

实话实说：每家公司都建立健全了规章制度，但是否执行了，落实到位了呢？

制度有了， 看你怎么抓落实

——MBA商学院必上的制度执行落实课程——

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。”

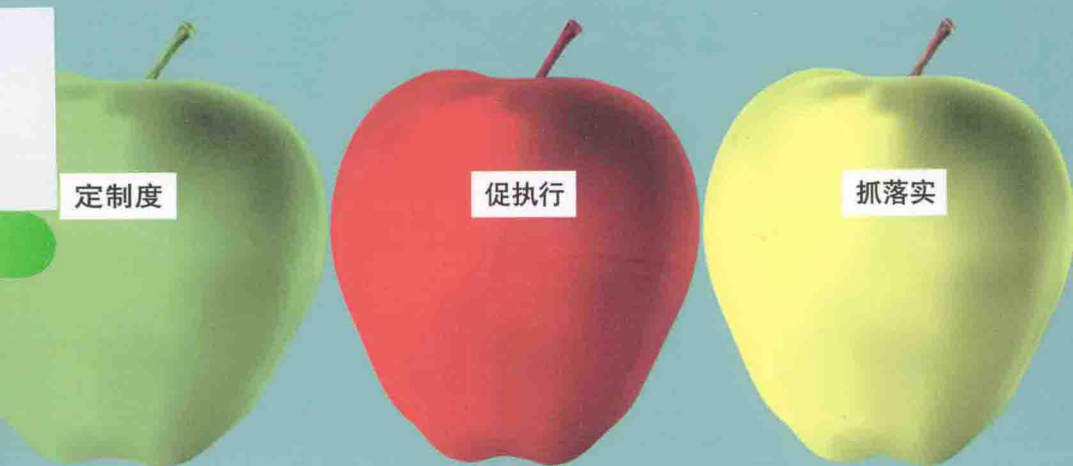
用制度管人，按规章办事，让执行落地，靠落实说话

反对形式主义、官僚主义，让公司制度接地气

告别责任缺失、拖延内耗，让绩效管理快落地

胜在制度为王，赢在狠抓落实，靠制度打天下，靠落实定江山

张俊杰◆著



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

制度有了， 看你怎么抓落实

张俊杰◎著

ZHIDU YOULE KANNI ZENME ZHUALUOSHI



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

制度有了,看你怎么抓落实 / 张俊杰著. — 成都:
成都时代出版社, 2014.4

ISBN 978-7-5464-1080-7

I. ①制… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 016821 号

制度有了,看你怎么抓落实

张俊杰◆著

出品人 段后雷

责任编辑 周 慧

责任校对 李 航

装帧设计 李艳春

责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社

电 话 (028) 86621237 (编辑部)

(028) 86615250 (发行部)

网 址 www.chengdusd.com

印 刷 北京晨旭印刷厂

纸张尺寸 880mm×1230mm 1/32

印 张 13

字 数 250 千

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5464-1080-7

定 价 32.00 元

著作权所有·违者必究。

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系。电话:(010-80367007)

序 言

制度打天下,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月、水中花。

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。

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。”他能够带领阿里巴巴一路狂奔，成为国内电商的巨头，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开于大庭广众之下，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，按规章办事，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”。

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。

目 录

第一辑

三分制度，七分执行，制度是基础，执行是关键

- | | |
|---|-----------------|
| 2 | 1. 制度是公司成功的基石 |
| 2 | 2. 人人都管事，事事有人管 |
| 3 | 3. 管理重在有法可依 |
| 4 | 4. 让制度去说话 |
| 5 | 5. 规章制度：高效管理的法宝 |
| 6 | 6. 完善的制度成就伟大的公司 |

- 7 | 7. 制度管理让执行更规范
- 8 | 8. 规章制度的设计要点
- 9 | 9. 华为：用制度打造基业
- 10 | 10. 制度化管理让公司走上正途
- 11 | 11. 公司标准化管理靠制度
- 12 | 12. 制度设计要精细
- 13 | 13. 安全生产离不开严密的制度管理
- 14 | 14. 令行禁止，监督好使
- 14 | 15. 不执行，制度就是一纸空文
- 15 | 16. 没有执行力就没有竞争力
- 16 | 17. 有了好制度还要执行到位
- 17 | 18. 制度不完善，麻烦就不断
- 18 | 19. 让每个人的工作都符合标准
- 19 | 20. 执行力不佳，谁的错
- 20 | 21. 学会为执行保驾护航
- 21 | **【制度样板】员工打卡制度**

第二辑

千万别拿制度当花瓶，有了制度不执行，
比没有制度更糟糕

- 24 | 1. 不要把制度当“花瓶”

25	2. 执行制度必须公事公办
25	3. 有法不用，贻害无穷
26	4. 好制度会使坏人变好
27	5. 制度面前要抛弃私人感情
28	6. 新官上任先要“照老规矩办”
29	7. 批评是推动执行的必要手段
30	8. 掌握批评下属的原则和方法
30	9. 到哪里就守哪里的规矩
31	10. 贯彻制度须从小事抓起
32	11. 严明纪律要用“热炉法则”
33	12. 制度松弛，贻害无穷
34	13. 惩罚失误能提振士气
35	【制度样板】 产品质量管理标准表

第三辑

执行要到位，责任先到位，确保每项工作执行到人

38	1. 责任一缺位，执行必缺位
39	2. 把责任执行到每个人的头上
39	3. 责任心是最好的把关人
40	4. 把担责的理念刻在心里
41	5. 始终把责任放在第一位

42	6. 责任到位, 执行才能到位
43	7. 负责的人更能把制度执行到位
44	8. 注重专业培训与辅导
45	9. 岗位职责激发员工守则意识
46	10. 建立员工团队归属感
47	11. 帮员工确定职业发展目标
48	12. 给予员工职业支持
49	13. 让每个环节都有人负责
49	14. 避免多头指挥的现象
50	15. 在公司推行问责制
51	16. 责任心, 上进心, 企图心
52	17. 把“岗位职责”研究透
53	18. 责任执行必须一目了然
54	19. 安全责任观必不可少
55	20. 没人检查也要遵守规章制度
56	【制度样板】 月份生产计划表

第四辑

老板不“狠”, 公司不稳, 执行制度重在领导有方

58	1. 管理者正人先要正己
59	2. 要有“慈不掌兵”的意识

59	3. 执行制度要严格
60	4. 执行的关键在于行动
61	5. 对自己要求高一点
62	6. 一鼓作气地把事情做下去
63	7. 制度是制度，情分是情分
64	8. 让渎职的员工付出代价
65	9. 不可能让人人都满意
66	10. 老板要敢于说狠话
67	11. 利润来自于彻底的执行
68	12. 坚决解雇“鸡肋式人物”
69	13. 老板要确保令行禁止
69	14. 及时解雇不称职的员工
70	15. 优柔寡断害死人
71	16. 避免受到各种利益的牵绊
72	17. 千万别做“扶不起的阿斗”
73	18. 别让规则束缚你的手脚
74	【制度样板】 离职管理规定

第五辑

抓落实的关键是抓中层,中层干部 决定制度落实的成败

- | | |
|----|---------------------|
| 78 | 1. 从管理层入手解决落实问题 |
| 79 | 2. 找准中层员工的位置 |
| 79 | 3. 扮演好“教练”的角色 |
| 81 | 4. 选好副手让你如虎添翼 |
| 82 | 5. 小心求证,大胆任事 |
| 83 | 6. 把人才变成“将才” |
| 84 | 7. 让中层在压力下成长 |
| 85 | 8. 让有能力的人拥有权力 |
| 85 | 9. 使公司中层尽快成长起来 |
| 86 | 10. 扶上马,送一程 |
| 87 | 11. 让基层管理者绷紧“落实”这根弦 |
| 88 | 12. 一对一地批评教育 |
| 89 | 13. 做好关键员工的管理 |
| 90 | 14. 让中层置于有效的监督之下 |
| 91 | 15. 重视干部满意度调查 |
| 92 | 16. 管理的一半是培养人 |
| 93 | 【制度样板】值班管理制度 |

第六辑

全力打造落实型员工，员工的胜任力决定制度成效

96	1. 没有服从就没有落实
97	2. 敬业的员工最能说到做到
98	3. 消除“下有对策”心理
99	4. 5P法则评估工作落实力
100	5. 让忠诚的人担重任
101	6. 严格守纪律，保证战斗力
101	7. 可靠第一，能力第二
102	8. 方法比盲目执着更重要
103	9. 做事不要太匆忙
104	10. 小事做到位，工作才完美
105	11. 现在就干，马上行动
106	12. 卸掉员工的“思想包袱”
107	13. 让该解决的问题到此为止
108	14. 善于听取下属的汇报
109	15. 别让员工成为“差不多先生”
110	16. 让下属贯彻好老板的意图
111	【制度样板】作业标准时间测定表

第七辑

用纪律强化规矩意识,引导大家养成 按制度办事的习惯

- | | |
|-----|------------------------|
| 114 | 1. 纪律是公司的生命 |
| 115 | 2. 规章制度是条“高压线” |
| 116 | 3. 营造循规蹈矩的办公环境 |
| 117 | 4. 养成良好的做事习惯 |
| 118 | 5. 要改变习惯,先改变想法 |
| 119 | 6. 做好有效的纪律培训 |
| 120 | 7. 从改变员工的习惯开始 |
| 121 | 8. 培养纪律自觉性七招 |
| 122 | 9. 告诫员工要收到实效 |
| 123 | 10. 及时纠正带有“普遍性”的错误 |
| 124 | 11. 改变纪律松弛的局面 |
| 125 | 12. 对员工进行纪律培训 |
| 126 | 13. 防微杜渐,把好“入口关” |
| 127 | 14. 必要时不妨“杀鸡给猴看” |
| 128 | 15. 坚持“枪打出头鸟” |
| 129 | 16. 按最高标准要求自己 |
| 130 | 17. 拿“共同利益”说服人 |
| 131 | 【制度样板】 制造工序及设备表 |

第八辑

没有如果，只有结，落实的关键是用结果说话

134	1. 完成任务≠结果
135	2. 行动来自“结果心态”
136	3. 不是想要，而是一定要结果
137	4. 速度比完美更重要
138	5. 解决问题要见实效
139	6. 认真第一，聪明第二
140	7. 执行前的“决心原理”
141	8. 唯有行动才能出结果
142	9. 和风细雨也能解决问题
143	10. 锁定目标，专注重复
144	11. 不要盲目追求完美
145	12. 注重结果，忽视理由
146	13. 重点永远只能有一个
147	14. 结果提前，自我退后
148	15. 信息反馈一定要及时
149	16. 对个性强的人因势利导
150	17. 让个性创造出价值
151	【制度样板】产品出厂检验表

第九辑

打赢制度落实宣传战，别让制度躺在 老板的办公室里

- | | |
|-----|-------------------|
| 154 | 1. 落实制度的第一步是广泛宣传 |
| 155 | 2. 把规章“刻”在意识里 |
| 156 | 3. 浇树浇根，管人管心 |
| 157 | 4. 让态度不佳的员工上道 |
| 158 | 5. 如何说员工才愿意听 |
| 159 | 6. 实施制度的注意事项 |
| 160 | 7. 不怕职务低，就怕觉悟低 |
| 161 | 8. 发挥榜样的引导作用 |
| 162 | 9. 让员工自觉遵守规章制度 |
| 163 | 10. 崇尚遵守制度的荣誉观 |
| 164 | 11. 有效的落实从沟通开始 |
| 165 | 12. 树立坚决贯彻的理念 |
| 166 | 13. 让员工知道你的期望 |
| 167 | 14. 打造按制度办事的企业文化 |
| 168 | 【制度样板】考勤制度 |

第十辑

员工只做老板即将检查的事，没有监督就没有落实

170	1. 学会监督和检查
171	2. 认真检查落实的情况
172	3. 成为主抓落实的“检查官”
173	4. 把检查的作用发挥透彻
174	5. 严防落实“死角”
175	6. 像跟屁虫一样督促
176	7. 合理合法地用好电子监控
177	8. 建立畅通的落实反馈渠道
178	9. 做出正面、清晰的回复
179	10. 发挥“工作分析”的考核功效
180	11. 考核务必要多角度、多渠道
181	12. 量化考核与逐级考核
182	13. 设计科学的定性考核指标
183	14. 人一闲着，就会出问题
184	15. 建立健全的监督机制
185	16. 绩效考核的目的
186	17. 考核究竟“考”什么
187	18. 确定绩效考核的标准
188	19. 走出绩效考核的误区

189	20. 绩效测评的四个方法
190	21. 把收入和业绩挂钩
191	22. 选准授权的对象
192	23. 抓好授权后的追踪工作
193	24. 学会防止“反授权”
194	【制度样板】出入厂管理规定

第十一辑

制度表格化, 流程标准化, 养成用数据说话的习惯

198	1. 制度离不开表格管理
199	2. 员工考核表
201	3. 干部考核表
203	4. 工作日报表
205	5. 全厂生产日报表
207	6. 销售日报表
209	7. 营业日报表
211	8. 月份销售实绩统计表
213	9. 奖惩登记表
215	10. 薪资结构表
217	11. 员工工资表
219	12. 薪资调整表