

如何让写在纸上，挂在墙上的规章制度，执行到位

制

度

焦点访谈：每家公司都建立健全了规章制度，但是否落实了？执行到位了呢？

MBA 商学院必上的制度执行课程

建立后，

范建华◎著

看你如何去

执行

ZHIDU JIANLI HOU
KANNI RUHE QU ZHIXING

◆中国创业教父马云说：“三流的点子加上一流的执行，强于一流的点子加上三流的执行。”

◆用制度管人，按章办事，让执行落地，靠落实说话。

◆胜在制度为王，赢在狠抓执行。

◆有了制度不抓落实，不去执行，等于一纸空文。

◆杜绝口头空话、反对形式主义，让制度接地气，告别责任缺失，拖延内耗，让执行快落地



中国出版集团



研究出版社

制度建立后， 看你如何去执行

ZHIDU JIANLI HOU KANNI RUHE QU ZHIXING

范建华◎著



中国出版集团



研究出版社

图书在版编目(CIP)数据

制度建立后,看你如何去执行 / 范建华著. -- 北京:
研究出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5199-0043-4

I. ①制… II. ①范… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 027521 号

制度建立后,看你如何去执行

出品人 赵卜慧

作者 范建华 著

责任编辑 陈侠仁

责任校对 张 琨

发行总监 黄绍兵

出版发行 研究出版社

地 址 北京市东城区沙滩北街 2 号中研楼

邮政编码 100009

电 话 010-63292534 63057714(发行部)
63055259(总编室)

传 真 010-63292534

网 址 www.yanjiuchubanshe.com

电子邮箱 yjcbstfb@126.com

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15

版 次 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5199-0043-4

定 价 39.80 元

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载

前言

公司靠制度打天下，企业靠落实定江山

有制度不落实，比没有制度的危害还要大。

任何时候，落实能力都是决定商业竞争、公司经营成败的根本。构想再伟大，制度再完美，离开强大的执行力也会成为镜中花、水中月。

许多公司都制定了成套的规章制度，但是都流于“口号管理”，目标没有落实到具体的计划上，更没有订立赏罚标准，于是良性的管理也就无从谈起了。现实社会中，有多少雄心勃勃的公司，在制定好制度之后却不了了之，又有多少公司守着完美的制度走向破产。

执行是一个公司发展的原动力，落实是管理举措发挥效力的保障。从根本上说，管理的落脚点在于制度的执行，管理的最终效果体现在员工能否有效落实公司的各项规定。

马云说：“三流的点子加上一流的执行，强于一流的点子加上三流的执行。”他能够带领阿里巴巴一路狂奔，成为国内电商业的巨头，离不开强大的执行力、落实力。从某种意义上说，执行任务、落实制度是一个创造价值、发现问题的过程。只有真抓实干，才能把规章制度当回事。星巴克、麦当劳

的经营手段和管理制度早就公之于众，但没有一家同行公司能够与之争高下。原因就在于员工能不折不扣地执行公司的制度。用制度管人，按章办事，是许多公司成功的秘诀。但是，仅有科学合理的制度还不够，只有借助强大的执行力，抓好各项落实工作，才能建立竞争优势、创造商业奇迹，正所谓“制度打天下，落实定江山”。

在日常管理中，影响制度落实的因素很多，比如，责任缺失、领导无力、中层缺位、意识淡漠、拖延内耗等。本书针对这些问题层层解构，分析问题所在，提供建议指导，帮助组织领导、公司管理者、商业人士、创业人员掌握制度落实的要义，让你的梦想、计划、口令不再成为一纸空文。

制度建立后||
看你如何去执行

目 录

第一章

千万别拿制度当“花瓶”，有了制度不执行，
比没有制度更糟糕

1. 不要把制度当“花瓶”	2
2. 执行制度必须公事公办	2
3. 有法不用，贻害无穷	3
4. 好制度会使坏人变好	4
5. 制度面前要抛弃私人感情	4
6. 新官上任先要“照老规矩办”	5
7. 批评是推动执行的必要手段	5
8. 掌握批评下属的原则和方法	6

9. 到哪里就守哪里的规矩	7
10. 贯彻制度需从小事抓起	7
11. 严明纪律要用“热炉法则”	8
12. 制度松弛，贻害无穷	9
【制度样板】 产品质量管理标准表	10

第二章

执行要到位，责任先到位，确保每项工作执行到人

1. 责任一缺位，执行必缺位	12
2. 把责任执行到每个人的头上	12
3. 责任心是最好的把关人	13
4. 把担责的理念刻在心里	14
5. 始终把责任放在第一位	14
6. 责任到位，执行才能到位	15
7. 负责的人更能把制度执行到位	16
8. 注重专业培训与辅导	16
9. 岗位职责激发员工守则意识	17
10. 建立员工团队归属感	18
11. 帮员工确定职业发展目标	19
12. 让每个环节都有人负责	19
13. 避免多头指挥的现象	20
14. 在公司推行问责制	21
【制度样板】 月份生产计划表	22

第三章

三分制度，七分执行，制度是基础，执行是关键

1. 制度是公司成功的基石	24
2. 人人都管事，事事有人管	24
3. 管理重在有法可依	25
4. 让制度去说话	26
5. 规章制度：高效管理的法宝	26
6. 完善的制度成就伟大的公司	27
7. 制度管理让执行更规范	28
8. 规章制度的设计要点	28
9. 用制度打造基业	29
10. 制度化管理让公司走上正途	30
11. 公司标准化管理靠制度	31
12. 制度设计要精细	31
13. 安全生产离不开严密的制度管理	32
14. 不执行，制度就是一纸空文	33
【制度样板】员工打卡制度	34

第四章

老板不“狠”，公司不稳，执行制度重在领导有方

1. 管理者正人先要正己	36
2. 要有“慈不掌兵”的意识	36

3. 执行制度要严格	37
4. 执行的关键在于行动	38
5. 对自己要求高一点	38
6. 制度是制度，情分是情分	39
7. 让渎职的员工付出代价	40
8. 不可能让人人都满意	41
9. 老板要敢于说狠话	41
10. 利润来自于彻底的执行	42
11. 坚决解雇“鸡肋式人物”	43
【制度样板】 离职管理规定	44

第五章

抓落实的关键是抓中层，中层干部 决定制度落实的成败

1. 从管理层入手解决落实问题	46
2. 找准中层员工的位置	46
3. 扮演好“教练”的角色	47
4. 选好副手让你如虎添翼	48
5. 小心求证，大胆任事	49
6. 把人才变成“将才”	50
7. 让中层在压力下成长	50
8. 让有能力的人拥有权力	51
9. 让基层管理者绷紧“落实”这根弦	52
【制度样板】 值班管理制度	53

第六章

全力打造落实型员工，员工的胜任力决定制度成效

1. 没有服从就没有落实	56
2. 敬业的员工最能说到做到	56
3. 5P 法则评估工作落实力	57
4. 让忠诚的人担重任	58
5. 严格守纪律，保证战斗力	58
6. 可靠第一，能力第二	59
7. 方法比盲目执着更重要	60
8. 小事做到位，工作才完美	61
【制度样板】作业标准时间测定表	62

第七章

用纪律强化规矩意识，引导大家养成 按制度办事的习惯

1. 纪律是公司的生命	64
2. 规章制度是条“高压线”	64
3. 营造循规蹈矩的办公环境	65
4. 养成良好的做事习惯	66
5. 要改变习惯，先改变想法	67
6. 从改变员工的习惯开始	67
7. 培养纪律自觉性	68
8. 告诫员工要收到实效	69

9. 及时纠正带有“普遍性”的错误	69
10. 防微杜渐，把好“入口关”	70
11. 必要时不妨“杀鸡给猴看”	71
【制度样板】 制造工序及设备表	72

第八章

没有如果，只有结果，落实的关键是用结果说话

1. 完成任务≠结果	74
2. 行动来自“结果心态”	74
3. 不是想要，而是一定要结果	75
4. 速度比完美更重要	76
5. 解决问题要见实效	77
6. 认真第一，聪明第二	77
7. 执行前的“决心原理”	78
8. 唯有行动才能出结果	79
9. 锁定目标，专注重复	80
10. 注重结果，忽视理由	80
11. 重点永远只能有一个	81
【制度样板】 产品出厂检验表	82

第九章

打赢制度落实宣传战，别让制度躺在老板的办公室里

1. 落实制度的第一步是广泛宣传	84
2. 把规章“刻”在意识里	84
3. 浇树浇根，管人管心	85
4. 如何说员工才愿意听	86
5. 实施制度的注意事项	87
6. 不怕职务低，就怕觉悟低	87
7. 让员工自觉遵守规章制度	88
8. 崇尚遵守制度的荣誉观	89
【制度样板】考勤制度	90

第十章

员工只做老板即将检查的事，没有监督就没有落实

1. 学会监督和检查	92
2. 认真检查落实情况	92
3. 成为主抓落实的“检查官”	93
4. 严防落实“死角”	94
5. 像跟屁虫一样督促	95
6. 合理合法地用好电子监控	95
7. 发挥“工作分析”的考核功效	96

8. 考核务必要多角度、多渠道	97
9. 量化考核与逐级考核	98
10. 设计科学的定性考核指标	98
11. 建立健全的监督机制	99
12. 绩效考核的目的	100
13. 考核究竟“考”什么	101
【制度样板】出入厂管理规定	102

第十一章

制度表格化，流程标准化，养成用数据说话的习惯

1. 制度离不开表格管理	104
2. 员工考核表	105
3. 干部考核表	107
4. 工作日报表	109
5. 全厂生产日报表	111
6. 销售日报表	113
7. 营业日报表	115
8. 月份销售实绩统计表	117
9. 奖惩登记表	119
10. 薪资结构表	121
11. 员工工资表	123
12. 薪资调整表	125
13. 薪资核定标准表	127
14. 工作奖金核定表	129
15. 工艺流程表	131
16. 新员工薪资核准表	133

17. 月份福利工作计划表	135
【制度样板】业务人员业绩增减月报表	137

第十二章

奖赏按制度办事的人，激励是落实 规章制度的有效手段

1. 建立着眼于落实力的薪酬制度	140
2. 奖励尽职尽责的人	140
3. 设立有效的奖励计划	141
4. 把奖励与结果相联系	142
5. 给守规矩的人意外奖励	143
6. 提拔坚决落实制度规定的人	143
7. 避免毫无节制地奖赏	144
8. 对按制度办事的人表达信任	145
【制度样板】福利制度	146

第十三章

创造遵守制度的严肃环境，始终维护制度的权威

1. 坚持“制度高于一切”	148
2. 制度面前，人人平等	148
3. 坚持“事不过二”	149
4. 用制度约束权力	150
5. 制度化管理不能只罚不奖	150

6. 对违规的人绝不手软	151
7. 管理者不要成为制度的破坏者	152
8. 公平公正最符合人情	152
9. 创造遵守制度的严肃环境	153
【制度样板】奖惩制度	155

第十四章

落实拼的是速度和效率，打赢内耗治理这场硬仗

1. 有了任务马上去做	158
2. 赏识提高效率的行为	158
3. 剔除“互相扯皮”的文化	159
4. 做重要而不紧急的事	160
5. 处理矛盾的几个原则	160
6. 解决部门冲突分五步走	161
7. 掌握化解冲突的技巧	162
8. 反映问题要走正常渠道	163
9. 妥善处理各种“刺头”	163
10. 管理效率是最重要的	164
【制度样板】公司内部投诉制度	165

第十五章

绝对服从才有高效执行，制度面前不找任何借口

1. 总经理必须按章办事	168
--------------------	-----

2. 让员工无条件地服从	168
3. “说到做到”的铁血规则	169
4. 工作中没有“不关我的事”	170
5. 给别人希望，不给自己后路	171
6. 执行，不找任何借口	171
7. 出了问题不要找理由	172
8. 不要把问题留给领导	173
9. “套”出下属的真心话	174
【制度样板】请假休假制度	175

第十六章

无情的制度，有情的领导，找到制度化 与人性化的结合点

1. 左手制度化，右手人性化	178
2. 制定和落实制度要以人为本	179
3. 近人情而严执行	179
4. 尊重是人性化管理的根本	180
5. 点准“死穴”，触动心灵	181
6. 用兵要狠，爱兵要深	182
7. 感情投资帮你赢得人心	183
8. 把下属看作“圈里人”	184
9. 人性原则要在制度约束下使用	184
10. 与员工建立朋友式的关系	185
11. 不能用感情代替原则	186
12. 管得过严会压抑积极性	187