

大公司用制度管人 小公司按规章办事

一部以人为本、注重操作实效的制度蓝本
一部合情合理、顺应中国环境的规章典范

没有规矩，不成方圆。没有制度，不成大业
谙熟人性，精通治人之法。掌控事理，牢握管理之鞭

谙熟人性，精通治人之法。掌控事理，牢握管理之鞭

DaGongSiyongzh
XiaoGong

周伟光◎著

一本中小公司令行禁止、严明纪律的“行为手册”
一本大公司治理内耗、消除抱怨的“管理密钥”

中国言实出版社

DAGONGSI YONG ZHIDU GUANREN

大公司用制度管人 小公司按规章办事

XIAOGONGSI AN GUIZHANG BANSHI

周伟光◎著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

大公司用制度管人 小公司按章办事 / 周伟光著.

—北京:中国言实出版社,2012.10

ISBN 978-7-80250-908-5

I. ①大…

II. ①周…

III. ①企业管理制度—研究—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 124787 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64966714 (发行部) 51147960 (邮 购)

64924853 (总编室) 64963105 (二编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京晨旭印刷厂

版 次 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 24.25 印张

字 数 430 千字

定 价 38.00 元 ISBN 978-7-80250-908-5/F·415

序

没有规矩，不成方圆。当一位公司总经理强调“职工必须遵守的规章制度”这句话时，我们是否真正明白“规章”与“制度”这两者之间的不同？是否明白在中国的商业环境中，小公司没有必要花费本就有限的资源去建立一种所谓的“制度”？

事实上，大公司需要的是“制度”，小公司则需要“规章”。

在大公司中，由于人员众多，且分布于多种不同的岗位之上，这就造成了人力资源的分散性，这时候，总经理就需要利用一套科学合理的制度，来有效约束散布于各个“角落”的员工，使企业健康、平稳运行。大公司需要能够达到“管人”目的的一整套制度，包括薪酬制度、晋升制度、奖惩制度、财务制度、激励制度、生产制度、销售制度，等等。

小公司人员有限、岗位设置机制简单，在人员构成上，很大一部分是合作伙伴或投资人。在几个人、十几个人的环境中，小公司更需要的是一种让内部人员能够自觉遵守并主动维护的团队纪律，以及可以指导团队成员正确处理问题的行为准则，而不是给自己制定不实用的整套制度。有效地提高办事效率的规章，才是小公司最急需的。

俗语说：事之难在于行，人之误在于路。循规蹈矩往往会造成企业的困境，我们在建立并执行规章及制度时更应灵活而客观。

本书依简单实用的原则，以当前中国企业的生存环境为出发点，通过细致而注重实效的分析与阐释，对企业规章制度建设中容易出现的问题、难点给予分析解答，并在每一节最后总结出了适合中国企业实施的规章制度建设经验。

本书可供大公司总经理借鉴，也适合中小公司总经理操作、实施，具有较高的可操作性，相信广大读者朋友们能从本书中受到启发……

作 者

目 录

规章制度不可无

1. 制度就是约束力	1
2. “法治”才是王道	1
3. 教育代替不了制度	2
4. 规章不是儿戏	3
5. 没有规矩,不成方圆	4
6. 规章难在“无一例外”	5
7. 坚持“事不过二”	6
8. 原则高于人情	7
9. 人可有情,市场无情	7
10. 用制度明确层次	8
11. 合理与规范并重	9
12. 规章制度不是死的	10
13. 运用群体智慧	10
14. 先诊断,后设计	11
15. 盲目实施隐患多	12
16. 总经理必须按章办事	13
17. 步步为营,稳健落实	14
18. 莫让制度形同虚设	15
19. 严防落实“死角”	15

20. 有法不用,贻害无穷	16
21. 始终保持延续性	17
22. 规章也可灵活运用	18
23. 创造严肃的纪律环境	19
24. 整肃纪律是改革前提	20
25. 公事必须公办	21
26. 坚持规章不动摇	21
27. 有错必纠,有过必罚	22
28. 近人情而严执行	23
29. 通过惩罚提高士气	24
30. 处罚员工要严肃	25

惩罚制度“加油站”

31. 用事实说话	27
32. 正人先要正己	27
33. 勿因错小而不究	28
34. 把规章“刻”在意识里	29
35. 纪律就是标准	30
36. 帮助员工做好自我调整	31
37. 求积极而去消极	31
38. “烫炉法则”的功用	32
39. 与违纪员工面对面	33
40. 警告过后要预防	34
41. 培养纪律自觉性七招	35
42. 习惯成自然	36
43. 在招聘时就要把好关	37
44. 通过文字记录留一手	38
45. 规章就是高压线	38

46. 告诉员工什么是对错	39
47. 对员工进行纪律培训	40
48. 告诫员工六法	41
49. 杀鸡儆猴,杀一儆百	42
50. 规章制度必须与时俱进	43
51. 墨守成规不可取	43
52. 制度离不开表格管理	44
53. “控制”是财务制度的基石	45
54. 掌控“现金”,量入以为出	47
55. 薪酬制度有标准	49
56. 重视薪酬结构的合理搭配	51
57. 薪酬设计有技巧	53
58. 灵活设置岗位工资	53
59. 发多少工资,按表现算	54
60. 员工收入有证明	57

激励制度“加油站”

61. 通过调整薪资激励人心	60
62. 薪酬调整可有效调动积极性	62
63. 核定奖金该发多少	63
64. 管理人员影响企业发展	65
65. 定量考核的基本要求	67
66. 重视员工考核表的作用	68
67. 用“年终考绩”结果说话	70
68. 年终奖不应只是金钱	72
69. 赏罚分明有根据	73
70. 绩效管理的四个误区	75
71. 用“标准”的眼光看考核	76

72. 考核制度的关键在于公平	77
73. 鼓励下属参与考核过程	78
74. 考核的等级制度	79
75. 量化每一项工作的价值	80
76. 给予足够的期限	81
77. 选择正确时间	81
78. 主导绩效的不只是薪酬	82
79. 用态度衡量一个人	83
80. 福利制度暖人心	84
81. 做好企业福利计划	85
82. 抓好福利沟通、福利落实	87
83. 慎做福利承诺	87
84. 对投资效益“心知肚明”	88
85. 建立投资管理决策制度	91
86. 在成本上“做文章”	92
87. 意识与责任并重	94
88. 通过规章制度开源节流	94
89. 做好人力资源调控	96
90. 有计划才能有准备	98

财务制度“加油站”

91. 在应聘制度上下工夫	100
92. 面试不等于“免试”	102
93. 打好招聘制度的基础	102
94. 招聘也有原则	103
95. 重视招聘中的问题	104
96. 决定新员工的去留	105
97. 尽快让员工适应岗位要求	108

98. 新员工培训三法	110
99. 对请假人员按规章登记	111
100. 拿出薪酬核定的参考依据	113
101. 人员出差必须按章办理	115
102. 控制好出差频率	117
103. 用军队式的纪律管人	119
104. 不让任何一个部门拖后腿	121
105. 认真做好职务分配工作	123
106. 职务分配的三个重点	125
107. 让部门各司其职	126
108. 明确人事管理权力界定	128
109. 生产制度中的进度管理	130
110. 了解作业人员能力强弱	132
111. 订单是销售制度的“果实”	134
112. 销售业绩高于一切	136
113. 对销售工作跟踪记录	138
114. 质量管理是企业生命线	140
115. 健全质量检验的岗位责任制	142
116. 左手生产,右手销售	143
117. 两种制度,一种战略	145
118. 从库存找利润	145
119. 人并非越多越好	148
120. 安排人力时的两点注意	150

人事制度“加油站”

121. 账不能越欠越多	152
122. 严格执行内部审计制度	154
123. 保密工作不分企业大小	156

124. 会不是开完了就没事	158
125. 任何企业都必须管理创新	160
126. 让制度活起来	160
127. 站在他人角度感受	161
128. 制度与感情兼顾	162
129. 惩罚要抓要害	163
130. 惩罚是种改进艺术	164
131. 不要隔墙对话	165
132. 贯彻制度需要沟通	165
133. 不能形成过度管理	166
134. 管得过严会压抑积极性	167
135. 对好事者绝不姑息	168
136. 看住那些“麻烦人”	168
137. 警惕员工投机取巧	169
138. 管控到位的三项措施	170
139. 绝不让人“多余”	171
140. 保证每件事都有人做	171
141. 听其言,更要观其行	172
142. 公司的便宜不能占	173
143. 分清谎言背后的本质	174
144. 巧妙应对制度下的矛盾冲突	175
145. 切忌职责归属不清	176
146. 处理矛盾五原则	177
147. 谨防部门冲突造成损失	178
148. 心眼要保持灵活	178
149. 用规章预防冲突	179
150. 解决冲突有技巧	180

考核制度“加油站”

151. 处理冲突的六种策略	182
152. 对传闻始终保持警惕	183
153. 建立反映问题的渠道	184
154. 协调产生“美”	185
155. 让一加一大于二	186
156. 学会听取反对声	187
157. 鼓励发表不同的意见	188
158. 对下属的投诉保持耐心	189
159. 采取“门户开放”政策	189
160. 找到员工抱怨的原因	190
161. 设身处地,变换角色	191
162. 允许越级反映问题	192
163. 在满意度调查中找到问题	193
164. 加班制度要合情合理	194
165. 加班次数越少越好	194
166. 将抱怨管理纳入制度中	195
167. 职位距离产生隔阂	196
168. 消除隔阂的七个点子	197
169. 危机下的应急制度	198
170. 沟通促进和谐	199
171. 谁的问题谁解决	200
172. 与下属谈话要有时间观念	200
173. 打消下属的疑虑	201
174. 说服下属的三种策略	202
175. 挖苦讽刺遭怨恨	203
176. 真心话的三种“套”法	204

177. 用“五问”找到答案	205
178. 威胁恐吓不可取	206
179. 改变习惯,从改变想法开始	207
180. “共同利益”能说服一切	207

晋升制度“加油站”

181. 不能用“服从”闭塞言路	210
182. 专权是制度的“天敌”	211
183. 把闲谈当成管理的一部分	212
184. 用感情拉拢人心	212
185. 员工工作受影响的四种表现	213
186. 帮助员工排解私人问题困扰	214
187. 扣工资治标不治本	215
188. 找到员工迟到、旷工的根源	216
189. 对拉帮结派零容忍	216
190. 果断发现并铲除小圈子	217
191. 对扯皮的员工耐心引导	218
192. 主动攻破谣言	219
193. 面对下属顶撞要保持从容	219
194. 对刁难者绝不让步	220
195. 关注员工的情绪问题	221
196. 员工情绪化的十种表现	222
197. 撤换不称职的下属	223
198. 有四种员工不能重用	224
200. 辨别哪些是不成熟的员工	225
200. 评估员工离职后的影响	226
201. 人性化辞退法	227
202. 对表现差的员工分类	228

203. 善于因势利导	228
204. 做好下属的依靠	229
205. 善于同“问题户”打交道	230
206. 表达不满,对事不对人	231
207. 批评宜快不宜慢	232
208. 不要让错误扩大	232
209. 允许“积极性”的错误发生	233
210. 用快刀才能斩断乱麻	234

薪酬制度“加油站”

211. 不要把人当机器用	236
212. 多一分人性,少一分冷酷	236
213. 用聊天促进和谐	237
214. 智用弹性工作制	238
215. 有雅量而纳百川	239
216. 学会容人之私	240
217. 忘掉每个人身上的标签	240
218. 别把自己高高挂起	241
219. 有功即赏,有过即罚	242
220. 不罚无以立威	243
221. 铲除惩罚制度中的弊端	243
222. 有原则才能有规范	274
223. 批评需掌握分寸	245
224. “火攻”之后用“水疗”	246
225. 施威于无形之中	247
226. 刀不磨不快	248
227. 晋升制度要体现“稳”字	249
228. 设置晋升台阶	250

229. 提拔要不拘一格	250
230. 不要为了惩罚而惩罚	251
231. 改正时不要引起反感	252
232. 惩罚不是唯一的“路”	253
233. 惩罚可能适得其反	254
234. 对创新只奖不罚	255
235. 采用员工乐于接受的惩罚	255
236. 惩教结合才能防微杜渐	256
237. 给予对方解释的权利	257
238. 层次分明是制度建设的保障	258
239. 人人都会失败	259
240. 不应受到指责的四种失败	259

招聘制度“加油站”

241. 莫让下属受羞辱	262
242. 谄熟“一对一”批评法	262
243. 莫在人后论长短	263
244. 坦诚表达出你的期望	264
245. 多用不点评的批评	264
246. 解决问题比刨根问底更重要	265
247. 不要随意打扰下属	266
248. 大事精明,小事糊涂	267
249. 掌握“有效忽略”技巧	268
250. 尊敬应该是相互的	269
251. 放下自己的身段	270
252. 管事的不能太多	271
253. 不做运动员,当教练	271
254. 快乐提升利润	272

255. 人和凝聚力量	273
256. 总经理的“第五项修炼”	274
257. 尽情欣赏你的下属	275
258. 在办公室的时间少一点	275
259. 不要让员工有被遗忘的感觉	276
260. 威信是维护规章制度的软实力	277
261. 做比说更重要	278
262. 勇于向员工学习	279
263. 个性绝非违反规章的理由	279
264. 将个性转化为价值	280
265. 明确你的期望	281
266. 期望是互相作用的产物	282
267. 不断磨合才能进步	283
268. 不以个人好恶为标准	283
269. 不用错一人	284
270. 不戴“有色眼镜”	285

培训制度“加油站”

271. 莫要厚此薄彼	287
272. 感情是原则的毒药	287
273. 礼物不能乱收	288
274. 追求公平与公正	289
275. 宽容就是鼓励	290
276. 从人性角度看管理	291
277. 人性不能被违逆	292
278. 顺人性,正人心	292
279. 大局面前无私利	293
280. 做好“情”与“理”的抉择	294

281. 权威感并非与生俱来	295
282. 对热情予以奖励	296
283. 工资结构也是一种激励工具	297
284. 激励制度的六大原则	298
285. 不能随意开先例	299
286. 激励也需要适当沟通	299
287. 奖励十策	300
288. 警惕偏离企业目标的行为	301
289. 突出奖励中的人情味	302
290. 用满足感调动积极性	303
291. 运用具有艺术性的物质奖励	304
292. 奖励制度应本着灵活性	305
293. 没有限度的奖励很危险	306
294. 个人奖励制度很实用	306
295. 奖励模糊导致猜疑	307
296. 按计划发奖金	308
297. 小心应对奖励产生的矛盾	309
298. 让脑子别发热	310
399. 重物质,更要重精神	311
300. 不能只注重外在形式	312

生产制度“加油站”

301. 轮流坐庄,则见怪不怪	314
302. 竞争失败后的激励手段	315
303. 激励制度里的“精神薪资”	316
304. 寻找制度外的闪光点	317
305. 不能让激励变得虚伪	318
306. 不要忽视小事背后的大意义	319
307. 没事来点小惊喜	320