你……

A: 留下纸面证据说明 ta 在胡搞，然后可以送去坐牢。

Q: 真的是纸上谈兵，中国这种人情职场，根本行不通

A: 就凭你这句话，你就前途堪忧，自己好自为之，

因为你没有基本的调查习惯。

Q: 看到这句：对方不承担组织责任，那是人力资源的责任[惊喜][惊喜][惊喜]加上后面黑体的内容，突然觉得很多人把人力资源相关同事当刀使用的逻辑出处是怎样的了。'你都不需要跟他多废话'。怎么说呢，答主大部分对于管理的逻辑，公司制度，权责分配是可取的。

但是在人力资源这一块，但凡做到管理层，人力资源管理也是你自己 JD 中的一部分，有效的管理更不可能是'都不需要跟下属沟通'的模式，作为直属上级，下属的产出以及工作绩效是需要承担直接责任的，如果只需要发号施令那你只是一个低级的二传手，并不是领导者。

组织整体的架构设计，制度构成，员工生命周期及绩效管理当然是人力资源的工作重点，但是很多企业人力资源是全模块的粗放管理模式，没有 HRBP 这类的职能，所以很多 HR 是没有精力和时间深入业务了解员工真正的绩效表现的，在这种情况下管理者摒弃或者忽略自身人力资源的管理责任，那工作开展遇到阻力也不奇怪

A: 用不着 ta “深入了解”，证据见附件、建议开除。

Q: 什么是大道理？这就是大道理，听起来一套一套的，似乎很有道理，实际上，这就是纸上谈兵。现实中，各种复杂因素多了去了。比如一个主管手下有 10 个组长，别的组长都能搞定工作，你动不动去上级反应，上面只会认为你管理能力不行。不是所有的问题，都能纳入规章制度的。为什么越是大领导，越好当？（只要能力强）因为大领导手握生杀予夺大权。而小领导就不一样了，权利不够大，而且还要面对各种不同性格的人，这需要的是的处世智慧，而不是规章制度，因为规章制度不能穷尽所有事务。

A: 规章制度连“不服从命令”都解决不了，趁早回家啃黄土。

Q: 等你成为领导再来回答这种问题吧。别纸上谈兵。

A: 是吗？

随你，反正你的前途是你自己买单。

Q: 难以言喻的不知死活，幸好我知道我在死。我应该咋办？

A: 照规矩来就行了。建立规范，用规范去驱动人。

你创造的管理工具是会跟你一辈子的，跳到哪个公司都会有用。

Q: 要是不善良的老板遇上提前咂摸过滋味来的小崽子或者靠山…那可就是“小赤佬，给我玩阴的是吧”了。另外，班长有一次和连长申诉的机会，排长过于嚣张容易先上军事法庭

A: 咂摸过滋味？羊已在虎口里，对方既然敢这么做，当然是算好了的。

谁会只为了钱让小崽子犯职务罪行？

Q: 最大可能就是这个下属给公司创造了更大的利益，对资本方来说他带来的利益可以覆盖这些成本而且还有很多盈余，自己能不能给公司带来利益自己心里清楚，能不能为所欲为自己也清楚

A: 老板不处理那是老板的事，他当然也会选把这人挂起来再招一个人 Z

Q: 其实还是人力资源太丰富了。中国不缺人，公司的科学管理体系从来都没有建立起来，来这些领导总是想着怎么用自己的权威去让员工服从，而不是服从制度

A: 现在的领导们大部分都是自学，靠幸存本能求得了一个没有彻底垮掉的平衡。

很多人并不真的珍惜自己的前途。

所以也大部分没有前途。

B: 没太明白。不珍惜自己的前途是指领导们进行公私不分的操作或者违背制度办公么？

A: 好上司难寻。

Q: 很多都是美其名曰为了公司，全部是为了某个老大的利益，然后你都是口头说，只能口头说，不敢写电邮，下属不吊你不是很正常。

A: 这是那位老大的事。

Q: 会问出这种问题，应该正是因为组织本身的管理水平同样是一团浆糊……

A: 那自己就要早点跑路啊。

不过一般你拿的出依据，能证明对方对抗明文合法命令，再稀烂的组织也要把 ta 拖出去打板子。哪怕是满清这个水平也得办。

更新于 2022/12/29