

创业的必修课系列

制度怎么建立、完善？用制度代替老板，坐稳江山
制度怎样执行、监督？赏罚有度人人服，个个自觉

制度才是 真正的老板

（图解实操版） 雄信文化 编著

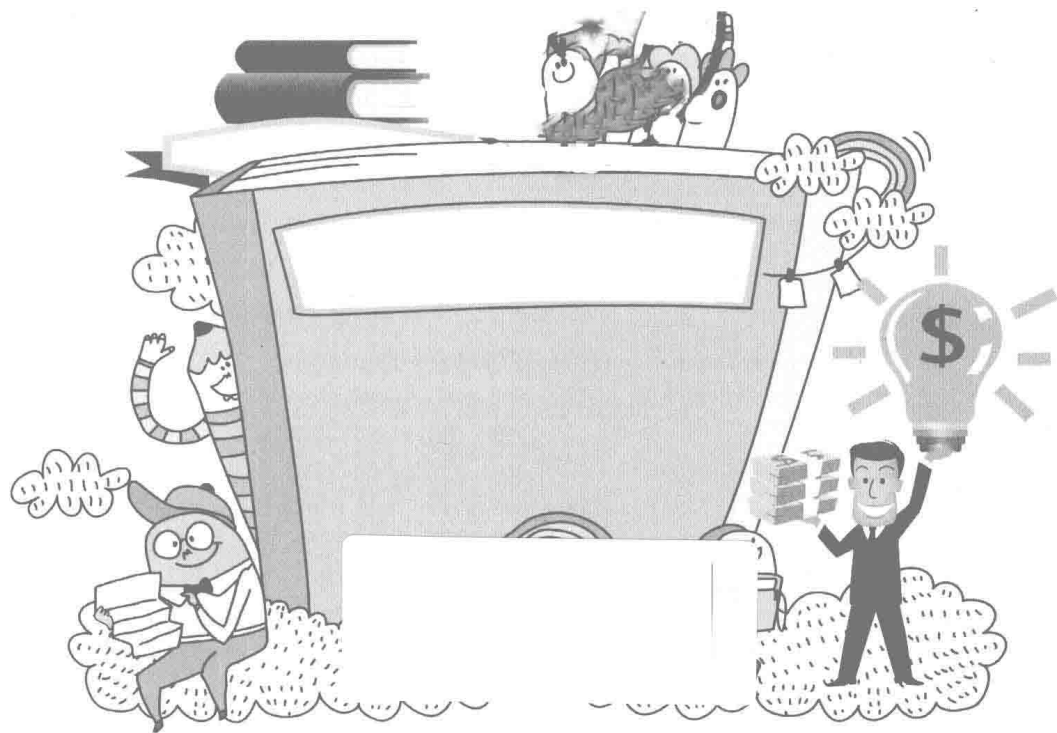


创业的必修课系列

F272.9-6

制度才是 真正的老板

(图解实操版) 雄信文化 编著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

对待老板，“70后”会觉得老板最大，“80后”崇尚上下平等，而“90后”会觉得：我才是老板！

对待制度，“70后”基本会自觉遵守，“80后”需要老板说服，而“90后”会：走人！拿脚投票！

目前，“90后”渐渐登上职场舞台，他们聪明有才但不愿受气，他们个性张扬但我行我素。如果你是老板或领导，还用管理“70后”、“80后”的思维来管理“90后”，那么你就OUT了！

聪明的老板，开始学会不硬碰硬，而是巧妙地通过建立制度，用“90后”的方式来管理“90后”，让制度成为真正的老板，让一切有章可依，按制度办事，让公司标准化、让做事流程化，这样运营才能高效化，最终实现企业的利润最大化。

本书从老板经营和管理企业的角度，从建立制度、完善制度、执行制度、赏罚有度、文化建设角度，提供了实用的方法和案例，帮助刚创业的老板或管理者精通并运用制度，帮助企业发展壮大！

本书不仅适合准备创业或创业中的老板、管理者们阅读，也适合与“90后”有接触的管理者、人事类管理人员以及对“90后”管理感兴趣的读者阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

制度才是真正的老板(图解实操版)/雄信文化编著. —北京：清华大学出版社，2016
(创业的必修课系列)

ISBN 978-7-302-43666-9

I. ①制… II. ①雄… III. ①企业管理制度—图解 IV. ①F272.9-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 084784 号

责任编辑：杨作梅

装帧设计：杨玉兰

责任校对：周剑云

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市市中晟雅豪印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：20.75 字 数：415 千字

版 次：2016 年 5 月第 1 版

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：49.80 元

产品编号：062734-01



1. 写作驱动

新公司刚成立，如何开展业务，避免开业即结业？毕竟现在公司倒闭的速度比新开的速度还快，能活过5年的公司更是寥寥无几！

如何开展业务，通过销售订单，让公司活下来？是通过推销自己、促销产品，还是打造人脉、关系拉单？每天的销售业绩怎么来实现？

公司有了，可制度、文化一切为零，怎么办？是人管人、人管事？还是建立优秀的制度、机制，实现制度管理？制度才是真正的老板！

员工怎么办，在一切成本越来越高的情况下，老是招不到合适的人，招到了好不容易培养出来人又走了，面对“90后”的“跳跳族”，怎么管理？

稍微喘口气，又发现，公司的财务一片混乱，成本居高不下，处处增加，而利润越来越薄，再不控制，公司又要亏本了，怎么办？

随着企业发展越来越大，资金越来越紧缺，一方面是竞争激烈，另一方面还要发展壮大，可资金从哪里来？怎么融资？怎么借贷？

2. 系列图书

为了帮助创业的新手朋友能够一开公司就赚钱，避免走弯路、错路，浪费时间和精力，雄信文化团队精心策划，将自己的经验汇集，编写了本套“创业的必修课”系列图书，帮助创业的朋友解决各方面的问题。

- 《新手这样开公司》(图解实操版)
- 《每天学一点销售学》(图解实操版)
- 《制度才是真正的老板》(图解实操版)
- 《管理员工就这几招》(图解实操版)
- 《轻松成为财务内行》(图解实操版)
- 《融资借贷完全攻略》(图解实操版)

3. 本书内容

本书为“创业的必修课”系列中的《制度才是真正的老板》(图解实操版)，主要内容包括：建立制度——用制度代替老板；完善制度——才能坐稳江山；完美制度——才能打出好牌；建立各项制度——排兵布阵；执行制度——胜在制度赢在执行；赏罚有度——企业奖惩制度与绩效制度；制度与人性化管理——现代化的企业管理；制

度建设——企业发展的根基；以及文化与制度——企业发展的精神支柱。帮助创业者或管理者明白如何建立制度、完善制度、执行制度、赏罚有度和进行文化建设，让企业变得正规，帮助企业做大做强！

4. 作者售后

本书由雄信文化编著，同时参加编写的人员还有刘雄宇、颜信、余慧、谭贤、柏松、谭俊杰、徐茜、苏高、曾杰、张瑶、刘嫔、罗磊、罗林、蒋鹏、田潘、李四华、刘琴、周旭阳、袁淑敏、谭中阳、杨端阳、卢博、徐婷、余小芳、蒋珍珍、吴金蓉、陈国嘉、曾慧、向彬珊、李龙禹、徐旺等人，在此表示感谢。由于作者水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请广大读者批评、指正。联系邮箱：itsir@qq.com。

编 者

目录

第1章 建立制度——用制度代替老板	1
1.1 为什么用制度	2
1.1.1 制度是管理的法宝	2
1.1.2 什么是制度	4
1.1.3 制定管理制度的内容和原则	6
1.1.4 优秀制度成就优秀的企业	10
1.2 如何用制度代替老板	13
1.2.1 行政靠制度，管理者要用权有度	14
1.2.2 经营企划制度，做好公司长期规划	20
1.2.3 行政办公制度，做好人性化管理	23
1.2.4 人力资源制度，帮助老板管好人才	25
1.2.5 财务制度，帮助老板管好财富	29
1.2.6 机密制度，帮助老板管好企业机密	32

第2章 完善制度——才能坐稳江山	37
2.1 晒晒企业的制度病	38
2.1.1 理论与工具不能有效结合	38

2.1.2 蒙着眼睛照搬抄	39
2.1.3 “拍脑袋”决策比较流行	42
2.1.4 潜规则代替明规则	44
2.1.5 制度的僵化拖企业的后腿	48
2.2 “望闻问切”查病因	50
2.2.1 让制度摸黑走路	50
2.2.2 制度会让执行“降速”吗	52
2.2.3 可以有还是不可以有	54
2.3 完善各项制度	57
2.3.1 保证财物安全，减少内耗	57
2.3.2 保证人力资源做到实务	61
2.3.3 走出决策5大陷阱	62
2.3.4 合理设置组织结构	65
2.3.5 适当的权责分配	68
2.3.6 企业文化的塑造	69
2.3.7 企业形象的提升	70
2.3.8 制度需要持续创新	71

第3章 完美制度——才能打出好牌	75
3.1 管理需要制度，掌握制度的制定	76
3.1.1 充分调查问题，拟定制度草案	76
3.1.2 集思广益，广泛了解各方看法	78

3.1.3	明晰法律，不与法律玩 碰碰车.....	80
3.1.4	制度需要抓重点，且 明确简洁.....	83
3.1.5	避免制度过于苛刻， 过于精细.....	85
3.1.6	制度制定要严谨，切忌 朝令夕改.....	86
3.2	制度需要授权，掌握授权的 艺术.....	89
3.2.1	权力需要合理分配.....	90
3.2.2	发挥授权的作用.....	92
3.2.3	领导者要学会授权.....	94
3.2.4	领导者的授权方法.....	97
3.2.5	领导者的授权步骤.....	100
3.2.6	领导者授权注意事项.....	104
3.2.7	尽量避免授权的失误.....	106
3.2.8	放权但定期检查不可少....	108

第4章 建立各项制度——排兵 布阵.....111

4.1	行政管理制度.....	112
4.1.1	行政部组织结构、责任 与权力.....	112
4.1.2	行政管理制度之行政 专员.....	113
4.1.3	行政管理制度之行政部 主管.....	114
4.1.4	行政管理制度之行政部 经理.....	115

4.2	财务管理制度.....	116
4.2.1	财务部组织结构、责任 与权力.....	116
4.2.2	财务管理制度之造价部 主管.....	118
4.2.3	财务管理制度之造价部 经理.....	119
4.3	采购管理制度.....	120
4.3.1	采购部组织结构、责任 与权力.....	120
4.3.2	采购管理制度之采购部 专员.....	121
4.3.3	采购管理制度之采购部 主管.....	122
4.3.4	采购管理制度之采购部 经理.....	123
4.4	生产管理制度.....	124
4.4.1	生产部组织结构、责任 与权力.....	124
4.4.2	生产管理制度之生产部 专员.....	126
4.4.3	生产管理制度之生产部 主管.....	127
4.4.4	生产管理制度之生产部 经理.....	128
4.5	质量管理体系.....	129
4.5.1	质量管理部组织结构、 责任与权力.....	129
4.5.2	质量管理体系之质量 管理部专员.....	130

4.5.3 质量管理制度之质量 管理部主管.....	131	5.2.1 领导要尊重制度	148
4.5.4 质量管理制度之质量 管理部经理.....	132	5.2.2 领导要带头遵守制度	149
4.6 仓储管理制度	133	5.2.3 执行制度绝不能有例外 ...	150
4.7 销售管理制度	135	5.2.4 领导遵纪守法很重要	152
4.7.1 销售部组织结构、责任 与权力.....	135	5.2.5 领导要有正直的品质	153
4.7.2 销售管理制度之销售部 专员.....	136	5.2.6 爱岗敬业是领导执行 制度的体现	154
4.7.3 销售管理制度之销售部 主管.....	137	5.3 要做到执行流程规范化.....	156
4.7.4 销售管理制度之销售部 经理.....	138	5.3.1 执行流程，不是孤军 奋战	157
4.8 客服管理制度	139	5.3.2 执行怎么样，看细节 是否给力	158
4.8.1 客服部组织结构、责任 与权力.....	139	5.3.3 领导者要适时扩大下属 的职责	160
4.8.2 客服管理制度之客服部 专员.....	141	5.3.4 指定负责人，授权他 全权执行	162
4.8.3 客服管理制度之客服部 经理.....	141	5.3.5 谢绝讨价还价，执行 不打折扣	163
第5章 执行制度——胜在制度 赢在执行	143	5.3.6 排除障碍，为执行提速 ...	165
5.1 制度绝不是为了挂墙上	144	5.4 责任监督保证执行效果.....	168
5.1.1 落实具体指标.....	144	5.4.1 没有监督，就没有 执行力	168
5.1.2 坚持制度第一的管理 理念.....	145	5.4.2 执行监督，需要常抓 不懈	169
5.1.3 制度在每一个人身边	147	5.4.3 盯紧每件事，关注 “回报”	171
5.2 领导是制度的第一执行者	148	5.4.4 杜绝下属只报喜不报忧 ...	173
		5.4.5 敢于问责，严于问责	175
		5.4.6 采用双层委员会制度来 监督	176

5.4.7 运用外派监事会制度 保证执行.....	178	7.1.1 探索人性化管理的根基 ...	220
5.4.8 鼓励员工参与到监督 中来.....	180	7.1.2 人性化管理的概念	222
第 6 章 赏罚有度——企业奖惩 制度与绩效制度	183	7.1.3 与文化相结合，使制度 人性化	226
6.1 让奖惩不是“空穴来风”	184	7.1.4 人性化管理的目的是 以人为本	230
6.1.1 公平考核，让员工放心	184	7.1.5 企业要实行人性化管理 模式	232
6.1.2 违章必究，处罚有度	186	7.2 让制度充满“人情味”	233
6.1.3 奖励的规则：功劳大于 苦劳	188	7.2.1 当制度遇上人性化管理 ...	233
6.1.4 职务的升降要靠制度 说了算	190	7.2.2 “人性化”不等于 “人情化”	236
6.1.5 奖励个人和奖励团队 相结合	192	7.2.3 制度化和人性化的统一 ...	241
6.1.6 不要忘了奖励非明星 员工	195	7.2.4 严管善待是发展企业的 基础	243
6.1.7 把精神奖励做成营养 大餐	196	7.2.5 “做事如山”与“做人 如水”	247
6.1.8 绝不把褒奖留到第二天	199	第 8 章 制度建设——企业发展的 根基	251
6.2 如何推行绩效考核	201	8.1 软文化，硬制度	252
6.2.1 绩效管理的原则	201	8.1.1 纪律是企业的生命	252
6.2.2 绩效管理的基本步骤	204	8.1.2 规章制度是条 “高压线”	256
6.2.3 绩效考核的内容	209	8.1.3 营造循规蹈矩的环境	258
6.2.4 绩效考核的方法	210	8.1.4 养成良好的工作习惯	261
6.2.5 考核面谈与反馈	214	8.1.5 增强员工的企业认同感 ...	265
第 7 章 制度与人性化管理—— 现代化的企业管理	219	8.2 优企业，好制度	268
7.1 什么是人性化管理	220	8.2.1 建立企业管理制度体系 ...	268
		8.2.2 建立日常经营管控体系 ...	272

8.2.3	制定管理制度的程序	274	9.1.3	构建独具特色的现代 企业文化	296
8.3	新时代,新制度	276	9.1.4	管理者要塑造良好的 企业文化	299
8.3.1	影响企业发展的因素及 对策	276	9.1.5	企业文化的活力之源	301
8.3.2	影响企业管理变化的 主要原因	281	9.1.6	为员工树立远大的愿景 ...	304
8.3.3	修订企业管理制度的 原则	283	9.2	企业文化与制度相互融合	307
8.3.4	让制度与时俱进	285	9.2.1	利用企业文化提高 制度的凝聚力	307
第9章	文化与制度——企业发展 的精神支柱	289	9.2.2	用制度与企业文化培养 员工的积极性	310
9.1	企业文化的影响力	290	9.2.3	利用内部关怀消除制度 考虑不周的地方	312
9.1.1	文化是企业迅速发展的 动力	290	9.2.4	用制度和企业文化建立 员工的企业归属感	315
9.1.2	了解透彻企业文化的 精髓	293	9.2.5	企业文化激发使命感 从而强化制度	317

建立制度——用制度代替老板

学前提示

为什么用制度

- 制度是管理的法宝
- 什么是制度
- 制定管理制度的内容和原则
- 优秀制度成就优秀的企业

如何用制度代替老板

- 行政靠制度，管理者要用权有度
- 经营企划制度，做好公司长期规划
- 行政办公制度，做好人性化管理
- 人力资源制度，帮助老板管好人才
- 财务制度，帮助老板管好财富
- 机密制度，帮助老板管好企业机密



1.1 为什么用制度

“老板打天下，制度定江山。”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广度。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，才会培育出茂盛的植物。

只有规范健全的制度，才能有规范有效的管理。不会用制度管理，干得累死累活也不会有成绩！一个成功的管理者，也必然是一个制度管理大师。

因此，不管做什么，要想成功，就必须重视制度建设、增强制度管理的意识，让制度的理念在企业肌体中运行，只有这样，才能从根本上改善企业管理。另外，也正如我国一句古话说的“没有规矩不成方圆”，企业有了“规矩”，才可以成“方”成“圆”，才能在管理中游刃有余。

1.1.1 制度是管理的法宝

【企业实例】 创立于 1802 年的杜邦公司至今已有 200 多年的历史，是世界 500 强企业中寿命最长的公司之一。它之所以长寿，是因为杜邦家族不断地进行制度创新，始终坚持用制度管理企业。

在早期，杜邦公司的管理带有明显的个人英雄主义色彩，亨利·杜邦管理思维就是这一制度的典型代表。他的管理模式被称为“恺撒式管理”，即单人决策的意思：公司大大小小的决策，都由他说了算。公司所有支票他要亲自开，所有合同他要亲自签。这种管理模式在长达 39 年的时间内取得了较好的效果，亨利靠着单人决策建立了杜邦帝国。

然而，当亨利卸任之后，他的单人管理能力无法被继承。亨利去世后，其侄子尤金成了杜邦公司的最高管理者。但他经验不足，管理无能，导致企业迅速衰败，甚至差点儿倒闭。

面对危机，杜邦家族废除了单人决策的管理模式，改用集团式的管理模式。最高决策权掌控在家族手中，但家族成员不再事必躬亲，而是让执行委员会去执行他们的决策。同时，杜邦集团将管理制度化，不再推崇个人单打独斗，这样大大地提高了管理效率，促进了公司的发展。

但是，由于权力过于集中，管理失去了弹性。面对多变的市场环境，杜邦公司的适应能力较差。于是，杜邦公司采取多分部体制，把权力下放到部门，这一举措使杜邦公司再次获得了飞速的发展。

常言道：“打江山容易，守江山难。”守江山的关键在于治理，治理的关键在于制度。从杜邦公司的发展历程中，我们可以看出：企业长久发展的关键在于制度。

每个时期，杜邦公司都有特定的制度：最开始是单人决策，然后是集团式经

营，最后是多分部体制。这些制度在特定的时期，为杜邦公司的发展提供了相应的保障。从最初的个人英雄主义，到后来的多分部体制，杜邦公司的企业制度在不断地发展和创新。

对任何一个企业来说，制度的创新是公司“定江山”的法宝。如果用一句话来说明制度创新的重要性，那就是：制度创新是管理的法宝，是企业的根本创新，是最重要的企业体制变革。

我们发现在杜邦公司的发展过程中其总裁不断更替，其中不乏英雄人物。这些人是杜邦家族历史上重要的人物，是名噪一时的响当当的人物。

但是，现在很多人都不记得他们了。这说明什么呢？这说明一个企业的成长，需要绝对的领袖，但是更需要合理的制度，好制度比好领袖更能让人印象深刻，更能让企业长久发展。

所以，从这个意义上说，老板、领袖是打天下的“王者”，制度是定天下、定江山的“王者”，管理者的能力远远不如制度有威力。

而想让一个打天下的统帅变成定江山的“王者”，关键在于创新制度，坚持用制度管理公司，让一切管理行为变得系统而规范。之所以要强调制度建设，目的是用规范化的制度来约束管理者，避免管理者滥用职权。

因为人是有感情和弱点的，而制度却能避免感情用事，弥补人管人模式的漏洞。与此同时，制度也要规范员工的行为，消除企业内部无序和涣散的状态，维护管理者的权威，让企业的意志和行动相统一。

如果一个企业没有规范的制度，或许在某个时间段能混下去，甚至还混得很有效率，但从长远来看显然行不通。因为没有制度、没有纪律，会导致企业没有执行力、没有生产力。

所以，一个明智的老板，在创立公司之后，一定会努力制定适合公司的系统化的管理制度。以下几点具有较高的参考价值，如图 1-1 所示。

制度是管理的法宝

1. 在制定制度时，要以“高标准、严谨”为原则
2. 告知相关制度的前因后果，让员工明白怎样做
3. 拟定具体的奖赏和惩罚标准，严格按照标准执行
4. 监督检查，杜绝有“法”不依，有“罪”不定

图 1-1 制度是管理的法宝

1. 在制定制度时，要以“高标准、严谨”为原则

制度不严谨，全是泛泛而谈的“空架子”，没有具体的规范，那等于没有制



度。现在很多小公司就是这样，虽然也有一套的制度，但不严谨、没有考量的标准，根本无法评估执行效果。这样的企业也注定难成气候。

如果你想打造一个一流的团队，就必须制定严谨的制度。这非常容易理解：如果制度足够严谨，那员工的所作所为就会有明确的衡量标准。

这样一来，员工好的行为就会得到激励，不良的行为就会得到遏制和纠正，这对公司的发展壮大具有重要意义。

2. 告知相关制度的前因后果，让员工明白怎样做

企业管理制度，其实就是企业内部的游戏规则。作为管理者，应该让每个员工清楚地明白制度是什么，知道哪些行为是允许的，哪些行为是不允许的，哪些行为是公司大力提倡的。

管理者制定制度之后，一定要清楚地告诉员工：为什么公司要制定这些制度，员工为什么要遵守这些制度，制度与员工有什么关系，制度跟公司的业绩有什么关系……只有真正看明白了公司的制度，员工才知道为什么要遵守，怎样去遵守。

3. 拟定具体的奖赏和惩罚标准，严格地按照标准执行

在制定制度的时候，一定要设定具体的奖惩标准：员工表现得好，按照规定给予奖赏；员工表现糟糕，给公司造成了损失，按照规定给予处罚。

这样的制度才能彰显公平，才能鞭策后进、鼓舞先进，才能起到管理员工、凝聚人心的作用。

企业的管理者不要像古代的某些皇帝那样，有法不依，随心所欲地奖赏或惩罚员工：员工办了一件让他开心的事，他就可以给这位员工加官晋爵；员工说错了一句话，得罪了他，他就可以立即将其“打入死牢”。要知道按这种做法管理企业会让口服心不服，是难以管理好公司和员工的。

4. 监督检查，杜绝有“法”不依、有“罪”不定

在制度和标准下，员工违反了哪些规定，就要受到相应的处罚。但如果没人监督，执行者就会滥用职权、徇私舞弊。

打个比方：张三与王经理关系不错，张三违反了公司的制度，王经理念及人情，不按规定处置张三。王经理这样做引起了李四、王五等员工的不满，他们有怨言，工作积极性大减。

其实这种情况在公司非常常见。为了避免惩处制度执行不到位，高层管理者必须狠抓制度执行的力度，避免发生有“法”不依、有“罪”不定的情况。

1.1.2 什么是制度

实际上，现代的企业管理理论主要来自西方社会，是工业化大生产推动了现代

管理理论的发展与进步。在西方，其核心的管理理论是规范与制度，且利用二者对人员进行相应的管理。

但是如今的很多企业，并没有将西方管理这一优点吸取过来，它们所凭借的依旧是人治管理。如此，管人者劳心劳力，被管者也感觉不满意。问题究竟出在哪里呢？这是因为人管人的时候难免会有一些主观判断与偏好无法摆脱，导致被管者的认识和理解不一，这才引发了上述结果。

相对人治管理来说，制度治人更具有优势。严格的制度在每个人面前都是平等的，这就在一定程度上减少了所谓的不公平。制度犹如尺子，不仅可以衡量被管者的行为，还可以衡量管理者的行为。

这样就实现了相对的平等，而平等就相当于对人的尊重。不仅如此，制度也可以告诉员工哪些是可以做的，哪些是不可以做的，这样就让管理者腾出更多时间关注更加重要的事情，而不是将心思都浪费在琢磨人心中。

通常，相对合理的制度能够有效地降低企业的内部消耗，使管理者与员工将聪明才智放到公司的发展上，而不是人与人之间猜疑和争权夺利上。

在企业中，只有制度可以让我们从与生俱来的缺点与不足中规避出来。制度是管理不可或缺的工具之一。因此，在制度中必须形成对人的行为进行扬长避短的某种“机制”，而这种“机制”能够代替老板实现对企业的管理。

【企业实例】 一个7个人的小团体，共同分食一锅粥，如何让每个人都吃上香喷喷的粥？大家纷纷献计策，设计出6种制度。

第1项制度：让一个人负责分粥。大家很快从中发现了弊端——这个人为自己分的粥最多。于是大家决定换另一个人来分，结果却与第一个人一样。

第2项制度：大家依次分粥。这样做之后，大家发现虽然每个人的机会都是相等的，但是每人每周只有一天能够吃饱而且有剩余，其他6个人都饥肠辘辘，最终造成了资源的浪费。

第3项制度：大家推选出一个最值得众人信任的人分粥。起初，这个大家推选出的人还可以很公平地分粥，但是渐渐地，众人发现，这个人会有意无意地为自己和那些溜须拍马的人多分一些，结果导致个人腐败和风气败坏。

第4项制度：民主选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成民主监督与制约机制。但由于监督委员会时常提出各种议案，分粥委员会又会据理力争，等到议案决定后，粥早已经凉透了。

第5项制度：每一个人轮流分粥，但是负责分粥的那个人要最后才能拿粥。令人惊讶的是，在这样的制度下，7个人碗里的粥竟然是一样多。

第6项制度：大家抓阄决定喝哪一碗粥。这是我国民间经常采用的最简洁、高效、公平的方法。这种方法虽然不科学，但是分完之后大家并不会表现得十分失落，因为每个人的机会都是均等的，所以不会有相互埋怨的事情发生。



在上述案例当中，第 5 项制度是最好的，第 6 项次之，其他都是不可取的。第 5 项制度正视了人性恶的那一面，但是在制度当中设计了限制人性恶的条款，在这样的机制下，人性恶的一面就得到了很好的遏制。

机制又是什么？所谓机制，就是一种“势能”，它总是有形地存在着。当然了，也正是因为它的存在，才可以促使员工能够做什么、不能够做什么，才可以警示员工可以怎么样做、不可以怎么样做等。而这种如影随形、无所不在的“势能”就是“机制”。

对企业来说，一个完美的制度是浑然天成的，是精妙而清晰的，是简单而高效的，是令人为之惊叹的。由此，制度对于企业的重要性可见一斑。身为一个成功的企业管理者，一定要擅长借助制度的力量进行人员上的管理。

那么，制度是什么呢？

经济学家诺斯这样认为，“制度就是社会的游戏规则”，或更加规范地说，制度就是构建人类相互行为的人为设定的约束。大到社会，小到企业，人与人之间所追求的利益行为常常是相互牵制的。

如果只从行为主体的功利性计算，就容易出现好人办坏事，坏事人人争先的结果。为了更好地协调人与人之间的冲突，维持良好的秩序，人们迫切需要用制度规范个体的行为。

事实上，倘若没有制度提供的秩序，人类社会将会一直停留在霍布斯设想的“一切人与一切人作战”的丛林时代。

1.1.3 制定管理制度的内容和原则

【企业实例】 在管理万科集团过程中，王石始终坚持一个理念——“建立规范的公司制度的作用比什么都重要！”

他曾经这样说过：“作为万科的创始人，我个人的能量和影响力在万科早期的生存和发展中起着决定性的作用，因此在某个时期靠个人威望就能维持企业的运作。但是，作为职业管理者，必须意识到成熟企业强调的是企业文化和机制，就必须按现代企业制度的标准建立运行机制。”

因此，从王石执掌万科集团之初，建立一个行之有效的企业管理系统就成了他工作的重中之重。虽然被称为“万科黄埔校长”，但是他却尽可能地减少自己对企业的影响力，把权力下放给管理层，让他的下属能够拥有更大的权力空间，让他们为企业的发展承担起责任。

王石为万科建立了完善而又严格的现代企业制度，并且费尽心血培养了大批可堪重任的栋梁，他们后来都成为万科的中流砥柱。这样做的效果是显而易见的：即使离开了王石，万科依然能够高歌猛进，保持着快速发展趋势。

而此时的王石，就安心做自己的甩手掌柜，悠哉地纵情于山水之间了。

企业管理制度是对企业管理活动的制度安排，包括公司经营目的和观念，公司目标与战略，公司的管理组织以及各业务职能领域活动的规定。

企业管理制度是企业员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称。企业管理制度的表现形式或组成包括企业组织机构设计、职能部门划分及职能分工、岗位职责工作说明，专业管理制度、工作或流程、管理表单等管理制度类文件。

企业依法制定规章制度是企业内部“立法”，是企业规范运作和行使用人权的重要方式之一。企业应当最大限度地利用和行使好法律赋予的这一权利，聪明的企业管理者都看到了这一点。

1. 建立企业管理制度的内容

通过前面内容对企业管理制度的介绍，我们要建立的企业管理制度主要有以下内容。

- (1) 建立以参与国际竞争、占领国际市场为目标的经营战略体系。
- (2) 建立企业职工培训、考核、奖惩制度。
- (3) 建立现代企业技术改造与科研制度。
- (4) 建立集中管理与分散经营相结合，即集、分权相结合的运行机制。
- (5) 建立企业的民主管理制度。
- (6) 建立企业的文化生活制度等。

当然，为此要建立一系列配套的管理，如研究与开发管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等具体制度。

但实践中，我们很遗憾地看到大量企业并未对此予以充分的重视，他们认为反正有国家法律、法规，出了事按国家法律、法规处理就行了。

其实不然，国家法律、法规是大法，不可能针对某个单位的具体情况，相对比较概括，而企业的具体情况千差万别，需要的是更准确详细、可直接运用的规范。

懂得做标准的企业必定是行业的标杆，同时也可以被称为领军企业。因为行业中的所谓的标准，其实就是制定行业准则。

任何一家企业，想要进入这个市场，必须按照你所制定的标准来实施，所以立志于做标准的企业有绝对的优势，它可以通过提高自身的产品质量和服务标准来提高该行业的门槛，对其他企业进行限制，以此来削弱对手的优势。

2. 制定企业制度的原则

一个企业需要多少制度，需要什么样的制度，不同的企业或者同一企业不同的阶段是有差别的。但是在建立和制定企业制度的过程中，应该遵循以下几个原则，如图 1-2 所示。