



让制度说话

RANG ZHIDU SHUOHUA

靠人不如靠制度

张国庆 / 编著

KAOREN BURU
KAOZHIDU

成功的组织，在实施管理方面都有一个共同的特征：用制度说话。“木受绳则直，金就砺则利”。工作开展的好坏，团队有无战斗力、凝聚力，能否做到政令畅通、令行禁止，关键取决于是否有完善的制度，以及制度执行得如何。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

让制度说话

RANG ZHIDU SHUOHUA

靠人不如靠制度

张国庆 / 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

让制度说话/张国庆编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 337 - 8

I. ①让… II. ①张… III. ①企业管理制度 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 208010 号

书 名: 让制度说话

作 者: 张国庆

责任编辑: 李 白

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 337 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 × 1000 毫米 16 开本 20 印张 300 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前 言

所有的管理问题只有两个因素，一是人，二是事。无论是一个国家，还是一个企业集团，或者是一个只有几个人的工作室，只要把人管好，把事理顺，也便实现了管理的目标，管理中的那些让人棘手的大小问题也就迎刃而解了。

成功的组织在对人和事的管理上具有一个共同的特点，那就是：用制度管人，按制度办事，也就是说让制度说话。

成功的组织之所以成功，归根结底是管理的优势造就了竞争的优势，而管理的优势则是通过制度来体现出来的。

制度是实现目的的手段，是推进管理流程的基本工具，是规范有效管理的前提。制度的制定与实施，是一条潜流于组织整个运行体系中隐形的手，左右着这个组织的生存与发展，决定着其实力的强弱。在竞争中拥有优势的企业或在某一段时间成功的企业，其管理制度因素的总和一定也是具有较强的优势；企业之间如果在某一方面存在差距，一定是与此方面的相关管理制度总体实施效果存在的差距；企业之间如果在同一产品、市场领域里的竞争存在优、劣势之分，一定是企业之间在管理制度总体表现方式、表现效果上存在差距。

让制度说话，对于企业管理而言，具有决定性的意义。没有科学合理的制度，或者没有坚持按制度办事，就会出现好事没人做，坏事人人争先的局面。“制度最为重要”、“制度高于技术”、“制度高于一

切”，“制度更是第一生产力”，现已成为经济学家和管理学家的共识。凡欲做强做大者，必先 在制度管理上下功夫，让制度起到真正的作用。

为了让更多的管理者了解和使用制度这个最基本的也是最重要的管理工具，使各种组织真正实现“把人管好、把事理顺”，从而让自己的组织更好更快地发展，我们特别推出了《让制度说话》这本书。

与其他同类书籍不同的是，本书没有摘抄那些现成的管理制度和条文，因为这种图书和资料您随处可见，随时都可以得到；最重要的是，世界上没有放之四海皆准的管理制度，也没有通过照搬别人制度而获得成功的企业。因此，真正有意义的不是找一套别人的制度贴到自己公司的墙上，而是拥有一种制度管理的理念，掌握一套制定和执行制度的方法。而这，正是我们之所以大胆地把本书推向市场的唯一信心，唯一“借口”。因为，它所提供的是理念、是方法，而不是别人的制度的“复印件”。

正所谓仁者见仁，智者见智，书中若有偏颇错漏之处，欢迎各界朋友批评指正。

目 录

一 任何管理都需要有制度规范

国不可一日无法，家不可一日无规，企业不可一日无纪。规则是任何组织得以维持和有序运转的必要条件。大到治国安邦，小到家庭生活和人际交往，都离不开规则。没有规则，就没有正常的工作和生活秩序，整个世界势必会陷入一片混乱。

自由之屋要盖在限制的围墙里·····	2
群体活动需要规则来约束和协调·····	4
不守规则就意味着没有诚信·····	7
不讲规则的聪明不是真正的聪明·····	11
“以不守规则为荣”是个大问题·····	14
制度的安排比道德说教更重要·····	16
制度为满足生活需要而产生·····	19

二 现代管理必须用法治而不是人治

“人治”是中国传统文化的一个特点。中国的文化历来崇尚个人魅力，重人不重制度，人治时常大于法治。人治根据人的主观意

志做出抉择，具有灵活性和可变性，但同时也会导致主观随意性，导致制度形同虚设，这正是许多管理问题的根源所在。

用法治代替人治是时代的需要	24
“清官”的人治往往是很脆弱的	26
制度是对滥用权力最有效的约束	28
人治往往使企业发展的延续性缺失	31
现代团队需要用法制代替人治	36
用制度管人管事能让管理更轻松	38
制度化可有效减少决策失误	42
决策制度化的内容和注意事项	44
群策群力，决策才不会出漏洞	47
建立行之有效的参与管理机制	49



最好的管理，来自于最好的制度

“天下纷扰，必合于律吕。”制度决定一个组织的兴衰与成败，也决定一个组织发展的高度与跨度。如果说管理是树木，那么制度就是滋养万物的土壤。只有肥沃的土壤，才会培育茂盛的植物；只有健全完善的制度，才能有规范有效地管理。

制度竞争力决定整体竞争力	54
制度完善，管理规范化的必经之路	56
组织架构是制定其他制度的基础	60
实现制度化的一般步骤	64
制度好与不好效果截然不同	66

好制度应具备的主要特征	69
设计制度时应遵循的基本原则	72
决定制度有效性的六个要素	74
制定和实施制度不可忽视细节	79
让所有的制度成为一个完整的体系	81
从多角度入手优化企业制度体系	84
把制度的相对稳定和绝对变化相结合	87

四 从领导层面解决制度化管理工作问题

制度化管**理**绝不是简单的制定几条规章和纪律的事，它必须从领导层面入手，才能让制度真正融入整个组织的每个细胞。如果你自己的脑子里没有绷紧“制度”这根弦并以身作则，下属又怎么可能把制度重视起来而且不折不扣地执行到位呢？

加强规章制度的宣传教育工作	92
要有一种常抓不懈的落实精神	94
“制度的本质是对一把手的制约”	97
制度的破坏者往往是制度的制定者	100
领导者要身体力行、带头遵守	102
用制度合理约束领导者的权力	106
建立和健全有效的监督系统	108
使领导置于下属的监督之下	112

五 用铁的纪律打造一流的战斗团队

铁的纪律是团队全体成员行为保持一致的前提和基础。实际

上，任何组织都一样，要使组织成员能够具有统一的行为，必须做到“师出以律”，这样才能让“许多人”有序而高效地沿着目标前进，实现团队力量大于这些人力量总和的质的飞跃。

纪律是组织发展壮大的先决条件·····	116
铁的纪律是团队战斗力的基础·····	118
纪律是企业执行力的重要保证·····	121
使每位员工按照同一张谱子唱歌·····	123
对员工进行必要的纪律锻炼·····	127
不要让组织纪律成为一纸空文·····	131
坚决抛弃法不责众的错误观念·····	134
对有功但违反纪律者也不能留情·····	136
切实做到执法严明、不徇私情·····	139
杀一儆百这一招是不错的选择·····	143
递进式处罚比一棒子打死更有效·····	146



为员工施展才干搭建规范的平台

企业人才的多寡与优劣关键在于制度。好制度不仅能够吸引人才，还能使人才出成绩，庸才也出成绩，甚至成为人才；坏制度却能让人才产生庸才所没有的破坏力。因此，要想把管理做好，我们要做的就是：搭建一个平台，让人才为你所用。

人治不止，人才浪费亦不止·····	150
企业的第一需要是制度而不是人才·····	153
没有伯乐，也会发现千里马·····	155

内部提升：用人制度的核心·····	158
用正确的程序保证薪酬制度的质量·····	161
合理设计符合员工需要的福利项目·····	163
设计薪酬制度要以绩效为导向·····	165
用竞争机制全面提高组织活力·····	168
活力与创造力是淘汰出来的·····	171
引导良性竞争，避免恶性竞争·····	174
建立“包”、“保”、“核”责任制度·····	176
实施绩效考核的原则与方法·····	178
绩效考核必须以制度为保障·····	182
合理的指标是有效考核的前提·····	186
绩效评估一定要注重实际·····	188

让制度为企业和员工的安全护航

规章制度对于企业来说，就如同人体的免疫力，一套好的制度可以让企业百毒不侵，为企业和员工的安全和发展提供强有力的保障。相反，如果制度不好，企业就会千疮百孔，不但达不到帮助企业规范管理的目的，反而还会给企业带来麻烦。

化解法律风险，从依法办事开始·····	192
规章制度是劳动纠纷胜败的关键·····	194
企业的规章制度一定要合法有效·····	196
用制度来规范财务管理行为·····	200
建立健全应收账款管理制度·····	204
别让质量问题威胁企业的生存·····	208

建设质量管理与质量保证体系	213
在生产过程中，克服不安全因素	214
一定要搞好消防安全管理工作	217
建立防止“家贼”的相关制度	220
要有一套成熟的危机应对制度	224

八

在制度管理中融进人性化的因子

在管理过程中，坚持“用制度管人，按制度办事，制度胜于一切”的原则是非常重要的。但需要注意的一点是，约束与活力的平衡是制度发挥效能的前提，而活力的源泉来源于制度的人性化。只有在制度中融进人性化的因子，制度才具有应有的生机和活力。

不要让制度成为冷漠的借口	230
人性化管理是现代管理的必然要求	233
尊重员工是人性化管理的起点	237
对能力较差的员工也要尊重	240
放下架子，与员工平等相处	243
给员工提供成长与发展的机会	245
为员工提供更多的培训机会	248
帮助员工进行职业生涯规划	251
给部属权力就等于给了他出路	254
把公司营造成温暖的大家庭	256
人性化管理不是“以人情为本”	258
开展人性化管理要以制度为基础	261

找到人性化与制度化之间的结合点	263
-----------------------	-----



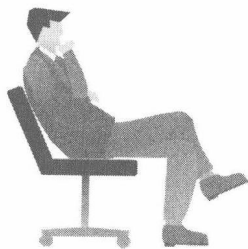
把制度管人与文化影响人相结合

文化与制度是企业管理中两个极为重要的因素，也是两个联系紧密的因素。没有文化价值的制度是不存在的，没有制度形式的文化也是不存在的。二者犹如人的两条腿、鸟儿的两只翅膀，缺一不可而又相得益彰，共同推动企业的发展和腾飞。

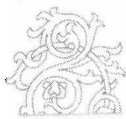
企业文化具有明确的管理方向	268
用健康的文化提升企业战斗力	272
创建一流的企业文化道德管理	275
进行企业文化建设的方法与流程	280
企业文化要与企业发展阶段相匹配	283
管理者要当好企业文化建设的推动者	288
制度建设是文化建设的根本保障	291
以制度为线推行企业核心价值观	294
企业制度与企业文化理念的契合	297
通过考核措施推进企业文化建设	301
确保企业文化对企业环境的适应性	303
参考文献	306



一 任何管理都需要有制度规范



国不可一日无法，家不可一日无规，企业不可一日无纪。规则是任何组织得以维持和有序运转的必要条件。大到治国安邦，小到家庭生活和人际交往，都离不开规则。没有规则，就没有正常的工作和生活秩序，整个世界势必会陷入一片混乱。



自由之屋要盖在限制的围墙里

新加坡以执法铁面无私而举世闻名。比如家中孳生蚊子，一旦罪名成立，要坐牢3个月至6个月，或处以5000新元至1万新元的罚款。如果夫妻打架，把物品扔下楼，就犯了“鲁莽行事罪”。为了对付有人在电梯中小便的情况，组屋电梯内装有尿液侦察器，一旦有人小便，电梯会自动停止，困住肇事者。乱扔垃圾的人，要穿上印有“劳改”字样的黄背心，不仅罚其打扫卫生，还要通知新闻媒体拍照登报。

新加坡的公共场所，到处都有罚款。有八成新加坡人，赞成对损害公物、严重非礼、偷盗、私藏军火等罪执行鞭刑。

新加坡人要遵守的法律和规定很多，这么多制度悬在头顶，会不会很麻烦，是不是限制了人的自由？

有外国记者在接触到的新加坡人中随机询问，他们笑着说：“不做‘不可以’的事就行了。”

“不可以”是新加坡人的口头禅，做好公民，不做“不可以”的事，是他们的基本原则。

“限制”作为自由的对立面，是自由赖以存在的基础，这符合哲学的对立统一观点。完全没有限制的自由不可想象，没有了“限制”也就无所谓自由，连这样的词汇也不会产生，也就谈不上争取和享受自由。

有这样一则寓言：河水认为河岸限制了自由，一气之下冲出河岸，涌上原野，吞没了房屋与庄稼，给人们带来了灾难，它自己也由于蒸发和大地的吸收而干涸了。



河水在河里能掀起巨浪，推动巨轮，而当它冲决河岸以后，就只会造成灾害，既危害他人，又毁了自己。

自由是人人都向往的东西，但超越合理限度的自由具有破坏性。所以，制度或规则既是对自由的限制与规范，也是对自由的捍卫与保护。

汽车在高速公路上奔驰，火车在轨道上自由行驶，轮船在航道上破浪前进，飞机在航线中自由航行，可是，如果离开了公路、铁轨、航道、航线，它们就失去了行动的“自由”。而它们取得行动“自由”的前提，则是交通规则的限制。

一个城市，如果没有交通规则，人们在街上随心所欲，你骑自行车乱闯红灯，他驾驶汽车横冲直撞，我步行随意穿越马路，那么，这个城市的交通状况必定是一片混乱，交通事故的不幸就会降临在人们的头上。

在马路的十字路口，尽管车杂人多，可由于行人车辆各行其道，红灯停绿灯行，穿梭有序，结果是有条不紊，道路畅通无阻。相反，如果没有限制，或者人们不遵守交通规则，南来的北往的、东行的西去的，各不相让，争抢阻挡，汽车、自行车及行人挤成一团，那么，谁也别想顺利通过。

任何事物，都要受某种规则的限制。如果我们仔细观察，就可发现，人类的一切活动也都是受到一些限制的。规则保证了人类的活动顺利进行，保证了人类的活动能够产生有意义的结果。

体育比赛，得有规则的限制，没有规则，就连最简单的比赛也无法进行；看电影也要守规矩，如果在场内随意喧哗、走动，电影就看不好；课堂教学，要有人人都应遵守的课堂纪律，如果没有纪律，允许学生走来走去，随便说话，各干自己想干的事，课就上不成。社会经济生活更少不了共同的准则。合法的财产所有权需要保护，买卖双方要遵守交易规则，否则，别人的东西可以随便据为己有，不交钱也可以“买”到货，岂不乱了套。



人们常说：“断线的风筝会落地。”不错，风筝在空中的自由，是靠着人在地面上拉着的线维持的，是通过长长的线的束缚而得到的，是借助风的力量而翱翔的。一旦系着它的线断了，风筝就会一头栽到地上，风筝将失去飞翔的自由。

同样的道理，企业想做强做大，你就不能由着性子胡来，必须要有一套有效可行的规则保证发展的顺利进行，不然企业难免会夭折。野台唱戏、游击作风可能得逞于一时一事，但绝逃不出饥一顿饱一顿直至消亡的结局。能人治理，可以使企业从无到有，至多从小到中，但绝不会大到强，经久不衰。有了统一的制度标准，企业的整个目标才会统一，员工的行为才会一致，各项工作才能有序开展。

群体活动需要规则来约束和协调

在一个特定的空间中，如果只有一个人，规则是不必要的。如果多了一个人，一些简单的规则就必需了。比如，两个人如何互不干扰，再进一步，如何互相协调等。如果再多一些人，用规则来约束和协调大家的行为就更加必要和重要了。

社会是由很多人组成的一个大群体，他们不得不依照规则来分享自然、社会、政治和权利资源，因此，规则和群体活动共生。按照自然法学家的说法，这是为了保证人类不在互相争夺中毁灭。

在群体活动中，遵守规则会给每个人带来好处。人们遵守规则，同时也获得个人的最大利益。红绿灯、隔离带、斑马线限制了人、车行动的过度自由，但也保护了我们的安全，使人、车在有序的规则中提高运行的效率；道德准则约束了人们的真情宣泄，但同样提防了大家的感情



泛滥，更有利于我们和谐友好的生活。

自由存在于约束之中，和谐产生于规则之下。正如一句古话说的那样：“没有规矩，不成方圆。”只有在人人都遵守规则的情况下，我们的世界才会变得更美好。

曾经看到过一篇文章，它告诉了我们瑞典人严格的制度观。瑞典国土狭小，所以对土地很珍惜，无论是谁，想要建一个房子或是造一个花园，都要写申请。这并不让人奇怪。让人感到不可思议的是，他们在自己的园内栽种一棵或是砍倒一棵树，甚至连窗台上花盆的大小、放置的位置也要经国家专管这方面的工作人员批准后，才能动手。那篇文章的作者不解地问当地人：“你们生活在这样一个被束缚死的空间里，不累吗？”回答说：“束缚？不，我们很自由。因为我知道别人与我一样，别处的格局和我很相似。做每一件事都很遵守制度，不用为别人妨碍你而烦恼。”

德国人也被看作是世界上最守规则的人之一。一位留学德国多年的中国学生说，他在德国所到之处，从未看到过一辆闯红灯的车，即使在深更半夜，空寂无声的街头，德国人依旧沿着横道线，看着红绿灯过马路，德国老人喜欢向别人炫耀的是，在他几十年的驾车历史中，违章记录栏内始终是一片空白。

有一篇短文，是嘲笑循规蹈矩的德国人的：中国的留德大学生见德国人做事刻板，不知变通，就存心捉弄他们一番。大学生们在相邻的两个电话亭上分别标上了“男”“女”的字样，然后就躲到暗处，看“死心眼”的德国人到底会怎么做。结果他们发现，所有到电话亭打电话的人，都像是看到了“男”“女”厕所的标志那样，毫无怨言地进入了自己“该”进的那个亭子。有一段时间，“女亭”这边电话闲置，“男亭”那边宁可排队也不去“女亭”这边去打。我们的大学生惊讶极了，不晓得德国人何以“呆”到了这个分上！面对大学生们的疑问，德国人平静地耸耸肩说：“规则嘛，不就是让人来遵守的吗？”