

先定制度/再谈管理

制度第一/老板第二

狄振鹏 著

制度

才是真正的老板 3

(落地执行版)

一流的执行必有一流的制度

中国企业缺什么？
缺少规范，缺少流程，最缺执行！



金城出版社
GOLD WALL PRESS

狄振鹏 著

制度

才是真正的老板3

(落地执行版)

一流的执行必有一流的制度

中国企业缺什么？
缺少规范，缺少流程，最缺执行！



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

制度才是真正的老板：落地执行版. 3/狄振鹏著. —

北京：金城出版社，2016. 8

ISBN 978-7-5155-1367-6

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 (2016) 第 179978 号

制度才是真正的老板 3 (落地执行版)

作 者	狄振鹏
责任编辑	李轶武
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	17
字 数	205 千字
版 次	2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1367-6
定 价	58.00 元

出版发行	金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102
发 行 部	(010)84254364
编 辑 部	(010)64391966
总 编 室	(010)64228516
网 址	http : //www.jccb.com.cn
电子邮箱	jinchengchuban@163.com
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010)64970501

■ 前言 ■

“老板打天下，制度定江山”，相信很多管理者都对这句话有切肤领悟。创业靠老板胆大，成长因制度伟大，制度才是真正的老板。

与笔者的《制度才是真正的老板（白金版）》和《制度才是真正的老板2（最新操作版）》图书面市相伴随，中国正掀起企业新一轮制度管理风潮。然而，是不是有了完备的制度，企业就可以高枕无忧、蓬勃发展呢？答案是否定的，让制度发挥作用，需要将制度落实到位，并加以完美执行。笔者见过很多企业都有着健全的规章管理制度，但企业原来怎样，现在还是那样，根本原因就在于这些规章制度没有被遵循，执行到位也是句空话。

当前，经济下行，企业发展疲弱，管理者除了要运筹帷幄把握企业的发展机遇外，更要做好企业的内部运营工作，一手抓制度建设，一手激发团队的执行意识，这样才能重新建立起企业的竞争优势，再创商业发展的奇迹。正所谓“三分战略，七分执行”，无论外界环境如何风云变幻，优秀的企业执行力就是要将战略、目标、制度、流程等落实到位，这是企业成功的必备条件，直接关系到企业的兴衰强弱。

多年来，笔者通过对众多企业调查研究发现，无论是大公司还是小公司，规章制度不可谓不科学合理，但是它们的经营状况却大不相同，原因就在于对制度执行的程度不同。企业要想打造强大的团队执行力，

就必须强化员工的制度落实意识，端正执行态度，采取有效的沟通、协调、监督与控制机制，并通过科学合理的绩效考核方式和公平公正的奖惩措施鼓足员工士气，做到了这些，整个企业团队就很容易迸发出强大的执行动力。

很多读者希望笔者在原来两本书的基础上，增加更多有关制度执行力的内容。基于此，本书从标准管理、流程管理、沟通管理、监督管理、结果管理、考核管理、激励管理、团队管理等角度，有针对性地解决企业制度不够落地、执行不够彻底的问题，确保操作更务实，使用更便捷，最终达到立竿见影、吹糠见米的执行效果。随书附赠本人录制的同名精选培训视频，便于读者配套学习使用。可以说，大凡优秀的企业都胜在制度管理，赢在狠抓落实，本书将用简洁易懂的语言、实战可资借鉴的案例，为老板和各级管理者提供一套制度落地解决方案，助力企业稳定、健康、高速地发展。

■ 目录 ■

第一章

先定制度，再谈管理——制度才是真正的老板

管理是植物，制度是土壤。只有肥沃的土壤，才能滋养和培育出繁茂的植物；只有完善的制度，才能确保企业长盛不衰。因此，管理者重视企业的制度建设，重视用制度体系管理企业，这样企业才能步入科学化、规范化的轨道，全体员工步调一致，充分发挥团队的作战水平。

1 优秀的企业必有优秀的制度	002
2 一时取胜靠计策，长久取胜靠制度	005
3 制度不完善，麻烦将不断	008
4 合法是公司制度的基本要素	012
5 没有完美，制度要与时俱进	016
6 好制度要简单、实用、抓重点	020
7 制度要有前瞻性，避免朝令夕改	022

第二章

胜在制度，赢在执行——好制度贵在执行到位

企业发展离不开完善的制度。但有了制度并不等于万事大吉，关键是要把制度落实到位，让大家严格遵循，这样制度才能发挥作用；否则，再

好的制度都是一纸空文。很多企业缺的不是制度，而是执行。优秀的管理者应该带头做好制度落实工作，营造遵守制度的企业风气，让制度最大限度地发挥正能量。

1 没有执行，再好的制度都是废纸一张	028
2 制度越具体明确，执行越容易到位	032
3 管理者要做制度执行的表率	036
4 制度面前，谁都没有特权	040
5 要让员工怕制度，而不是怕你	044
6 制度要严厉，执行要有爱	048
7 营造遵守制度的企业风气	051

第三章

设立标准，严格要求——执行绝对不能打折扣

同样是执行，有些人只做到 60 分，有些人会做到 80 分，而有些人会做到 90 分甚至 100 分。之所以执行效果不同，一方面与执行者本人的责任心有关，另一方面也与企业给出的执行标准有关。如果企业在制度体系中设立较高的执行标准，并设置相应的奖惩措施，员工执行到位自然轻而易举。

1 有了高标准，执行就有了方向	056
2 以制度为准绳，执行不打折扣	060
3 执行对细节要有执着精神	063
4 重视制度落实中的小问题	066
5 保持精细的执行态度	070
6 将执行到位变成一种习惯	073

第四章

规范流程，有章可循——流程让执行轻松高效

工作要讲究先后顺序，讲究轻重缓急，还应制订计划，规范流程，避免遗漏，避免混乱。在此基础上，为了达到更好的执行效果，应通过合理分工、指定负责人，让大家各司其职、各行其是，有条不紊地将工作落实到位。

- 1 按流程办事，执行不混乱.....078
- 2 优化流程，执行力自然水涨船高.....081
- 3 制订计划，为执行保驾护航.....085
- 4 指定负责人，让工作落实到人.....090
- 5 根据下属的专长来指派任务.....094
- 6 充分授权，使下属心情舒畅.....098
- 7 要保持制度落实的连贯性.....102

第五章

倡导沟通，增强默契——有效执行从沟通开始

企业运营过程中，等待、闲置、无序、协调不力、执行不力等现象无处不在。究其原因，与沟通不畅有很大关系。有研究表明，管理中 70% 的错误是由沟通不畅造成的。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面；同样，执行也离不开沟通，沟通也渗透于执行的各个环节。有良好的沟通，才有高效的执行。

- 1 有效的执行从高效沟通开始.....108
- 2 建立完善的内部沟通机制.....113
- 3 如果可以，尽量面对面沟通.....118
- 4 认真倾听，避免想当然地执行.....123

5 让下属复述，保证领会执行意图	127
6 牵涉较多的事，沟通好了再执行	131
7 盯紧每件事，让下属及时汇报	135

第六章

敢于问责，严于问责——监督为执行保驾护航

人是有惰性的，管理者指望下属进行自我管理、自我约束是不现实的。因此，监督与问责机制是必不可少的，它是避免员工放任自我、违背制度、工作落实不到位的有力保障。谁不遵守公司制度，谁的工作出了问题，就问责于谁，确保管理贯彻到位。

1 员工没你想的那么自觉，监督很有必要	142
2 持续监督，对执行情况了如指掌	146
3 小心！下属可能报喜不报忧	149
4 在监督中发现问题，及时消除“隐患”	153
5 严于问责，绝不纵容和姑息	156
6 鼓励员工参与到监督中来	159

第七章

多谈功劳，少谈苦劳——执行要以结果论英雄

“没有功劳，也有苦劳。”对企业来说，这句话流露出来的“苦劳心态”是企业发展的拦路虎。管理者要帮下属树立以结果为导向、以功劳为导向的职业态度，员工没有功劳，没有达成好的结果，苦劳再多也都是白劳。

1 没有功劳，苦劳又有何用？	164
2 人人谈苦劳，公司成“苦牢”	168

3 让员工树立结果心态，真正落实到位	172
4 用业绩兑换工资，就这么简单	176
5 第一次就把事做对做到位	180
6 追求高效，小投入获得大产出	184

第八章

公平考核，奖优罚劣——用绩效考核推动执行

企业以追求效益为终极目标，而效益来自于全体员工的业绩。要想大家努力提升业绩，公平合理的考核和奖励制度是必不可少的推动力。对于业绩突出的员工，应予以诱人的奖励；对于业绩糟糕的员工，应采取适当的处罚。通过一奖一罚、奖优罚劣，激发员工的进取心和危机感，让员工自动自发、奋勇前行。

1 干好干坏都一样，谁还会卖力？	190
2 合理考核，给员工发张“成绩单”	193
3 任何时候，业绩都是考核的硬指标	197
4 有奖有罚，员工自动自发	201
5 把晋升和降职纳入奖惩制度	205
6 绩效面谈，为下属指明努力方向	209

第九章

驾驭人性，完美激励——让执行成为自觉行为

无论是大公司还是小公司，单纯依靠金钱吸引、刺激员工，只能在短时间内起到激励的作用。从长远来看，这种激励方式的效果是有限的。管理者有必要采取多重激励手段，尤其是精神激励层面，让员工在工作中寻

找乐趣，积极地奔跑起来，为企业发展创造更多的价值。

❶ 赞美不花钱，却能给公司赚钱.....	216
❷ 以员工为本，表达温情关怀.....	219
❸ 用“跳一跳，够得着”的目标激励员工.....	223
❹ 即时激励，满足员工的心理需求.....	227
❺ 良性竞争，给员工带来正能量.....	230
❻ 给员工继续学习的机会，帮助他们成长.....	234
❼ 制造危机感，让员工主动奔跑起来.....	238

第十章

全员执行，团队至上——打造高效的执行团队

企业想要高速发展，仅凭个人英雄主义是行不通的，必须依赖团队的作战能力。当团队在共同目标的指引下，集思广益，相互协作、默契配合，实现了“1+1 > 2”的执行效果时，这个企业才是有希望的。一个具有强大的团队执行力的企业，必定拥有无坚不摧的竞争力。

❶ 执行到位，光靠个人是远远不够的.....	244
❷ 团队目标，给大家指明使劲的方向.....	248
❸ 集思广益，让团队闪耀智慧的光芒.....	252
❹ 默契配合，“1+1”可以大于“2”.....	255
❺ 维护团队“人和”的环境.....	259

第一章

先定制度，再谈管理

——制度才是真正的老板



管理是植物，制度是土壤。只有肥沃的土壤，才能滋养和培育出繁茂的植物；只有完善的制度，才能确保企业长盛不衰。因此，管理者重视企业的制度建设，重视用制度体系管理企业，这样企业才能步入科学化、规范化的轨道，全体员工步调一致，充分发挥团队的作战水平。

■ 优秀的企业必有优秀的制度

据媒体报道，美国投资银行雷蒙德·詹姆斯（Raymond James）的分析师塔维斯·麦克柯特表示，2012 年第一季度全球手机产业利润中，苹果公司占了约 80%，其余的归三星所有。通过这一点，我们可以强烈地感受到苹果公司的统治力。

事实上，苹果公司的统治力不仅限于手机行业。在 2012 年，他们的市值高达 5600 多亿美元，超出全球第二的埃克森美孚 1500 多亿美元的中石油市值不到苹果的一半，中国的三大移动通信公司（中国移动、中国电信、中国联通）的市值总和，约为苹果的一半。

如果评判一家企业是否优秀的标准是市场占有率，那么苹果、微软、谷歌、英特尔等企业是当之无愧的。这些企业有什么共同之处？那就是完善的企业制度。

对于一个企业来说，优秀的制度都是不可或缺的基石。没有优秀的制度，就谈不上优质的管理，就不可能获得高效的企业产出。没有优秀的制度，就不可能成就优秀的企业。因此，重视创建优秀的制度，是每个企业管理者都应重视的课题。而世界上那些早已重视这一课题的企业，如今已

经成为佼佼者。

美国著名的英特尔公司，从创立那天开始，就十分重视制度建设，公司各个方面都有明确的制度规定。以最简单的考勤制度为例，英特尔规定：员工每天早上8:00开始上班，如果谁8:05才报到，就要上“英雄榜”，背负迟到的“罪名”。即使他前天晚上加班到半夜，第二天仍然要按时上班。

这个制度规定是在20世纪70年代推出的，当时美国社会盛行个人享乐主义，英特尔公司为了规范员工，才出台了这项严格的制度。

除了考勤制度之外，英特尔其他方面的制度也很健全，生产制度、财务制度、用人制度、销售制度等等，都有清晰的规范。人人都以这些规范为准则，否则，将会受到相应的处罚。与很多强调人性化管理的企业不同，英特尔一贯强调制度胜于一切。

如今强大的英特尔令众多企业羡慕和仰视，然而，如此商业帝国并不是一夜之间建立起来的。它也是由小到大、由弱到强，一步步发展而来的，只不过它一开始就重视用制度来管理公司，按制度办事，这才有了今天的英特尔。因此，只要我们坚持用优秀的制度规范企业，坚决按制度管理企业，有朝一日，我们也可能建造属于自己的商业帝国。

那么，什么样的制度才称得上是优秀的制度呢？优秀的制度应具备哪些特点呢？



优秀的制度的特点

◎优秀的制度是与时俱进、不断完善的

优秀的制度从来都不是一成不变的，而是随着企业发展和外界竞争状态的变化，保持与时俱进、不断完善的。

一家公司有这样一条制度：一个员工是否受到表彰、受到多大的表彰，要看他工作中发生的意外事故的多少。可笑的是，这项制度针对的却是一群从事现代化生产机器的员工，他们一年到头也没什么事故发生。因此，生产部主管和员工年年受表彰。

其实，当初这项制度是结合现实情况推出的，因为当年生产车间设备落后，经常发生事故，产品合格率得不到保障。后来，随着企业的生产设备的更新换代，生产事故不断降低，但是这项制度却没有废除，所以，才有了如此可笑的情况。这就是制度没有与时俱进的表现。

◎优秀的制度不是完美的，而是合理的

很多管理者认为，优秀的制度是完美无缺的，其实这是一种误解。就像人一样，世界上没有完美的人，也没有完美的企业，同样没有完美的制度。所谓优秀的制度，确切地说，它是适合本企业的制度，是合理的、趋于完善的。也就是说，把苹果公司的制度照搬到你的企业，不一定就能发挥出应有的作用，原因是它可能与企业实际情况不符。

◎优秀的制度不仅能解放管理者，更能激发员工斗志

优秀的制度之所以能够解放管理者，是因为怎样做对，怎样做不对，制度里都有明确的规定，员工在制度的规范下各司其职，工作有章可循，企业处于有序的运行状态。在这种情况下，管理者就不用为一些繁杂的琐事操心，可以把精力放在大的事务上。

同时，由于制度公平、合理、规范，干多干少不一样，干好干坏不一样，有奖有罚，员工的积极性就会得到最大限度的激发，整个团队的工作效率就很有保证，这样的企业将会充满战斗力。

■ 一时取胜靠计策，长久取胜靠制度

古希腊有一句谚语：“狐狸多机巧，刺猬仅一招。”意思是，狐狸机灵，经常有奇思妙想的鬼点子，让自己有所斩获。而刺猬只有一招，那就是遇到危险时缩成一团，把浑身的尖刺指向四面八方，让敌人不敢靠近。

有些企业就像狐狸，喜欢投机取巧，甚至投机倒把，用一些小聪明、小计策为企业赚取利润；有些企业则像刺猬，他们只有一招，那就是用制度管理企业，脚踏实地、苦心经营。“狐狸型”企业小聪明再多，也只是偶尔小胜、小打小闹，“刺猬型”企业看似愚笨，但却能长盛不衰，竞争对手永远拿他们没有办法，因为他们会用制度这种“利刺”去保护企业，应对外来的竞争。

身为管理者，如果不希望自己的企业像狐狸那样，只会耍小聪明，只能小打小闹，那就不能忽视制度的建设。也许你的企业当前发展得挺不错，但如果你不重视制度建设，不用制度规范企业，你的企业难有大作为。换言之，如果你采用制度化的管理模式，你的企业将会发展得更好。在这方面，“老干妈”创始人陶华碧就深谙其道。

陶华碧是一个没有上过一天学的人，但是她比有些饱读诗书的管理者

更明白管理之道。

当她的“老干妈”公司越办越大时，她意识到只靠自己、靠人管理是不行的，必须制定合理的规章制度，用制度来管理公司。为此，她让自己的长子李贵山来设计公司的制度。

李贵山是一个转业军人，做事非常讲规矩。进入“老干妈”管理层后，他第一件事就是处理文件，整章建制。他经常把规章制度读给陶华碧听，陶华碧听到重要处时，就会站起来说：“这条很重要，要制定得更具体一些。”当陶华碧听到不妥之处时，也会立即更正，然后再让李贵山修改。如此反复多次，直到满意。

制度初稿确定之后，陶华碧不忘征询部属的意见，还会召集员工开会讨论。通过民主协商的方式，最终确立了大家都认可的制度。就这样，“老干妈”公司在制度的规范下，继续保持强劲的发展势头。

身为企业管理者，绝不能满足于企业当前的发展状态，不能满足于小打小闹。如果企业制度还未建立，或还不完善，那么一定要抓紧时间整章建制，出台完善的公司制度。即便公司有制度，也要经常性地思考：公司的制度是否符合当下发展，是否有更好的制度呢？在这方面，阿里巴巴集团为我们做出了榜样，

2009年9月10日，在阿里巴巴成立10周年之际，马云等18名创始人宣布辞去“创始人”身份，开始寻求和尝试更好的企业发展制度——合伙人制。在随后的3年时间，阿里巴巴针对相关合伙人的章程，以及产生的过程均进行了长期和激烈的讨论，并积累了丰富的经验。截至2013年9月10日，阿里巴巴已经分三批产生了28名合伙人，而且集团内部试图产生更多的合伙人选，以便为公司长远发展输入新血，使公司成为一个生态化的组织，拥有多样性和可传承性。

合伙人制指的是共享企业经营所得，并对经营亏损共同承担无限责任。有舆论认为，阿里巴巴的“合伙人”是为了上市而专门设计的，目的是为保证上市后管理层对公司的掌控权。对此，阿里巴巴集团董事局