



ER SHI ER

二十二条军规 公司宪法

李家烨◎编著

本书是有史以来影响企业和
括。这些理念法则是成功企业
司都必须遵守的法条，体现
和核心要素。

个人最成功的理念法则的集中概
战略和执行的军规，是整个公
了现代企业的最新管理理念



TIAO JUN GUI
企业成功的二十二条职场军规

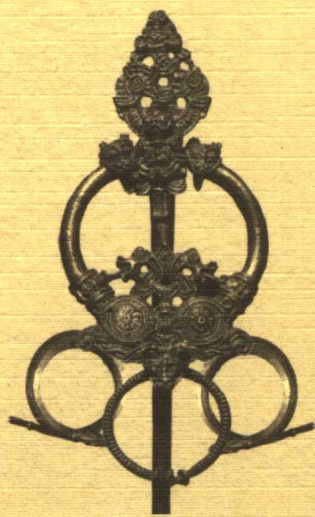


中国时代经济出版社

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

二十二条军规 公司宪法

李家焯◎编著



企业成功的二十二条职场军规



中国时代经济出版社



企业的最高规范（代前言）

迄今为止，对成功企业的经验归结，我们可以总结出二十二条简单有效的经营法则，它们综合在一起，就是一个理想公司的军规，是公司的宪法。无论是公司，还是个人，在追求成功的过程中，都必须不折不扣地理解和执行这些军规，它是公司战略和发展的基础，是执行的基本标准。

宪法是一个国家的基本大法，是一个国家最高的发展指南和行动纲领，我们把本书称为公司宪法，正是为了实现本书所列的每一条军规和整本书所有理念的重要意义。作为规范的经济组织，公司有自己的基本理念，而这些理念决定了公司的发展方向和战略，他们就是公司的最高信念和行动指南。我们阐述的二十二条军规是成功企业的成功理念和执行规范的概括，是一家理想公司的最高宪法。

《公司宪法》是有史以来影响企业和个人最成功的理念法则的集中概括，这些理念法则是成功企业战略和执行的“军规”，是整个公司都必须遵守的法条，体现了现代企业的最新管理理念和核心要素。

这些法则之所以上升到军规和宪法的重要程度，是因为它们



从不同的方面影响并决定了一家公司的卓越成长。如果公司不愿意痛苦和难堪地面对各种各样的困难和麻烦，就首先得接受这些军规，而不是逃避这些军规。

但是，应该注意，并不是说，一家企业只要同时具备了本书所指出的二十二条军规的所有特制，才说这家企业是成功，或者说这家企业具有成功的潜质。实际上，本书所列的二十二条军规是对几乎所有成功企业战略与执行理念的概括，很多成功企业往往只具备了二十二条军规里面的四五条就已经是成功的公司楷模了。同时，我们发现，一身兼具二十二条军规的企业迄今为止还只存在于理想之中，大多数的成功企业只是在不同的方面和程度上具备或多或少的军规特色罢了。可以说，只要具备了本书所列举的一条军规特制，这家企业就已经具备了极大的成功可能。

全书理念与案例并重，以突出指导、理念和执行范例为重点，强调张扬一条军规是什么，在这样的军规之下，应该怎样做，成功的公司又是如何实践这些军规的。从而实现理念导入与实践执行并重，介绍与借鉴并重。

编者

2005年1月

目 录

军规 1	公司利益高于一切	1
	公司利益至上	3
	个人利益服从公司利益	6
	平衡公司利益最大化	9
军规 2	优势就是竞争力 领先对手	13
	选择最佳竞争优势	15
	核心竞争力的本质要素	18
	培育和提升核心竞争力	24
军规 3	给自己一个准确定位 切勿贪婪	28
	透视定位的实质	30
	构建定位大厦	34
	通往成功定位的路径	38
军规 4	制度是一种规范 而不是枷锁	43
	规范化制度势在必行	45
	制度规范与创新	48
	制度就是军规 必须执行	51
军规 5	原则是对的 就必须沿着原则的方向前进	55
	价值观是企业原则的最佳体现	57

	指引我们事业的原则标准.....	60
	必须沿着原则的方向前进.....	64
军规 6	没有执行 一切都是一句空话.....	67
	执行就是核心竞争力.....	69
	高人一筹的执行力.....	71
	实现执行力的三级跳.....	74
军规 7	绩效 绩效 向绩效要效益.....	78
	效益是企业的终极目标.....	80
	绩效管理——行之有效.....	82
	向绩效要效益.....	86
军规 8	让障碍见鬼去吧 沟通能消除一切.....	90
	沟通的力量无处不在.....	92
	沟通是管理的真谛.....	94
	构建无边界沟通体系.....	98
军规 9	没有权威 权威就是把事情做得最好.....	102
	树立权威典范.....	104
	权威管理与激励.....	107
	新领导方式在改变.....	109
军规 10	走下台去 不能投身于火线的人	
	不能负责制定战略.....	113
	战略决策 来不得盲目.....	115
	不要掉入决策的“陷阱”.....	118
	走下台去才能制定战略.....	122
军规 11	每个管理人员必须是架宣传机器.....	125
	“传声筒”还不到位.....	127
	为企业理念“塑身”.....	129

	传播理念 沟通无限	132
军规 12	主动 响应是价值的最佳体现	136
	自动自发的企业精神	138
	主动 价值响应的体现	141
	“多米诺”主人翁效应	144
军规 13	每个员工都是财富 善于挖掘人才	147
	关键是凝聚人气	149
	人才是我们的第一资源	152
	挖掘金矿 用人之长	156
军规 14	顾客就是上帝 服务是我们惟一本钱	160
	百分百把顾客当上帝	162
	诚信服务铸就企业品质	165
	动态服务才能创新效益	169
军规 15	团队至高无上 公司运作必须以此为基础	173
	团队精神是企业的支柱	175
	高绩效团队的构建	178
	打造强有力的团队	181
	1+1>2 的团队协作	184
军规 16	没有比氛围更重要的 必须营造企业文化	187
	营造相互信任的氛围	189
	富有特色的文化竞争力	192
	“以人为本”的企业文化	195
军规 17	学习 必须成为一种风尚	199
	组织学习是一场革命	201
	创造促进学习的通道	204
	企业与员工在学习中共进	208

B 22 charters Beta

军规 18	创新是企业的灵魂 停止创新就是停止生命	212
	创新是企业的生命	214
	创新是我们的惟一出路	217
	海尔全面创新管理	221
军规 19	战战兢兢 如履薄冰 时刻走在变革前沿	224
	寻找企业变革“奶酪”	226
	基于核心竞争力的变革	229
	走在变革管理前沿	232
军规 20	愿景是一座灯塔 昭示企业永远向前	237
	愿景 成就企业成功动力	239
	从个人愿景到共同愿景	243
	愿景的实现与升华	246
军规 21	时刻牢记企业社会责任 为人类谋福利	251
	“后世界工厂”的准入证	253
	企业义不容辞的责任	256
	ABB 社会责任的承诺	259
军规 22	珍惜公司声誉 永远为公司而自豪	261
	做企业实质上是做声誉	263
	关键是建立信誉机制	265
	在落实信誉中造就声誉	268
	鲁花 打造中国信誉品牌	271
	默克 全球道德标准	272
后记		274

公司是员工个人的生存平台，个人利益不能与之发生冲突，一旦发生冲突就必须在理解的基础上进行避让。这样做的原因是，当大家的生存平台遭到破坏之后，个人利益根本无从保障。我们要给每个员工宣传的第一条军规就是公司利益高于一切，尤其是新员工。

在我任咨询顾问的一家中资跨国公司，有一件非常有意义的事情一直被公司上下传为佳话。在总公司的休息室里，有一个儿童学习玩乐区，专供员工的孩子使用，尤其是周末员工加班，都爱把孩子带过来，这里就是孩子们的天堂。这样做一是增进了公司与员工的感情，二是建立公司与家庭成员的良好关系，彼此和谐。

一个周四的中午，大家下班后便去叫孩子一起去食堂吃饭。一位员工的孩子刚画完一幅画，大家都上前来观看他画的是什么。只见画上是一棵参天大树，树上结满了歪歪扭扭的黄果子，树上还写上公司的名字；树下是一栋蘑菇小屋，上面写着“浩浩家”，还有几个小孩围绕着大树嬉戏。众人都夸奖浩浩的聪明和创意，也明白画中所表达的意思：公司就是一棵大树，给每个家庭和员工以庇护，并回报给大家黄澄澄的果子，员工也以公司为荣。总裁抓住

这一场景，引申了其中的深刻意义，并在集团公司上下做了广泛宣传，使得公司利益的观念深入人心。

在这个集团，公司的概念就是家的概念，所有人要像爱护家一样去爱护公司，像爱惜自己身体一样去爱惜公司。同时公司也把每个员工当成孩子一样去呵护和培养，给大家营造有利的环境和条件，并给予最大的鼓励和支持，员工的成绩就是公司的利益。“公司是每个人的参天大树，是每个员工的生存平台，在任何时候，我们都要把公司利益放在第一位，个人利益服从公司利益，惟有此，我们才能收获硕果，我们才能取得公司上下利益的一致。”在他们公司，优秀员工身上就充分体现了这一点。他们历经磨难，却一直保持市场领先地位，确有不少优秀干部和员工做出了个人的牺牲；但为了公司的整体利益和长远利益，有的分公司、有的部门、还有他们的许多基层员工都深刻认识到“大我”与“小我”的关系，主动舍弃了局部的与个人的利益，公司的发展壮大是每个人贡献积累的结果。

对此，我深有感触，我想，公司的事业，就是我们每个员工的事业，公司的利益，也是我们每个员工的利益。只要我们每个员工都把公司的利益当作自己的利益，我们的收获，我们的成功就近在咫尺。共同利益是公司凝聚力的源泉，大家拧成一股绳，任何力量也分不开，这就是我们战胜一切困难的有力保证。

• 公司利益至上

公司利益是个人利益的基础，也是个人利益的保障。对于公司的员工来说，在任何时候都要保持对公司的忠诚心，永远将公司的利益放在首位。

公司利益至上的观念认为，公司是一个有其规章制度和连续生存性的实体，是一个独立而充满活力的社会机构。这种观念让人们认识到公司是一个生产性实体，是一个出效益的实体，而不是公务机构或慈善机构，这会使人们产生为公司服务的强烈责任感。大树阴凉还是靠众人的栽养，高楼大厦也是劳动者的一砖一瓦垒起来的。事实上由于公司被视为一个应予保护和发展的实体，所以当公司利益与个人利益和偏好发生冲突时，公司利益需要得到优先考虑。

在当今市场经济的大潮中，企业要想立于不败之地，从公司和员工利益的角度，我们尤其倡导一种公司精神，尤其是“爱公司、维护公司利益、争做主人翁”的精神，这是许多著名集团公司凝聚力的具体体现。如果每个员工都能自觉地爱公司，维护公司利益，争做主人翁，我们就没有克服不了的困难，没有过不了的坎坷；在我们共同愿景的指引下，公司的事业也就会日新月异，发展奋进。精神的力量是无穷的，也是有效的，我们有一家公司，是我们赢利较好的部门，但由于公司的转型和结构调整，必须裁掉和分散人员，这家子公司没有为自己赢利还被裁掉的结果而抱怨，而是为了顾全大局，大力支持总公司的决策，坚定地服从了总公司的统一安排。事实上，我们当初的决策是对的，我们

避免了一次泡沫风险。这次事件也给公司员工上了一堂深刻的课，教给了我们如何把握全局观念和整体利益。



这是很多著名企业的精神：“爱公司、维护公司利益、争做主人翁！”

无论做什么事，都应该把公司利益放在首位，这不仅是职业道德的体现，而且关系到自己的利益所在，“大河有水小河满，小河无水大河干”正是这个道理。一个公司如果有那么几个人，看到工作就推，看到好处就争，还到处打公司的主意，那么这个公司就会蔓延不良的风气，就会影响公司的整体利益，甚至是要挖公司的墙角根。例如南京有家上市公司，他们的总裁发现，其产品价格总是比其他公司要高，所以很难卖出去；如果要低于其他单位，那么只有做亏本买卖。问题症结到底在哪里？经过周密的调查发现，原来问题出在原材料进价上，采购人员胆子大的几乎不可相信，很多材料的进价居然比市场平均价高很多，采购人员从公司领很低的薪水，却从原材料供应商那里获得了大量的回扣，公司赔了，他倒是赚了。公司总裁及时采取了对策，严肃处理了此事，公司的利润才逐渐恢复，一年后的收入就增加了 3000 多万。

还有一家北京民营企业，公司出现了这样一个怪现象：企业今年的销售额按照去年的工作计划和步骤应当大幅度递增，但是事实恰恰相反，营业额下降了。老板怀疑公司内部的人把业务拉走了，于是请专业公司进行秘密查访。通过查阅有关档案和业务登记，并走访了相关客户，调查公司初步分析确定这是分管业务资源的管理领导所为。经查，果然不出所料，原来是负责销售的

副总经理把业务给自己的小舅子了，他小舅子的经营部就开在公司不远。他们相互勾结，中饱私囊，损害了公司全年的销售额，最后被诉诸法庭，得到了应有的处置。

如果把个人利益架在公司利益之上，这种损公司损人的行为应当坚决打击，个人虽然得到了一时的好处，从长远看并不会有什么好下场。美国安然等公司丑闻中，一些人可以脱离公司的制度为所欲为，个人获得了利益，而把公司也搭了进去，公司倒闭了，自己也要吃官司。为了杜绝公司不忠和平庸混事者，GE建立了一种新机制，将个人业绩和公司利益紧密挂钩，从各个子公司CEO开始实行，并进行有效督导。

我们公司发展到今天，已经初具规模并相对稳定了，利润也源源不断，这是公司全体员工共同努力的结果，我们奉行“水涨船高”的原则，公司发展好了，同时注重提高员工的生活品质和改善工作环境。但在已有成果和舒适的条件下，有的老员工满足于现状、不求上进、滥用职权，失去了创业时的精神；另外，一些新员工尚存打工的心态，他们看中的只是公司现在的规模和效益，而没有将自己融入到集体里，想公司之所想、急公司之所急，把个人利益放在公司利益之前，这不是我们所希望看到的。我们聚集的是一批有挑战 and 抱负的人，我们在一起是为了共同铸就一番事业，是我们大家每个人的事业，而不是只为公司，如果某些人仍报以上述心态，很大程度上是对自己的不负责任，这样的员工，不符合公司的价值观和前进方向，走人是迟早的事。我们每一个员工都有责任和义务以崇高的心态，卓越的眼光，以公司利益为根本出发点、切实为公司的全局着想。

公司利益至上是我们的首要原则，不仅是对新进员工，对所有员

工都是如此，而且要时时讲，处处讲，反过来讲，把我们的军规原则贯彻到实际行动中去。公司为每一位员工设计未来，也要求每一位员工积极地发挥主人翁精神，切实以公司利益为重，当个人利益与公司利益发生矛盾时，个人利益要进行合理避让，将公司利益摆在首位。



公司是大家的，也是社会的，为公司利益着想就是为社会做最大的贡献。这是我们的利益观。

● 个人利益服从公司利益

在公司管理中，我们坚决贯彻公司利益至上的原则，个人利益服从整体利益，这就不可避免地造成利益冲突。我们并不是把个人利益一棍子打死，而是在理解和礼让公司利益的前提下，最大化实现个人利益，也最大化保障和支持个人利益。当员工实际或潜在的个人利益影响了公司利益时，就会产生利益冲突，利益冲突有直接的或间接的，有经济的或非经济的，也可能是与家庭成员、社会关系或其他方面相联系的。我们不可能穷尽所有的利益冲突，但下述情况是一定要避免，个人利益要服从公司利益：

1. 获取个人不正当利益

如果高级管理人员及其家属由于其在公司职位而获得了不正当利益，就会产生利益冲突。根据公司章程，在没有得到公司充分授权或批准的情况下，任何级别的管理层人员不能接受与公司利益形成冲突的任何相关经济利益，包括各种贪污受贿和大小小

利。尤其是高层，更要带头遵守公司章程，忠实履行职责，维护公司利益，以公司利益为最高行为准则，不得利用在公司的地位和职权为自己牟取私利，不得在公司外从事与公司形成竞争或损害公司利益的任何活动。例如，苹果公司以“泄漏企业机密和违反职务章程”为由在美国加利福尼亚州起诉了原公司合同职员洛佩斯。起诉书指出洛佩斯窃取了苹果公司还处于开发之中的新款“Power Mac” G4 设计方案，因其在该产品发表前将其刊登在网站上，这些设计方案包含设计图纸、照片等细节。苹果是一个重视创新的公司，比其他公司更重视保护企业机密，因为这是公司的全部利益所在。苹果公司的业绩主要靠那些屏住呼吸期待新产品的苹果迷来决定的，正因为这样，为了保留更多的悬念，所以公司对有关新产品的细节不得不进行严格保密，任何泄密行为都是对公司利益的极大挑战。

2. 获取相关经济利益

公司所有员工必须谨慎处理可能会与实现公司利益相冲突的所有投资、商业利益或社会关系。在商业领域，如果在其他公司享有股东权益，这种权益会在一定程度对公司造成现实的或潜在的威胁，使得对公司的忠诚度受到质疑，那么应该避免享有此类权益。个人从事投资活动，应当得到公司的书面许可，并且不能影响公司的工作，不能参与投资到竞争者的行列，一切与公司利益冲突的经济行为必须自行避让。

3. 擅自从事与公司相关的个人业务

与公司利益相关的竞争者、客户或供应商等都会产生与公司利害关系的冲突。如果个人在公司业务开展过程中获得了某些商

业或投资机会，这种机会可能来自公司竞争者、实际或潜在供应商以及公司的商业伙伴，个人代表的是公司的利益，未经许可不得从事为自己谋利益的活动，在这种情况下应该首先考虑公司的投资机会。

4. 从事与公司有竞争性的商业活动

公司严厉禁止高级员工同时受聘于公司的竞争者担任任何职位，社会兼职也必须得到公司的许可并备案。公司员工不能从事与公司目前或潜在商业活动存在竞争关系的商业活动，任何以牺牲公司利益为代价来为竞争者谋求利益的行为必须禁止。从事与非竞争者的商业活动也需要在公司备案。

5. 与合作伙伴的不正当经济活动

公司员工与经销商和供应商从事商业往来，代表的公司的形象和利益，在其职务或职责范围内，不得从事私下交易和活动；未经公司许可，不能担任公司的经销商、供应商中的职务，不能代表经销商和供应商与其他公司开展商业活动。在为公司的客户与合作伙伴提供有偿服务时，要报公司批准并统一支配相关报酬。

6. 为在竞争者公司任职的亲属谋利

公司员工除了自身不得从事损害和影响公司利益的活动，还得避免身边的亲友损害或牵连到公司的利益。如果直系、旁系亲属或亲近密友在与公司形成竞争关系的公司任职，应当报公司备案；在与之有直接业务往来时更应当站在公司利益的角度，谨慎妥善地从事商业活动，不得有意或无意泄漏公司的商业信息和机密，不得为亲属谋求利益。

利益冲突是不可避免的，也是我们经常会遇到的，远不止上

面列举的这些，关键是要掌握原则，公私分明，处理得当。我们的原则就是个人利益服从公司利益，如果员工遇到无法避免的利益冲突，或难以处理，可以提请他的上级或法律援助部门给予协助，公司有责任和义务帮助解决，并会本着公平公正的原则加以处理，照顾到各方的利益。



每个公司都有利益冲突，我们主张把公司利益放在第一位，并最大兼顾个人利益。

• 平衡公司利益最大化

公司利益至上，当然，作为一家以社会为己任的公司，我们的前提是在为社会做贡献的基础上实现利益最大化。“九层之台，起于垒土”，“众人拾柴火焰高”，我们强调公司利益最大化，并没有否认个人利益，我们追求的是“两个最大化”，即在公司利益最大化的基础上实现员工个人利益最大化，并在两者之间寻求平衡。事实上，我们在两者之间已经做得相当好，这赢得了我们员工的一致认同，也产生了公司强大的凝聚力，我们的企业文化体现了这一点。

追求公司和员工利益最大化，一个很好的例子是世界第4大快递公司——天地快递（TNT）公司关于赢利的观点，在他们公司每一个营业网点都有一块铭牌，上面写着他们对赢利的看法：努力服务于客户、社区及一切合作者，为他们创造价值来赢取员工、