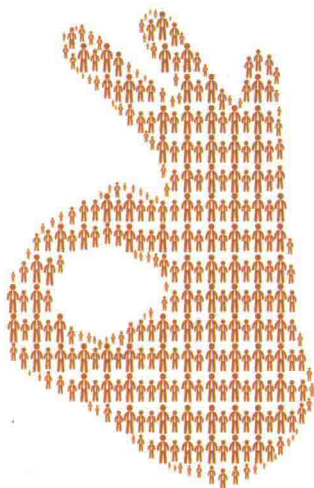




成功管理者的必修课

Z U O S H O U J I A N Z H I D U

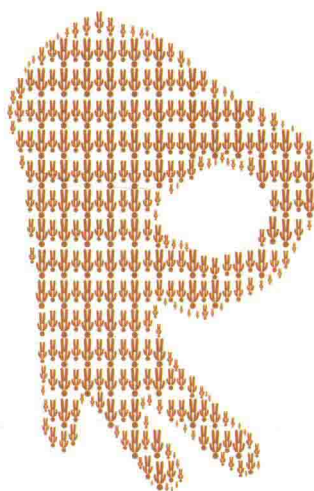
左手建制度 右手抓落实

管理者做好这两件事就够了

Y O U S H O U Z H U A L U O S H I

提升
运营效率
员工积极性
企业执行力

王应黎 徐礼俊◎编著



企业管理的
九大精髓
77条“避雷”指南



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



Z U O S H O U J I A N Z H I D U

左手建制度 右手抓落实

管理者做好这两件事就够了

Y O U S H O U Z H U A L U O S H I



王应黎 徐礼俊◎编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

左手建制度 右手抓落实 : 管理者做好这两件事就够了 / 王应黎, 徐礼俊编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017.6

ISBN 978-7-115-45661-8

I. ①左… II. ①王… ②徐… III. ①企业管理制度
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第099966号

内 容 提 要

要想打造一流的企业,就要建立一流的制度。制度是企业迈向成功的基石,更是企业基业长青的守护者。

《左手建制度 右手抓落实》分别围绕制度的重要性、制度的意义、制度的建设、制度的完善等内容,全面具体地阐述了企业制度化管理的方方面面,强调了企业管理中制度管理的重要性。全书内容深入浅出,用简洁明了的文字向读者说明了制度管理中可能出现的问题,探寻企业管理弊病的根源,为提升企业管理效率提供了有益的参考。

本书能够为企业管理者、企业管理咨询人士提供详细、完备的制度建立与执行方案,也可作为创业者管理初创企业的操作指南。

◆编 著 王应黎 徐礼俊

责任编辑 姜 珊

执行编辑 黄书环

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2017年6月第1版

字数: 157千字

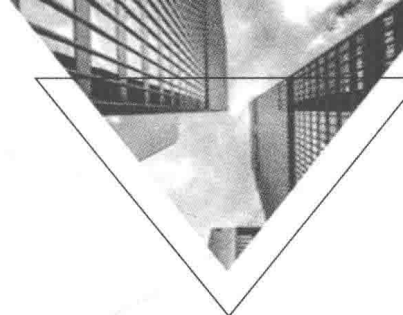
2017年6月北京第1次印刷

定 价: 49.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号



前言

PREFACE

现代企业中，为什么有些企业的管理不规范、流程繁琐、运营效率低下，员工抱怨不断、工作不积极、缺乏主动性；而有些企业却基业长青、屡创辉煌。原因就在于前者缺乏制度化的管理，而后者有着科学、完善的管理制度。

马云说：“没有好的制度，这是企业的灾难。”

王健林说：“在万达，制度就是高压线，谁碰就会受罚。”

任正非说：“华为要想获得持续成功，有三个因素，其一就是要有一个严格有序的管理制度，同时这个管理制度是进取的……”

不难发现，成功的企业都有一个共同点，那就是具有一套行之有效的规章管理制度。制度是管理企业的法宝，是保障企业长久不衰的基石。完善的规章管理制度对企业的健康发展有着举足轻重的作用。

有些企业在创立初期，并没有建立规范的规章制度，虽然凭借创始人出众的能力和个人魅力，企业可能会得到快速发展，但是随着企业规模的扩大或是创始人的卸任，那些缺乏相应的规章制度或制度不完善的企业就很容易走下坡路。

制定一套符合本企业的规章制度，无论企业的接班人和管理层如何更

替，企业发展得如何迅猛，只要按制度管理，并不断地完善制度，企业的经营管理就能科学、高效地运行。

企业除了制定制度，还必须真正做到按制度办事，执行制度要严格，落实制度要到位，在企业内部做到政令通畅、令行禁止，用一流的制度提高企业的核心竞争力，保证企业有序地运营和发展。

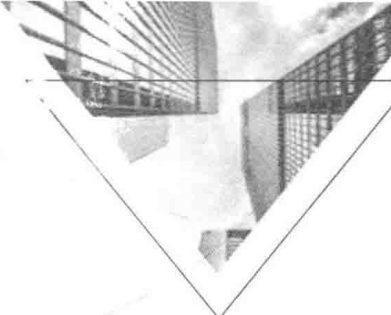
本书从企业管理者的角度出发，内容涵盖制度的重要性、制度的建立、制度的执行、制度的落实、制度的完善等，书中提供的管理建议和制度建立的方法可操作性强，适用范围广，能帮助企业管理者在管人、管事过程中真正做到办事有标准、奖罚有依据。

当然，每家企业的自身特点和实际情况各不相同，所制定的制度也存在差异，这就要求我们在制度的建立、执行和落实方面，因地制宜地借鉴本书的相关内容，必要时进行修改甚至推倒重来，使之更加符合企业的实际情况。

希望本书的出版能为企业管理者在制度管理方面提供全面而有益的参考，帮助管理者精通并合理运用制度，从而增强企业竞争力，使企业不断发展壮大。

在本书的策划与创作过程中，作者得到了段凤娟、唐华山、郑月玲、郭东华、唐秀娟、崔侠、崔艳、郑茂章、唐荣银、谢俊超等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。没有他们的积极参与，本书是很难面世的。

限于作者水平，书中难免存在一些不足之处，敬请广大读者提出宝贵意见。



目 录

CONTENTS



chapter 1

第 1 章 制度是企业发展的源动力	1
好制度才会产生好结果	3
制度是企业的核心竞争力	4
制度可以最大限度地减少决策失误	7
把制度当成企业的“高压线”	9
违背管理制度的严重后果	12
与其依赖人才，不如依赖制度	14



chapter 2

第 2 章 靠制度管人，不靠人管人	17
企业领导要尽早转变人治思维	19
把管理者的权力关进笼子里	22
好制度能让员工的行为更规范	24
约束不了一把手的制度不是好制度	28
只有制度才能有效约束滥用职权的行为	31
向西点军校学习以制度治校	32



第 3 章 好管理源自好制度	37
最轻松的管理就是制度化管理	39
从修路理论说起	41
好制度的五大特点	43
推行制度化管理的方法	46
制度建设要与文化建设完美结合	48
制度面前人人平等	52
公平公正不等于不近人情	54
制度并非越多越好	56
严明的制度是管理成功的秘诀	57



第 4 章 落实制度是关键	61
制度一旦建立，关键就在落实	63
制度的落实要讲究方式与方法	66
服从是制度落实的灵魂	69
责任是制度落实的基础	72
团队精神是制度落实的保障	75
把制度的细节落实到位	78
制度落实不力，后果贻害无穷	82

chapter 5

第 5 章 别让制度成摆设 85

执行是企业制度实施的关键	87
保证制度的约束力	88
确保制度的可执行性	90
执行工作不到位的六个原因	93
提高制度执行的六大方法	95
用有效沟通来保证制度的顺利执行	100
制度的制定者切不可成为制度的破坏者	103
制度执行要从小事抓起	106

chapter 6

第 6 章 该惩罚时就惩罚，处理问题不手软 109

时刻高悬惩罚的鞭子	111
“法不责众”是一种错误的管理观念	112
惩罚的目的在于帮人改正错误	115
找到违反制度的根源	118
惩罚员工要遵循五大原则	120
该罚就罚，功过是非要分清	121
惩罚要做到一碗水端平	124
惩罚不能顾人情	125
正确对待犯错的员工	129
凡事皆有度，批评有分寸	132
惩罚创新者等于自毁长城	134

chapter 7

第 7 章 适度奖励，激发员工自身的潜力 137

如何满足员工的要求	139
制定一套有效的绩效考核标准	141
奖励什么行为，往往就会得到什么结果	143
尽量把各种奖惩措施制度化	145
把晋升当成一种奖赏	147
为你的员工打造金饭碗	150
为员工设计感兴趣的工作	153
主动关心员工的家属	157
真诚地赞美你的下属	160
激励要避免平均主义	164

chapter 8

第 8 章 铁的纪律，才能打造一流的战斗力 167

自由也要受规则的限制	169
如何改变纪律松弛的局面	171
培养自律意识，才能保证企业的战斗力	174
关键时刻要敢于杀一儆百	177
“三铁”法则成就一番事业	180
营造遵守纪律的良好环境	182
用军队式的纪律来管理企业	184
处理违纪行为要循序渐进	186
严明纪律要用热炉法则	189
别把权威误当成纪律	192

chapter 9

第 9 章 维护制度的生命力 195

制度建设必须与时俱进 197

与时俱进的制度造就伟大的企业 199

完善企业制度，让管理规范化 200

改进制度有良方 203

将人性化与制度化相结合 205

为制度创新搭建平台 208

企业无论大小，管理都要灵活 211

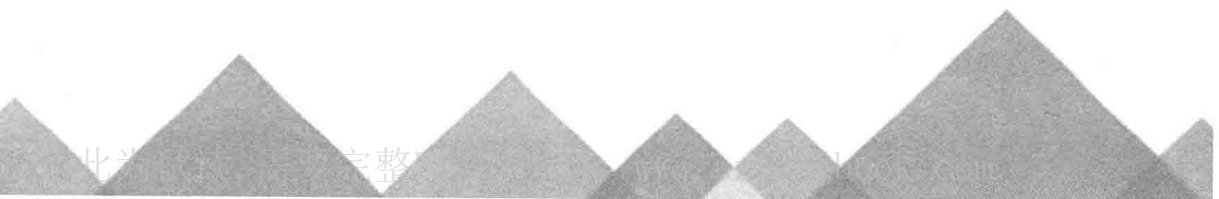
制度要严谨，切忌朝令夕改 213



第1章

制度是企业发展的源动力

制度是企业发展的源动力，它决定着企业的兴衰成败。制度一旦定下，就要严格遵守，不可轻易违背，这样才能让企业远离失败。



好制度才会产生好结果

制度的好坏对人的行为有着非常重要的影响。一家企业能否有所作为，制度往往起着决定性的作用。

好的制度会产生好的结果；不好的制度则会产生不好的结果。制度的好坏最终会使得到的结果有天壤之别。一个好的制度不仅应在设计上考虑到人的根本需求，而且实施的成本也很低。

十七世纪末十八世纪初，英国政府决定把犯人运送到澳洲，以减轻国内监狱的压力。负责运送任务的是一些私营船主。

刚开始，英国政府规定按上船时犯人的入头数给私营船主付费，对犯人的安全则疏于考虑。私营船主为了能够多赚些钱，便不顾犯人的死活，每次都尽可能多地往船上塞人。

由于船上空间有限，而运送人数过多，导致船上犯人的生存环境非常恶劣，加之船主恶意克扣犯人每餐的食物，以将食物攒起来到达澳洲后出售，使得大部分犯人在中途死去。更有一些残忍的船主，为了把犯人的食物全部据为己有，一出海就将犯人扔进大海。

由于死亡的犯人太多，英国政府迫于压力，不得不重新想办法。

于是，有人建议政府加强医疗措施，多发食物以改善犯人的营养。但这样做既增加了运输成本，同时也未抑制住船主的私欲。

又有人建议政府在船上增派管理人员，以便监视船主，防止他们做坏

事。但这个建议也被否决了。因为这样做既会大大增加政府开销，也难以保证派去的监管人员在暴利的诱惑下不与船主合谋、勾结。

最后，英国政府制定了一个新制度：规定按到达澳洲后下船的犯人的
人头数付费。

在这个新制度下，私营船主们绞尽脑汁，尽可能地让犯人活着到达目的地。他们给犯人吃最好的食物，和他们进行友好沟通，甚至在有的犯
人想自杀时，船主恨不得跪下去求对方不要轻生。

经过统计，后期运往澳洲的犯人的死亡率相当低，最低时只有 1%，而
先前最高时竟达 94%。

这个故事中所反映出来的就是制度的力量。靠人的自觉性、说服与教
育、他人的监督都解决不了的问题，在合理的制度下得到了解决，并由此
得到了好的结果。

好的结果源于好的制度。良好的制度往往可以激励人们提高工作效率；
反之，不良的制度则往往会阻碍人们的积极性。因此，无论是整个企业还
是某一个项目团队，要想有什么样的作为，就应该建立什么样的制度。

制度是企业的核心竞争力

企业管理者必须意识到制度威力无穷，它不仅是企业的第一生产力，
更是企业的核心竞争力。要想把企业做大做强，就得多在制度上下功夫，
只有这样才能让制度在企业管理中发挥出重要作用。

诺贝尔经济学奖得主道格拉斯·诺斯是新制度经济学的重要代表人物，
他曾经说过：“制度高于一切。”经济学家西奥多·舒尔茨也指出，制度的

作用和提高竞争力的主要途径包括降低交易的成本，为我们的经济提供有利的服务，为有效的合作创造有利的条件，提供有利于企业发展的机制，有效抑制人们的机会主义行为等。所以说，良好的制度能够保证企业有效、便利地获得所需的资产要素及对其进行合理的配置，只有消除各种阻碍资产转换的因素，才能有效地提高企业的效率，最终提高企业的竞争力。

企业相互间的竞争是产品与服务方面的竞争，也是人才之间的竞争，更是制度之间的竞争。产品和服务的背后是企业相互之间的竞争，人才的竞争不单单在于人才数量的多少、人才素质的优劣，往往更在于人才管理制度与机制的优劣。企业只有建立良好的制度，才能更好地吸引和聚集人才，才能增强其核心竞争力。

顺丰速运创立于1993年，如今已成为中国快递行业的标杆企业。

在顺丰刚成立时，加上当年年仅22岁的创始人王卫本人，企业一共才6名员工。但就是这样一家小企业，经过20多年的发展，如今已成长为物流行业的巨无霸。顺丰拥有员工20余万人，2015年的营业收入则达到了惊人的473亿元。

顺丰为何能成功？这与他们的良好制度分不开，尤其是顺丰制定的薪酬分配制度。

顺丰为了提高快递人员的工作积极性，在管理上可谓是下足了功夫。最让人津津乐道的是如下两点：一是包产到户，快递员承包片区，就像包产到户一样，你的片区就是你的战场，就是你的业务拓展地，别人不会来抢你的地盘。如果你的业务增长缓慢，并在一定的时间内毫无起色，那么企业可能就会换人接手；二是实施计件工资，顺丰规定，快递员的工资是按件计酬，上不封顶，所送的件数越多，挣得就越多。

网上曾流传过一个很火的帖子，说是某企业员工指责顺丰快递员私吞其价值千元的礼品。这位顺丰快递员生气地反驳：“我一个月能挣 1.5 万元，怎么可能会为了你这点东西丢了自己的饭碗呢！”快递员话毕，对方无言以对。

无论这个帖子真假与否，顺丰快递员的工资可能比你预想的要高。在顺丰，快递员每月收入 6000 元以上很平常，有经验的可以拿到上万元，一个月拿 1.5 万元以上的并不少见。

除此之外，顺丰在其他制度方面的建设也值得借鉴。

大家都知道，快递工作看似简单，但在操作过程中面临着各种突发事件。顺丰企业的良好服务大家有目共睹。例如，在送件时遇到下雨天，顺丰企业的快递员为了保证货物的干爽完整，宁愿自己浑身湿透；遭到客户误解，哪怕是被严厉指责，他们也一样会微笑面对……

他们之所以这样做，并不是因为顺丰集团的管理严格，而是由于他们在内心尊重企业的制度。王卫认为，顺丰一直坚持以人为本的管理理念，顺丰的制度都是关于如何提升内部服务意识的字眼，顺丰的目标是成为最值得信赖和尊敬的速运企业。一家企业要想获得员工的信赖和尊敬，并非对员工不管不问，而是要用严格的制度规范员工的行为，且一视同仁地对待所有员工。

顺丰从不要求基层管理者初进企业时就拥有高超的管理才能，但这并不表示要等待他们慢慢成长，企业会帮助他们以最快的速度提升管理能力。顺丰的管理制度十分全面、详细，涉及企业运营的方方面面。

在顺丰，只要员工具备了晋升的基本条件，就可以根据自己的发展方向选择并学习相对应的课程。当员工获得相关的管理资格认证并达到了岗

位发展所需要的业绩后，顺丰会通过绩效面谈了解员工是否符合顺丰的价值观。正是有了这样的制度，顺丰的员工才得以快速成长。

为什么有些企业的员工在三米之外就会对客户微笑呢？是他们的职业素质天生就高吗？当然不是，是因为这些企业的制度要求员工工作时面带微笑。

好的制度有助于企业的发展。企业要想在竞争中占据优势，就要先在制度方面下功夫。在社会发展的过程中，任何企业的生存与发展都离不开好的制度。制度是决定企业整体竞争力的主要因素，而企业整体的竞争力是决定其能否获得成功的关键。

制度可以最大限度地减少决策失误

制度之所以如此重要，能成为企业的核心竞争力，其中的一大原因就是制度可以最大限度地减少决策失误。

科学的制度像一条安全防护线一样，它能最大程度地确保企业在重大事件的决策上不会走偏道，限制着管理者的肆意行为。

曾获诺贝尔经济学奖的美国著名管理学家赫伯特·西蒙曾提出“管理就是决策”“决策贯穿于管理的全过程和所有的方面”的观点，其目的在于强调决策是管理体系中的核心内容。

所有的企业都会涉及决策问题。多数情况来看，企业高层决策失误给企业带来的损失，要远远大于一般管理者和普通员工的失误对企业造成的危害。

企业最大的损失莫过于战略决策的失误。决策失误远比一件贪污受贿