

KAOREN BURU KAO ZHIDU
JINGHUA BAN

靠人不如 靠制度

精华版

王 凡◎编著

一个企业，一种制度；严格执行，迈向杰出
团队执行制度，让企业稳步提升
制度约束团队，让管理井井有条

在相互完善之中，让制度与团队完美结合，发挥出最大的能量！

 中国言实出版社

靠人不如 靠制度



精华版

王 凡◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

靠人不如靠制度：精华版 / 王凡编著. —北京：
中国言实出版社，2014.5
ISBN 978-7-5171-0573-2

I. ①靠… II. ①王… III. ①企业管理制度—通俗读
物 IV. ①F272.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第101506号

责任编辑：郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲16号五层

邮 编：100037

电 话：64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

版 次 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 13印张

字 数 192千字

定 价 29.80元 ISBN 978-7-5171-0573-2

前 言

俗话说：无规矩，不成方圆。对于企业而言，这句话显得尤为重要。企业的规矩就是企业所制定的各项规章制度。有了制度的约束，企业的各项工作才能有条不紊地进行；有了制度的约束，企业才能实现高效规范的管理。可以说，制度是企业员工高效执行力的有效保障。从另一个方面而言，随着企业的发展，制度也需要不断地完善，让企业的管理更加规范合理。只有这样，才能解放企业的管理者，才能为管理者提供更大的创造空间，让企业的发展更上一个台阶。

所以说，对企业来说，靠人不如靠制度。用制度代替人治，会让员工有一种大家都相互平等的感觉，会避免许多问题。但这个时候企业往往会面临一个问题：有制度了，但在实施方面却受到了阻碍，不能很好地应用于企业中来。这就需要我们思考，该如何让现有的制度从墙上走下来，该如何让制度褪去它冷冰冰的外衣，让它真正能走进每一个人的心里。所以说，在制定制度的时候也需要一点人性化，不能让制度看上去冷冰冰，应该让人能够感受到其中的温馨。“让严肃与活泼并存”，是制定制度的时候需要考虑的一个非常重要的方面。

企业之所以能成功，是因为它的制度健全而充满人情味。“木受绳则直，金就砺则利”，当员工在一个严肃与活泼并存的氛围中工作时，他才能发挥自己最大的潜力，团队的执行力才能得到最大保证。

基于制度如此重要，我们特意在之前《靠人不如靠制度》的基础上，

靠人不如靠制度（精华版）

对其进行了完善和修改，使其更能适应当下企业面临的现状，让管理能真正实现“把人管好、把事理顺”，从而让企业更好更快地发展。

翻开此书，抛开那些条条框框，你将会学到制度管理的理念，掌握一套制定和执行制度的方法。

目 录

第一章

靠人不如靠制度

自由之屋要盖在限制的围墙内	2
管理也是一种严肃的爱	4
制度比说教更有用	8
每件事情都要有明确的规范	12
法治比人治更符合企业发展	15
企业的做大做强要靠制度	17
企业凝聚人心要靠制度	19
企业稳定人才要靠制度	22
企业解决混乱要靠制度	23
企业提高效率要靠制度	25

第二章

制度的落实在于严格

要让规则来统治世界	28
服从是最基本的职业素质	33
左手抓敬业，右手抓服从	37
有纪律才能有战斗力	43
没有纪律，团队就是一盘散沙	46

第三章

制度的核心是清晰的标准

没有纪律意识的表现	48
律己者才能够律人	50
行为比语言更重要	53
以身作则不是喊口号	55
管理者要样样胜人一筹	57
下属执行力来自领导威信	59
不可许诺自己办不到的事	63

找到执行难的“元凶”	66
好的制度和决策关键在执行	68
提高员工正确做事的能力	71
坚定不移地完成设定目标	73
不断提升企业的执行能力	76
规章制度不能够成为摆设	78
用一点软硬兼施的方略	80
不要苦劳要功劳	82
经常反思自己的决策质量	86
好的监督机制往往更重要	89
成功的道路，没有捷径	90
保证完成任务	95
第一次就要把任务做到位	99
做高效不拖延的员工	102
经常评估员工的执行力	106

第四章

绩效管理来自优秀的制度

揭开绩效考核的面纱	110
行之有效的管理手段	114
绩效考核“三级跳”	118
沟通是绩效评估的核心	121
绩效管理需要“业绩辅导”	125
发扬“绩效精神”	131
让绩效面谈不再难谈	137
绩效评估中的人为偏差	142

第五章

企业管理来自优秀的制度

如何建立企业管理制度体系	146
如何建立日常经营管理制度体系	148
制定管理制度的原则和程序	150
如何制定管理制度	155
制定过程中的调查与讨论	157

第六章

一定要让制度长青

让制度与企业共同成长	160
------------	-----

靠人不如靠制度（精华版）

- 制度，绝不仅仅是为了挂在墙上 163
- 将坚持公平公正放在第一位 166
- 落实就要有具体的落实指标 170
 - 坚持制度第一的管理理念 173
 - 让制度在每一个人的身边 176
- 执行力来自于企业文化理念 181
- 企业文化是迅速发展的动力 183
 - 了解透彻企业文化的精髓 186
 - 用制度构造现代企业文化 189
- 管理者要成功塑造企业文化 192
 - 找到企业文化的活力之源 194
 - 让员工认同的企业文化 197

第一章

靠人不如靠制度



自由之屋要盖在限制的围墙内

俗话说：不以规矩，不成方圆。如果一个企业没有制度，在某一段时间也许能混下去，甚至在某一阶段、某一件事情上还会显得很有效率，但是从长远和整体上来看显然是不行的。因为一个没有制度、没有纪律的团队事实上等于一个没有绩效、没有生产力的队伍。所以一个顶尖的管理者应该如何营造建立一个好的制度管理模式是非常重要的。如何保持一个团队的良好管理模式呢？以下的几点是值得大家去参考的。

第一，我们应该制定一个非常具体的可操作、可执行的企业管理制度。所谓的企业管理制度其实指的就是游戏规则。我们要让每一个员工都能够非常清楚所制定的制度是什么？哪些是好的？哪些是不好的？哪些是可以允许的？哪些是不被允许的？制定这些制度之后要清楚地告诉他们为什么制定出来这些制度。这些制度为什么要被遵守？它跟团队协作有什么关系？跟组织管理有什么关系？跟业绩的达成有什么关系？要把这些原因一五一十地让员工明白。因为当员工明白为什么设定这些游戏规则和制度的时候，他们才知道为什么或者是如何去遵守这些制度和行为。

第二，我们要制定高标准、严格的标准。任何一个顶尖的团队都有一套非常严格的标准。标准应该是合理的高标准，如果你想拥有一个一流的团队，你就必须制定严格的、一流的标准，这点是非常容易理解的。有一句话讲得非常好，“严师出高徒”，在带领团队和培训的过程当中，如果你对他们的要求非常松散，同时假设你对他们的行为标准也制订得非常模糊，那么每一个团队的成员就没有依循的准则，这样不仅不会激发他们好

的一面，还会激发他们的惰性，这对一个团队来讲是有很大的杀伤力的。

第三，我们要做的就是制定一个所谓的处置方式。什么叫做处置方式呢？如果你的制度制定出来了，而你的团队成员却违反了制度，请问你要如何处置？有一句话讲得非常好，“国有国法，家有家规”，你所制定的制度实际上就是一种规则，事实上就好像法律一样，当他今天触犯了这个规定以后，你应该如何惩罚他？如何处置他？这些制度都应该是非常明确的。

第四，一旦制定制度，就必须严格执行。如果不严格执行，就会给人一种印象，你说的话是无所谓的。

第五，制度一旦制定，就要不断地去检查、不断地去监督。就好像刘邦的长乐宫朝会一样，在朝拜过程中，御史前去执行法令，凡不按仪式规定做的就给带走治罪。

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。

管理也是一种严肃的爱

在一些企业，只要谈到管理，首先想到和强调的就是要“严”，似乎缺了“严格”、“约束”、“限制”就不是管理，好像管理就是把人管得严严实实，只许老老实实，不许乱说乱动。但是，这样管理的效果会好吗？答案应该是否定的。

管理学家讲管理是一门科学，也是一门艺术。其科学体现的是要严而有序，严而有据。有一套行之有效的管理制度，使管理工作有“法”可依。不是没有根据的“瞎严”，也不是管理人员的主观随意性的“乱严”。其艺术体现在管中有情，情理交融。严格管理不是冷酷无情，不是把员工当做生产工具和机器，一味地依靠制度来控制员工，而是要从关心和爱护员工出发，通过尊重员工的人格、理解员工的感情、维护员工的利益、保证员工的人身安全来激发员工遵章守纪、服从严格管理的热情。如同法约尔所说：“在管理方面没有什么死板和绝对的东西，这里全都是尺度问题”，因此，在严格管理上一定要掌握好“度”，而不是越严越好，也不是越详尽越好。

从字面上看，“管”者，是制约，是指对严格执行制度、丝毫不许偏差的监督、检查，其表现状态则呈刚性；“理”者，是梳理，是按照人的情感、思路及价值取向等对人和事进行号脉治理，其表现状态呈柔性。“管”和“理”的结合，就是刚柔相济的结合。如果说得直白一点，管理其实就是严肃的爱，是一种对每个人负责的真爱。

国内一位备受尊崇的企业家谈到自己最深刻的一段成长经历时说道，

“文革”后他作为知青回城，在一家运输公司当司机，他的上司是一位退伍军人。当时大家很怕这位退伍军人，因为他太难伺候了。比如，每次他布置完任务后都会问你：“记住了吗？”当你使劲点头，以为万事大吉走到门口的时候，他会突然把你叫住，让你回来一字不漏地复述，如有一字不对，便把你骂个狗血喷头，最后一句总是“连听都没听清，怎么可能把事情做对？”

后来大家都学会了小心翼翼地倾听上司的每一句话，不敢有半点马虎，结果任务总能比较准确地完成。

对员工而言，有时，严厉未尝不是一件好事。作为员工，要认识到“合理的要求是训练，不合理的要求是磨炼”。因此，无论是管理者还是被管理者，如果能够站在“爱”与“严肃”的角度去管和理解管，对企业、对个人发展，都将事半功倍。

西洛斯·梅考克是美国国际农机商用公司的老板。他是一个坚持原则的人，如果有人违反了公司的制度，他一定毫不犹豫地按章处罚。但这并不意味着他不讲人情，相反，他非常体贴员工的疾苦，能够设身处地地为员工着想。

有一次，一位跟梅考克干了10年的老员工违反了公司的制度，酗酒闹事，迟到早退，还因此跟工头大吵了一场。在公司的规章制度中，这是最不能容忍的事情，不管是谁违反了这一条，都会被开除。当工厂的工头把这位老员工闹事的材料报上来后，梅考克迟疑了一下，但仍提笔写下了“立即开除”四个字。

梅考克毕竟与这位老员工有过患难之交，他本想下班后到这位老员工家去了解一下情况。不料这位老员工接到公司开除的决定后，立刻火冒三丈。他找到梅考克，气呼呼地说：“当年公司债务累累时，我与你患难与共。3个月不拿工资也毫无怨言，而今犯这点错误就把我开除，真是一点

靠人不如靠制度（精华版）

情分也不讲。”

听完老员工的叙说，梅考克平静地说：“你是老员工了，公司的制度你不是不知道，应该带头遵守……再说，这不是你我两个人的私事，我只能按规矩办事，不能有一点例外。”

梅考克又仔细地询问了老员工闹事的原因。通过交谈了解到，这位老员工的妻子最近去世了，留下两个孩子，一个孩子跌断了一条腿，住进了医院；还有一个孩子因吃不到妈妈的奶水而饿得直哭。老员工是在极度的痛苦中借酒浇愁，结果误了上班。

了解到事情的真相，梅考克为之震惊，他接着安慰老员工说：“现在你什么都不用想，快点回家去，料理你夫人的后事和照顾好孩子。你不是把我当成你的朋友吗？所以你放心，我不会让你走上绝路的。”说着，从包里掏出一沓钞票塞到老员工手里。

老员工被老板的慷慨解囊感动得流下了热泪。梅考克嘱咐老员工：“回去安心照顾家吧，不必担心自己的工作。”

听了老板的话，老员工转悲为喜地说：“你是想撤销开除我的命令吗？”

“你希望我这样做吗？”梅考克亲切地问。“不，我不希望你为我破坏公司的规矩。”

“对，这才是我的好朋友，你放心地回去吧，我会做适当安排的。”

梅考克在继续执行将他开除的命令，以维持公司纪律的同时，将这位工人安排到自己的一家牧场当了管家。梅考克这样做，不仅解决了这个工人的忧难，使他的生活有了保障，更重要的是他这样做，赢得了公司其他员工的心。大家认为梅考克这样一个关心员工的人，是值得他们为之拼命的。从此，员工们同梅考克一道，为国际农机商用公司的强盛同舟共济，创造了公司一个又一个的辉煌成就。

实际上，管理不是对个人的，而是对集体的，是维护集体的利益。管

理是一个“局”，个别人非得超越管理搞特殊化，那就是自己“出局”，怨不得别人。

规范的管理，是一个集体生存和发展的根本；规范的管理，是多数人的利益受到保障的根本；规范的管理，是一个公平环境创设的根本，也是企业对大多数遵循企业发展的人的爱。

管理就有规矩，管理就有制度，管理就有约束，管理就有人不快乐。实际上，管理也是爱，这爱是深沉的，也是严肃的。正是有了这样严肃的爱，企业的员工才能按照企业的要求，尽自己最大的努力，发展企业。

制度比说教更有用

要管理，人们就需要依据一些原则，也就是说，需要依据一些被接受、被论证过的道理。制度代表了某个时期的这些道理的总和。

纪律和制度是组织成功的保障。任何没有制度的管人手段，可以说都是不起作用的。说话不灵，做事就无效。纪律和制度的制定是组织中全体成员行为一致的前提和基础。所以，要想让组织有统一的行为，组织的领导者首先需要做的工作就是“建章立制”，确定游戏规则。

纪律对任何组织来说都是胜利的保证。每个企业都不可避免的会有一些棘手的问题，例如，员工抗命、联合起来对抗总裁或要挟领导、不愿与某同事协调合作、醉心于工作外的事项、纷纷请调或离职，等等。这些问题都是和人有关的，往往发生一两件，就使人感到头痛和焦虑。因此，在企业的经营管理过程中一定要有严明的纪律。

20世纪70年代，日本伊藤洋货行的董事长伊藤突然解雇了业绩赫赫的岸信一雄。这在日本商界引起了一次震动，就连舆论界都用轻蔑尖刻的口吻批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的一雄给解雇了，是因为他的东西全部被榨光了，已没有利用价值。在舆论的攻击下，伊藤却理直气壮地反驳道：“纪律和秩序是我的企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此减低战斗力也在所不惜。”

那么，事件的真相到底是怎样的呢？

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行是以衣