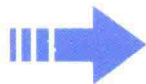




为什么企业
总是流程迟缓、原地踏步？



为什么管理者
疲于奔命，却成效寥寥？



为什么员工
总是抱怨不断、懒散懈怠？



答案只有一个：缺乏合理的企业制度！

袁钟辉◎著

制度是最好的老板

制度不当，干到累死也白费！

52个真实案例、22套制度工具、8大制度情景运用

帮助企业轻松破解各类制度难题，快速打造企业规范化管理模式！

SPI

南方出版传媒
广东经济出版社



制度是最好的老板

袁钟辉◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制度是最好的老板 / 袁钟辉著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-5454-4533-6

I. ①制… II. ①袁… III. ①企业制度 - 研究 IV. ①F271

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 075368 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村 47 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14. 25
字数	189 000
版次	2016 年 6 月第 1 版
印次	2016 年 6 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4533-6
定价	48. 00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

前 言

每家企业都会有相应的规章制度，然而大多数员工、管理者乃至老板，都不知道制度的本质所代表的重要内涵。制度，不仅代表了企业的办事规程、行动准则，同样也是一种标杆、尺度，是每家企业都应该拥有的。因此，企业的管理者应该学会合理运用制度，让制度变成企业发展的重要利器。

著名的管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：“一个不能将制度看作是灵魂的企业，根本称不上是企业。”在一家企业中，如果管理是树木，那么制度就代表了滋养万物的土壤。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，才能让管理者从烦琐的事务中解放出来，才能为领导与员工提供尽可能大的创造空间，也才能使企业的管理走向正规化，实现真正规范有效的管理。

在当前竞争激烈的市场环境中，制度的作用更加突显。从众多实际案例中，我们不难得知，制度才是一家企业真正的老板。企业的管理不可能倚仗管理者每天去盯人、管人，这就要求企业必须依靠合理的制度与运营机制来规范员工的行为，并明确岗位管理条例，让员工知道要做什么、如何去做、怎么样才能做好，以及哪些事能做、哪些

事不能做。这是一家企业成熟的标志，也是企业平稳发展的保障。

制度就像一把标准的尺子，它时刻衡量着领导和员工的行为。在制度的规范下，管理者不用一再去不断强调员工应该怎样做，节约了各自的时间和管理成本；员工也不用再去百般思索自己是否会因一些行为而被处罚，从而更专注于高效工作。制度规范了员工的日常行为，也节约了企业的管理成本。

企业要制定制度，也要维护和落实制度。在企业管理中，对于好的执行制度和规范的行为，管理者要坚决做到“及时表扬，适当奖励”；对于有制度不遵守、有规章不遵行的行为，则要做到“及时处理，严惩不贷”，不能因违反制度者的职位、权势而在执行制度方面打折扣。这样，才能形成良好的执行风气，才能维护制度的威严。

一个可以传承的企业绝对不能缺少完善的制度，好制度所产生的影响通常比好领袖更长久。所以，企业的管理者需要用改革的勇气治理陈旧的管理理念与管理行为，把制度化、规范化作为企业发展的灵魂；只有依靠规范的制度，才可以使企业与国际市场顺利接轨，才能使企业稳步前进、持续发展。

本书主要强调制度在企业管理中所起到的重要作用，从世界著名企业的管理案例着手，结合通俗易懂的图表，阐述了一系列深刻的管理哲理，把制度的重要性提升到一定的高度，详细讲述了“制度管人”相比“人管人”更能体现公平、效率及权威。只有依靠制度，管理者才能将企业经营得更好；只有制度，才是管理企业的常胜法宝。

目 录

制度定江山
老板打天下，

第一章

- 003 透视企业“短命”现象
- 006 企业基业长青的精髓：制度
- 009 强化管理，完善规章制度
- 013 做大做强，就要制度为王
- 015 莫让“制度”拖企业的后腿
- 019 建立科学、合理的企业制度

024 | 制度管理工具箱 |

日常规章制度模板
关于公司制度的调查问卷

用制度来说话
纪律不佳，

第二章

- 029 纪律化说教更有用
- 032 制度面前人人平等
- 034 以身作则，律人先律己
- 036 定标准：标准管人，人人服气
- 039 规则定下不要朝令夕改

044 | 员工纪律工具箱 |

公司职员礼仪守则
员工签到卡样版
员工考勤流程图

才能人人可用
合理用人，
第三章

- 051 制度下的人性化管理
054 裁员制度慎用“一刀切”
057 建立有效的沟通制度
061 人才选择要有标准
064 合理用人靠制度
067 对员工进行合理培训
071 员工升降要靠制度说了算

075 | 人才管理工具箱 |

销售管理制度
采购管理制度
企业财务管理制度
员工在职训练成果评价
人力资源常用表单

激励立竿见影
奖惩有据，
第四章

- 089 不惩罚，制度就建立不起来
091 对以身试法者严惩不贷
093 不要把私人感情放到惩罚中
096 制度合情合理，不宜太重
098 正确地批评犯错员工
102 要有公平合理的奖励制度
104 福利激励，员工的“福”音
107 建立完善的薪酬激励制度
111 把精神奖励写进奖励制度中

115 | 企业奖惩工具箱 |

纪律处分规定
奖励惩罚制度

科学考核，
让员工成为「考评者」

第五章

- 121 建立让员工参与的考核制度
- 123 不患多寡，只患不公
- 126 绩效考核要做到公平、公正
- 128 考核应严格，不流于形式
- 131 掌握绩效考核方法与原则
- 134 实行一次有效的绩效面谈
- 139 制定一套合理考核制度

143 | 绩效考核工具箱 |

企业年终奖考核制度
绩效考核面谈表

有效执行，
莫把制度当「花瓶」

第六章

- 149 制度建设“有效落实”才是王道
- 152 制度执行，领导要以身作则
- 154 从细节抓起，保证执行到位
- 157 落实执行，建立公正评价标准
- 159 责任到位，制度执行才到位

162 | 高效执行工具箱 |

高效执行的三大工具
行动力测评表
工作效能测评表

第七章
没有监督，
谁来保障执行效果

- 173 没有监督，就没有有效的落实
175 监督给力，标准执行才能到位
177 下属只报喜不报忧，谁之过也
180 持续跟进，验过程，重结果
182 有效监督，离不开员工的参与
185 建立合理的监督体系

188 | 制度监督工具箱 |

企业计量监督检查表
工作计划进度跟进表

第八章
正确授权，
把人才变成「将才」

- 193 制定制度后，做好授权工作
195 行权、用权、授权要制度化
199 让员工充分发挥自己的才能
201 选择授权人，要有标准
205 权力下放的同时交给他们责任
208 对人员进行合理的统筹安排
211 用授权制度协调部门工作

215 | 授权制度工具箱 |

授权成功测评表
授权程度测评表
授权责任测评表

透视企业“瓶颈”现象

第一章

老板打天下，制度定江山

大多数公司在经历了发展初期的短暂繁荣后，经常会面临发展的“瓶颈”——发展缺少后劲，原地踏步，甚至衰败、破产。究其原因，就在于公司缺乏合理完善的制度。制度是管理的法宝，好的制度才能让企业发展更长久。

透视企业“短命”现象

经/典/案/例

郑州的亚细亚商场可谓 20 世纪 90 年代商场的标志，总经理王遂舟将亚细亚商场带入一个鼎盛时代：1990 年，亚细亚的营业额一度高达 1.86 亿元，居于全国大型商场第 35 位。此后三年，亚细亚更是以每年 30% 以上的速度递增，稳居河南第一。

虽然总经理王遂舟将商场的形象及商场的策划活动办得风生水起，但他忘记了管理这个重要的问题。据了解，亚细亚在开业的 9 年期间，从未进行过一次全面彻底的审计，甚至在亚细亚前后换了 4 任老总的情况下，也没有进行过一次审计和交接，商品部的经理更是经常更换。因此，就算在鼎盛时期，亚细亚每年的营业额高达 1 个亿时，企业的纯利润也从来没有突破过 1000 万元。尽管如此，王遂舟却没有意识到这一点，仍然乐此不疲地进行宣传。

之后，王遂舟开始进行连锁经营，并先后开出了 15 家大型连锁百货分店。在连锁经营三年后，亚细亚已经面临亏损，分店根本无法达到让店商满意的程度。一年后，上海“仟村百货”因管理不当宣布倒闭。同一时期，天津亚细亚同样因管理不当也宣布倒闭。

这一系列事情出现后，王遂舟召开了部分高层干部会议，宣布了自己的辞职决定。虽然他认为这只是暂时的困难，但在先后几位总经理上任后，仍没能挽救商场的败局。“亚细亚”这个郑州的商业骄傲最终黯然退场。

在中国，中小企业的平均寿命为 3.5 年，而日本和美国的中小企业的平均寿命为 14 年，美国世界 500 强的平均寿命超过了 20 年。为什么我国的企业如此短寿呢？很多企业似乎都存在上面案例中亚细亚面临的情况，即扩张死，不扩张活得挺滋润。可是，为什么扩张会死？为什么大多数企业只有三五年的风光，就陷入困境？为什么大多数企业发展不能突破瓶颈？为什么大多数企业费尽心思就是留不住人才？为什么大多数企业老板总是四处奔波、疲于奔命？再看一看那些优秀的企业，不仅企业逐渐壮大，人才济济，连老板也是悠然自得。这是为什么呢？

其实，这主要是因为企业缺少了一个内核——企业的制度。更确切地说，是缺少创新、先进的企业制度。

制 / 度 / 指 / 南

俗话说：“没有规矩，不成方圆。”很多企业在建成初期通常没有任何规矩，企业的管理者们认为只要有销售业绩，规矩可以不存在。然而，随着时间的推移，这类企业的问题往往越来越多，不仅没有了执行能力，也失去了生产能力。

所以，作为一个聪明的老板，当打下自己的江山后，就应该为其制定“规矩”，这样才能方便管理。同时，企业能否建立起一套足以适应环境变化，且在变化中增强自身竞争能力的管理体制，决定着企业在竞争激烈的市场中能否获得更广、更多的发展空间。企业管理制度不仅是一种层面上的管理，更是维持企业运转的血液和命脉，是企业成长的基础。

企业要想长命，就必须避开以下几种乱管理的现象：

1. 不能将制度全面化。

对于一些短寿的企业或正处于低迷状态的企业来说，造成这一现状的原因，就在于对制度没有执行彻底，没有按照制度来办事。

有的企业不论大小事都是老板说了算，这其实存在着很多弊端，很容易让制度变成空谈。还有的企业，不拿制度说话，遇到责任就不停地推卸。殊不知，制度就是评判是非的唯一标准。只有强调制度的重要性，管理才有了现实的重要意义。同时，制度也让员工在工作时找到了标准，向制度看齐，并且激发出工作热情，而这些最终从根本上推动了企业不断向前发展。

2. 制度执行打折，落地难。

制度执行打折，制度难以落地，也是很多企业在管理中面临的问题之一。因此，作为企业管理者，更应当将管理的核心放在制度的约束上，不能因为一件小事就放松制度的约束。要知道，如果没有制度，那么企业管理就如同一纸空文。

以全国闻名的电器企业海信为例。海信作为一家大型企业，在管理上依靠的不仅仅是面向全社会招来的优秀人才，更重要的是制度上的约束。海信一直坚持将管理的核心放在制度上，在其管理制度中有这样一条：员工不允许在工作场合抽烟。海信的电视机制作车间有一名班长，工作各方面都很出色，但有很强的烟瘾。自从海信有了这样的规定之后，这位班长只能趁上班前在外面过过烟瘾。有一次，他意外发现二楼楼梯的一个角落比较隐蔽，于是悄悄来到这个角落抽烟，没想到被细心的值班经理发现了。第二天，上级就对这位班长进行了处罚：免去班长职务，扣除奖金，通报批评。

这件事在员工内部引起很大的轰动，不少同事认为这个制度有些过于苛刻。但是自从这件事之后，再没有一个员工敢在工作期间抽烟。最后，这位班长也认识到，虽然自己受到了处罚，但是心里是服气的，因为大企业就必须有这样的约束力。

很多企业认为这类制度有些多此一举，毕竟招聘到一个合适的人才不容易，仅因为这么一点“小问题”就做出如此严厉的惩罚，不免有些“小

题大做”。实际上，这种想法就是导致企业短寿的原因之一，因为企业管理的核心就是用制度来约束。

3. 粗放式管理，不注重细节。

麦当劳和肯德基等快餐店之所以能够快速发展，主要原因在于这些企业的管理者制定了一系列具体的制度措施。例如，麦当劳有严格的制造与服务的卫生标准，肯德基也是。正是基于这些小制度的有力执行，这些快餐店才得以在全世界如此受欢迎。

我国也有很多的餐馆，但是没有一家能够做到像肯德基或麦当劳这样大的规模。是因为菜色不行吗？显然不是。也许餐馆的管理者认为自己的规模不大，所以只需要按照大体的制度管理即可，细节方面可以忽略不计。殊不知，就是因为这小小的细节问题，让自己的企业无法壮大。

还有很多短寿的企业，虽然在成立时制定了一些管理制度，但是却遗忘了小制度。这些企业之所以没有将制度从小处着眼，并不是因为管理者没有制定一些小处的制度，而是制定之后，没有严格地要求员工去执行，他们总是将一些严厉的制度和惩罚规定用在了大处。这种严重忽视小节的管理制度注定了企业将无法朝更远处发展。只有严格要求，小节的制度才能被高效地执行。

企业基业长青的精髓：制度

经/典/案/例

杜邦公司创立于1802年，至今已经拥有200多年的历史，是世界500强企业中最悠久的历史之一。它的长寿，主要源自杜邦家族不断

进行制度创新，自始至终坚持用制度管理企业的理念。

在早些时候，杜邦公司的管理带有强烈的个人英雄主义色彩，亨利·杜邦管理思维便是这一制度的典型。他的管理模式被当时的人们称为“恺撒式管理”，即单人决策：公司不管大小决策，全部由他说了算。公司所有支票都由他亲自开，一切合同都由他亲自签。这种管理模式在长达39年的时间里取得了比较显著的效果，亨利依靠单人决策创建了杜邦帝国。

然而，当亨利卸掉公司职务后，他的单人管理能力却没人能够继承。1889年，亨利逝世，他的侄子尤金成了杜邦公司的最高管理者。尤金的经验不足，没有管理才能，致使企业迅速衰退，甚至一度面临差点倒闭的悲惨下场。

面对危机，杜邦家族下定决心废除单人决策的管理模式，更改为集团式的管理模式。杜邦公司的最高决策权控制在家族手中，但家族成员不再亲自决策所有事情，而是让执行委员会去执行企业的决策。同时，杜邦公司针对企业管理制定出一定的规范，不再推崇个人英雄主义色彩。这一管理模式的实施，大大提高了管理效率，促进了公司的快速发展。

但是，由于权力过于集中，杜邦公司的管理很快失去了弹性。面对瞬息万变的市场环境，杜邦公司的适应能力非常差。对此，杜邦公司决定采取多分部体制，把权力下放到各个设置的部门，这一举措使杜邦公司再次获得更大的成功。

常言道：“江山易打不易守。”固守江山的关键在于治理，治理的关键来自制度。从杜邦公司成立至今的一系列发展历程中，我们可以看出：只有制度才能确保企业的长久发展。每个时期，杜邦公司都制定出适应市场变化的制度：最开始是单人决策，之后变成集团式经营，最后为多分部体制。这些制度在一定的时期，为杜邦公司的发展提供了最强有力的保障，

确保公司的各项事务能够有条不紊地进行。

在企业的经营中，制度化的管理能够有效避免管理者滥用职权，减少管理决策的盲目性，弥补“人管人”模式的不足。现实生活中，有些管理者之所以发现管理工作越来越难做，员工的工作效率不断下降，其中一个重要原因是制度管理缺位。一个企业如果过于轻视制度的作用，很容易使企业的各项工作缺乏规范性，这从根本上不利于管理工作的开展。

制/度/指/南

从管理的角度讲，具备科学的制度，可以使企业把权力放在必要的框架内，防范个人权力无限化，避免出现权力泛滥成灾。同时，制度既是对员工的一种规划性约束和价值观引导，也是对管理者自身的一种规范。员工还可以通过制度找到一种与管理者交流的接口。通过对制度的确认与遵守，强化企业“全体员工”的意识，从而有助于管理工作的开展。

很多同时起步的企业，在若干年后，有的发展壮大，有的却走向没落，出现这一现象的根本原因之一在于：企业是否建立了一套有效的制度体系。在企业管理中，纯粹依赖“人治”的模式是难以长久的，企业要想做大做强，最终还是需要走到制度管理的轨道上来。一个不重视制度、没有为未来发展做好制度规划的企业，从长期来看，很难稳健地持续发展。因此，企业一定要重视制度，并致力于制定出优秀的制度。企业在制定制度时，可以从以下几个方面着手：

1. 制度要坚持以“高标准、严谨”为原则。

在制定制度时，一定要有一个较高的标准，需要员工用心做、努力做才能做到，如果标准过低，员工几乎不用努力就能做到，制度的意义将会受到很大限制。

2. 明确告诉员工制度的内容与含义，让员工深刻理解制度。