

企业的成功靠团队，团队的成功靠制度！

KaoRen BuRu
KaoZhiDu

靠人不如 靠制度

·冯丽莎 ©编著·

让你的企业更有竞争力，让你的团队更有战斗力！

企业的核心竞争力，就在于执行力。而执行力的贯彻，靠的是完善的制度。
成功的组织在对人和事的管理上具有一个共同的特点，那就是：用制度管人，按制度办事，
也就是让制度说话。

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

KaoRen BuRu
KaoZhiDu

靠人不如 靠制度

·冯丽莎◎编著·

让你的企业更有竞争力，让你的团队更有战斗力！

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

靠人不如靠制度/冯丽莎编著. —北京:北京理工大学出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-5640-3863-2

I. ①靠… II. ①冯… III. ①企业管理制度 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 191112 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室) 68944990 (批销中心)
68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市通州京华印刷制版厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 200 千字

版 次 / 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 28.00 元

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题, 本社负责调换



寄语

仁圣之本，在乎制度而已。

——（唐）白居易

制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无偿充分做好事，甚至会走向反面。

——邓小平

制度问题不解决，思想作风问题也解决不了。

——邓小平

良好的秩序是一切美好事物的基础。

——伯克

万事离不开方法，世界离不开秩序。

——斯威夫特

每件东西都有自己的位置，每件东西都应在自己的位置上。

——塞·斯迈尔斯

世界上的一切都必须按照一定的规矩秩序各就各位。

——莱蒙特



序言

Preface

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，才能培育出茂盛的植物；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，才能让管理者从烦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，企业才能适应不断变化了的客观环境。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。

成功的组织，在实施管理方面都有一个共同的特征：靠人不如靠制度。“木受绳则直，金就砺则利。”工作开展的好坏，团队有无战斗力、凝聚力，能否做到政令畅通、令行禁止，关键取决于是否有完善的制度，以及制度执行得如何。

本书旨在让更多的管理者了解和使用制度这个最基本的也是最重要的管理工具，使各种组织真正实现“把人管好、把事理顺”，从而让自己的组织更好更快地发展。

与其他同类书籍不同的是，本书没有摘抄那些现成的管理制度和条文，而是希望通过本书，能让读者拥有一种制度管理的理念，掌握一套制定和执行制度的方法。

依海制定的人身保护令——看这组照片

去年以来，我国各地发生多起暴力恐怖事件，给人民群众生命财产造成重大损失。为依法惩治暴力恐怖犯罪，维护国家安全，最高人民法院、最高人民检察院、公安部、国家安全部、司法部联合发布《关于依法惩治暴力恐怖犯罪的指导意见》，明确了对暴力恐怖犯罪的法律适用问题。

- 1. 暴力恐怖犯罪的概念和特征
- 2. 暴力恐怖犯罪的构成要件
- 3. 暴力恐怖犯罪的刑事责任
- 4. 暴力恐怖犯罪的法律适用
- 5. 暴力恐怖犯罪的预防与打击



目录 Contents

依海制定的人身保护令——看这组照片

- 1. 暴力恐怖犯罪的概念和特征
- 2. 暴力恐怖犯罪的构成要件
- 3. 暴力恐怖犯罪的刑事责任
- 4. 暴力恐怖犯罪的法律适用
- 5. 暴力恐怖犯罪的预防与打击
- 6. 暴力恐怖犯罪的法律适用
- 7. 暴力恐怖犯罪的法律适用
- 8. 暴力恐怖犯罪的法律适用
- 9. 暴力恐怖犯罪的法律适用
- 10. 暴力恐怖犯罪的法律适用

第一章

让制度说话——制度才是企业的发展动力

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，才能培育出茂盛的植物；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。

- part 1 做大做强要依靠制度 3
- part 2 凝聚人心要依靠制度 5
- part 3 稳定人才要依靠制度 8
- part 4 解决混乱要依靠制度 10
- part 5 提高效率要依靠制度 12

第二章

制度比人更可靠——管理的核心就是一种制度约束

人管人总是有漏洞可循的，因为人都是有弱点有感情的，制度却能起到人所不能起到的作用。

- part 1 自由之屋要盖在限制的围墙里 17
- part 2 管理其实是一种严肃的爱 19
- part 3 制度其实比说教更有用 22
- part 4 群体活动需要规则来约束和协调 26
- part 5 用法治代替人治是时代的需要 29



第三章

没有服从的制度就是空谈——纪律是保证制度实施的根本

只有“令行禁止”的企业才能全面实现制度化管理。只有严格落实每一项制度和计划，企业才有高效率，才有竞争力。

- part 1 服从第一，让规则来统治世界 33
- part 2 服从是所有员工最基本的职业素质 38
- part 3 左手抓敬业，右手抓服从 42
- part 4 只有纪律才能保证整体的战斗力 47
- part 5 没有了纪律，团队就会像一盘散沙 50

第四章

律人先律己——管理者的自律是法治的前提

有一句话叫做“善为人者能自为，善治人者能自治”。一家公司的业务能否在激烈竞争的潮流中得到发展，关键之处还在于管理者是否有正确的自律意识。管理者只有身体力行，以身作则，才能建立起人人遵守的工作制度。

- part 1 善为人者能自为，善治人者能自治 55
- part 2 行为有时比语言更重要 58
- part 3 以身作则不是整天在下属面前喊口号就行了 60
- part 4 管理者要样样胜人一筹 62
- part 5 下属执行力来自领导威信 64



part 6 切忌朝令夕改，这样只能失信于下属 67

part 7 不可许诺自己办不到的事 68



第五章

让制度百分百地发挥效力——好的制度在于执行

再好的战略也只有成功执行后才能够显示出其价值。因此，作为企业管理者必须既要重视战略，又要重视执行，做到一手抓战略，一手抓执行，两手都要硬！

part 1 找到执行难以到位的“元凶” 73

part 2 好的制度和决策源自好的执行 75

part 3 提高员工正确做事的能力 78

part 4 设定目标，然后坚定不移地完成 80

part 5 用组织、制度或文化来实现执行 82

part 6 一旦发现有人违规，必须加以惩治 84

part 7 软硬兼施的方略 86



第六章

让结果说明问题——制度的关键在于落实

没有监督就没有落实，监督到位才能落实到位。合理的监督机制、适时总结经验、查漏补缺，能够让落实工作更加完善、更加高效。

part 1 不要苦劳要功劳	91
part 2 反思自己的决策质量	94
part 3 有好的制度也要有好的监督机制	98
part 4 成功的道路，没有捷径	100
part 5 保证完成任务	105
part 6 第一次就要把任务完成到位	109
part 7 做高效能落实的员工	113
part 8 评估员工落实力	117



第七章

让制度被所有人理解和接受——制度的核心是清晰的标准

绩效管理作为一个有效的管理工具，它提供的绝对不仅仅是一个奖罚手段。它更重要的意义在于为集团公司提供了一个信号，一个促进工作改进和业绩提高的信号。

part 1 揭开绩效考核的面纱	121
part 2 行之有效的管理手段	125
part 3 绩效考核“三级跳”	128
part 4 沟通是绩效评估的核心	131
part 5 绩效管理需要“业绩辅导”	134
part 6 发扬“绩效精神”	140
part 7 让绩效面谈不再难谈	145
part 8 绩效评估中的人为偏差	150

第八章

有效的管理来自优秀的制度——制定制度的技巧和流程

规章制度是管理现代化企业的重要手段，这一手段运用的好坏直接影响到企业生存与发展，同时会直接关系到企业的经济效益。

- part 1 如何建立企业管理制度体系 155
- part 2 如何建立日常经营管理制度体系 158
- part 3 制定管理制度的原则和程序 160
- part 4 制定管理制度的八条戒律 164
- part 5 如何撰写管理制度 166
- part 6 制定过程中的调查与讨论 168

第九章

让制度常青——完善法制制度的方法

任何制度的颁行和完善，都代表着管理者心中的一番憧憬。但如何使制度的推行产生我们所期望的效果？这就不是“谁说话算数”的权力问题，而是一门实实在在的艺术。

- part 1 让制度与企业共同成长 173
- part 2 制度不是挂在墙上那么简单 176
- part 3 将坚持公平公正放在第一位 179
- part 4 落实，就要有具体的落实指标 182
- part 5 坚持制度第一的管理理念 185





第十章 让制度与文化融合——善用企业文化来影响员工

企业文化是一种极其复杂的系统工程，其核心内容应是“内聚人心，外塑形象”。因此在建设企业文化的过程中，一定要做到广泛学习、立足创新、分析过去、掌握未来。

- part 1 落实力源自良好的文化理念中 195
- part 2 企业迅速发展的动力 197
- part 3 企业文化的精髓 200
- part 4 构造现代企业文化 203
- part 5 简单的往往最真实 207
- part 6 管人的最高境界 210
- part 7 企业的活力之源 212
- part 8 两种企业文化的不同效果 215
- part 9 让员工认同企业文化 219

第一章

让制度说话

——制度才是企业的发展动力



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，才能培育出茂盛的植物；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。

Part 1 做大做强要依靠制度

现实生活中大多数成功企业的经验表明，企业的成功离不开管理制度
制度的正确运用。

为什么越来越多的现代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，才能培育出茂盛的植物；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，才能让管理者从烦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，企业才能适应不断变化了的客观环境。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。

人们对企业成功的因素加以分析，发现企业成功的因素虽然很多；诸如人才、资本、技术、信息、产品、竞争、合作、企业文化管理、商誉等；但基本上可以分为两大类：一是企业成功的基础因素，如制度、组织、人才、资本、技术、信息等；另一类是企业成功的主导因素，如产品、管理、竞争、营销、企业文化等。因此，我们可以说，企业管理制度



靠人不如靠制度

KAOREN BURU KAO ZHIDU

是企业能否成功的一个至关重要的因素。

现实生活中大多数成功企业的经验表明，企业的成功离不开管理制度的正确运用。

约翰和亨利到一家公司联系业务。这家公司的办公室在一幢豪华写字楼里，落地玻璃门窗，非常气派。可是，由于玻璃过于透明，许多来访客人因不留意，头撞在高大明亮的玻璃大门上。不到一刻钟，竟然有两位客人在同一个地方头撞玻璃。

亨利忍不住笑了，对约翰说：“这些人也真是的。走起路来，这么大的玻璃居然看不见。眼睛到哪里去了？”

约翰并不赞同亨利的说法，他说：“真正愚蠢的不是撞玻璃门的客人，而是设计者。如果不同的人在同一个地方犯错误，那就证明这个地方确实存在缺陷。应该考虑怎么修正缺陷，而不是嘲笑那些犯错误的人。”

亨利于是向该家公司的经理提了意见，在这扇门上贴上一根横标志线，从此再没有来访客人撞到玻璃门了。

这个故事涉及“修路原则”，即当一个人在同一个地方出现两次以上同样的差错，或者两个以上不同的人在同一个地方出现同一差错，那一定不是人有问题，而是这条让他们出差错的“路”有问题。此时，人作为问题的领导，最重要的工作不是管人——要求他不要重犯错误，而是修“路”。

管理进步最快的方法之一就是：每次完善一点点，每天进步一点点，每个人每一次都能因不断修“路”而进步一点点。这里所讲的“路”就是制度和规范，“修路”就是指制度建设。



“修路”理论告诉我们，管理工作最重要的不是直接去管人，而是去制定让人各司其职的制度——修筑让人各行其道的路。