



REGULATION
IS EVERYTHING

制度 胜于一切

孙明强 著

有没有完善的制度，对一个企业来说不是好和坏之分，而是成和败之分，要么成要么败！没有制度是一定要败的。

——远大集团董事长 张跃

新华出版社

REGULATION
IS EVERYTHING

制度

胜于一切

制度 01

“制度是企业的生命线，是企业发展的基石。没有制度，企业就无法正常运转。”

——某知名企业CEO

制度胜于一切

孙明强 著

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

制度胜于一切/孙明强 著.

北京:新华出版社,2007.1

ISBN 978-7-5011-7754-7

I. 制… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 145678 号

制度胜于一切

选题策划:卢瑞华 博士德

责任编辑:卢瑞华 石胜利

装帧设计:大象设计工作室

出版发行:新华出版社

网 址:<http://www.xinhupub.com>

地 址:北京石景山区京原路 8 号

邮 编:100043

经 销:新华书店

照 排:北京东方人华科技有限公司

印 刷:三河市华晨印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:11.25

字 数:130 千字

版 次:2007 年 1 月第一版

印 次:2007 年 1 月第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5011-7754-7

定 价:22.50 元

本社购书热线:(010)63077122 中国新闻书店电话:(010)63072012

图书如有印装问题,请与印刷厂联系调换 电话:(010)88423459

前 言

当今社会,在所有媒体中,“制度”应该是出现频率最高的词汇。在企业界,“制度”也应该是管理者最关心和讨论最多的话题。在人人重视管理的今天,对制度的重视已经成为一种社会常识。制度可以说是无处不在,无处不有。

特别是党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出:“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”,“建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向”。由此发端,我国学术界大力开展了对现代企业制度问题的研究。对制度的重视和关注俨然已经成为一种社会趋势。但奇怪的是,社会学、经济学中不同的学术流派,不同的学者赋予制度一词的含义都不完全一致。究竟什么是制度,它的本质特征是什么?目前人们还是见仁见智。即使那些好多言必称“制度”的朋友,也不可能真正对什么是制度做一个统一的或是共同认可的解释。

什么是制度?按《辞海》的解释,制度的第一含义是指要求成员共同遵守的、按一定程序办事的规程。在汉语中“制”是指节制、限制的意思,“度”是指有尺度、标准的意思。这两个字结合起来,表明制度是节制人们行为的尺度。制度可以说是一个外延很广的概念,其内涵也可以各有

各的定义,表述也可能有不同的层次和角度。但在最基本的层次上强调的是,制度是人类行为的规范或约束规则的总称。制度是一种协调人际关系的工具,是人的行为的规则或方式。在任何一个社会形态中,任何个人、组织、社团,甚至政府都处在特定的制度体系中,受其束缚,受其制约。制度,大可以到治理国家,上升为国家意志;中可以到管理企业,成为企业管理的依据;小也可以到人与人日常行为的契约关系,成为人们所共同遵守的规程或行为准则。

制度建设是管理工作的基础,企业管理要靠制度来延续,只有建立健全完善的制度,才能有规范有效的管理。因此本书立足于我国现代企业制度建设的实际,让“制度”走出概念争论,走进企业管理的现实,希望能给人以启示。

孙明强

2006 年 12 月

目 录

第 1 章 基业常青靠制度 /1

“唐人街”遍布世界,但是华人世界至今还没有出现可以与美国的通用、杜邦,日本的松下等相媲美的大型国际企业,原因就是中国传统的个人能力经营赢利模式没有完成向现代企业制度管理赢利模式的转变。

导致这种现象的原因都是我们对企业制度的建设关注不够。制度必须体现使国家能够发达的、使社会得以运行的社会道德基本精神。

合理的制度,伟大的组织 /2

制度决定态度,态度决定高度 /10

有制度,才能成就技术 /18

好的制度造就好的人 /25

制度化管理,事半功倍 /32

第 2 章 制度化管理,领导的任务 /39

制度化管理,是当今世界最为流行、最为有效的一种管理方式。

当公司过度依赖最高主管的个人领导,时间一久,不仅容易导致资源错置,更可能压抑创新。持有领导的任务就是实施制度化管理这种观念,必将对公司日后的运作产生深远的影响。领导的责任就是通过系统或程序,在公司上下建立起制度化的领导力。

维护制度尊严,领导为先 /46

管理就是严肃的爱 /52

提高管理能力,有效落实制度 /58

严管善待,落实制度、发展企业的基础 /66

第3章 服从制度,员工的天职 /73

在市场经济社会中,凡事必须有法可循,市场才能有效运作。

制度必须体现至高无上的权威性。任何个人、任何组织都必须服从制度。必须坚持在制度面前人人平等,不允许有任何特殊与例外——违反者必须接受制度的惩罚,就算他们违反的目的是为组织或团体赚钱,亦不例外。否则,制度化管理就会成为一句空话。

服从第一 /74

除了服从,还要敬业 /80

再好的制度不执行也是零 /87

要纪律也要创新 /94

多反省自己,少埋怨制度 /101

第4章 维护制度,团队的使命 /109

制度是维系各个组织体系正常运转、确保整个社会得以有序发展的重要保证。

“破窗理论”告诉人们,如果定了制度得不到很好的执行,就会形成工作中的一个“破洞”。因此制度在实施过程中,总有第一个怀有侥幸心理的人去破坏它。于是,群起效之,“缺口”便会越来越大,最终制度成了一纸空文。因此,离开了团队成员齐心协力地共同维护,再完善的规章制度也必将毫无用处。

制度比“神”更重要 /110

维护制度靠合作 /118

有效落实制度从沟通开始 /126

冲突完善制度,制度化解冲突 /131

第5章 持续不断地改善制度 /139

邓小平说,坏的制度能让好人无法做好事,好的制度能让坏人无法做坏事。

制度的本质不是为了压制人,而是为了协调个人与群体、个人与社会的和谐发展。好的制度是推进工作的基础和前提,所以我们要下大力气抓好制度建设,根据环境的变化不断地完善各项制度,做到与时俱进。以制度建设来规范我们的行为,从团结的愿望出发创造一个和谐发展的环境,人人都为企业的建设和发展出一份力。在这个过程中,每个人都会得到很好的发展,企业也会发生很大的变化。

制度需要持续不断地改善 /140

制度完善让管理更规范 /147

将制度化进行到底 /155

让制度无时无刻不在 /163

第 1 章

基业常青靠制度

“唐人街”遍布世界,但是华人世界至今还没有出现可以与美国的通用电气、杜邦,日本的松下等相媲美的大型国际企业,原因就是中国传统的个人能力经营赢利模式没有完成向现代企业制度管理赢利模式的转变。

导致这种现象的原因都是我们对企业制度的建设关注不够。制度必须体现使国家能够发达的、使社会得以运行的社会道德基本精神。





胜
于
一
切

合理的制度,伟大的组织

在人类社会的大棋盘上,每个个体都有其自身的行动规律,和立法者试图施加的规则不是一回事。如果它们能够相互一致,按同一方向作用,人类社会的博弈就会如行云流水,结局圆满。

——亚当·斯密 《国富论》

《国富论》中指出了制度对于社会的重要性。对于企业来说,制度是企业管理的具体形式,体现了一个企业的意志,不断完善的制度与企业的管理更是密不可分。制度作为处理企业日常事务的直接依据,它的完善合理与否关系到企业最直接的管理。因此对于现代企业来说,建立合理的制度对其生存发展具有重要意义。

没有完善的制度,只有发展的制度

企业制度是用以规范员工行为、使各项工作有章可循,从

而提高管理效率与质量的行为准则。每个企业都在一直致力于寻求最适合自己的完善制度,但我们知道,世界从来没有生而完美的东西,因此,好的制度,需要时时地成长,不断地修订。

好的制度不是一成不变的,它在不断地变化中趋于合理、完善,因而才能保持永恒的生命力。好的制度需要在变化中求和谐,在和谐中求发展,在发展中求完善。大到治理国家,小到管理企业,一成不变的制度是没有生命力的。因此,制度的完善与创新尤为重要。发展的制度可以为企业的规范管理提供支持,只有良好的管理才能使企业在当今社会具有竞争力。

建立制度对于政府部门的工作非常重要,同样,对于一个现代化企业来说,面对竞争日益激烈的市场,建立制度也是刻不容缓的。

制度建设要不断创新。企业发展是个动态过程,制度建设也是个动态过程,制度需要随着宏观形势的变化和企业自身的发展而不断进行修改和完善。比如要根据国家法律法规、政策制度发展变化的需要而修改和完善。企业经营管理实际上就是一个与政府、市场、竞争对手等社会各方面因素进行互动的过程。因此,作为企业管理的一项基本工具,制度也需要不断创新、不断改进。

曾经有过这样滑稽的规则,某单位以发生意外事故的多寡来决定是否表彰员工。这样的规则如用在几乎没有危险性

的工作场所,显然不合情理。表扬无事故记录的员工自然很好,但是要考虑各种不同的情况,是否适合现实情况,做到公平公正。对于有些工作岗位上的人,工作本身就没有危险性,那肯定是要受表扬了;而那些从事危险性较高的工作的员工,则很可能与表扬无缘。

还有这么一则故事,据说20世纪60年代在美国企业界流传地非常广泛:

一个不擅指挥、无能的连长获得了一项最高荣誉。获奖原因来自于一条规则。规则中规定:凡连队官兵,在军事演习中获得了最高成绩,则连长可获得最高荣誉。

这项规则在当初制定时肯定是出于某种特殊的原因。但过了一段时期还在执行,就显得有些迂腐,因此才会产生无能长官接受褒奖的情形。由此我们也不难看出,这则故事之所以流传于企业界,主要是它对于那些墨守成规的管理者有一定借鉴作用。

总之,规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的,而不应该一成不变。一个有经验的企业管理者要善于用规则管理员工。

注重制度建设,并且使制度适应企业内外环境的变化与发展,这对于企业来说具有十分重大的意义。

没有完善的制度,只有合理的制度

让制度不断地趋于完善,仅仅依靠制度发展是不全面的,

就像大海行船,没有舵手,我们无论如何也到不了彼岸,而制度的合理化就是制度发展的方向。

建设合理的制度是做好管理工作的基础。只有合理的制度才能在实践中得到不折不扣地执行。制度不落实,管理责任不到位,企业就不可能实现持续发展。因此,制度建设要切合实际。有人戏称制度就是游戏规则,规则要公正、公开、公平,切不可“管、卡、压”,过分地强调控制就会带来严重的负面影响。如:降低员工的积极性,影响创新能力的发挥等等。管理者既要把制度建设成为一种行为规范,又要通过让员工参与制度的制定、对员工进行制度宣传教育等有力措施使制度深入员工心中,通过潜移默化的影响使得员工培养高度的自制力,达到员工自制与企业控制之间的最佳平衡。

合理的制度不是管理者的独裁和专权,而是在员工和管理者的共同努力下能够不断发展和完善,最终,制度不再是一纸空文。合理的制度将真正成为组织行为的有力保障。

英国的文职官员被普遍认为是世界上最优秀的官员队伍之一,廉洁与高效为其赢得了巨大声誉。然而这一切都源自于其构架良好而又合理的文官制度。在英国,文官并不包括组成内阁的大臣,即与内阁共进退的“政务官”,而仅指“事务官”,其职责是执行当时政府的政策,但是并不参与政党活动。他们构成了政府中所谓的“非政治”分子,即不参与党派之争的人。在内阁经常发生更迭的情况下,他们的存在保证了政策的稳定性与连续性。高级文官还时时准备为大臣提供咨询,向其提供必要的情报、知识以及实践的经验。显然,服务



的年限越长,他们在政府中的影响也就越大。这样,他们不但执行既定的方针、政策和命令,而且对于这些方针、政策和命令的制定还有一定的、有时甚至是决定性的发言权。正是这后一项职能的行使,使文官成为国家机器中极为重要的一部分,成为“永不更迭的幕后政府”。前台是两党轮流执政,后台则永不更换,这是英国文官制度的重要特征。

完善合理的制度成就伟大的企业

为什么越来越多的现代企业管理者意识到了制度建设的重要性?

因为经历了创业的艰难,在企业逐步走向正规管理的同时,他们看到了制度的优越性。一个合理的、完善的、有效的制度,让创业者们逐步走向他们事业的新高峰。

如果说管理是树木,那么制度就是滋养万物的土壤。只有肥沃的土壤,才会培育茂盛的植物;只有健全完善合理的制度,才能使企业实现规范有效的管理。制度是管理最有力的保障和支持。只有不断完善的制度,才能让管理走向规范化,才能让管理者从繁琐的事务中解放出来,才能为领导和员工提供最大的创造空间。在当今这个日新月异的时代,企业的内外环境在一刻不停地发生着变化,如:市场的环境在变,客户的需求在变,竞争对手在变,企业内部环境每天也都在变,员工自身也在变……一切都在变。一个持续变化的企业组织,必然要求其组织规则跟着变。因此,企业的规章制度必须不断改变,即不断地修订、补充、完善。通过制度不断地建立

和健全,企业才能持续适应变化了的客观环境。否则企业组织就有可能无法适应日新月异的环境变化,很快被淘汰。

完善合理的制度可以给企业或组织带来如下好处:

1. 完善合理的制度可以把管理者从繁琐的事务中解放出来

作为一个管理者,你是否有时会感到焦头烂额?因为员工的不规则操作,或者是很多细枝末节的琐事?

完善合理的制度像是一把锋利的剑,可以为你斩断一切纷扰。永远都不要畏惧出现的问题,因为世界上没有一劳永逸的方法,只有不断更新的制度才能为你解决后顾之忧,就像不断升级的杀毒软件,时刻保卫你的电脑和大脑,免于无谓的精神投入,让你的领导才智得到最充分地发挥。

完善合理的制度使现代企业纷繁复杂的事务处理变得简单,企业管理者不再需要将大量的宝贵时间耗费在处理常规事务中。这样一来,常规事务的处理也就变得有章可循,企业的工作可以处于一种有序的状态中。

2. 完善合理的制度可以让员工充满激情和创造力

肯·布兰佳带来的“共好”(“共好”,是中文“一起工作”的意思,指的是以正确的方式做正确的事情,而且得到正确的结果)的理念,让员工认识到了他们工作的重要性。无论是生产螺丝的员工,还是洗盘子的工人,只要他们认识到了“螺丝将固定在婴儿床上,用于保障婴儿安全”或是“餐厅里一群人的健康就握在他们手上”,相信员工们会乐于接受和认可制度,并主动维护、完善制度。

灵活有效的制度提高了工作效率,让员工们有更加充裕的时间发挥他们的创造力,为公司创造更多的价值。

同时,由于制度对于每个人都是一样的,制度的完善会使员工之间达到一种公平和谐的状态,能减少因管理者人为原因造成的不公平所带来的人事纠纷。完善合理的制度是打造和谐团队的根本。

3. 完善合理的制度可以使企业或组织的竞争力获得极大的提升

同治理国家一样,在企业中完善合理的制度可以使企业提高工作效率。在当今竞争越来越激烈的情况下,提高工作效率和企业管理水平可以极大地提高企业的综合竞争力。

春兰已将企业制度作为培育企业核心竞争力的重要领域,并已经具备了可以与国际上优秀企业相媲美的企业制度竞争力。春兰实行的创新型矩阵式管理体制具有以下优点:

(1) 具有良好的前瞻性和可扩展性。

当公司进入新的产品领域时,矩阵结构可以很容易地迅速以产品事业部的形式扩充新的建制,而不必对整体架构做出大规模调整。

(2) 具有相当大的灵活性。

例如,该管理制度体现了以市场为导向的管理理念,不同的产品事业部可以根据市场特点确定不同的产品策略、定价策略、市场推广策略,或直销,或分销,或实行代理制,或OEM、ODM,有效避免产品策略的一般化、简单化,能收到更好的开拓市场的效果。