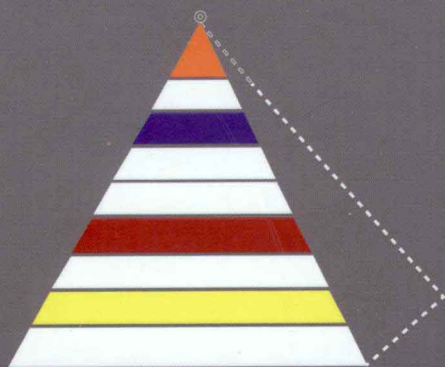


BIENAZHIDU
BUDANGHUI SHI 石若坤◎编著

别拿制度 不当回事



**所有成功企业都有一个共同点：
按制度管人、按制度办事。**

制度是一种文化，它为创造有活力的企业打下稳定的基础。

制度是一种思想，它培养了企业员工在规则中捕捉灵感和智慧的思维。

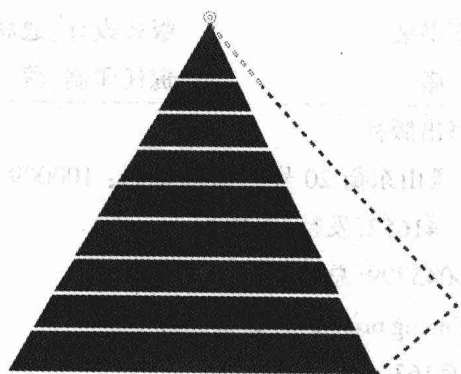
制度是一种习惯，它在潜移默化中改变企业家的管理方式，打造卓越不凡的团队。

制度是一种提升品质的有效途径，它要求管理者坚持原则，将自己融入到团队当中。

台海出版社

BIENAZHIDU
BUDANGHUI SHI

别拿制度 不当回事



石若坤◎编著

所有成功企业都有一个共同点：
按制度管人、按制度办事。

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

别拿制度不当回事 / 石若坤编著. —北京:台海出版社,

2011.9

ISBN 978-7-80141-870-8

I. ①别... II. ①石... III. ①企业管理制度

IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 185992 号

别拿制度不当回事

编 著:石若坤

责任编辑:王 艳

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:吴 康

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街 20 号, 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行, 邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:th-cbs@163.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:180 千字

印 张:16

版 次:2011 年 9 月第 1 次

印 次:2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80141-870-8

定 价:29.80 元

版权所有 翻印必究



前 言

制度是实现管理目的的手段,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,是一只潜伏于整个组织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。

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。

如果说管理是树木,制度就是滋养万物的土壤。只有肥沃的土壤,才能培育出茂盛的植物;只有健全、完善、合理的制度,才能使企业实现规范有效的管理。制度是管理最有力的保障和支持。只有不断完善的制度,才能让管理走向规范化,才能让管理者从烦琐的事务中解放出来,才能为领导和员工提供最大的创造空间。本书《别拿制度不当回事》从以下九个方面对制度进行了详细的介绍,目的是让管理者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。

无规矩不能成方圆:制度是管理的依据,制度是立身成事之本,制度决定一切。建立健全各项规章制度,形成适应员工、适应企业、适应社会的好制度。认真遵守每一项规则,用制度约束每一个人的行为。

法治比人治更重要:“奉法者强,则国强;奉法者弱,则国弱。”用法治代替人治,已成为现代社会发展的必然。

制度决定发展高度:制度是企业发展的基础。企业需要制度来保障其运行在规定的轨道上,如果企业没有了制度的保障,它的活动就不能被有效地约束。只有严格且完善的制度,企业才能够形成产业的发展基础,并且具有较强的产业扩张能力。

制度能产生凝聚力:企业只有建立一流的规章制度,才能具有强大的凝聚力,打造出一流的团队。有了良好的团队,全体成员就能整体化,拧成一股绳,才会有凝聚力、战斗力。

制度能产生向心力:现代企业的竞争,其实就是人才的竞争。巧妙地运用制度,抓住下属的心,稳定人才,激发出人的工作热情,为员工长远发展着想,让其与企业共同成长。

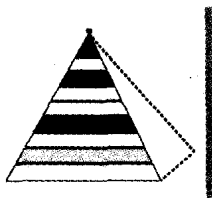
制度能产生爆发力:建立有效的绩效考核制度有利于提高员工的工作效率。

制度能产生整合力:制度是由人来制定的,也是为人制定的。完善的规章制度,可以确保员工的权益不被侵犯。

别拿制度不当回事:社会的发展离不开制度的发展,企业的发展同样也离不开制度的发展。世界上没有万能制度,制度总是落后于生产力和生产关系日新月异的发展脚步。制度必须步步紧跟,时时推进。若发现制度不合时宜,须及早废止,重新制定;或适当修改,加以完善。

一定要把制度当回事:王子犯法,与庶民同罪。制度的价值在于执行,再好的制度如果不去执行,也会形同虚设,沦为一纸空文。管理者只有做到制度面前人人平等,以严格执行制度为核心,才能推动事业的发展。

别拿制度不当回事,只有重视制度才不会手忙脚乱,才能有条不紊地发展;只有重视制度才不会顾虑重重,才能突飞猛进地进步。在阅读本书之后,相信每一个人都会对制度的作用和制度的建设产生系统的认识和感受。



目 录

Contents

第一章 无规矩不能成方圆——任何管理都离不开制度/1

制度是管理的依据,制度是立身成事之本,制度决定一切。没有制度约束的管理,人们将没有工作激情,整个团队将毫无生命力可言,人类的行为必将陷入混乱。建立健全各项规章制度,形成适应员工、适应企业、适应社会的好制度。认真遵守每一项规则,用制度约束每一个人的行为。

制度是实施管理的依据	1
管理需要好制度的支撑	4
制度订立执行需要组织	7
限制和保护自由靠制度	10
打破规则等于失去管理	12
不守制度造成信用缺失	15
制度比道德说教更重要	17
制度管理减少决策失误	20
好制度产生好管理效果	22
没有纪律一切都会毁灭	25
纪律是生存和成功基础	26

第二章 法治比人治更重要——靠人不如靠制度/29

“奉法者强，则国强；奉法者弱，则国弱。”现代的团队越来越复杂，团队成员的数目越来越多，人们的思想也发生了很大变化。在这种情况下，传统的人治已明显不能满足现代团队的需要了。因此，用法治代替人治，显得比以前任何时候都紧迫。法治和人治两者都涉及制度和人的相互关系，人固然重要，但制度才是全局性的、根本性的、第一位的。

严明工作制度违者必惩	29
以制度规范员工的行为	32
权力绝不可以超越制度	35
用“末位淘汰”强势管理	38
杜绝以言代法以权扰法	40
时代需要法治的“清官”	42
用制度约束权力的滥用	44
持久的管理是让制度说话	47
非制度化是管理的致命缺陷	52
形成员工监督上司的制度	54
让遵规守纪成为一种习惯	56

第三章 制度决定发展高度——做大做强要靠制度/60

人们对企业成功的因素加以分析，发现企业成功的因素虽然很多，但企业管理制度是企业能否成功的一个至关重要的因素。制度是企业发展的基础。企业需要制度来保障其运行在规定的轨道上，如果企业没有制度的保障，它的活动就不能被有效地约束。只有严格且完善的制度，企业才能够形成产业的发展基础，并且具有较强的产业扩张能力。

制度是企业运行的基础	60
------------------	----

企业的成功离不开制度	62
坚持制度第一的管理理念	64
制度要上升到文化的高度	66
以制度进行“无为”管理	69
用制度使各部门协调一致	71
优秀制度将创造卓越成就	74
组织发展壮大靠的是制度	76
用竞争机制激起员工激情	78
做大做强必须完善制度	82

第四章 制度能产生凝聚力——打造一流团队要靠制度/86

企业的凝聚力是企业获得发展的根本。一个企业是不是有巨大的凝聚力,就是看每一位员工是不是都能遵照统一的要求自觉地规范自己的行为。所以,企业只有建立一流的规章制度,才能具有强大的凝聚力,打造出一流的团队。有了良好的团队,全体成员就能整体化,拧成一股绳,才会有凝聚力、战斗力。

建立有效的参与管理机制	86
建章立制打造团队凝聚力	89
使员工按照同一谱子唱歌	91
遵守纪律打造出一流团队	95
铁的纪律是团队制胜法宝	98
抛弃法不责众的错误观念	100
分工明细发挥各自的长处	102
借制度力量成就强悍团队	105
制度是造就优秀团队的前提	107
完备纲纪造就强大团队	110
团队建设需要制度的维系	112

第五章 制度能产生向心力——稳定人才要靠制度/115

现代企业的竞争,其实就是人才的竞争。这就要求企业必须

有一套先进的人力资源管理制度。巧妙地运用制度,抓住下属的心,稳定人才,激发出人的工作热情。合理的晋升制度能充分发挥人才的优势和潜能。从某种程度上说,晋升机制决定了下属是走还是留。同时企业还要为员工进行职业生涯规划,为员工长远发展着想,让其与企业共同成长。

制定晋升制度以稳人心	115
把制度化为激励的手段	118
给下属立一个晋升制度	122
立足现在设计未来规划	124
完善人力资源管理制度	127
制定制度避免人才流失	129
考评制度做到公平公正	133
奖与罚应以业绩为依据	136
重能力有利于稳定人才	138
为人才建立合理激励制度	141

第六章 制度能产生爆发力——提升工作效率要靠制度/144

建立有效的绩效考核制度有利于提高员工的工作效率。通过考核,全面评价下属的各项工作表现,使下属了解自己的工作表现与取得报酬、待遇的关系,获得努力向上改善工作的动力,并根据考核结果评定奖金、薪酬等。绩效考评只有建立在公平公正的基础上,才能真正发挥其应有的激励作用。

以制度促进员工积极性	144
好制度造就工作高效率	146
合理考核维持长久绩效	148
要科学准确地考察下属	152
从多劳多得到优劳优得	154
绩效考核遵循八大原则	157

用竞争机制激活员工士气	160
用奖励制度激发员工热情	162
打破平均主义奖优罚劣	164
引导良性竞争提高功效	165

第七章 制度能产生整合力——保障员工权益要靠制度/169

制度是由人来制定的,也是为人制定的。完善的规章制度,不仅可以明确劳资双方的权利和义务,而且还可以更为具体地明确劳资双方实现权利和义务的措施、途径和方法等。因此,当劳资双方的权利和义务以及权利和义务实现的措施、途径和方法通过规章制度加以明确、具体后,就可以大幅度防止纠纷的发生,确保员工的权益不被侵犯。

建立公平有效的薪酬制度	169
制度的功能是满足生活需要	172
薪酬制度的质量需要保证	175
合理设计员工的福利制度	177
设计福利制度以绩效为导向	179
制度是劳动纠纷胜败的关键	181
规章制度一定要合法有效	183
莫让制度成为冷漠的借口	187

第八章 别拿制度不当回事——让制度更完善更标准/190

社会的发展离不开制度的发展,企业的发展同样也离不开制度的发展。世界上没有万能制度,任何一项制度都有一个相对固定的模式保守期。因此制度总是落后于生产力和生产关系日新月异的发展脚步。制度也当然不能一成不变,必须步步紧跟,时时推进。若发现制度不合时宜,须及早废止,重新制定;或适当修改,加以完善。

管理制度决不能一成不变	190
让制度与企业一起成长	193
完善制度提高制度执行力	195
量身裁衣让制度适合企业	198
财务制度一定要建立健全	200
逐步完善使制度灵活高效	203
制定和实施制度完美细节	206
让制度成为一个完整的体系	209
让规章制度获得有效的落实	211
制度到位实施标准化的管理	213

第九章 一定要把制度当回事——制度关键要抓执行和落实/216

“王子犯法，与庶民同罪。”制度的价值在于执行，再好的制度如果不去执行，也会形同虚设，沦为一纸空文。任何一个想获得大成功的企业，都必须严格管理，做到令行禁止。绝对不能不遵守制度，或把制度当成摆设。管理者只有做到制度面前人人平等，以严格执行制度为核心，才能推动事业的发展。

制度的价值在于执行坚决	216
让执行制度的观念深入人心	218
遵守制度就要以身作则	220
制度再好不落实也是零	223
管理者谨慎下令令出如山	226
一定要让规矩落到实处	229
杜绝制度执行过程打折扣	232
执行制度绝不可以手软	233
制度面前谁都没有特权	235
坚决做到执法严明不徇私情	238
严格管理制度面前人人平等	241

无规矩不能成方圆

——任何管理都离不开制度

制度是管理的依据,制度是立身成事之本,制度决定一切。没有制度约束的管理,人们将没有工作激情,整个团队将毫无生命力可言,人类的行为必将陷入混乱。建立健全各项规章制度,形成适应员工、适应企业、适应社会的好制度。认真遵守每一项规则,用制度约束每一个人的行为。

制度是实施管理的依据

常言说:没有规矩不成方圆。制度是管理的依据,如果没有制度的约束,员工将没有工作激情,整个团队将毫无生命力可言,因此,制度是立身成事之本,制度决定一切,没有制度的约束,人类的行为就会陷入混乱。

有个“一条鞭子”的故事,讲的是英国剑桥大学有一位著名的校长,治校有方,培养出了很多名满天下的学生。有人问他为何能把学校管理得这样好,这位著名的校长说,因为他总是用一条鞭子来惩治那些不听话不上进的学生,并且奖罚严明。又说,如果给他一把手枪,他会把学校管理得更好,

培养出更多的优秀学生。

这个故事的深刻现实意义是说只要有了科学的制度并严格执行,就一定能把学校管理好,培养出优秀的学生。这里的“一条鞭子”就是能够严格执行的合理制度的代名词。其实,不单单管理学校如此,从某种程度上讲,其他所有的管理也需要这样的“一条鞭子”。

有则故事讲的是:曾经有八个人住在一起,每天分一大桶粥。但是,粥每天都不够喝。开始的时候,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。这样每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。

后来他们就开始推选出一个道德高尚的人出来分粥,大家开始挖空心思地去讨好他、贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气,高尚的人于是也变得腐败了。

大家又开始想新的方法了,他们开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,但他们常常互相攻击,争吵不休,结果吃到的粥全是凉的。

最后,他们终于制定了一个好的制度,那就是八个人轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均。

自从实行了这个制度以来,大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

同样的八个人,不同的分配制度,就会有不同的风气,可见,制度决定一切。

一个团队离不开完善的制度,如果没有制度的约束,大家心底里的那点私心就会暴露无遗,为了维护各自的利益难免就会产生磨擦,使得每个人都觉得自己受到了不公平的待遇。而如果制定一个与大家的利益都休戚相关的制度,就会对大家的行为有一个约束,使结果相对公平,每个人也都无话可说,不会抱怨什么。

当艾柯卡接管克莱斯勒的时候,发现制度的缺乏使这个美国第三大汽车公司陷入了一片混乱当中,员工们各行其是,对管理者的指挥充耳不闻。于是,他开始从制定公司纪律开始着手管理,之后,这种情况就开始好转起来。

同样的情况,也发生在其他的企业中。詹尼 1959 年在国际电话电报公司(ITT)的时候,ITT 公司是由分设在 49 个国家的分公司组成的一个大企业。不仅在公司总部的工作人员毫无生机,那些主管海外事业部的人更是整天无所事事。经过整理小组的调查之后,詹尼决定从严明纪律着手,在所有分公司负责人参加的工作会议上,他宣布了三条新的工作纪律:第一条是每一个分公司,都必须不折不扣地执行总公司的命令;第二条是每个分支机构必须按月向总公司汇报自己的财务状况,包括预算、营业收入和支出情况;第三条是每个分公司必须定期向总公司报告自己的经营环境、面临的竞争对手和市场情况。所有的人都必须遵守,否则将严厉查处。

为了保证纪律的顺利实施,詹尼又宣布,当总公司派出的监督人员发现分支机构的负责人不称职或者不服从命令的时候,有权撤换。在此期间被解雇的人,一律不发退休金。经过这一系列措施的实行,ITT 迅速走上了正轨,再加上其他的经营之道,ITT 恢复了昔年它在国际舞台上的地位。

制度的制定是为了发挥其作用,如果制度制定出来根本无法实施,就说明这个制度是失败的。所以,一个严明的制度须是多数人都能够遵守得了的,即纪律要合情合理。反之,如果纪律不够合情合理,不仅不能够达到遵守制度的目的,而且可能使职工产生对立情绪,出现负面效应。另外还要有奖就有罚。由于所定制度符合大多数人的利益,是合情合理的,因而大多数人都能遵守。这时,如果只对遵守者给予奖励的话,就违背了奖励的差异性原则,从而达不到激励的作用。

作为一个管理者,要想管理好企业,首先就要检查企业是否有严明的制度以及是否在实际管理中严格实施。一个企业如果没有合适的制度,就不会有好的工作风气。所以,如何制定这样一个制度,是每个领导需要慎重考



虑的问题。

管理需要好制度的支撑

真正优秀的领导者,懂得将制度与“管人心”结合起来,在管人过程中能够合理建立制度、应用制度,并能真正做到事事有人管、人人有专责、办事有标准、工作有检查、奖罚有依据。正像俗话说:“国有国法,家有家规”,没有规矩不成方圆,管理下属离不开制度,好制度胜过一切说教。

无论制定什么样的规章制度,事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题,再制定规则,这样才有意义。另外,作为一套规章制度还必须与时俱进,必须适应时代的变化,才能发挥管好人的作用。

作为一个管理者,必须时刻关注本单位的规则,发现不切实际或不合情理的规章制度要及时革新。可以这样说,一个好的规章制度,必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则,而只有活的规则才有意义。规章制度的建立、完善是随着生产的发展、企业的进步不断变革的,而不应该一成不变。一个有经验的管理者,要善于用规则管理下属。

从历史上看,中国封建帝王的更迭总会引起剧烈的争斗,甚至给人民带来巨大的灾难。如何管理好皇太子,如何避免皇子之间的明争暗斗一直是令封建帝王们头痛的问题,这种状态直到清朝的雍正皇帝找到了一种好的制度才有所改观。

雍正皇帝之前的清朝,因为没有固定的立储制度,所以皇位继承三代都很乱。清太祖努尔哈赤没有指定继承人,死后皇太极与多尔衮长年争权,给后世留下一个个疑案;清太宗皇太极还未立储就暴亡,皇弟多尔衮、皇长子豪格等大有剑拔弩张之势,最后的结果是太宗第九子福临即位,是为顺治帝,因为他年仅六岁,不能亲政,仍由宗室辅政,以此消弭可能发生的内战;顺治帝二十四岁病死,没有来得及建立继承制度,临终在母后的参与下,决

定以第三子玄烨为嗣君,理由是他出过天花,不致因为这个令人恐惧的病症而短寿。

太子问题曾使康熙朝一度陷入政治危机。康熙皇帝两次废立太子,储位斗争前后持续四十余年,斗争以结党的形式表现出来,它使宗室王公、外戚、满汉大臣、一部分中小官僚和士人卷入其中,涉及的社会面相当广泛,一些集团垮台了,一些人遭到清洗,以致丧失生命。储位斗争削弱了清朝的力量,大大影响了皇帝的权威,降低了行政效率,出现了严重的统治危机。

雍正皇帝正是看到了这一点,更加体会到必须对立储制度进行改革。他从祖先的做法中认识到储制不立有问题,照搬嫡长制也不行,于是他提出了秘密立储的制度。雍正元年(1723年)八月,他在大内乾清宫召见总理事务大臣、满汉文武大臣,把事前书写好的关于储君的谕旨密封好放置在宫内正中顺治皇帝亲书的“正大光明”匾额之后,规定等皇帝晏驾,打开谕旨,由被指定的嗣君继位。

这是中国历史上从来没有过的,它具有立储的作用,而克服公开储君可能出现的弊病。秘密立储,尽管连储君本人及群臣都不知道是谁,但国本已经确定,人心有归系,国家就有新君,不会发生动乱,这同公开立太子的作用没有两样。密立的太子,因为没有举行正式的仪式,也不知道是谁,皇帝如果发现他不合适,随时改换,遇到的阻力会小得多,影响也小。这样对太子的选择性强,又没有嫡庶的限制,含有选贤的成分,比嫡长制好,也比明立太子好。秘密立储,不会发生储君与皇帝的冲突,诸皇子不知道储位属谁,也无攻击目标,这种制度不仅改变储位争斗病根,也安定了人心,这就是好制度的力量。

不能否认,制度对习惯于“人治”的国人来说,绝对是管好员工常胜不衰的法宝。关于如何经营企业,如何管理企业中的人,以及成功的企业最需要什么样的素质的问题,也许不同的人有不同的回答。

比如有人强调要有具备创新精神的企业家,有人看重充足的资金和高素质的人才,还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜等等。这些

各有侧重的看法无疑都是正确的,也是企业发展所不可或缺的,但都只是些硬件的要求。而对于软件呢?制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织,而人复杂多样的价值取向和行为特质,要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,使其达成目的的一致性,最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说,经济学关于人的本性是懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说,还是放之四海而皆准的。所以,在任何单位里,都需要规章制度。一套好的规章制度是管好员工的保证,甚至要比多用几个管理人员还顶用。

任何企业的规章制度都不能成为摆设,应以有效的手段保证其得以贯彻落实,一旦发现有人违规犯戒,绝不能姑息迁就。

规章制度是企业所有管理理念和管理思路的固化和载体,是企业日常经营和管理的综合体现。通俗地讲,规章制度告诉员工什么事情可以做,做了以后将会得到怎样的奖励;什么事情不能做,做了之后将会受到怎样的惩罚等。它的作用是规范企业所有员工的行为,维护生产经营的正常秩序。它体现的是企业所有者、管理者的意志。要注意的是,如果企业制订的规章制度违反了国家相关的法律法规,就是无效的。

从狭义上说,可以认为规章制度是管员工的,但从长远的眼光看,缺乏必要的、合理的规章制度,企业是难以健康发展的。因此,规章制度既保障企业的利益,也保障职工的利益。

那么,怎样利用规章制度来提高管人的效果呢?

(1)告知所有员工

企业制定了规章制度,也经过了一定的民主程序,但如果不进行有效的告知,它的合法性就会受到很大的影响。在实践中也确实有这种情况,规章制度制定后,锁进领导的抽屉,大部分职工都不知晓。用员工并不知晓的规定来处罚职工是没有道理的,因为“不知者不为罪”。

(2)先严后宽

千万不要让员工认为规章制度只是一种摆设,没有权威性。在管理中,