

狄振鹏 著

制度

才是真正的老板

一流的执行必有一流的制度

老板打天下

制度定江山

为什么员工执行力低下，工作拖拉，
处于养病状态？

为什么总有下属敢于叫板，不肯担
责，习惯反授权？

答案只有一个：糟糕的企业制度！



贵 在 制 度 ， 赢 在 执 行 ， 靠 人 不 如 靠 制 度



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



制度 才是真正的老板

一流的执行必有一流的制度

老板打天下

制度定江山

狄振鹏 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

制度才是真正的老板：一流的执行必有一流的制度
：白金版 / 狄振鹏著. — 北京：人民邮电出版社，
2012.11

ISBN 978-7-115-29628-3

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第236234号

内 容 提 要

本书从制度的意义、制度的设计流程、各部门制度的定位、制度的落实等角度，结合实践中存在的问题，全面解读了企业制度，同时以流程、监管、奖惩这三条与企业运作息息相关的制度为线索，阐述了制度从制定到执行应遵从的规则。本书适合企业管理人士使用。

制度才是真正的老板（白金版）——一流的执行必有一流的制度

◆ 著 狄振鹏

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.5

2012年11月第1版

字数：199千字

2012年11月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29628-3

定价：48.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

>>>>>> 前言

俗话说：“没有规矩，不成方圆。”对企业来说，规章制度就是“规”和“矩”，有了良好的制度，企业才能成“方”成“圆”。经营得好的企业都有良好的管理制度，这些制度规范并引导企业稳定、健康地发展。

所谓制度，简单地说就是要求大家共同遵守的办事规程序或行为规则，比如人事制度、财务制度等。而“制度管理”，是指企业通过制定并落实制度来管理企业的方法和手段。之所以要用制度来管理企业，而不是仅靠人，根本原因在于以下几方面。

管理的根本目标在于显示公平与提高效率。要想达到目标，必须要有制度作保证。如果没有制度，管理者在处理问题的时候，就会缺乏标准，也就很难保证公平和效率。比如，人多时，欧洲男子会以点球决定谁上场踢足球。这样的规则显得非常公平，在节约时间的同时，也避免了人为决定谁上场、谁下场带来的不悦和麻烦。

制度管理能不断地优化企业管理。在落实制度、处理问题的时候，可以不断地在实践中发现制度的缺陷，然后不断地完善制度。随着制度的不

断完善，企业管理也会不断优化。否则，处理任何问题都是随意的，那么以后同样的事情出了问题，就谈不上借鉴经验，也不知道在哪里改正，从而导致很多人为矛盾的产生及管理成本的增加。

如果企业没有制度管理，那会产生许多问题，甚至悲剧。为什么在企业管理中会出现很多问题，甚至是悲剧呢？原因无非有这样三个：一是没有制度可执行，二是有制度不执行，三是制度不合理。由此可见，建立好的制度并认真执行可以避免许多悲剧。

一般而言，制度管理效果的好坏取决于制度的好坏及执行程度，而制定科学合理的规章制度是首先要解决的事项。管理学大师彼得·德鲁克曾说：“好的制度应该科学、实事求是、符合客观规律，还要明确、具体，并且实用。”可见，好的制度有三个重要标准：科学、明确、实用。

科学是指制度应依据客观情况来制定，而不是主观臆测、凭经验或盲目照搬；明确是指制度条文要具体，语言表述要明确，涉及的职责要落实到人，避免推诿扯皮；实用是指对实际管理的作用，因为制度是指导实践的，是解决问题的，要有实际效果，而不是作秀和走形式，更不是为了应付上级检查。

有了好的制度之后，最应该重视的是执行。没有执行或是在执行中虎头蛇尾，那么制度就会流于形式，成为摆设，也就无法发挥企业管理的作用。只有不折不扣地落实到位，制度才会发挥作用，才会体现出价值。

本书强调制度在企业管理中的作用，把制度的重要性提升到高于老板的高度，深刻阐述了“制度管人”比“人管人”更能体现公平、效率和威严，依靠制度才能把企业经营得更好。全书从世界名企的管理案例着手，结合形象的图表，阐述了一个个深刻的管理哲理，最终表明制度才是管理企业的法宝。

第一章 老板打天下，制度定江山

- ❖ 第一节 制度是管理的法宝 / 2
- ❖ 第二节 好的制度规范优质的企业 / 5
- ❖ 第三节 偶胜靠计策，长胜靠制度 / 8
- ❖ 第四节 制度面前，人人平等 / 11
- ❖ 第五节 管理要人性化，制度要严格化 / 14

第二章 严抓制度的制定流程与常见禁忌

- ❖ 第一节 充分调查研究问题，拟订制度草案 / 20
- ❖ 第二节 集思广益，广泛了解各方看法 / 22
- ❖ 第三节 避免公司制度与法律、法规相抵触 / 26
- ❖ 第四节 制度要抓重点，要明确、简洁 / 28
- ❖ 第五节 避免制度过于苛刻，过于精细 / 31
- ❖ 第六节 制度要严谨，切忌朝令夕改 / 35

第三章 部门职能具体化，制度要管好组织

- ❖ 第一节 行权靠制度，管理者要用权有度 / 41
- ❖ 第二节 通过经营企划制度做好公司长期规划 / 44
- ❖ 第三节 用行政办公制度做好人性化管理 / 46

- ❖ 第四节 用人力资源制度管好人才 / 49
- ❖ 第五节 靠财务制度管好财富 / 52
- ❖ 第六节 用机密制度管好企业核心秘密 / 55

第四章 工作流程规范化，好的制度在于执行

- ❖ 第一节 制度的生命力在于执行 / 60
- ❖ 第二节 执行是从老板开始的 / 63
- ❖ 第三节 执行制度不能打折扣 / 66
- ❖ 第四节 指定负责人，授权他全权执行 / 70
- ❖ 第五节 从细节下手，保证执行到位 / 73
- ❖ 第六节 执行制度要有连贯性、协作性 / 76
- ❖ 第七节 严格进度控制制度，为执行提速 / 80

第五章 敢于问责，执行效果关键在于责任监督

- ❖ 第一节 没有监督，执行效果就没保证 / 86
- ❖ 第二节 对执行的监督要常抓不懈 / 89
- ❖ 第三节 盯紧每件事，关注“回报” / 92
- ❖ 第四节 杜绝下属只报喜不报忧的行为 / 96
- ❖ 第五节 敢于问责，严于问责 / 99
- ❖ 第六节 采用双层委员会制度来监督 / 102

- ❖ 第七节 运用外派监事会制度保证执行 / 107
- ❖ 第八节 鼓励员工参与到监督中来 / 109

第六章 奖惩制度标准化，有章可循显公平

- ❖ 第一节 公平考核，让员工放心 / 116
- ❖ 第二节 违章必究，处罚得当 / 119
- ❖ 第三节 制度面前，功劳大于苦劳 / 122
- ❖ 第四节 绝不把褒奖留到第二天 / 126
- ❖ 第五节 把晋升和降职纳入奖惩制度 / 129
- ❖ 第六节 奖励个人与奖励团队相结合 / 133
- ❖ 第七节 不要忘了奖励非明星员工 / 137
- ❖ 第八节 把精神奖励写进奖励制度 / 141

第七章 结合制度，用企业文化来影响员工

- ❖ 第一节 与企业文化相结合，使制度人性化 / 146
- ❖ 第二节 用制度与企业文化培养员工的积极性 / 150
- ❖ 第三节 灌输企业文化，增强员工的认同感 / 153
- ❖ 第四节 利用企业文化提高制度的凝聚力 / 159
- ❖ 第五节 利用内部关怀消除制度考虑不周的地方 / 162
- ❖ 第六节 用制度和文化建立员工的企业归属感 / 165

- ❖ 第七节 企业文化激发使命感，使命感强化制度 / 168

附录一 知名企业给力制度一览

- ❖ 名企之一：通用（中国）公司日常行为制度 / 174
- ❖ 名企之二：沃尔玛公司员工培训制度 / 177
- ❖ 名企之三：TCL集团员工工资制度 / 180
- ❖ 名企之四：玫琳凯公司员工奖励制度 / 184
- ❖ 名企之五：海尔集团员工处分制度 / 186
- ❖ 名企之六：松下电器公司人才晋升制度 / 189
- ❖ 名企之七：丰田汽车公司礼仪制度 / 191
- ❖ 名企之八：杜邦公司安全制度 / 195

附录二 企业运营制度模板

- ❖ 一、人事制度模板 / 200
- ❖ 二、财务制度模板 / 203
- ❖ 三、研发制度模板 / 205
- ❖ 四、采购制度模板 / 208
- ❖ 五、生产制度模板 / 210
- ❖ 六、质量制度模板 / 214
- ❖ 七、仓储制度模板 / 217
- ❖ 八、销售制度模板 / 219

第一章

老板打天下，制度定江山

老板辛辛苦苦地把公司建立起来后，最希望的是公司稳步发展，逐步壮大。可往往事与愿违：很多公司在经历了发展初期的短暂繁荣后，常会面临发展“瓶颈”——发展没后劲，原地踏步，甚至衰败、破产。为什么会这样呢？因为公司制度没有发挥应有的作用。正所谓，“老板打天下，制度定江山”，企业发展不能没有制度。制度是管理的法宝，好的制度才能规范企业，才能为企业的发展提供内驱力。

第一节 制度是管理的法宝

【名企名事】

创立于1802年的杜邦公司至今已有200多年的历史，是世界500强企业寿命最长的公司之一。它之所以长寿，是因为杜邦家族不断进行制度创新，始终坚持用制度管理企业。

在早期，杜邦公司的管理带有明显的个人英雄主义色彩，亨利·杜邦管理思维就是这一制度的典型代表。他的管理模式被称为“凯撒式管理”，即单人决策的意思：公司大大小小的决策，都由他说了算。公司所有支票他要亲自开，所有合同他要亲自签。这种管理模式在长达39年的时间内取得了较好的效果，亨利靠着单人决策建立了杜邦帝国。

然而，当亨利卸任之后，他的单人管理能力无法被继承。1889年，亨利去世，其侄子尤金成了杜邦公司的最高管理者。但他经验不足，管理无能，导致企业迅速衰退，甚至差点倒闭。

面对危机，杜邦家族废除了单人决策的管理模式，改用集团式的管理模式。最高决策权掌控在家族手中，但家族成员不再事必躬亲，而是让执行委员会去执行他们的决策。同时，杜邦集团将管理制度化，不再推崇个人单打独斗，这样做大大提高了管理效率，促进了公司的发展。

但是，由于权力过于集中，管理失去了弹性。面对多变的市场环境，杜邦公司的适应能力较差。于是，杜邦公司采取多分部体制，把权力下放到部门，这一举措使杜邦公司再次获得了飞速的发展。

【制度真相】

常言道，打江山容易，守江山难。守江山的关键在于治理，治理的关键在于制度。从杜邦公司的发展历程中，我们可以看出：长久发展的关键在于制度。每个时期，杜邦公司都有特定的制度：最开始是单人决策，然

后是集团式经营，最后是多分部体制。这些制度在特定的时期，为杜邦公司的发展提供了相应的保障。

从最初的个人英雄主义，到后来的多分部体制，杜邦公司的制度在不断地发展和创新。对任何一个企业来说，制度的创新是公司“定江山”的法宝。如果用一句话来说明制度创新的重要性，那就是：制度创新是管理的法宝，是企业根本的创新，是最重要的企业体制变革。

我们发现在杜邦公司的发展过程中其总裁不断更替，其中不乏英雄人物。这些人是杜邦家族历史上重要的人物，是名噪一时的响当当的人物。但是，现在很多人都不记得他们了。这说明什么呢？这说明一个企业的成长，需要绝对的领袖，但是更需要合理的制度，好制度比好领袖更能让人印象深刻，更能让企业恒久发展。

所以，从这个意义上说，老板、领袖是打天下的“王者”，制度是定天下、定江山的“王者”，管理者的能力远远不如制度有威力。而想让一个打天下的统帅变成定江山的“王者”，关键在于创新制度，坚持用制度管理公司，让一切管理行为变得系统而规范。

之所以要强调制度建设，目的是用规范化的制度来约束管理者，避免管理者滥用职权。因为人是有感情和弱点的，而制度却能避免感情用事，弥补人管人模式的漏洞。与此同时，制度也要规范员工的行为，消除企业内部无序和涣散的状态，维护管理者的权威，让企业的意志和行动相统一。

【制度指南】

俗话说：“没有规矩，不成方圆。”如果一个企业没有规范的制度，或许在某一时段能混下去，甚至还混得很有效率，但从长远来看显然行不通。因为没有制度、没有纪律，会导致没有执行力、没有生产力。所以，一个明智的老板，在打下天下之后，一定会努力制定适合公司的系统化的管理制度。那么，怎样制定适合本公司的制度呢？以下几点具有较高的参考价值。

1. 在制定制度时，要以“高标准、严谨”为原则

制度不严谨，全是泛泛而谈的“空架子”，没有具体的规范，那等于没有制度。现在很多小公司就是这样，虽然也有一套一套的制度，但不严谨、没有考量的标准，根本无法评估执行效果。这样的企业也注定难成气候。

如果你想打造一个一流的团队，就必须制定严谨的制度。这非常容易理解：如果制度足够严谨，那员工的所作所为就会有明确的衡量标准。这样一来，员工好的行为就会得到激励，不良的行为就会得到遏制。这对公司的发展壮大有重要意义。

2. 明确告知相关制度的前因后果，让员工明白怎样做

企业管理制度，其实就是企业内部的游戏规则。作为管理者，应该让每个员工清楚地明白制度是什么，知道哪些行为是允许的，哪些行为是不允许的，哪些行为是公司大力提倡的。管理者制定制度之后，一定要清楚地告诉员工：为什么公司要制定这些制度，员工为什么要遵守这些制度，制度与员工有什么关系，制度跟公司的业绩有什么关系……只有真正看明白了公司的制度，员工才知道为什么要遵守，怎样去遵守。

3. 制定具体的奖赏和惩罚标准，严格地按照标准执行

在制定制度的时候，一定要设定具体的奖惩标准：员工表现得好，按照规定给予奖赏；员工表现糟糕，给公司造成了损失，按照规定给予处罚。这样的制度才能彰显公平，才能鞭策后进、鼓舞先进，才能起到管理员工、凝聚人心的作用。企业的管理者不要像古代的某些皇帝那样，有法不依，随心所欲地奖赏或惩罚部属：部属办了一件让他开心的事，他就可以给部属加官晋爵；部属说错了一句话，得罪了他，他就可以当场将其“打入死牢”。要知道按这种做法管理企业会让口服心不服，是难以管理好公司和部属的。

4. 监督检查，杜绝有“法”不依，有“罪”不定的情况

在制度和标准下，员工违反了哪条规定，就要受到相应的处罚。但如果没人监督，执行者就会滥用职权、徇私舞弊。打个比方：张三与王经理关系不错，张三违反了公司的制度，王经理顾念人情，不按规定处置张三。王经理这样做引起了李四、王五等员工的不满，他们有怨言，工作积极性大减。其实这种情况在公司中很常见。为了避免惩处制度执行不到位，高层管理者必须狠抓制度执行的力度，避免发生有“法”不依，有“罪”不定的情况。

第二节 好的制度规范优质的企业

【名企名事】

玫琳凯公司的直销做得特别成功，受到了企业管理界的关注。当然，这在很大程度上归功于玫琳凯公司的奖励制度：玫琳凯每年的奖金总额高达 3800 万美元。

玫琳凯公司的奖励制度如下：

1. 美容顾问的订单达到一定的数量，就会享受公司给予的服务费。例如，如果订单金额在 800 美元和 1200 美元，就会给 13% 左右的服务费，订单金额达 1800 美元以上就会得到 20% 的服务费。
2. 如果员工卖出特定的产品就会得到一条缎带。
3. 业绩好的员工，都会得到特别设计的别针，这些别针都有特殊的意义。
4. 玫琳凯公司的内部杂志会奖励、赞美表现优秀的员工。杂志每月发行一次，让员工在赞美中分享成功的经验。

5. 玫琳凯公司每年会给表现优秀的员工海外旅游的机会，获奖员工甚至可以携带自己的家属。

以上奖励以及名车、竞赛奖金等制度，让玫琳凯公司的直销有了一次次新的突破。

【制度真相】

玫琳凯公司的案例告诉我们，严格的制度与执行是企业管理的法宝。只有好的制度才能规范运作过程，才能造就优秀的员工和优质的企业。那么，什么是企业制度呢？在管理界，它被定义为成文或不成文的规则，或者是说不同企业文化下经营该企业所用的不同管理方法。制度约束着企业内部每一个员工的行为，但这种约束是合理的，它鼓励大家在制度这个圈子里自由发挥，为企业发展努力工作。如果员工超越了制度的约束，损害了企业的利益，就将受到相应的惩罚。可以说，企业制度是企业的基石。

有了制度的存在，员工做事情才能有章可依。不管地位高低，只要是公司的一员，都必须遵守企业制度，制度就是企业的“法律”。只有在这个“法律”的约束下，员工才能充分发挥自己的才能，企业才能得到更充分的发展。

换句话说，有了制度的存在，企业内部大大小小的事情已经不再是某一个领导说了算，而是制度说了算。不管发生了什么事情，制度是判断是非的唯一标准。这就要求在制定制度时，既不要过于苛刻，也不能过于宽松。过于苛刻的制度会让员工产生一种过大的压力，容易让员工产生疲倦感，反而不利于工作。相反，过于宽松的制度，会失去对员工的约束力，容易让管理陷入一种混乱的状态。

因此，好的制度能给员工一定的空间，这样员工工作的积极性更强烈。例如，张女士从一家小型私企跳槽到外企，感受最深的是外企制度对员工的尊重：只要员工做得好，就会得到相应的奖励，以示表扬。比如公司出勤制度规定：如果一个月内没有请假、迟到，员工就会得到 100 元的出勤奖；如果三个月都是全勤的话，再额外给予 300 元的奖励；如果连续

两个季度都是全勤，额外给予 500 元的奖励。这样，员工自然会努力不迟到、不早退、少请假。再比如，公司对客户积累的奖惩制度：公司规定一星期内拉到一个客户就会得到 100 元的奖金，反之就会被扣 100 元。这种制度能有效地激励员工，充分发挥员工主动工作的积极性，帮助员工努力创造更好的业绩。

可见，最好的制度是让员工把自己的工作当成自己的事业，把自己的未来寄托在企业的发展上。

【制度指南】

企业制定制度要合理合法、奖罚分明，遵循对事不对人、一律平等的原则。那么哪些制度才是好的制度呢？

1. 好的制度要适合企业的阶段性要求

企业发展的阶段不同，任务也不同，这就需要相应的规章制度来辅佐。好的制度要从实际出发，激发出员工最大的潜能。当然，这些制度包括惩罚制度，既要有约束性又要有激励性。因为人向来不喜欢被别人管着，你要让他觉得你是在帮他，而不是在约束他，从而让他为企业现阶段的目标服务。

2. 好的制度要充分利用企业资源

好的制度就要充分利用企业的资源，不让企业做无谓的消耗，让企业的各种资源形成强大而有效的合力，促进企业发展。比如对于人才资源，制度应该充分发挥出人才的自主性与能动性，使人尽其才。

3. 好的制度要充分考虑员工的利益

若制度能充分地考虑员工的利益，就会使员工形成这样一种理念：自己是公司很重要的一员，公司在保护自己的利益。这样他们就会自觉地遵守公司的规章制度，按公司的章程做事。

第三节 偶胜靠计策，长胜靠制度

【名企名事】

2007年招商银行宣布，它的国际标准双币信用卡业务占内地市场份额的三分之一，发卡量突破了1000万张。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，招行只用了7年时间，就创造了数十个第一，给当地的金融界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，一是文化。”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，就从国内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，招行是由法人持股的股份制商业银行，如果招行出现了坏账，是没条件将坏账剥离的，只能靠利润来冲销。哪家分行出现坏账，哪家分行就要承担责任。因此，招行的风险控制意识很强，这也造就了招行独特的管理和运营制度。

【制度真相】

招行在20年的发展历程中，一直保持稳步上升的势头，接二连三地取得了令同行望尘莫及的成绩。从招行的发展历程中，我们可以看到招行的发展凭借两点：一点是制度，一点是文化，而且制度一旦制定，就会得到坚定不移的执行。可以说，这是招行长盛不衰的法宝。

一句话，建立和巩固制度，是企业持续发展的根本保证。当企业发展