



制度管人 流程管事

做最简单高效的管理者

刘展◎著

一个企业，若是『人』的管理较为混乱，必然是企业制度存在问题；若是『事』的管理较为混乱，一定是流程出现了问题。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

制度管人 流程管事

做最简单高效的管理者

刘展◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制度管人 流程管事：做最简单高效的管理者 / 刘展著. —北京：中国财富出版社，2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5720 - 3

I. ①制… II. ①刘… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 109522 号

策划编辑 刘淑娟

责任编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5720 - 3/F · 2395

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 13.75 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 232 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

在新时代的企业发展中，成功的管理才是绿色通行证，能够确保企业发展畅通无阻。当前企业面临的挑战，与其说是资金、技术问题，不如说是管理问题，因为管理才是企业兴衰的关键。有关管理学专家曾经指出：现今企业之所以深陷困境，其危机多半来自管理不善，企业的竞争实质上是管理水平的竞争。

在管理界有一句至理名言叫作“制度管人、流程管事”，这句话事实上已经包含了管理的精髓。很多小有成就的管理者对这句话都非常的赞同。

依靠人来管人，成本是极高的。每个人都存在情绪的变化，在情绪平稳与情绪低落时所作出的决定，差别是很大的，而倚仗制度管人便可以避开情绪化的影响。要知道，权威管理是不可能复制的，也是无法持续的；而制度管理是能够复制的，是可以持续并能够不断优化的，这样便可以使管理的质量得到大幅度提高。

倚仗流程管事，只要流程是科学且合理的，不管一个普通职员能力大小，都可以较为顺利地将事情办好。企业的流程包括各个方面，如战略层面的、操作层面的、办事方面的以及内部的、内外结合的等，无论哪一个方面，只要依照流程去做，不妄想走捷径，不走弯路，就不会出多大的问题，效率也可以获得保证。

企业经营的目的是获得利润，企业管理的目的是提高效率，只有管理者掌握高效工作的技能与方法，保持良好、积极的心态，才能调动员工的工作积极性，提升团队的工作业绩，同时享受工作带来的快乐！

在竞争激烈的社会里，你是否每天包裹于无数会议之中，常常分身乏术？你是否为大大小小的事忙得焦头烂额，或是公司因为管理效率低下错失发展良机？面临这样的处境，你是否找到了破解的好方法？本书所讲授

的管理技巧——用制度管人，按流程办事，就是帮助你用合理的制度与运营机制来规范员工的行为。让员工明白做什么、怎么去做、如何能做好；哪些事能做、哪些事不能做，从而更好地提高企业运行效率。本书秉承时代精神，带领你开启高效管理的金色大门！

作者

2015年3月



上篇 人管人累死人，制度管人管灵魂

第一章 管理制度化——用有序的制度约束人	003
管人要用制度“说话”	003
企业常见的“制度病”	004
要做大做强，就要制度为王	007
规则不能朝令夕改	009
当制度遇上人性化管理	012
高效管理工具箱：关于公司制度的调查问卷	014
第二章 用人制度化——选人用人要规范化、制度化	016
用人“五大模式”设计	016
人才引进的三大铁律	018
薪酬定位与“心酬”效果	022
防范人才流失的策略	025
坚持主动淘汰机制	027
高效管理工具箱：用人机制常用工具表	030



第三章 培训制度化——构建严格的员工培训体系	032
员工培训管理制度	032
新员工入职培训方案设计	035
销售人员培训课程设置	037
技术人员培训课程设置	042
生产人员培训课程设置	046
企业管理人员培训	048
拓展训练与沙盘模拟	051
高效管理工具箱：培训常用工具表	055
第四章 绩效考核制度化——制定标准的考核评估制度	057
绩效考核管理制度	057
绩效考核目标的设定	059
绩效管理体系设计方案	061
制定四大绩效考核模式	062
绩效面谈：绩效评估的重要手段	066
高效管理工具箱：绩效管理常用工具	069
第五章 授权制度化——打造“全员领导者”的企业	072
坚守原则：“授”权非“售”权	072
掌握授权的技巧性方法	074
实施真授权的5条指导原则	075
有效的授权实施与控制	077
在实践中学会避开授权误区	080
规避反授权的方法	082
高效管理工具箱：员工授权能力调查问卷	085
第六章 团队管理制度化——汇集员工凝聚力的法则	087
组建一支有效的领导团队	087
优秀团队培育方略	089

团队的拓展训练方案	093
常见的团队激励制度	095
有效的团队沟通方法	098
团队冲突解决方法	099
高效管理工具箱：团队能力评测表	102
第七章 执行制度化——用制度打造高效执行力	103
执行靠制度，制度保障执行	103
高效执行的心态规则	105
落实执行力，建立公正的评价标准	107
让员工遵循三大执行方法	109
建立执行考问制度	111
高效执行的重要工具	114
高效执行的七项修炼	115
高效管理工具箱：员工执行力测试	118

下篇 在制度约束下，按流程做事

第八章 做事靠原则，管事靠流程	125
为什么要按流程管理	125
业务流程标准化	128
流程化管理的组织结构	132
绘制合理的流程图	134
流程再造方法	137
高效管理工具箱：流程模板	138
第九章 人力资源工作流程化	139
构建员工招聘流程体系	139
构建员工入职流程体系	140



岗位分析流程与制度	141
员工离职流程设计	143
员工提升流程设计	145
劳动关系流程设计	147
高效管理工具箱：人力资源常用流程表	151
第十章 生产管理 workflow 化	153
产品研发管理 workflow 与标准	153
物料采购管理 workflow	154
物料仓储管理 workflow	157
生产安全管理流程	160
产品质量品检管理流程	162
生产工艺管理概要	165
品质规划管理概要	167
高效管理工具箱：生产管理常用工具表	169
第十一章 公司营销 workflow 化	170
市场调研报告编制流程	170
促销规划及计划流程	173
产品策划流程五步走	174
产品开发上市的步骤	176
产品市场推广流程	177
客户服务管理程序	179
高效管理工具箱：营销常用工具表	181
第十二章 财务 workflow 化	182
投资与筹资管理流程设计	182
预算管理流程设计	183
资产管理流程设计	184
成本控制管理流程设计	185

税务管理流程设计	186
财务分析报告流程	187
高效管理工具箱：财务流程设计常用工具表	189
第十三章 行政工作流程化	190
日常事务管理流程设计	190
办公安全管理流程设计	195
行政督办与检查流程设计	200
办公用品管理流程设计	204
文书事务管理流程设计	206
高效管理工具箱：行政工作常用工具表	210

上篇

人管人累死人， 制度管人管灵魂



第一章

管理制度化——用有序的制度约束人

古语有云：“没有规矩，不成方圆。”一个企业，应当依“规”管理，做到有“规”可依、有“规”必依。内部有一套运行得当的规章制度，是一个有生命力的团队的基本特征。若是缺少行为准则来规范人的行为，那么，这个团队便会成为缺乏凝聚力的一盘散沙。时至今日，创建一套相对完善的制度，用来约束人的行为，让大团体内的小团体、小团体中的个体都有一个能够遵循的避免各种矛盾冲突的规则，已然成为现代企业管理的必然选择。

管人要用制度“说话”

实践证明，“人管人”，只会是“累死人”。企业管理，往往需要对不同地区、不同时间发生的许多同类型事件作出上千次、上万次的重复处理。在“人管人”的管理模式中，对同一类型的事件，三个领导会有三种不同的处理方法，甚至同一位领导在不同的时间里处理同一类型事件也可能会有不同的处理结果。因为，“人管人”，管理者判断是非的标准是不稳定的感觉和情绪。如果管理者在面对同类型事件时处理方法会因人、因时间而变化，那么，被管理者就会觉得公司缺少公平和规范，管理上的混乱也会与日俱增。因此，要缓解人管人带来的这种压力，最好的方法就是通过制度管人。

用制度管人，管理工作将变得非常轻松。制定清晰的岗位管理条例，使大家明白要做什么、如何去做、怎样才能做好；哪些事该做、哪些事不该做，这是一个企业成熟的标志，也是企业平稳发展的保障。



制度说白了就是工作标准，是人们方便展开工作的一个尺度。而一个行之有效、用之合理的与企业发展的管理制度相适合的制度，不仅可以规范员工行为，使员工的工作效率与质量得到提升，还可以形成一种良好的企业文化效应。优秀的管理制度，对规范作业流程，形成融洽、竞争、有序的工作环境很有帮助。这可以使企业的管理效率与企业的竞争能力得到很大的提高。

制度是企业管理的基础与保证。所以，制度一旦制定就一定要严格遵守，否则企业就会变成一盘散沙，很难生存。最为重要的是，一旦确定制度，所有人都要严格执行，不能出现例外。

企业管理制度的类别常见的有以下几种。

(1) 章程。章程指的是企事业单位、社团经过特定程序制定的有关组织规程与办事规则的法规文书，属于一种根本性的规章制度。如公司注册的是有限责任公司或者股份有限公司，在办理营业执照时，工商部门会把公司章程一同交给公司，作为公司的根本准则严格执行。

(2) 规则。规则指的是企事业单位为了维护劳动纪律与公共利益而制定的要求大家共同遵守的有关工作原则与方法以及手续等的条规。如××公司办公设备采购规则、××图书馆借书规则。

(3) 规定。规定指的是企事业单位为了确保工作质量，使工作按照程序进行而制定的具体要求。如车间操作规定、计算机操作规定。

(4) 办法。办法指的是对有关法令、条例、规章和工作以及事项提出的切实可行的实施措施，重在具备可操作性。如××公司绩效考核办法、××公司劳务派遣员工管理办法。

(5) 细则。细则指的是针对条例、规定、办法做出的详细、具体或补充性的有关规定，对贯彻方针、政策起到说明与指导的作用。

企业常见的“制度病”

C药店的李经理具有多年的管理经验，为了提高团队的执行力，他先后完善了药店的各项规章制度，并且常常抽时间到卖场去“盯岗”，监督员工的履职状况。

最初，由于制度缺位，部分员工工作作风有些散漫，如上班期间

随意说笑、任意接打电话等。李经理接着就提出了“颁制度、严管理、高要求、狠处罚”的管理方针，这套制度实施一段时间后，在相当程度上使员工的行为得到制约，但过后，这套制度似乎没有那么管用了，因为李经理发现，很多店员开始阳奉阴违、消极工作。

有一次，李经理有意来到卖场“监工”，发现有位店员正在货架前随意地接听电话。他极为严厉地批评了该店员，并处以一定程度的经济处罚。还有一次，他看到另一位店员并未按照药店《服务规范》要求的那样，首先对顾客微笑，之后说“您好”，于是又立即批评了这个店员。然而，严格的管理并未取得应有的效果，大家反而感到李经理更像一个“监工”，暗地里给他取了一个“李老虎”的绰号。李经理得知后，感到哭笑不得，他无论如何也搞不明白：为何严格的管理却换不来团队的执行力？

企业制度旨在规范企业内部员工的行为，促进企业的管理更加规范化，让企业目标服务因为制度更好地完成，并更好地激发出员工的工作自觉性和积极性。假若企业制度的实施，使员工的工作积极性受挫，带给员工一种被束缚的感觉，那么，这样的制度便无法起到应有的作用。在上述案例中，李经理已经认识到制度在管理中的重要性，并为了改进管理工作而制定了一系列规章制度，这本身是值得夸奖的。不过在制度实施的时候，李经理自始至终是以“监工”的身份出现，经常对员工进行批评或者罚款，这种做法就有待商榷了。

制度的落实离不开广大员工的主动配合，如果员工对制度持抵制态度，而管理者站在制度的另一个方向推进，那么，制度就可能成为管理者与员工之间的一条鸿沟。这时，对于员工来说，制度更大的作用，可能是对自己的一种束缚，而管理者也会为做一个制度的“监工”而伤神费力。李经理严格的制度管理，并没有带来员工在执行上的进步，反倒让员工在工作中处于被监督者的角色，其工作趋于被动，这种情况下，员工的工作效率肯定是要打折扣的。因为员工只有在自发自愿的前提下工作时，才能爆发出饱满的工作热情，产生更好的工作效益。

另外，李经理认为制度要酷、管理要严就能提高团队的执行力，这种认识也是有一定问题的。企业制度是为了更好地实现企业的目标，并为这

个目标的实现提供保障，至于制度的框架应该怎样打造，则需要根据实际情况来定，而不能仅靠个人的主观意愿。同时，制度要严防僵化，要根据需要进行及时的调整。

一些企业青睐于“人治”，一个重要原因是觉得通过人的直接管理有助于提升效率，而那些“繁文缛节”的制度可能会降低执行的效率。在现实中，有些管理者并没有深刻理解制度的内涵，本来好心好意希望“赢在制度”，最后却受制于制度，被制度弄得“心烦意乱”，员工在制度面前也叫苦不迭。于是，一些企业开始对制度产生了质疑：“制度真的能拯救自己的企业吗？”

对这个问题，我们的回答是肯定的。在企业的制度体系中，存在着“真制度”与“假制度”的区别。所谓“真制度”，是指制度与规律性的东西相吻合，最大可能地贴近规律；所谓“假制度”，就是披着制度的外衣，实则与规律相距甚远。在企业管理中，规律就是那些规则性的事物，企业结合自身情况，按照一定规则行事，就可以获得较大的发展。比如，史玉柱在二次创业时，针对中国保健品市场发展迅速、人们衷心于电视广告的状况，制定了完美的营销策略、供货方案、售后服务模式等，从而让“脑白金”“黄金搭档”取得了巨大的成功。对于有些企业来说，可能也制定了相应的制度，但为什么没有收到预期的效果呢？这是因为，制度的质量千差万别，符合规律的，才可以称得上是真正的制度；不符合规律的，只能称为“伪制度”。

所以，为了让制度发挥激发出员工生产积极性的作用，避免拖企业的后腿，企业不妨参考以下两点：

1. 重视制度本身的质量

制定制度有两个出发点：一是整体因素，即如何更好地完成企业的业绩目标；二是如何更好地提升员工的积极性，促进人的发展。我们经常发现一些企业的制度事与愿违，很多时候是因为没有同时做好这两个方面。制度需要“两条腿”走路，这“两条腿”一是整体目标，二是个体目标，缺一不可，否则，制度就会运行不畅。

2. 制度的实施方式要得当

在实施制度的初期，需要企业高层管理者的推动，而真正落到实处，还需要基层员工的普遍配合。如果企业在推行制度时，自居于监督阶层，

仅寄希望于对员工的监督、惩处，那么这样的制度往往只会有短期效应。因为制度生存的土壤在于基层，没有基层的配合，制度这朵再好的花也会枯萎。所以，企业在推行制度时，一定要想办法让员工积极参与进来。比如，在战国时期，商鞅在秦国进行变法改革，希望通过奖励耕战来提升秦国的国力，但老百姓对商鞅的法令持怀疑态度，为了赢得群众的支持，让百姓主动参与到变法实施中来，商鞅采取“南门立木”的方式，取信于民，这样，商鞅的法令在实施中得到了基层群众的积极配合，秦国也由于商鞅在制度方面卓有成效的改革而迅速强大起来。

在企业管理中，同样也是如此。所以，制度是管理的法宝，只有用好这个法宝，才能让这个法宝为企业管理做好服务。

要做大做强，就要制度为王

常言有云：“没有规矩，不成方圆。”法治国家，便要强调依法治国。一个好的企业，也应当依法管理，做到有法可依、有法必依。内部有一套运用得当的规章制度，基本特征就是要有一个有生机的团队。若是没有适当的行为准则来规范员工的行为，那么，这个团队便是缺乏凝聚力的一盘散沙。

严格的制度或许满足不了企业管理者挥洒自如的快意，却可以保证企业运转的稳定和效率。那么如何制定制度呢？

1. 制定完善的规章制度的基本原则

一般情况下，企业领导者为企业制定完善的规章制度要遵循以下两个基本原则。

(1) 确保规章制度的合理性和规范性。不管哪家企业，要想让纪律约束实施有效，就必须使企业规章制度的合理性与规范性得到保证。因为企业之所以制定规章制度，其目的是要员工遵守，如果空有形式，则没有任何意义。

比如，某玩具公司有这么一条规定：员工只要延迟交货，无论在什么情况下，企业都会征收违约金。然而实际上，在通常情况下延迟交货多半事出有因，如不可抗拒的天灾人祸或厂方耽搁造成的交货延迟。所以这条规定执行起来非常困难，应当马上改正，拟定一个折中的方法，以期与现实