

用制度管理过程，以考核衡量结果

制度 改变结果

一流的制度必有一流的结果

狄振鹏◎著



一套好的制度，可以让“坏人”变成“**好人**”，
让庸才变成**干将**，变“你要”为“**他要**”！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

用制度管理过程，以考核衡量结果

制度 改变结果

一流的制度必有一流的结果

狄振鹏◎著



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

制度改变结果：一流的制度必有一流的结果 / 狄振鹏著. — 北京：人民邮电出版社，2014.6
ISBN 978-7-115-35091-6

I. ①制… II. ①狄… III. ①企业管理制度 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第055315号

内 容 提 要

为什么大多数企业三五年就风光不再，陷入困境，而优秀企业却能持续经营？为什么大多数企业发展停滞，无法突破瓶颈，而优秀企业却能不断壮大，日益强盛？为什么大多数企业绞尽脑汁却总留不住人才，执行力差，而优秀企业却人才济济？为什么大多数企业老板总是疲于奔命，四处救火，而优秀企业老板却悠然自得？答案只有一个：有无健全的企业制度！

本书告诉你：老板打天下，制度定江山，一流的制度必有一流的结果。一流的制度，让老板无为而治，让员工自动自发，让团队自律协作，让企业自动运行，让结果执行到位，助老板逐一击破各类管理难题，坐拥一流的企业执行力。

-
- ◆ 著 狄振鹏
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
 - ◆ 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>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.75 2014年6月第1版
字数：194千字 2014年6月河北第1次印刷
-

定价：48.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

每个企业都有制度，但是很多员工、管理者甚至是老板，都不知道制度的本质意义。制度，不仅是办事规程或者行动准则，也是一种标杆、尺度，是每个企业不可或缺的。因此，企业的管理者应该运用制度，让制度变成企业发展的重要武器。

俗话说：“无规矩，不成方圆”，无论是家庭，还是企业，都需要用“规矩”来约束，让“规矩”成为人们行为准则和标杆。对企业来说，制度就是这个“规矩”，让每个人都了解自己的职责，了解哪些是“高压线”。同时，制度也是团结人心的工具，好比军队中的军规一样，只有让军人都服从军规，才能让军心稳固，让全员上下整齐划一。

在各行各业中，有很多公司，为什么其中一些企业能够成为行业中的佼佼者，而有的企业却越来越落寞，最后破产了呢？正所谓“打江山容易，守江山难”，创业之初，你可以凭着一腔热血，带着兄弟们打江山，但是，当公司发展一定阶段以后，不断有新人进来，想要守好你所打下的江山，不仅要用业绩，还要用一些工具，而这个工具就是制度。制度不仅是让企业稳步发展的基础，还能让企业更具有竞争优势。正是因为制度重要，在制定的时候，一定要科学地设计，掌握制定制度的流程和原则，按照流程来制定制度，争取让员工参与，让制度更加人性化，让制度真的成为推动企业发展的动力。

对于制度的制定，不仅要强调“规矩”，强调“高压线”，还要明确地写出奖励制度、薪酬制度、绩效考核制度，等等，将这些奖励的、与金钱福利有关系的事项，都清清楚楚地写出来，有明明白白的标准，只有将“奖”、“惩”都写出来，才能让员工按照标准去做事，不去触碰那些“惩”的制度，努力地朝

“奖”的方向行动，这样不仅可以调动员工做事的积极性，减少出错率，还能让企业良性、快速发展。

总的来说，制度对企业的发展有以下作用。

彰显公平，明示奖罚标准。因为公平，才会减少内耗；因为标准，才能有所为有所不为。有公平的环境，才能确保企业员工人人奋发，保持积极性，为企业做出更多的贡献；做事有准则，才能确保企业员工有努力的方向，不断去行动。

优化企业管理，提升企业效率。企业要想达到目标，必须有制度做保证，制度在保证企业稳定发展的同时，也在实践中不断帮助企业发现管理上的问题和缺陷，让企业的管理得以不断优化，企业的运营效率也得以不断提高。

弱化人治，强调法治。制度的一个重要作用在于可以减少和弱化人对企业的管理，而加强法治管理。因为“法”——制度，不仅可以解放企业管理者，让管理者做更有价值的事，更是企业基业长青的基础。

改变结果，改变企业命运。“制度管人”比“人管人”更能体现公平、效率和威严，它不仅可以规避、解决企业的很多管理难题，还可以改变企业的运营结果。可以说，制度是企业做大做强的基础，是企业稳定运营的保障。

总之，对企业来说，制度才是真正的老板，是企业的重要治理系统。本书通过企业的基础管理制度、流程管理、岗位管理、奖惩管理、薪酬管理、绩效考核管理等方面的论述，帮助企业管理者梳理企业的各项制度，通过对制度的重新认识和简单调整，让企业员工自动自发地工作，让企业发生翻天覆地的变化，改变企业低迷的运营现状，让企业焕发出新的生机。

第一章 如何用制度定天下 ——基础管理制度化 / 001

俗话说：“没有规矩不成方圆。”小到家庭，中到企业，大到国家，都需要“规矩”，这个“规矩”就是规章制度！正所谓，老板打天下，制度定江山。创业之初老板可以在马上打江山，企业发展到一定阶段老板却不能在马上治江山。而制度是老板的法宝，有好的制度才能规范企业，对企业进行系统化管理，为企业的发展提供强大的内驱力，确保企业高速、平稳地发展。

1. 短寿企业的管理乱象 / 002
2. 企业发展靠能人、人情还是制度 / 007
3. 好制度才能培育好企业 / 011
4. 制度要权威，更要合理 / 015
5. 制度的表率、平等与特权 / 019
6. 发挥企业制度的竞争优势 / 023

第二章 如何科学设计制度 ——制度流程规范化 / 029

制度不仅是让企业稳步发展的基础，还能让企业更具有竞争优势。正是因为制度的重要性，所以在制定的时候一定要科学地设计制度，掌握制定制度的流程和原则，按照流程来制定制度，争取让员工参与，让制度更加人性化，让制度真的成为推动企业发展的动力。

1. 分析和解决管理的问题 / 030
2. 先集思广益，后集体认同 / 034

- 3. 防止制度与法律的冲突 / 039
- 4. 制度拟定的要素要求 / 042
- 5. 制度设计的规范流程 / 047
- 6. 保持制度创新的活力 / 050

第三章 **如何管理团队组织** ——**职责流程清晰化** / 055

企业中，不同部门都有其不同的职能，只有让各部门做好自己的本职工作，才能让公司正常运营。因此，在建立制度的时候，一定要建立具体化的部门制度，每个部门都需要有自己的制度，就好比一只木桶的木板一样，不论少了哪一块，都会影响木桶的盛水量。只有通过具体的制度，才能真正管好一个团队、一个公司乃至一个集团。

- 1. 企业管理的核心能力 / 056
- 2. 制度化的行权、用权、授权 / 060
- 3. 基础，是岗位的核心职责 / 065
- 4. 流程改善与顽疾问题的处理 / 069
- 5. 人才的选、育、用、留制度 / 074
- 6. 部门协同配合须清楚 / 078

第四章 **如何激励干部员工** ——**奖惩制度标准化** / 083

在企业界有一句话：有人则“企”，无人则“止”。企业中的员工就好比身体的血液，只有血液流动身体才会健康，企业才能健康、平衡地发展。那么，企业应该如何保证“血液”的健康呢？那就是建立更加完善的制度，设定奖惩的标准，有奖惩制度才有员工努力的方向，才有约束员工的底线，才能让企业中每一位员工都在自己的岗位上兢兢业业，为企业带来更大的利益。

- 1. 上下同心同欲者必胜 / 084
- 2. 功劳、苦劳与职务的关系 / 088
- 3. 激发员工的使命感 / 093

- 4. 物质、情感与精神奖励 / 097
- 5. 自我驱动与自我激励 / 101
- 6. 针对骨干创新的激励制度 / 105

第五章 如何合理分配薪酬 ——薪酬制度公平化 / 111

薪酬，可以说是员工心中最关心的问题之一。不管员工是为了养家糊口而干活，还是为实现自我价值而工作，薪酬可以说是一个不可或缺的重要衡量标准。所以，薪酬制度的公平性至关重要。企业管理者在设计薪酬体系时，应该讲究科学，一定要有凭有据，破除薪酬的不公平现象，并让薪酬制度得到员工的接受和认同，从而激发员工的潜力，为企业创造更大的价值。

- 1. 薪酬分配的常见陷阱 / 112
- 2. 建立薪酬的竞争优势 / 116
- 3. 一切薪酬皆有据可依 / 120
- 4. 破除分配不公平现象 / 125
- 5. 激发销售人员的潜力 / 129
- 6. 科学化设计薪酬体系 / 133

第六章 如何推行绩效考核 ——考核制度实效化 / 139

没有考核，员工又怎么会有绩效？没有考核，员工又怎么会有执行力？所以，对企业来说，没有绩效考核就等于没有管理。但是，很多企业却没有考核制度或者是考核制度形同虚设。例如，看态度打分，而不是看结果考核；靠人来判断，而不是靠制度来衡量。没有科学的考核标准，又怎么会有满意结果呢？所以，企业的管理者应该强调考核制度，建立科学的考核方法和标准，让考核达到它真正的目的。

- 1. 绩效考核中常见的误区 / 140
- 2. 建立绩效考核的标准 / 145
- 3. 不同部门的绩效工资 / 149

4. 如何考核部门的绩效 / 153

5. 如何考核员工的绩效 / 157

6. 简单实用的考核方法 / 161

第七章 如何执行制度纪律 ——制度执行严格化 / 167

制度的制定就是为了让企业更好地发展，但是，太多的人忽略了制度，不仅是员工，有时连企业的管理者也会忽视制度的存在。制度就是公司的纪律，就好比军营中的士兵要服从军令一样。只要制定了制度，就一定要按照制度来办事，让制度成为监督的工具。

1. 渐进原则与热炉原则 / 168

2. 制度执行与考核挂钩 / 173

3. 严格执行与例外管理 / 177

4. 授权执行与监督检查 / 181

5. 检讨问责和质询制度 / 184

6. 内控稽核与监督制度 / 188

附 录 采购、生产、财务管理制度范本 / 193

1. 采购管理制度 / 193

2. 生产制度范本 / 197

3. 销售管理制度 / 203

4. 企业财务管理制度 / 206

第一章

如何用制度定天下 ——基础管理制度化

俗话说：“没有规矩不成方圆。”小到家庭，中到企业，大到国家，都需要“规矩”，这个“规矩”就是规章制度！正所谓，老板打天下，制度定江山。创业之初老板可以在马上打江山，企业发展到一定阶段老板却不能在马上治江山。而制度是老板的法宝，有好的制度才能规范企业，对企业进行系统化管理，为企业的发展提供强大的内驱力，确保企业高速、平稳地发展。

1. 短寿企业的管理乱象

幸福的家庭有着相似的幸福，而不幸的家庭有着各种各样的不幸。企业也是如此，企业的成功都是相似的，但是其受到的挫折却各有不同，而导致这些挫折的原因中，却具有一个共同点，那就是管理的失误。

俗话说：江山易打不易守。守护一个国家，不仅需要财力的支撑，更需要一个良好的法规制度，只有拥有健全的法规，管理才更加容易。而企业就好比“江山”，企业中的管理制度就好比是一个国家的法律法规，只有拥有良好的制度，才能将企业这个“江山”守住，若是出现管理乱象，那么后果将会不堪设想。

名企名事

郑州亚细亚商场可谓 20 世纪 90 年代商场的标志，总经理王遂舟将亚细亚商场带入了一个鼎盛时代。在王遂舟的带领下，亚细亚这匹黑马在 1990 年时营业额就达到了 1.86 亿元，居于全国大型商场第 35 位。在此后三年，亚细亚更是以每年 30% 以上的速度递增，稳居河南第一位。

然而，在这个辉煌的时期，一些不被人所察觉的危机逐渐滋生。虽然总经理王遂舟将商场的形象及商场的策划活动办得风生水起，但他却忘记了管理这个重要的问题。

据了解，亚细亚开业 9 年期间，从未进行过一次全面彻底的审计，

甚至在亚细亚前后换了4任老总，也没有进行过一次审计和交接，商品部的经理更是经常更换。就算在鼎盛时期，亚细亚每年的营业额高达一个亿时，企业的纯利润却从来没有突破过1000万元。尽管如此，王遂舟却没有认识到这一点，仍然乐此不疲地进行宣传。

在1993年9月，王遂舟开始进行连锁经营，先后开出了15家大型连锁百货分店。虽然商场已经出现在各大一线城市，但在1996年6月，亚细亚已经面临亏损，分店根本无法达到使店商满意的程度，一年后，上海“仟村百货”宣布倒闭。同时，也正因管理不当，在1996年，天津亚细亚倒闭。

正是因为这些事情的出现，王遂舟在1997年召开了部分高层干部会议，宣布了自己的辞职决定。虽然他认为这只是暂时的困难，但是在先后几位总经理上任后，仍没能挽救商场的败局。从此，“亚细亚”这个郑州的商业骄傲终于宣布倒闭。

◎ 制度真相

在中国，中小企业的平均寿命为3.5年，而日本和美国的中小企业的平均寿命为14年，美国世界500强的平均寿命超过了20年。为什么我国的企业就如此短寿呢？就如上面案例中的亚细亚，很多企业也存在着扩张死，不扩张活得挺滋润的现象。可是，为什么扩张会死？为什么大多数企业只有三五年的风光，就陷入困境？为什么大多数企业发展不能突破瓶颈？为什么大多数企业费尽心思但就是留不住人才？为什么大多数企业老板总是四处奔波、疲于奔命？再看一看那些优秀的企业，不仅企业逐渐壮大，人才济济，连老板也是悠然自得。这是为什么呢？

其实，这主要就是因为企业缺少了一个内核，缺少企业的制度，缺少创新、

先进的企业制度。

那么，什么叫作企业制度呢？所谓的企业制度就是在尊重和顺应社会、市场和人性等客观条件下，从科学的角度拟定的各个部门的权利、义务、利益分配和组织运营的“游戏规则”。简单地说，企业制度就是为了达到利益平衡所制定的科学合理的规则！

俗话说：“没有规矩，不成方圆”。也许很多企业在建成初期没有任何规矩，认为只要看到销售业绩，规矩就可以不存在。但是，随着时间的推移，问题就会越来越多，不仅没有了执行能力，而且也会失去生产能力。

◎ 制度指南

作为一个聪明的老板，当你打下自己的江山后，就应该为其制定“规矩”，这样，才能方便管理。同时，企业能否建立起一套足以适应环境变化，且能在变化中增强自身竞争能力的管理体制，决定着企业在竞争激烈的市场中能否获得更广、更多的发展空间。企业管理制度不仅是一种层面的管理，更是维持企业运转的血液和命脉，是企业成长的基础。

企业乱管理现象一：不将制度全面化

2007年招商银行宣布，它的国际标准双币信用卡发卡量突破了1000万张，招行继续稳坐双币信用卡发卡的头把交椅。这一重大成绩是招行在短短20年中取得的，从起步时1亿元的总资产，壮大到总资产近万亿，员工达到2万余人。在青岛，招行只用7年时间，就创造了数十个第一，给当地的金融街带来了翻天覆地的变化。

招行为什么取得了这么大的成绩呢？对于这个问题，招行总行行长马蔚华的回答是：“根据招行20年的发展经验，我认为招行的成功只有两点：一是制度，二是文化。”马蔚华认为，任何先进的制度都是可以学习的，招行在创业初期，也是从别的企业、从国外企业学习制度方面的经验。而制度一旦制定，就要坚定不移地执行。

马蔚华说，招行是全国首家由法人持股的股份制商业银行，若招行出现了坏账，根本不能将坏账剥离，只能靠利润来冲销。不论是哪一家分行出现坏账，都需要他们自己承担责任。因此，招行的风险控制意识很强，这就造就了招行独特的管理和运营制度。

对于管理混乱的企业来说，招商银行可以给其中任何一家企业上一堂管理课程。就好比招行行长所说的那样，成功“一是制度，二是文化”，对于一些短寿的企业或正处于低迷状态的企业来说，就是因为对制度没有执行彻底，没有按照制度来办事。

有的企业不论大小事都是老板说了算。但是，这里却存在着很多弊端，让制度变成了空谈。还有的企业，不拿制度说话，遇到责任就不停地推卸。其实，制度就是评判是非的唯一标准。只有强调制度的重要性，管理才有了现实的重要意义。同时，也让员工在工作时找到了标准，都向制度看齐，还可以激发工作热情。最终，员工能够为企业做出最大努力，从而在根本上推动企业不断向前发展。

企业乱管理现象二：制度执行打折，落地难

海信是知名的电器企业，这样一个大型企业在管理上不仅仅依靠面向全社会招来的优秀人才，更重要的是来自一种制度的约束。

海信的制度，主要作用在于管理。海信一直坚持将管理的核心放在制度上，而不是像其他企业一样将其放在技术和人才上。海信的管理制度中有这样一条：不允许员工在工作场合抽烟。曾经有一名海信电视机制作车间的班长，虽然工作各方面都很出色，但却有很强的烟瘾。有了这样的规定之后，他只能在上班前，在外面抽几根烟。一次他发现，二楼楼梯的一个角落比较隐蔽，于是他悄悄来到这个地方抽烟，但却被细心的值班经理发现了。第二天，上级就对这个班长进行了处罚：免去班长职务，扣除奖金，通报批评。

对这个事件的处理引发了员工的很大反响。与这位班长很要好的同事认为这种制度有些苛刻。但是自从这件事之后，再没一个人在工作期间抽烟。最后，

这位员工也认识到：“虽然我受到了处罚，但是我却没有不服气，因为大企业就必须有这样的约束力。”

当你看到海信这种严格的制度后，也许会觉得多此一举。毕竟找到一个人才不容易，仅仅因为这么一点“小问题”就做出如此严厉的惩罚，不免有些“小题大做”。其实，你的这种想法就是导致企业短寿的原因，因为企业管理的核心就是用制度来约束的。

对于企业制定的制度，员工都应该严格遵守。作为企业管理者，更应当将管理核心放在制度的约束上，不能因为一件小事就放松制度约束。就像三国时期诸葛亮含泪斩马谡的事情一样，在企业管理中也一样需要有“军规”这样的约束力。如果没有制度，那么企业管理就如同一纸空文。

企业乱管理现象三：粗放式管理，不注重细节

麦当劳和肯德基等快餐店之所以能够快速发展，主要原因就是这些企业的管理者制定了一系列具体的制度措施。例如，麦当劳有严格的制造与服务的卫生标准，肯德基也是。正是基于这些小制度的有力执行，这些快餐店才在全世界如此受欢迎。

我国也有很多的餐馆，但是却没有任何一家像肯德基或麦当劳那样，开遍了世界每一个角落。真的是因为菜色不行吗？当然不是这个问题。也许餐馆的管理者会认为自己的规模不大，所以只需要按照大体的制度管理就可以了，细节方面可以忽略不计，但就是因为这小小的细节问题，让你的企业无法壮大。

还有很多短寿的企业，虽然在公司成立时制定了一些管理制度，但是却遗忘了小制度。之所以没有将制度从小处着眼，并不是因为管理者没有制定一些小处的制度，而是制定之后，却没有严格地要求员工去执行。他们总是将一些严厉的制度和惩罚规定用在了大处。这种严重忽视小节的管理制度注定该企业将无法往更远处发展。既然制定了小节上的制度规范，那就必须严格要求。同时，一定要对那些违反者进行严厉处罚。只有严格要求，小节的制度才能被高效地执行。

2. 企业发展靠能人、人情还是制度

对于一个企业来说，成立之初或许并没有制度，只要有人才，有技术，那么这个企业就可以成立。但是，有了这些，就能让企业稳步持续发展了吗？

任何一个企业的管理者都不希望自己的企业昙花一现，而是希望企业更上一层楼，为此，他们不惜投入资金配备最好的设施，聘请优秀的人才，可是，唯独忘记了制度！拿破仑·希尔曾说：只有拥有了制度，企业才会像磐石一样稳固。

名企名事

美国著名电动车商家特斯拉在 2011 年成为股票交易市场中的一匹黑马，成为大赢家。这家主要生产电动车、力求开发新能源的汽车制造商，不仅注重新能源开发，更注重为员工营造良好的遵守制度的环境。因此，这个新兴汽车制造商在短短几年内成为美国第四大汽车制造商。

但在最初，这家公司也与其他公司一样，不被投资家们看好，在管理上也面临着很多棘手问题。特斯拉的管理者开展了一系列的整顿。首先，管理者在亲自考察员工的工作和生活环境时，发现员工总是不能按时上班。针对这个问题，管理者首先指出这些问题的严重性：这是严重违反制度的行为；这将造成客户对我们的不信任；破坏团队精神等。然后，管理者对此进行了严惩。将那些仍然不按时上班的人进行扣除奖金、使其加班，甚至必要时解雇某些员工。同时，管理者还从员工的角度来思考问题，比如员工为什么上班迟到？该如何处理？当问题被解决之后，管理者又召开了全体会议，并且推出了新的制度和解决方案。

最终，员工们切实明白了自己的缺点，从内心认识到了自己的懒

散。最后，他们坚决并严格地执行新制度，完全支持管理者的决定。

正是有了这样的管理方式，特斯拉管理者才营造出了员工遵守制度的环境，企业也大大提高了工作效率，最终跻身美国大型汽车制造商的行列。

◎ 制度真相

一个公司或者企业在最初成立时或许与制度关联并不大，但是一个企业能够持续稳定地发展却和制度密不可分。往往正是因为企业管理者对制度的疏忽，导致企业不能继续攀到高峰。我国的企业管理水平尚处于比较低的阶段，管理水平的提升还有很长的路要走。比如一些企业，设备是国际一流的，但是企业的思想观念、管理水平与制度，二流都算不上。毕竟好的装备还需要好的人员去加以运用，我们的企业也应该如此，慢慢从能人管理、人情管理、关系管理，转型为制度管理。

就像上面案例中特斯拉的企业管理一样，一个企业不仅仅需要人才、技术、设备，更需要一个标准的制度，这样，这家企业才能在制度的带领下走上新的台阶。

◎ 制度指南

对于一个企业来说，想要经久不衰，不仅需要技术的支持、人才的供给，更需要制度的约束。在中国虽然英雄榜上通常都是能人在先，但是企业的发展不是靠一两个能人骨干就可以的，现在的能人时代、强人时代，不久的将来就会过渡为制度为王的时代，因此，社会才会强调依法治国。企业也应该如此，用制度、规章、流程，用法规制度化的形式，来进行管理。

（1）企业需要人情，更需要制度

让我们解析《红楼梦》。这本书可以说是民营企业经营的经典教科书。贾府