

李泽尧
中国管理书系

企业中高层实战能力解决方案

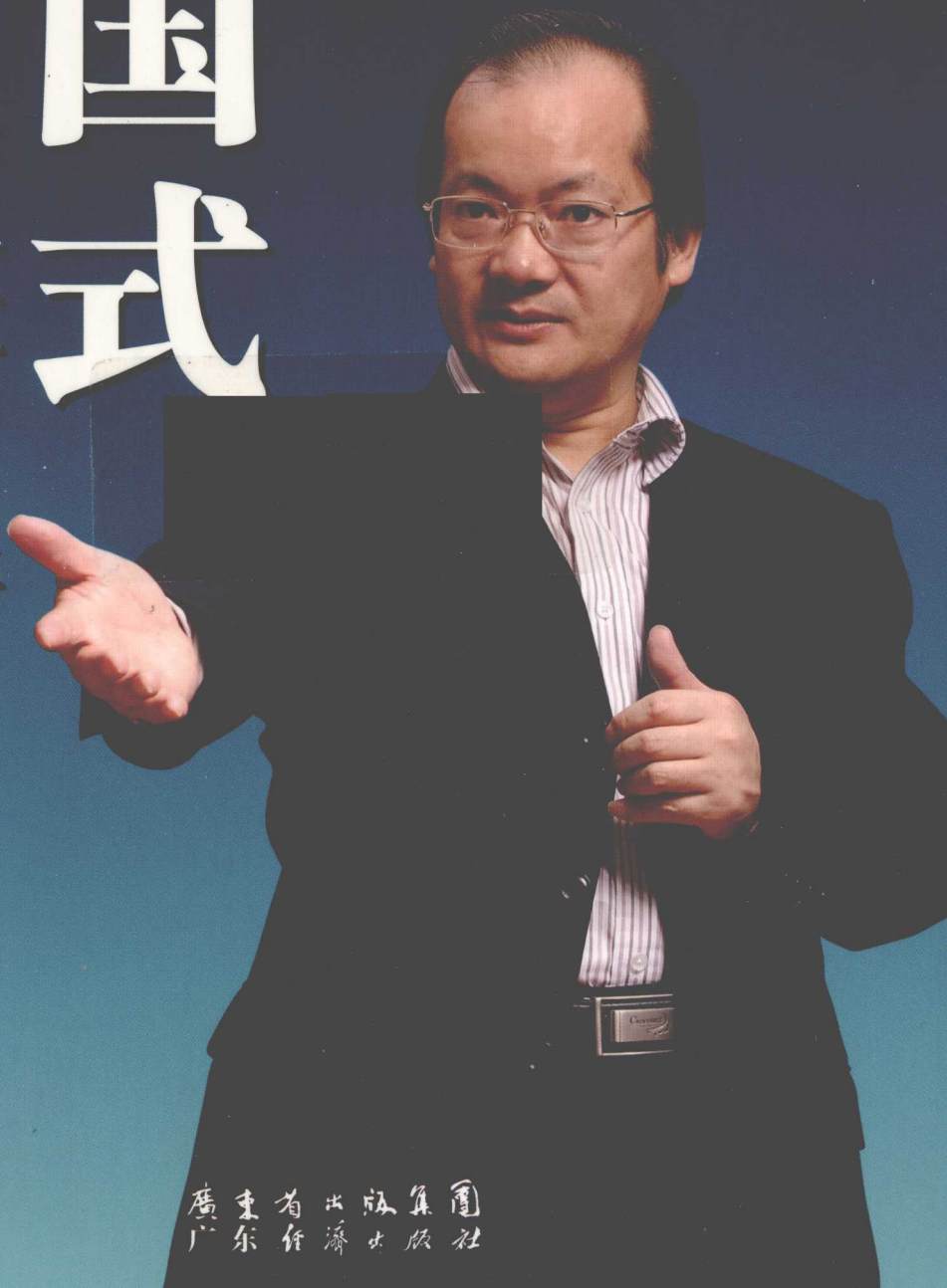
李泽尧
◎ 著

中国

制度管理

Zhong Guo Shi Zhi Du
Guan Li

堯堂
澤作品
李工



廣東省出版集團
廣東人民出版社

- 选题策划：王成刚 13560000365 wangchenggang79@163.com
- 责任编辑：王成刚
- 责任技编：陆俊帆
- 封面设计：余世鑫 颖思设计 gzysd138@163.com

李泽尧语录

- ◎企业文化和公司业绩是管理手段的副产品，价值观要通过管理手段才能发生作用。
- ◎说法和想法要通过做法才产生作用力！这是很多老板厚道、心地善良而其企业文化和业绩却很差的原因。
- ◎少谈观念，多谈手段。
- ◎不要谈安全意识，而要谈安全行为规范；不要谈服务意识，而要谈服务行为准则。
- ◎意识（观念）能对自己产生作用力，却未必能对别人产生作用力——尤其当它与利益无关或相违背的时候。
- ◎社会道德是国家法律的副产品，企业文化是公司制度的副产品。
- ◎道德不是宣传出来的，文化不是宣讲出来的。
- ◎公司做法决定员工心态。没有责任，哪来责任心？
- ◎天下所有的制度，如果不跟钱（利益）挂钩就不叫制度！
- ◎钱可能是外在的，但是需要却是内在的。
- ◎荣誉可以是一张远期支票，但不可以是一张空头支票。

上架类别：企业管理
读者对象：企业各级管理者、员工，党政干部

ISBN 978-7-5454-0395-4



9 787545 403954 >

定价：35.00元

李泽尧
中国式
管理书系

企业中高层实战能力解决方案

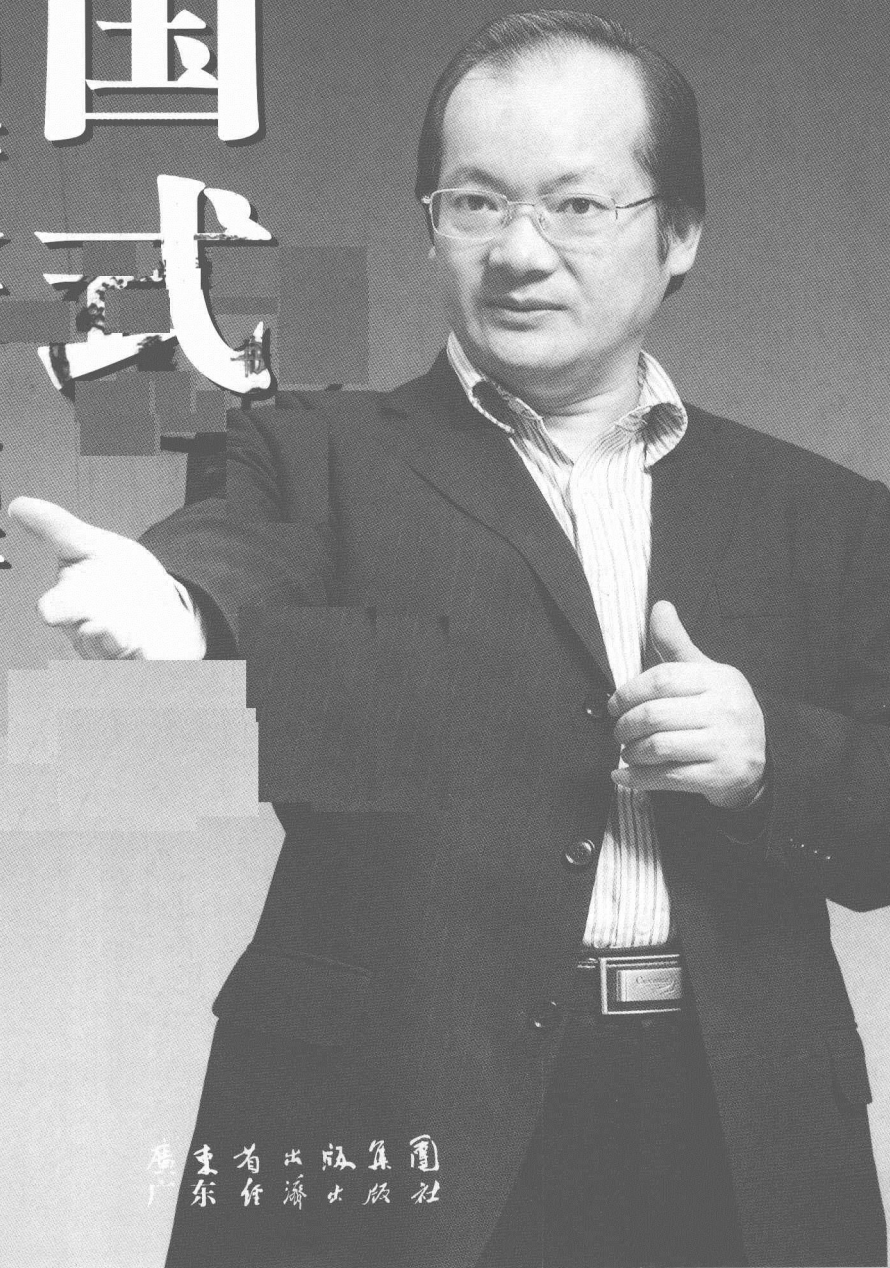
李泽尧
◎ 著

中国

式 制度管理

Zhong Guo Shi Zhi Du
Guan Li

李泽尧
工作室
出品



广东人民出版社
出版

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式制度管理 / 李泽尧著. —广州: 广东经济出版社,
2010.2

ISBN 978—7—5454—0395—4

I. ①中… II. ①李… III. ①企业管理制度—研究—中国
IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 009298 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	17.75 2 插页
字数	309 000 字
版次	2010 年 2 月第 1 版
印次	2010 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0395—4
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •



泽尧老师在北京大学演讲“有效管理十八项技能”之“制度管理”（网上有视频）



“有效管理十八项技能”被中山大学高等继续教育学院等引入 MBA 课程体系：图为李老师为德阳 MBA 授课



“有效管理十八项技能”特训营经受了时间和空间的检验，颇受机构和企业欢迎



深圳经理人学习“有效管理十八项技能”一点也不含糊，各类机构在深圳开设公开课已达 10 次以上



《有效管理十八项技能（白金版）》一书及其课程成为泽尧老师的“杀手锏”，反响强烈、所向披靡



楼上楼下 800 余人济济一堂：同一老师、同一地区、连续 6 个主题大型演讲！顺德高新技术企业协会开设的泽尧老师系列课程，主办方说这是他们最大胆的想法和做法，也为行业所罕见



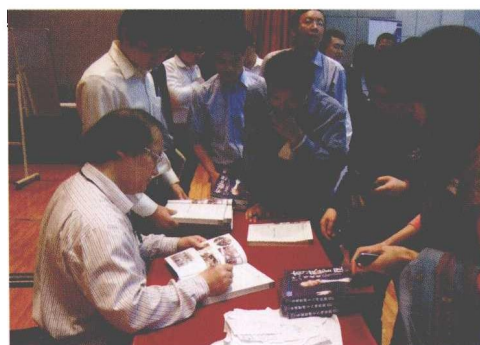
北京时代光华讲课录像《跨国公司员工
工的八个行为习惯》团队合影，书籍和光
碟由北京大学出版社出版



银行也需要“有效管理十八项技能”：
工行广西分行企业内训



培训机构把泽尧老师的“有效管理十
八项技能”推荐给了各种行业协会



学员们排队等候泽尧老师为所购《有
效管理十八项技能（白金版）》签名，该
堂课 150 本签到李老师手软！



泽尧老师携“有效管理十八项技能”
之“危机意识管理”为中国燃气集团高管
授课



世纪大讲坛之高管论坛：泽尧老师
“管理的真相”特别适合企业中高层主管

知识是最滋补的营养,书籍是最宝贵的礼物

致_____

_____敬题

_____年 月 日

传递诚挚感情,表达美好祝愿!

特约推广机构:

机构名称: _____ 代表: _____

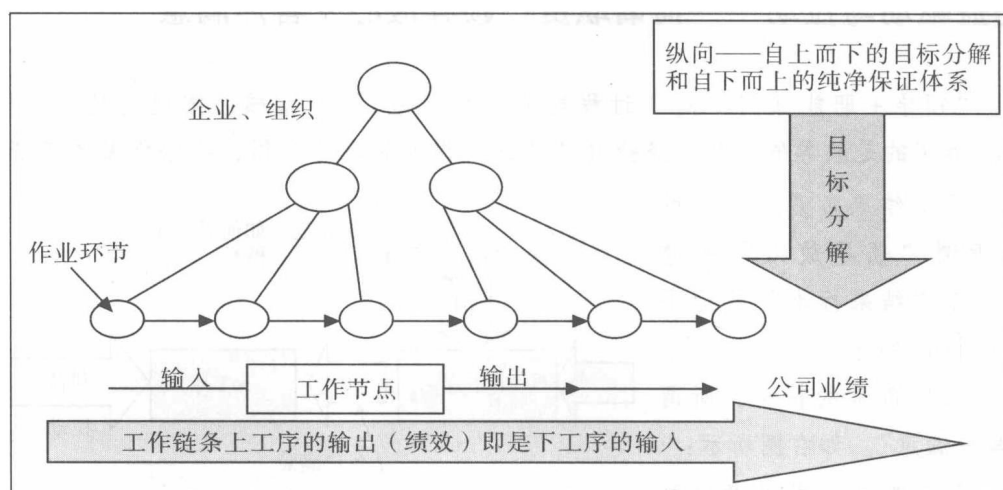
联络方式: _____



流程设计的几个要点及泽尧推荐阅读 （代前言）

业务目标分解到位——“对下工序负责就是对领导负责”

作为一个管理者，什么时候才算工作目标分解到位了呢？不妨把“对下工序负责就是对领导负责”看成是一个标准！如果每个岗位都知道自己的客户是谁，那么就不会像人治环境下那样天天去围着领导转。如下图所示，当工作目标向下分解到位的时候，管理者的目光就会聚焦到“岗位”上去了，这个时候，我们就可以清楚地看到“下工序就是客户”。否则，我们心目中只怕仍然只有“领导”而已。

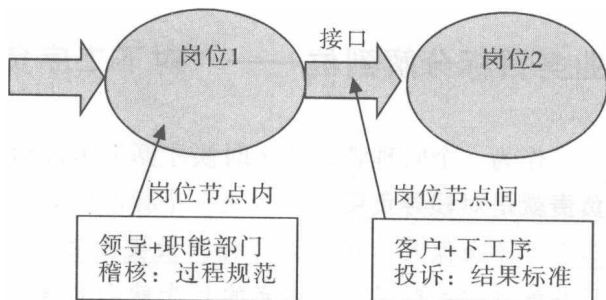


聚焦岗位接口——节点内的技术 & 节点间的责任

从技术的角度讲，流程是复杂工作的简单化分解，从管理和人性的角度来看，流程则主要是人与人之间责任的划分，于是我们看到“岗位节点内（职）”和“岗位节点间（责）”的区别：

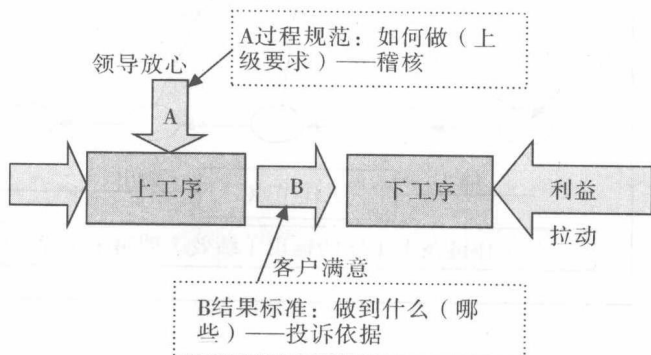
岗位节点内（职）	岗位节点间（责）
职——本职、天职，做什么、如何做	责——责任、究责，做出什么、可交付成果
假设：新进员工到这个岗位，你要如何告诉他做什么——清零：从头思考——Know-how、节点上的专业技能	如何向领导及下工序交差，可以被稽核和检查的部分、接口间责任划分

对岗位节点内的“过程规范”的规定，体现的是领导、上级的智慧及经验的介入和干预，其目的在于“让领导放心”，对岗位节点间的“结果标准”的规定则是体现对下工序负责的“责任”。如右图所示：



利益驱动与拉动——何谓职责：领导放心 + 客户满意

“领导 + 职能部门”对“过程规范（如何做）”的稽核，体现的是上级要求、落实的是领导的智慧和经验（“你按我说的做准不会错，我给你基本工资、我自己对结果负责。”）这就是所谓“领导放心”的意思。而“结果标准”作为下工序投诉的依据，则体现了对下工序负责的精神，所谓“客户满意”。如右图所示：



公司的总结果跟老板有关，所以老板常常是公司的





“发动机”。当后工序的结果同后工序的人有关以后，后工序也就会成为“发动机”——通常，很多公司的业务部门、销售部门，其工作业绩与收入及个人的成就感关系比较密切，所以这些部门也常常成为“发动机”。通过后工序的工作结果跟利益有关（通常的最后“工序”——销售部门，比较容易计算结果，也比较容易跟收入挂钩），然后后工序就不会包庇前工序，该投诉就投诉，从而形成“拉动式”的管理效应。

利益挂钩的前提：工作要有标准——招聘的两道“工序”

面对那位从跨国公司准备跳槽来民营企业做“高管”的王某，民企老板眼前一亮，产生了无限遐想，似乎也看到了无限前景。可是，其要价不菲的身价把民企老板“打回了现实”——“30万？嗯，30万没有问题，关键是你可以做些什么、做到什么？”心里暗想“我目前手下还没有人超过10万呢！”这就是“工作要有标准”的意思。对于那些工资低的员工，老板没有太往心里去，因为之前都没有什么“工作要有标准”，只是等到这“天价员工”的到来，老板们才意识到“工作要有标准”是多么的基本！有老板甚至说：“没有标准哪行？让他骗走三十万去呀？倒是还难得打官司！”

于是，当我们用“放大镜”来聚焦、考察招聘动作时，至少可以看到两个环节，如下表所示：

第1道工序：判断	第2道工序：谈判
上下打量、左看右看 简历、简介、学历、长相身高	要价多少？“30万” 30万没有问题，关键是你可以做什么
1. 在招聘的时候，用人单位对来者上下打量、详看简历、仔细盘问 2. 员工到公司半年、一年之后，或试用期结束的时候，老板或人力资源经理邀集几个相关的主管对这个人进行评头论足，评估其是否适任	3. 招聘者一旦认同、大为欣赏应聘者、并决定要聘用的时候，可能就要同他沟通、谈判来公司的工作目标、任务、工资条件等等，甚至讨价还价 4. 老板或人力资源经理对某个试用期结束的员工判断说合格的时候，可能就要对他就工作标准与薪资标准进行一次新的理清了
单方面：判断	双方面：谈判

工商文明与法治观念——绩效考核是一种劳动合同

能力、资历、阅历等等是人事考评的范畴，是我们决定要不要与他签劳动合同的依据。而绩效考核则是我们决定用人之后与他签订的一种“业绩与收入的对应关系，更直白一点就是奖金系数”的东西，属于劳动合同的范畴。

人事考评好似相对象，可以单方面品头论足；绩效考核是一种劳动合同，标准要双向沟通、兑现须基于事实。

李泽尧：绩效考核在本质上是劳动合同的一种补充形式

1. 能力、态度，严格说来都是员工他们家自己的事——与绩效考核有什么关系呢？

2. 绩效考核关注的是你来到企业对公司的目标（比如效益）的贡献，是结果。

3. 能力、资历、阅历等等那是劳动之前的准备工作，并不是工作本身，更不是工作的结果。

4. 如果我们把绩效考核定位为“让员工收入与业绩挂钩，以期实现员工的自动自发、把公司的工作当作自己的事情来做”，那么绩效考核在本质上就变成是劳动合同的一种补充形式、细化措施。

5. 如前所述，能力、资历、阅历等等是人事考评的范畴，是我们决定要不要与他签劳动合同的依据。而绩效考核则是我们决定之后与他签订的一种“业绩与收入的对应关系，更直白一点就是资金系数”的东西，属于劳动合同的范畴。

6. 如果你认为把绩效考核看成是劳动合同的补充，有点过分、不可思议的话，那么，你不妨看看“计件工资标准”，那难道不正是一种劳动合同吗？是的，“计件工资标准”是对工人的一种简单明了的绩效考核。

7. 于是，问问自己，我们为什么要把绩效考核搞得那么复杂呢？

8. 把问题的本质搞清楚了，或许，做起来会简单、容易一点。

（更多请参考：李泽尧“绩效考核中需要理清的几个概念——区别人事考评与绩效考核”或李泽尧著作《中国式绩效考核》）。





本书亮点推荐阅读

1. 调侃性生活哲理故事：“亿万富翁的遗嘱公式”——请阅第 4 页；
2. 调侃性生活哲理故事：“1000 万保险要不要买？”——请阅第 75 页；
3. 企业流程再造经典案例——请阅第 234 页；
4. 奉劝世人：写遗嘱一定要趁早——请阅第 7 页；
5. 超级管理学：管理 = F（道理、利益、市场或武力）——请阅第 63 页；
6. 筹码理论运用：何谓“全身而退”——请阅第 217 页；
7. 童话：樱桃原理——农民的水果不能烂在家里——请阅第 202 页；

好书推荐

1. 《A 管理模式》——作者：刘光起
2. 《管理技术》——作者：林荣瑞（台湾）
3. 《有效管理十八项技能（白金版）》——作者：李泽尧
4. 《厚黑学》——作者：李宗吾
5. 《人性的弱点》——作者：卡耐基（美国）
6. 《我不是教你诈》——作者：刘墉（台湾）

作者：李泽尧
于广州★信步闲庭



目 录

流程设计的几个要点及泽尧推荐阅读（代前言）	001
序篇：“儒家”与“法家”谁可以“齐家、治国、平天下”	002
现实的制度可以改善生活、改善生存	002
有效的管理可以救国、可以治国	008
“儒”、“德”足以“修身”，不足以“齐家”、“治国”	012
“法家”可以“齐家”、“治国”、“平天下”	016
第1单元 企业管理与制度管理	025
君子与小人、法家与儒家	025
管人的四维度：不该、不能、不敢、不想	028
何谓“企业基本建设”	030
何谓制度	034
企业管理的焦点与制度管理的焦点	037
第2单元 管理者与制度建设	041
师出有名——制度对管理者的意义	042
制度与自我保护	043
通过制度改变管理风格——走出人治	046
省力之道——制度就是机制 制度打造机制	050
管理者与规则制定	052
第3单元 制度管理与利益博弈	054
“费力不找钱，找钱不费力”——谋生两大类型	054
管理的两个主题：生产与分配、科学与民主	057
有人不希望把制度定好	060
超级管理学：管理 = F（道理、利益、市场或武力）	063

现实——聪明 + 现实性 = 精明	068
第4单元 制度设计的参照系：人性下限	073
利益好似一面“照妖镜”	074
利益相关者理论	075
利益负相关——“敌人”来自内部	077
人性上下限理论	079
人之初，“性本善”还是“性本恶”	084
原点状态与下限管理	086
把人看成是坏人	089
相对公平——利益集团与群众基础	091
第5单元 制度设计要点（1）	095
要点1：问题导向——聚焦有问题的部分	095
要点2：要求合理——如刀尖：分清要与不要	098
要点3：利益挂钩——可控性：制度要有约束力	102
要点4：与业务有关——产品有标准 作业有规范 管人有制度	108
第6单元 制度设计要点（2）	114
要点5：书面化——明确界定、精确表达	114
要点6：控制点——基于可交付成果：抓住接口不放	120
要点7：可检查——基于事实、讲究证据	124
要点8：持续改进	130
第7单元 制度执行要点	134
问题提出：为什么要强势——严格执行	135
宣传——依靠群众	140
检查——制度是业务运作的一部分	144
执行——循序渐进、持续改进、不打折扣	148
第8单元 利益管理制度设计	155
困扰1：企业如何做大——员工翅膀一硬就跳槽	156
困扰2：如何调动积极性——惰性如何克服	159
启示：利益管理是企业管理的头等大事	161
基于人性的工资结构设计原理	165
运用：利益共同体——利益捆绑与团队打造	170
第9单元 绩效考核制度设计	174
绩效管理的意义——为自己做事	175





要点 1: 基于事实, 跳出主观——区别赛马与相马	176
要点 2: 聚焦过程和结果——过程代替态度, 结果代替能力	181
要点 3: 考核依据——结果有标准、过程有规范	186
要点 4: 利益挂钩、持续改进——月度考核与浮动工资	190
第 10 单元 代理制度设计要点	192
组织与效率: 代理与授权不可避免	194
代理人风险: 利益错位与腐败——法治的必要性	197
自理靠心力, 代理靠法制	203
共赢的委托代理——“腐败”治疗“两把板斧”	207
代理中包含自理——如何授权而不失控	209
第 11 单元 商业合作制度设计	212
商业生存与人性假设——商业生存模式	212
商业合作规则——筹码理论	214
筹码理论运用: 何谓“全身而退”	217
第 12 单元 制度创新与流程再造	221
提高意识——打造发现问题的火眼金睛	221
敏锐分析——解决问题的能力从哪里来	226
流程再造	234
第 13 单元 制度设计实战案例——制度管理战术设计	241
第 14 单元 综合运用: 全民学管理——制度可以救国、治国	255
社会风气与法律尊严	255
社会进步涉及每一个人	257
社会生存与法制——标准何在? 规则何在	258
严格执法、重典治国——依法治国	259
制度问题不简单——制度需要研究	261
全民学管理——全民参与、匹夫有责	263
后记	266
鸣谢	267
附录: 基于李泽尧老师管理著作之企业培训课程	269
李泽尧老师出版著作一览	270
李泽尧老师管理著作及知识结构图	272

社会道德是国家法律的副产品，企业文化是公司制度的副产品。

我们花了太多的时间去管理人的思想和态度，因此忽略了人的行为。

看到社会风气不好，很多人反思说问题出在中国人没有信仰，作者为此类人云亦云深感郁闷。请问：制度不健全、乱来的人不受应有的处罚，人们怎么会有是非、讲规矩？基本的是非都没有，去谈什么信仰未免扯远了！请问：如果谁信仰谁吃亏，谁还要去信仰？制度建设、游戏规则实在是中国社会治理和企业管理的重要方面。

政党可以谈方针理想愿景，政府必须面对现实解决问题，更何况是我们企业呢！现在是我们管理者改变做法的时候了。

天下所有的制度，如果不跟钱（利益）挂钩就不叫制度！

人与人是平等的！所以，以事管人——只有制度管人才是对等、持久、最没有负面效应的。

——李泽尧题记

序篇：“儒家”与“法家”谁可以 “齐家、治国、平天下”

“教化”只能用于自己：道德可以警醒、激励自己，却无法确保对他人有效。所以，儒家思想只能用于个人修身（适应环境），而法家思想则可以“齐家、治国、平天下”（改变环境）。

——李泽尧题记

现实的制度可以改善生活、改善生存

我们的生存空间亟待改善

情侣固疯狂，小偷更猖狂——不受打扰多好

看下面这幅图：那热恋的情侣，让我们心跳；再看那旁若无人的小偷，令我们心惊！！

请问，这是一个什么样的生存环境？

光天化日之下是不是都有点过分？热恋中的情侣过分，小偷也过分。不知记者是怎样抓拍到的：一对情侣如痴如醉，一个小偷全神贯注，还有一个局外

