

原则

● 战略与文化的二传手

● 执行的指南

● 是非的标准

● 不可逾越的底线

● 高绩效管理的基石

PRINCIPLE

朱江 ● 著

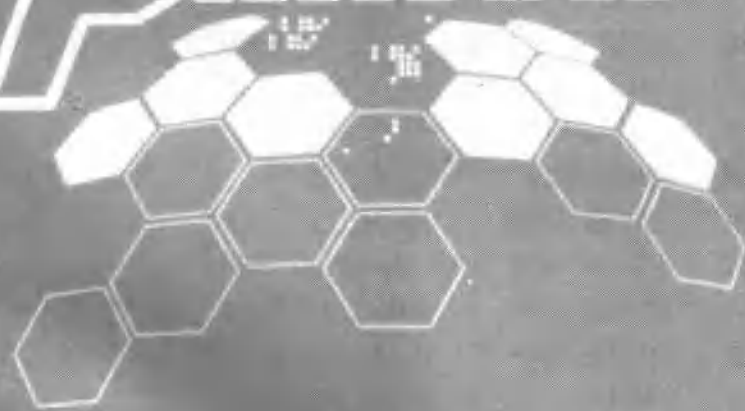


World Affairs Press

原則

PRINCIPLE

朱江 ● 著



世界出版社
World Affairs Press

图书在版编目 (CIP) 数据

原则/朱江著.—北京:世界知识出版社,2006.5

ISBN 7-5012-2834-5

I.原… II.朱… III.企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 038983 号

书 名

原 则

YuanZe

策划编辑

车胜春

责任编辑

车胜春

封面设计

勾建山

责任出版

孙唐平

责任校对

陈可望

出版发行

世界知识出版社

地址邮编

北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)

电 话

010-65265923

网 址

www.wap1934.com

经 销

新华书店

印 刷

世界知识印刷厂

开本印张

880×1230 毫米 1/32 7 1/8 印张 154 千字

版次印次

2006 年 5 月第一版 2006 年 5 月第一次印刷

书 号

ISBN 7-5012-2834-5F.152

定 价

20.00 元

版权所有 侵权必究

序言

本书是从企业经营管理的角度系统性地论述和示范原则的专著。

近年来，企业经营管理领域可谓热潮一个接一个，从战略到细节、从企业文化到绩效管理、从决策到执行，令人目不暇接，也给企业界带来了很多的启示和促进。但是，依然有很多企业还是难以摆脱经营管理中遇到的这样或那样的问题和困难，无论是在大事上还是小事上。原因虽然很多，但是有一个很普遍的共同的原因，那就是没有注意到一个非常重要的管理概念和工具——原则。

原则，这个介于经营战略、企业文化等宏观工具与执行、细节等微观工具之间的管理工具，实实在在是管理的中坚工具。但是，在大部分人的心目中，原则是一个政治范畴和道德范畴的概念，是一个很空洞的概念，与企业经营管理这种注重实效的工作没有太大的关联。因此，很多企业界的人士没有注意这个名词，也不会想到原则对企业经营管理有什么作用和价值，更不懂得怎样去利用原则来提升企业经营管理的



质量。

事实上，原则是一个管理概念和管理工具，是作用巨大的中坚工具。政治机构需要重视，个人需要重视，企业机构同样需要重视。毫不夸张地说，管理一个企业、一个部门、一个工作领域、一个工作事项都需要有科学合理的原则。

科学合理的原则对企业的作用与价值是非常巨大的。客观地说，如果没有科学合理的原则来对工作提供明确的指导和基本的规范，企业的经营战略就难以有效地落实到日常的工作中；企业文化就难以体现在对具体工作的指导中；工作思路会陷入迷茫与困惑，执行的过程更容易摇摆不定、容易步入歧途……。用一句话来总结，那就是“如果没有科学合理的原则作为开展工作的依据和基准，一切工作都可能只是在努力地做错事”。甚至是工作越努力，对工作目标和企业的破坏作用就越大。

这决不是危言耸听，只要冷静理智地想想，我们就能在企业里、在自己的日常工作中发现无数的事例。

那么，原则到底是什么？有些什么特性？这个“中坚”工具对企业的经营管理的作用具体体现在哪些方面？应该怎样制定出对工作有积极作用的原则？这就是我希望通过这本书告诉各位朋友的。

这本书不仅站在企业经营管理的角度围绕着原则进行了逻辑清晰的分析、论述和说明，而且提供了明确具体的方法，还列举出 30 多个有实际示范作用、能够直接借鉴的范例，可以使得各位朋友系统性地认识

原则和明白原则，能够使得各位朋友有效地掌握制定科学合理的原则、发挥出原则的巨大作用的方法。也许因为缺乏充满情趣的故事案例，阅读的时候不是那么有趣，但是，系统而翔实的内涵、具体而实用的范例能够为朋友们带来的价值一定是与众不同的。

作为一个面向企业提供企业系统优化、企业竞争力促进服务的专业人员，我经常与企业界的朋友们交流，也经常和他们谈到原则的话题。一些朋友在听了我对原则的有关论述后表示，像这样的内容正是他们所忽视的，而且确实是他们需要的。对原则的系统认识使得他们发现了过去重视战略但战略却难以落实、重视文化却培育不起来优秀的文化、重视执行却还是执行无力、重视工作却经常做不好工作的根源，使得他们明白了怎样去制定科学合理的原则、怎样去在企业里面培育理性的原则文化、进而发挥原则的积极作用，摆脱过去长期积压下来的一系列的老大难问题。

一本内容朴实、科学、系统的书，对认真阅读它的人会起到很好的作用，这个作用究竟有多大，则不仅要看作者的水平，还要看读者的眼光和投入。从作者的角度来看，我已经尽了自己的力量，努力按照自己为创作本书拟定的“有理，有道，有丰富而具体的说明与范例”的写作原则来写这本书。我也希望重视实际有效地提升经营管理工作质量的朋友能够投入必要的时间精力，以“吸取精华、借鉴范例、落到实处”的态度来阅读这本书，在自己负责的天地里面培育起理性的原则文化，实际有效地提升企业经营的质



量与效率。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”一本书也许难以掀起大浪，难以唤起企业界对原则的重视，也难以使得理性的原则文化成为企业界的主流文化。但是，这又是对企业非常重要的。因此，我希望通过这本书作为引子，对企业界的各位朋友起到一个引导和示范的作用，使得各位朋友能够站在更高的位置和全新的角度，冷静、理智、系统地认识原则、分析原则，积极倡导理性的原则文化，有力有效地促进中国企业的稳健发展。

让我们一起来关注原则，将原则这个中坚工具的巨大力量积极有效地发挥出来！

需要提醒的是，书中的一些事例中的企业名称全部是化名，如有雷同纯属巧合。

朱江

2006年3月于广州



序 言 / 1

第一篇 清楚系统看原则

1

- 2 | 原则——被忽视的管理中坚工具与基石
- 2 | ●令人担忧的现状
- 7 | ●企业在原则方面的十大普遍缺失
- 12 | 原则的定义和四大内容要素
- 16 | 原则的五大基本特性
- 24 | 原则对企业的四大作用与价值
- 45 | 怎样制定科学合理的原则
- 63 | 培育理性的原则文化，认真有效地落实原则

目
录

第二篇 重要的专项原则的内容

要素与范例

77

- 80 | 针对重要工作领域的专项原则



- 81 ●企业发展综合原则
- 84 ●企业管理规范化工作原则
- 88 ●人力资源管理工作原则
- 91 ●企业文化建设工作原则
- 95 ●人性化管理工作原则
- 98 ●核心竞争力培育工作原则
- 102 ●市场营销工作原则
- 106 ●质量管理工作原则
- 109 ●服务管理工作原则
- 113 ●行政后勤管理工作原则
- 117 ●执行力培育工作原则
- 121 ●绩效管理工作原则
- 125 针对重要工作事务的专项原则
- 126 ●员工薪酬激励专项原则
- 130 ●职业培训专项工作原则
- 134 ●员工团队协作专项原则
- 137 ●员工工作交流沟通专项原则
- 142 ●表彰奖励工作原则
- 146 ●批评处罚工作原则
- 150 ●岗位职责与职权管理专项原则
- 154 ●工作任务管理专项原则
- 158 ●工作会议管理专项原则
- 162 ●总经理日常工作行为管理原则
- 166 ●上司对下属工作态度与行为管理原则

- 171 ● 亲朋关系员工管理工作原则
- 174 ● 工作问题化解专项原则
- 178 ● 危机隐患防范工作原则
- 182 ● 成本管理工作原则
- 185 ● 管理体系变革与优化工作原则
- 191 针对临时工作事项的专项原则
- 192 ● 项目工作团队建设与运作原则
- 194 ● 追缴货款的工作原则
- 196 ● 公司班车管理原则
- 198 ● 员工矛盾解决工作原则
- 200 ● 咨询服务项目协作配合工作原则
- 203 ● 新员工招聘工作原则
- 206 ● 内部员工竞争上岗工作原则
- 209 ● 户外展示促销活动管理原则
- 211 ● 劳保用品采购发放工作原则
- 213 ● 迎春晚会节目管理原则



第一篇

原則

清楚系統看原則

原则——被忽视的管理中坚工具与基石

令人担忧的现状

说起原则，我们印象最深的，莫过于政治性质的一系列原则，如改革开放之初制定的四项基本原则；还有一些就是为人处世的原则，如不说假话、不公报私仇，等等。在很多的宣传文章、影视剧中，经常出现“这是党性原则问题”、“我不会拿原则来做交易”、“这是我做人的原则”等语句，这些语句都是被用来描述和证实某个人的品德正直、情操高尚、对工作认真负责的。

因此，在很多人的心目中，原则只不过是一些政治范畴、道德范畴的观念、口号、标语，是单纯的精神型的概念，对自己的工作没有什么意义，也没有什么作用。尤其是

那些在各种类型的企业里工作的人们，很少注意到原则这个名词，更不用说关注和重视原则了。

事实上，原则不是政治概念、精神概念，而是管理概念，是管理的工具，而且是作用巨大的中坚工具。具体一点儿来说，原则是介于经营战略、企业文化等宏观工具与执行、细节等微观工具之间的管理工具。因此，说原则是管理的中坚工具，无论是从逻辑的角度还是从实际效能的角度来看，一点儿都不过分。

可以说，原则对任何组织、个人的工作管理都是非常重要的，是值得我们关注的。无论是对于在企业里从事经营管理工作的人，还是普通的基层员工，尤其是对于企业的领导人和管理人员来说，不关注原则是很难做好工作的。

作为一个为企业提供经营管理专业服务的人员，我经常与各类公司的领导人、管理人员和基层员工接触和沟通。在接触和沟通的过程中发现，80%以上的人对原则这个概念非常陌生，没有把原则这个概念与自己的工作联系起来，更不知道要怎样制定原则、通过原则来提升工作的绩效。余下的不足20%的人中，对原则有一定的认识，但是没有真正明白和重视的占多数。只有很少人理解原则在管理中的重要性，在日常工作中重视原则的制定和应用。

一次，广州一家公司的张总在和我谈工作的时候，说到他们公司的管理规范化的问题。他告诉我，他一直很重视公司的规范化建设，想让客户摆脱过去的随意性的人治管理状况，进入以制度为依据的规范化管理状态。因此，他和下属投入了不少精力来制定各项管理制度。但是，经过一年多的努力，效果却不好。虽然公司的各种规章制度也建了不少，可是好像没有什么作用。不少制度规定制定好了不久就被束



之高阁，因为觉得有些不合适。还有一些制度给员工带来的好像只是麻烦和负担，而不是更好的效果和更高的效率。为此，他觉得很迷茫，不知到底该不该继续推进规范化建设，该怎样去推进规范化建设。他说：“从战略上来看，开始注意到规范化的时候公司成立已经三年多了，逐步走管理规范化的道路是应该的。从细节上来看，我也很注意，各项管理制度在制定的时候都很认真。自己觉得战略和细节都没有错。可是，经过这一年多的工作，离自己预想的目标还是有很大的差距。真不知道下一步该怎么做了。”

是呀，战略上没有错误，企业经过一段随意、高效的创业期之后，应该逐步走上规范化的道路。张总又不是只说不做的人，也很注意细节，对制度的制定也花费了不少的心思，查阅了书上、网上的范本，然后用心地修改和编写，而不是照搬照抄范本。但是，这些努力付出之后，管理的绩效却不能让人满意，离预想的有很大的距离，公司的运作和管理还是处于比较随意的低效益状态。

“我不知道到底是哪些方面没做好呢？还要注意些什么呢？”张总感到有些迷茫。

战略没问题、也注重细节，那么，应该是工作原则方面有问题了。于是，我问张总，在推进公司的管理规范化的方面，公司是依据什么原则来开展的。“原则？”张总听到我的问题后，看着我，显得有些迷惑。“没有这个概念。原则好像都是在谈到政治问题时才提到的吧？管理公司还要强调什么原则吗？”

这位张总就是对原则有误解的人，脑袋里没有原则这个概念，对公司的重要管理工作——推进管理规范化，没有必要的原则来指导。因此，在战略没有失误，又关注细节的情

况下，推进公司管理规范化的工作还是没有做好。因为缺乏必要的工作原则，会使得管理规范化的工作无章可循，使得工作的开展处于迷茫和混乱之中。所以，尽管他很想搞好，也努力在做，还是没有取得良好的效果，工作陷入了进退两难的境地。

还有一次，深圳一家公司的总经理李先生和我谈到中层管理人员的素质问题。他说，经过几年的运作，他越来越感受到中层管理人员对公司的重要性。为了使得公司的管理能够不断进步，跟上公司的发展，这两年公司投入了不少资源来提升中层管理人员的职业素质，经常请专家来讲课，也买了一些书发给大家学习，大家的反应也不错。但是，不知道怎么回事，实际起色不大，公司的管理水平没有什么变化。他问我：“您觉得问题出在什么地方？是我们这里的人不行，还是我这里没做好？”

我想了一会儿说道：“大家都是普通人，您公司的管理人员也不比别人差，职业素质提升效果不好，应该还是工作没有做好吧，例如工作的策略、内容、方式、力度，等等。”停了一会儿，我问他：“您对公司中层管理人员提升职业素质的工作原则是什么？”这个李总听到我的问题后显得有点儿吃惊：“工作原则？还有这么个说法吗？不就是做好培训吗？”我又问他：“基本的策略、方法、规范之类，应该有条吧？”他想了想，说道：“脑袋里有点儿想法，没有想太多，也没什么具体的东西。”

事实上，就是这样的“有点儿想法，却没有什么具体的东西，也没有这样的概念”的原因，使得这个公司的李总虽然重视提升中层管理人员的职业素质，可是却没有一个基本的章法来做这件他所重视的工作。无论是李总本人还是其他



有关人员，都在迷茫中行动。想到一点做一点，看到一个热潮来了就跟一阵风，对管理人员的职业素质提升工作没有系统性的、能够合理运作与管理的指导原则。在这样的情况下，又怎么能够取得好的效果呢？



而在另一家公司，品质部的张经理在谈到他们的工作原则时对我说，品质监管工作很难，执行原则更难。虽然公司有一个理念，叫做“质量第一，服务至上”，也给我们品质部提出了一个质量管理的十六字原则，即“执行标准，严格把关，认真细致，防微杜渐”，而且印制出来挂在我们办公室的墙上，但是，我们在工作中总是很难真正按照这个原则去做，经常会有其他同事、甚至是公司高层领导来要我们放松一下，把那些有一些缺陷、本来不应该放行的产品放出去。如果我们亮出这个十六字工作原则，他们就要我们别太较真，灵活处理，因为要按时交货，等等。如果我们坚持原则，就要既得罪销售部，又得罪生产部；不坚持原则呢，公司的产品质量总是上不去，客户投诉多了，我们又要挨骂。弄得我们品质部里外不是人。面对这个贴在墙上的工作原则，我们真是不知道该怎么办呀！

客观地说，在企业里像这里提到的现象很普遍，像张总、李总这样的对原则很陌生的人很多，无论是什么层次的管理人员还是基层员工，大多数人对原则存在着误解，对原则感到很陌生，对制定原则来指导对组织、团队、个人、工作事项的管理很漠视。

同时，虽然有少数企业制定有一些工作原则，但是却不能有效地落实到具体的工作中去。就像这里提到的那个品质部的张经理遇到的问题一样，原则只是几句用来装饰的话，没有真正发挥作用。



而这些对原则的误解、陌生和漠视，正是很多企业、很多人、很多工作事项绩效低劣的根本原因。而要突破这个制约绩效的瓶颈，就必须正确认识原则、熟悉原则、积极发挥原则的作用。

毫不夸张地说，原则，是管理的中坚工具，也是最基本的工具，是高绩效管理的基石，是应该备受关注的，不应该被忽视。

然而，大量的事实证明，原则这个中坚工具、高绩效管理的基石被大多数人忽视，也使得很多人、很多企业为此付出了很大的代价。

现实情况令人担忧！

请记住：

原则是管理的基本工具，而且是中坚工具，不是政治、道德和精神概念。

原则是高绩效管理的基石，值得认真关注和高度重视。

企业在原则方面的十大普遍缺失

通过对国内的一些中小企业人士的调查和分析，感到企业界和企业人在原则方面的普遍缺失主要体现在以下十个方面：

1. 不明白

对原则的基本概念认识有错误或偏差，主要体现在将原

