

公司靠制度打天下 企业靠落实定江山

如何让写在纸上、挂在墙上的制度落实到位

王鹏华◎著

反对形式主义
铲除面子工程
让规章制度接地气

拒绝空喊口号，告别管理缺失，让责任管理落实处
英国哲人培根说：“有制度不执行，比没有制度的危害还要大。”

MBA商学院必学必考的制度执行落实重点课程



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

公司靠制度打天下 企业靠落实定江山

王鹏华◎著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司靠制度打天下 企业靠落实定江山/ 王鹏华著. —北京: 中国财富出版社, 2017.1

ISBN 978-7-5047-6248-1

I. ①公… II. ①王… III. ①公司-企业制度-研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 205603 号

策划编辑 刘 晗

责任编辑 白 柠

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 张红燕

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 010-52227588 转 2048/2028(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 北京柯蓝博泰印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-6248-1/F·2651

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 16 印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 245 千字 定 价 39.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

公司靠制度打天下，企业靠落实定江山。

没有完善的规章制度，任何一家公司都注定是一盘散沙——不论是地处北上广深等一线城市的大上市公司，还是坐落在偏远县城的小乡镇公司，一旦失去制度的约束力，那么他们的结局只有一个，就是破产。

当然，若公司有制度而没有强有力的落实能力，那制度只是一个美丽的花瓶，是一件华美的摆设，根本起不到应有的作用。所以，任何一家公司要想基业常青，就必须在建立完善的公司制度的同时，以强大的执行力将制度落在实处。

众所周知，一个公司的发展不可能靠老板每天去盯着员工工作，更不可能是老板每一件事情都亲自过问，如果这样，那这家公司的老板就算是累死，也不可能让公司真正发展壮大起来。但是，有许许多多的老板却喜欢凡事都自己管，他们公司有制度吗？有！他们公司有管理人员吗？也有！可

是，这些老板就是喜欢事必躬亲，表面上看是勤奋、能吃苦，但实质上却是对公司制度的不重视甚至是不信任。因此说，这样的公司老板，根本就不适合做公司，因为他就是一个典型的“作坊主”！

一个公司有了规章制度，也就有了一个坚决“按章办事”的老板，可是没有一群坚决落实的员工，那么这些公司制度也只能是一纸空文。试想一下，如果你是一家公司的老板，辛辛苦苦制定出了规章制度，结果员工们就是不好好去落实，你指挥他们往东，他们就是往西，或者原地踏步，那你的公司怎么能够发展起来呢？

竞争激烈的商业市场从来都是一个容不得半点马虎的江湖，而完善的公司制度与到位的执行就是公司的护航舰队，能够让公司这艘船迎风远航的同时，不断地进化，最终由一艘小舢板成为超级巨无霸式的航空母舰。所以，中国互联网公司教父马云发出了这样的感慨：“三流的点子加上一流的执行，强于一流的点子加上三流的执行。而星巴克、麦当劳、通用电气、华为集团等世界一流公司，除了拥有很强的拓展能力之外，不断完善公司制度，坚决执行到位，也是其身上最显著的标签。”

当然，公司的规章制度也不是一成不变的，西方公司在规章制度的探索之路上走过了漫长的岁月，从工业时代的“管理学之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）到“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter F. Drucker），公司管理制度一直是跟随着社会的变迁在发展。因此，每一位公司老板更不能墨守成规，而是要懂得灵活变化，既要讲规则、讲方法，也要有大境界、大格局，如此才能够让自己的公司团队在竞争激烈的商海中不断杀伐，成为一支百战百胜的“铁军”。

目 录

第一章

赢在制度：制度才是公司真正的老板

1. 完善的制度才是公司真正的老板	002
2. 完善的制度是企业经营的基本保障	005
3. 没有制度，一切都会乱套	007
4. 规章制度——公司高效发展的基石	009
5. 及时完善公司制度	011
6. 规章制度不能形同虚设	014
7. 任何人情都大不过制度	016
8. 制定规章制度，必须全员参与	019
9. 管人要让制度说话	023

第二章

没有纪律，一切的规章制度都是“花瓶”

- 1. 要为公司创造遵守制度的“严肃环境” 028
- 2. 遵守纪律，不要把制度当花瓶 031
- 3. 特殊时期，也可以“法外开恩” 034
- 4. 决不做员工的好兄弟，更不能让“马屁精”得逞 037
- 5. 执行制度，必须严格 039
- 6. 纪律是公司团队的生命 042
- 7. 处罚一定要用事实说话 045
- 8. 搞懂“纪律”的真正含义 048
- 9. 学会告诫，才能收到实效 051

第三章

赏罚分明的老板才是决胜千里的好统帅

- 1. 恩威并重：左手大棒，右手胡萝卜 056
- 2. 惩罚不是最终的目的 059
- 3. 不做压榨型老板：别总是让员工付出 062
- 4. 制度一定要合乎人性 065
- 5. 老板必须修炼的几项“惩罚艺术” 068
- 6. 奖惩一定要有度 071
- 7. 赞美太多有时候也会坏事 074

8. 建立合理的薪酬制度	077
9. 给优秀员工“意外奖励”	080

第四章

消除抱怨才能够让公司制度落实到位

1. 抱怨是杀死公司的利刃	084
2. 不要总是让员工做令其尴尬的事情	087
3. 学会化解员工心中的怨恨	090
4. 要注意做好员工满意度调查	093
5. 老板必须是一个公正的裁判	096
6. 让员工懂得：抱怨不如实干	099
7. 做一个会倾听的老板	102
8. 处理不满情绪时要注意什么	105

第五章

责任制胜：落实到位的关键就是要让责任到位

1. 工作，生命可以承受之重	110
2. 用100%的工作热情做1%的事	113
3. 唯有责任才能让能力展现最大价值	116
4. 落实为先，利润为后	118
5. 工作中引入价值管理	121
6. 做人力资本，不做人力成本	123

- 7. 落实责任没有小事 126
- 8. 要“全力以赴”不要“尽力而为” 128
- 9. 提高时间的含金量 131

第六章

只要结果：没有结果的落实都是对制度最大的讽刺

- 1. 坚决的落实来自“结果心态” 136
- 2. 用结果证明自己：一流员工的不二法则 139
- 3. 用结果获利是公司的经营目的 142
- 4. 用结果证明自己是员工的天职 144
- 5. 要说结果，更要做出结果 147
- 6. 承诺了就要努力去做 149
- 7. 员工执行力差是老板的错 152
- 8. 一分钟也不拖延，立即行动 155
- 9. 成功者在于管理自己，而非别人 158

第七章

老板是制度的最好宣传员，决不让制度只挂在墙上

- 1. 落实制度的第一步是广泛宣传 162
- 2. 树立典型，发挥榜样的引导力量 165
- 3. 不怕职务低，就怕觉悟低 168
- 4. 留住员工的心，才能留住人 171

5. 有了制度不执行，比没有制度更可怕	174
6. 让员工知道你的期望	177
7. 让制度成为团队生活的重要部分	180
8. 激发员工崇尚遵守制度的荣誉感	182

第八章

绩效考核：让员工将制度落实进工作的每一个角落

1. 没有监督就没有落实	186
2. 成为主抓落实的“检察官”	188
3. 把工作分析的考核功效发挥到最大	191
4. 量化考核的工作才有意义	193
5. 人一闲着，就会出问题	196
6. 考核离不开员工的参与	199
7. 合理合法地用好电子监控	202
8. 抓好授权后的追踪工作	205
9. 走出绩效考核的误区	208

第九章

大数据时代：养成用数据说话的好习惯

1. 数据化管理开启企业的顶尖商业模式	212
2. 制度离不开表格管理	214
3. 用工作进度表鼓舞干劲	217

4. 如何对员工进行量化评估	219
5. 用数据为员工明确方向	222
6. 数据模式让企业放心对员工授权	224

第十章

高效执行：没有速度的落实就是空谈

1. 落实拼的是速度和效率	228
2. 高效执行力是沟通出来的	230
3. 快速行动是成败关键	233
4. 管理效率是最重要的	235
5. 用奖惩制度激发员工执行力	237
6. 绝对服从才有高效执行	239
7. 追求成果，创造收益最大化	241
8. 在平凡的岗位上尽好本分	243

第一章

赢在制度：制度才是公司真正的老板

如果你认为员工只有一个老板那就错了，一家企业真正的老板正是公司的制度，须知完善的规章制度可以帮助企业实现劳动用工的规范化管理。国有国法，家有家规，为了加强管理，每一家企业都制定了完善的规章制度，以达到促进企业发展壮大、提高经济效益的目的。相反，不完善的规章制度很容易导致劳动争议，很大程度上会给企业带来麻烦。所以，老板们要想“打江山”和“定江山”，那就必须为企业建立良好的规章制度。

1. 完善的制度才是公司真正的老板

从某种意义上讲，制度才是公司真正的老板，坚持用规章制度管理公司，就能够改“人治”为“法治”，从而不断提升公司竞争力，最终一往无前问鼎天下。

当乔布斯率领他的“苹果军团”一路冲杀的时候，手机行业帝国的老大诺基亚、摩托罗拉开始在一片哀叹声中轰然倒地；当马云率军开始在这个互联网行业高速发展的大时代里成为电商领头公司之时，无数的实体店、实体连锁销售商开始头破血流地倒在了一片血腥之中……也许，此时的你会说，诺基亚、摩托罗拉的猝死是因为他们的公司创新力不足，大批的实体店、实体连锁销售商被马云领衔的电商们“揍”得鼻青脸肿是因为他们没有做到与时俱进。

毫无疑问，你的答案是正确的。但是，你也必须接受这样一个铁一般的事实，那就是他们的公司制度出了问题。试想一下，如果诺基亚、摩托罗拉等已经倒下的巨头公司有着强大的公司创新制度，他们又怎么会在短0有着顺应时代潮流的公司发展制度，又怎么会成为“马云们”的手下败将呢？

所以说，公司真正的生命力，公司真正的老板，就是公司制度——那些曾经在商海中叱咤一时的公司，之所以会在一夜之间就土崩瓦解，关键就是公司制度出了问题，就像一个一直在蓝天中快速飞翔的飞机，在动力系统开始老化的时候却不知道更新与升级，一味地沉浸在过去的辉煌之中，结果在外面看上去依旧辉煌的时候却悄然走上了下坡路，一旦遇上强力对手的打击便会一头栽向地面。

在一个公司之中，公司管理者通常都需要处理好两类重要的关系：

A.员工-公司

员工与公司在很多时候都是对立与统一的关系。员工的个人发展与公司息息相关，员工做得好，公司就会发展壮大，公司发展壮大了，员工的发展前景就会更广阔。可是，员工与公司的发展往往又是具有一定冲突性的，员工希望公司发放更多的薪水与福利，自己的工作越来越轻松，工作环境也越来越好。而公司呢？大多数的老板们都希望员工拿一份钱干出十份活儿来，这样公司的利润就会越来越大。

B.公司-客户

同样，公司与客户之间也是对立与统一的关系。客户们总是希望用很少的钱买到性价比最高的产品，公司老板们总是希望每一件产品的利润都能实现最大化。当然，客户们在得到满意的产品与服务之后，会更加地信赖公司，会购买更多的产品与服务，而公司在得到客户们良好的回馈之后会更加用心地去做好产品与服务。

遗憾的是，很多公司都没有搞清楚这两类关系，总是做出错误的决策，最终使公司陷入了发展的困境之中。事实上，要解决这个问题并不难，那就是让制度当老板，只有制度才能够让公司处理好与员工、客户之间的平衡关系——一个员工该得到什么样的工作回报，制度说了算；一件产品、一项服务该获得多少利润，让制度去定价。

因此，只有当公司老板们懂得用制度去“发号施令”，用制度去“决策”的时候，才能够将自己内心深处的“唯利是图”关进笼子里，从而让公司的发展迈进正常的轨道，不断产生强大的竞争力，最终永葆基业常青。

【管理箴言】

每一位公司老板都应该明白：靠人不如靠制度！糟糕的公司制度会让老板们总是疲于奔命、四处救火，优秀的公司制度就能够让公司不断壮大、日益强盛。要想将公司发展起来，老板们就必须相信制度，要清楚制度的重要性，不要总是依靠“人治”而不相信“法治”。不管你是一个“作坊主”，还是一个“大老板”，无论何时都必须承认：完善的制度才是公司真正的老板，因为只有完善的制度才能够有效化解各种管理中的弊端，促使老板们做出正确的决策，同时让这些决策落实到位！

2. 完善的制度是企业经营的基本保障

企业发展的基础条件是什么？答案是企业管理。毋庸置疑，只有制定完善的制度，才能对公司进行管理，企业管理是企业经营的基本保障。因此，企业规划的第一步并非公司的整体规划，而是要制定既合理又高效的管理制度。

什么是企业成功的王道课程？被许多人誉为“营销女皇”的格力 CEO（首席执行官）董明珠曾经说过：“管理才是企业赖以生存的根本！”她的一番话可能会让大家对企业的正常运作有一番新的认识，董明珠认为：在管理企业的时候谈论“人性”是一种形而上的东西，而在管理层面上根本不存在柔性的东西，公司的规范制度是不允许任何人打破的，公司的每位员工包括自己在内，都必须按照制度去约束自己的行为，不能随意对其进行改变。

企业的管理必须以一套合理的规章制度为核心，没有制度的企业就会形成相当混乱的局面。试想，如果公司的管理无章可循，没有企业文化，员工想怎么做就怎么做，想说什么就说什么，那么这样的企业想要在未来得到发展，是相当困难的。那么，为什么我们说完善的制度是企业经营的

基本保障呢？

(1) 完善的制度引导员工行为。企业的制度是企业文化的一个重要组成部分，甚至比企业的“硬件”建设还要重要。完善的制度规定员工的工作范围、约束其行为、避免员工在工作范围之内出现纰漏，这样一来能提高公司的管理水平，让员工有更多的精力去提升业务能力和范围，创造更多的成绩。

(2) 完善的制度保障财产物资安全。没有规矩，不成方圆。如果公司的规章制度不完善、不严谨，甚至是没有一个完整的体系的话，很有可能会因为规章制度产生撞车的情况，这样一来势必会增大内耗，员工们的总体效率下降，公司业务得不到发展。同理，完善的规章制度更会避免和减少劳动纠纷的发生。

(3) 完善的制度有益于企业文化的塑造。完善的公司制度会给员工传递这样一个信号，真正在管理员工的从来不是老板的个人意志，而是公司完善的制度。而对于制度的遵循，却恰恰是由人的文化程度、道德程度和理念来决定的。唯有和企业文化相融合，企业的管理制度才有可能帮助企业达到均衡发展的目的。

(4) 完善的制度有助于提升企业形象。一个企业的规章制度越是完善，则企业的管理水平越高，说明企业的管理非常规范，社会对企业的评价也就越高。在现代社会，这是企业的一种无形财产。

【管理箴言】

在人们长期的互动中，对所有人都有利的行为规范或制度逐渐形成。制度，乃是集体的最佳决策。当然，不是每一种制度都是包治百病的，唯有正确理解制度的内涵，才不会令员工陷入制度的陷阱中。

企业管理规章制度的作用是显而易见的，但是这并非意味着企业仅仅有规章管理制度就已足够。完善的规章制度可以帮助员工进行自我激励、约束，往往在这个过程当中，员工的行动才会真正地对企业产生更加正向的作用。