

中小企业管理者必备的管理实践工具书

宏观上统一管理，微观上自主经营
以『合约化管理』促企业和谐发展

『合约化管理』

模式

适合中国中小企业的中国式管理模式
让管理简单·使管理落地

孟少凯/编著



机械工业出版社
China Machine Press

中小企业管理者必备的管理实践工具书

『合约化管理』 模式

宏观上统一管理，微观上自主经营
以『合约化管理』促企业和谐发展

适合中国中小企业的中国式管理模式
让管理简单·使管理落地

孟少凯/编著



机械工业出版社
China Machine Press

“合约化管理”模式就是将企业内部管理市场化。这是企业经营智慧在实际管理中的具体体现,承载着企业对员工的希望,更凝聚着员工对企业发展的美好憧憬。本书从实践角度出发,力图完善合约中的具体条款,力争让员工以企业为家,体验到“我在和公司一起成长”的美好愿景;让企业在管理上也开始“瘦身”,追求“越简单越好”的管理理念,让每个员工明白自己的责、权、利之所在,及时发现问题,就地解决问题,避免管理出现“重叠”或“空白”的现象,提高做事效率。

图书在版编目(CIP)数据

“合约化管理”模式/孟少凯编著. —北京:机械工业出版社, 2012. 3
ISBN 978-7-111-37610-1

I. ①合… II. ①孟… III. ①企业内部管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 033996 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:李 浩 责任编辑:李 浩 路绪良

责任校对:侯 灵 责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·17.75 印张·1 插页·289 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37610-1

定价 48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服 务 中 心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

~ 序 1 ~

管理是一门科学，也是一门艺术；管理是一项系统工程，也是企业的核心生产力。如果说企业职工创造的是社会平均劳动价值，是社会平均利润，那么企业管理者创造的是企业的利润。企业要想生存和发展，不能仅靠它创造的社会平均利润，如果是这样，企业就会缺乏竞争力和创造力。管理的职能是通过综合企业经营的各种元素，结合对社会信息的掌握，形成独特的信念和管理模式，形成适合自身特点的发展要素，以保持企业发展的竞争力、凝聚力和持续力。这是管理者的职责，也是管理科学的魅力所在。

企业是一个群体的集聚，是由许多部门、许多环节、许多工序组成的，而管理的魅力在于把复杂的过程简约化、程序化和制度化，使其成为一个整体、一个合力、一种亲和力，使全体员工心往一处想，劲往一处使，从而产生集聚效应、规模效应和扩大效应，产生 $1+1>2$ 的经济效果，使企业在市场竞争中保持旺盛的竞争力，得以持续、稳定和协调地发展。这样的企业多了，才能推动国家的经济协调、有序、快速地发展。所以，可以说企业的管理水平，直接关系到国家的富强和社会的发展。

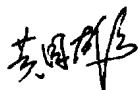
干洗行业是一种服务性行业，要面对复杂的消费者和多种多样的干洗产品，随意性强，管理难度大。传统的管理模式，多凭感觉操作、感性管理，缺乏完整的、系统的管理模式和管理程序。作为老字号的“深圳市正章干洗有限公司”，面临着自身行业的特点。作为劳动力密集型企业，生产环节繁多、能耗大、污染较为严重，但是正章公司没有因循守旧、故步自封，以创新的观念，设计、应用和实践了自己的“合约化管理”模式，使企业发生了奇迹般的变化，成长为我国洗衣行业的领军者，不仅为同类行业找到了创新管理模式的新路子，同时，从理论与经验的结合上，加以总结和升华，阐述了“合约化”管理的原理与内涵、模式与方式，责任与权利、制度与自律。这些都是值得所有企业学习和借鉴的。

市场化不等于自由化，自由化不等于无序化。企业是社会的组成部分，职工是企业的一分子，没有规矩就成不了方圆。市场经济的特点是借助规

律、规矩和契约，规范人们的行为，处理好人与社会、企业与社会、员工与企业的关系。合约化管理正是出于市场化的内在要求而制订的，是企业自律管理的一种模式，是每一名员工都必须遵守的游戏规则。

企业没有制度不行，但任何一个制度都不是万能的，都必须建立在职工自觉遵守的基础上，它必须与企业文化建设有机结合起来，构建一个学习型企业、知识型的管理团队和敬业型的员工队伍，以提高企业的凝聚力、管理者的亲和力和员工的自觉性。这样才能保证企业合约化管理得到落实，保持企业旺盛的竞争力，达到可持续发展的目的。

当然，我希望更多的企业家，像深圳正章公司的孟少凯总经理一样，不断创新，不断探索，创造出更多具有中国特色的管理模式，产生一批与我国国力相匹配的、世界一流的企业队伍，为实现中华民族的伟大复兴作出贡献。



中国人民大学商学院教授、博士生导师
我国著名商业经济学者
国家商务部特聘专家

序 2

小企业也能创新大智慧

正章干洗是一家扎根传统小行业，在人们的印记里跟污染、劳动密集和脏乱相关联的老字号企业。在深圳这片热土上，正章人并没有秉承世俗而循规守旧，而是转变观念，励精图治，锐意进取。从关注员工的心态开始，到公司机制改革，再到盈利模式创新，正章人终于在传统小行业打开了局面，这样的思考角度和创新意识值得每个经营企业的人学习。

在中国市场经济发展的某一特殊阶段，人们或多或少存在着一种对大企业与小企业的错误判断，进而导致资源、政策、人才，乃至媒体关注点都向大企业倾注的现象，其实，这是注重规模，以量取胜的粗放发展模式的必然结局，然而这种模式所带来的特殊社会现象是不可持续的。对于企业来说，大有大的苦衷，小有小的优势；大集团自然有它的发展之道，小企业也有自身的生存哲学。前者可以为国家和行业探索战略性的出路，后者能在创新、细节、服务、连锁复制等层面做到极致。从这层意义来讲，企业的大和小没有本质的差异，只有形式和功能的互补。深圳正章干洗的经营实践就是例证，我们从正章干洗自己摸索出的“合约化管理”模式中就欣喜地看到了精细的制度、融洽的关系、阳光的态度、温暖的人性以及细节创新的大智慧。

中国经济进入“十二五”时期，整个社会正在经历着从数量增长到效益改善，从物质财富到社会和谐，从产业 GDP 到民生幸福的巨大转型。可以预期，在增长内需的政策扶植背景下，中国的未来五年将是内需发展的关键转折期，尤其是创新型服务产业将迎来战略性的黄金发展机遇期，中国的消费服务行业也必将诞生一大批有市场影响力的品牌，包括干洗在内的一大批传统产业也将乘着服务创新的东风重新焕发竞争的活力，这一轮的服务经济大发展最终结果必将改善整个社会的价值取向、提升大众生活

品质、丰富细节元素、细腻消费感情，在精致服务和人性化管理的道路上，小企业将拥有史无前例的灿烂前景。

经营企业的灵魂在于立足创造人们的美好生活。正章的“合约化管理”模式已经在人性化的基础上让企业与员工共同成长，思考小企业的社会和商业价值，在探索小企业管理创新模式方面作出了深刻而有益的尝试，我们相信并期待正章干洗探索出的土生土长的“合约化管理”模式在企业价值不断提升的道路上越走越宽阔。

深圳中航集团（股份）有限公司 总经理

由 镭



编者的话

所有的管理工具都是为企业管理服务的，实践证明：企业管理越简单越好。只有最简单、实用的管理（工具）才是对企业最有效的。如今，管理工具琳琅满目、各式各样，从早期的全面质量管理到如今盛行的ISO9000、平衡计分卡、六西格玛等，都受到各界管理人员的青睐和极力推广应用。试问：哪些工具是适合自身企业管理的？在运用一段时间以后，有部分企业反映有些管理工具不但不能为企业实际管理起到帮助，不能使管理者工作更加轻松自如，反而加重了员工的思想和工作负担！这难道是现代管理工具的问题吗？显然不是。这些管理工具是成功人士用自己的亲身经历和心血凝聚的成果。

为什么好的管理工具（洋工具）就不能为我们中国成长中的企业助一臂之力呢？只能说这些管理工具对我们本土企业有些“水土不服”。

创新是现代企业生存与发展之本。中国是一个发展中国家，改革开放才三十多年，企业有大有小，有的处于成长期，有的处于成熟期，我们需要学习国外管理界的好经验、好方法，但不能完全照搬，否则，工具不但没有在管理上起到正面作用，反而等于自己给自己套上管理的“枷锁”。回顾几十年企业管理的历程，很多时尚的管理工具好像是专为大型、较成熟企业打造的，而成长中的中小企业有很多也在极力推行试用这些工具，时间过了一年又一年，结果多数是“虎头蛇尾”，不久又回到原始的、感性的、随意的管理状态。

国外的洋工具被轰轰烈烈引进到中国来之后就不了了之了，许多小企业刚成立时还行，可一旦有点规模（超出经营者亲力亲为的能力范围），就会沉陷于无奈和困惑之中。什么是中国成长中的中小企业最合适的管理方法？企业家被许多困惑缠绕着：担心业绩下滑，担心员工提出更高的薪酬要求，担心企业壮大了不知如何管理。面对不规范的企业，员工也惶惶不安：个人权益有没有保障？自己就职的企业是否有发展前景？多劳能多得吗？

企业与员工之间犹如“拔河”比赛，暗自较劲。企业在“鞭打快牛”，

没有奖勤罚懒，打击了渴望进取员工的积极性；员工没有用心在企业做事，浪费了自己的青春、也耽误了企业的发展。可悲的是这场无休止的“拔河”比赛只有长期、持久的内耗，永远没有胜负结果！执迷不悟的刻板管理造成了企业人才的流失，经营开始走下坡路。在改革开放初期，有多少企业在开始的时候雄心勃勃，最后却昙花一现，变成了“前浪死在沙滩上”。

如何管理中国人和中国企业？如何在企业中将所有力量形成“合力”，上下拧成一股绳，达到企业可持续发展？

这是每个企业管理者不断思考、苦苦求索的答案。在我国，由于人文、地域、思想的差别，完全照搬国外的管理模式是“照葫芦画瓢”，只会弄巧成拙，束缚了自己的管理思维。

改革开放的实践经验告诉我们：适合中国国情的管理模式最终还得靠我们自己去摸索、总结。企业管理归根结底是：经营人的问题，将企业发展与员工成长有机地融为一体，这是破解当下管理问题的根源。

深圳市正章干洗有限公司自 2005 年底开始构思自己的管理模式，在消化、吸收国内外先进管理方法的基础上，经过几年的实践摸索，形成了一套适合自己的管理模式，叫“合约化管理”模式。该模式在运营中至少达到“让员工自己管理自己”的境界，让员工逐步追求与公司一起成长的人生之路。

该公司成立于 1985 年，在深圳算一个老牌企业，但在 2000 年后遇到了新问题：生产效率低，人力资源浪费严重；能源消耗大，随着国际原油价格一路走高，经营成本倍增，使得企业不堪重负。然而，员工的收入却在近十年变化不大，他们士气消沉，怨声载道。如何摆脱困境、带领员工重振“中华老字号”雄风是摆在管理者面前迫切需要解决的问题。

以宽阔的胸怀对人对事，以较高的思想境界面对现实，以长远的发展眼光从零做起，自然奠定了“合约化管理”模式的基础。在合约化管理初期，企业管理者首先兑现对员工的承诺，为员工搭建发展平台，帮助他们追求自己的人生目标。通过“让员工自己管理自己”，结束了员工与企业之间无聊的“拔河”游戏。企业给员工一个梦想，员工给企业一个惊喜。随着合约化管理的逐步深入，新的机制将激励着企业持续发展，生生不息。

“合约化管理”模式实施进程

2005 年底，针对当时公司的实际情况，开始构思、设计“合约化管理”模式；

2006 年初，以锅炉工、车运人员为试点，小范围试验“合约化管理”



模式；

2007 年，在公司某些部门进行“合约化管理”模式的推广应用；

2008 年，总结“合约化管理”实施过程中的问题，及时对“合约化管理”进行更改、优化；

2009 年，将“合约化管理”模式细化，逐步推向各部门；

2010 年初，公司将“合约化管理”模式规范化，正式确定为公司的管理工具；

2011 年，确定“合约化管理”模式体系，制作视频培训教材（DVD），并推向社会。

前 言

“合约化管理”模式就是将企业内部管理市场化。这是企业经营智慧在实际管理中的具体体现，承载着企业对员工的希望，更凝聚着员工对企业发展的美好憧憬。深圳市正章干洗有限公司自2006年实施“合约化管理”模式以来，在实践中不断摸索，及时发现问题，就地解决问题，不断完善合约中的具体条款，让员工以企业为家，体验到“我在和公司一起成长”的美好愿景；让企业在管理上也开始“瘦身”，追求“越简单越好”的管理理念，让每个员工明白自己的责、权、利之所在，避免管理出现“重叠”或“空白”现象，提高做事效率。

通过几年来的实践证明：“合约化管理”模式的确适合中小企业的管理，是一个具有中国特质的管理工具。

本书的所有编者都是“合约化管理”模式在执行过程中的亲身经历和执行者，对合约化模式的内涵感受至深。现在，他们整理、提炼出“合约化管理”模式，以飨读者。出版此书的目的只为抛砖引玉，希望有兴趣的读者和企业界的朋友们和我们一起将“合约化管理”模式进一步完善、提高、推广，共同打造更加适合中国企业的管理模式。

本书的前言、第一篇、第三篇、第四篇、第五篇由孟少凯编写；第二篇由公司法律顾问周春晴编写；第六篇中的第一章由郑霞编写，第二章由史绍文、王继帅编写，第三章由杨光坤编写，第四章由胡坚编写，第五章由王言均编写，全书由孟少凯统稿。

感谢中国人民大学商学院教授、博士生导师、我国著名商业经济学者、国家商务部特聘专家黄国雄先生为本书写了序。

感谢深圳中航集团（股份）有限公司总理由镭先生为本书作序。

感谢深圳市正章干洗有限公司的相关人员给予编写组的大力支持与帮助。

感谢常年法律顾问周春晴先生在出差时抽时间编写了对合约化管理的实施感想。

感谢漫画大师庄锡龙先生为合约化管理模式创作的主题漫画。

感谢著名画家钱小平先生为本书作画、设计封面。

感谢余碧华、赵忠南、陈国强等人提供执行合约化管理中的感想和体会。

感谢深圳市零售行业协会一直以来，坚持不懈地给予全力支持和鼓励。

感谢罗益民先生在百忙中对全书文字进行全面修正和校对。

感谢深圳正章公司董事会及中航地产股份有限公司给予的大力支持和鼓励。

特别感谢杭州阿尔莎集团公司总裁季静女士提供的培训机会和诚挚指导。

由于编者学识浅薄，著书经验不足，加上“合约化管理”模式应用才刚刚起步，书中不足之处在所难免，敬请广大读者指正。



序 1
序 2
编者的话
前言

上部 理 念 篇

第一篇 何谓“合约化管理”模式 / 3
一、“合约化管理”模式表达公式 / 3
二、对“合约化管理”模式的解读 / 4
三、“合约化管理”模式有别于其他管理模式 / 4
四、“合约化管理”模式的实施方法 / 6

第二篇 常年法律顾问（律师）眼中的“合约化管理”模式 / 7

第三篇 实施“合约化管理”模式四部曲 / 11
一、知己 / 11
二、定标 / 11
三、自转 / 12
四、优化 / 12

第四篇 “合约化管理”模式六大理论基础 / 13
一、价值交换 / 13
二、舍得相对论 / 14
三、规则决定结果 / 15
四、执行大于战略 / 17
五、开放式系统 / 19

六、企业家的经营境界 / 20

第五篇 “合约化管理”模式八大特点 / 23

一、权与责对等 / 23

二、绩与利正比 / 23

三、关注节能降耗 / 23

四、契约与承诺 / 24

五、双向监督 / 24

六、有限权力 / 24

七、兼容性 / 25

八、平等、和谐的发展平台 / 25

下部 实 践 篇

第六篇 “合约化管理”模式应用实例 / 29

第一章 行政部合约 / 29

第一节 行政部实施合约化管理的必要性 / 29

第二节 行政工作实施合约化管理的具体方法 / 30

第三节 行政部合约化管理范本 / 32

第四节 实施效果 / 40

第五节 合约化管理的实施要点 / 40

第六节 案例分析 / 41

第二章 市场部合约 / 42

第一节 市场部实施合约化管理的必要性 / 42

第二节 市场部实施合约化管理的具体步骤 / 44

第三节 市场部合约化管理范本 / 45

第四节 实施效果 / 99

第五节 市场部合约化管理的实施要点 / 101

第六节 案例分析 / 102

第三章 财务部合约 / 103

第一节 财务部实施合约化管理的必要性 / 103

第二节 财务管理实行合约化管理的具体方法 / 103



第三节	财务合约化管理范本 / 104
第四节	合约化管理的实施效果 / 128
第五节	财务部实施合约化管理的要点 / 128
第六节	案例分析 / 129
第四章	生产车间合约 / 131
第一部分	厂长合约 / 131
第一节	生产车间实施合约化管理的必要性 / 131
第二节	希望达到的管理目标 / 132
第三节	车间实行合约化管理的具体方法 / 132
第四节	合约范本 / 133
第二部分	干洗车间合约 / 137
第一节	干洗车间职责与岗位职责 / 137
第二节	希望达到的理想目标 / 138
第三节	干洗车间实施合约化管理的要点 / 138
第四节	合约范本 / 139
第五节	合约化管理实施前后效果对比 / 144
第六节	案例分析 / 145
第三部分	水洗车间合约 / 146
第一节	水洗车间职责与岗位职责 / 146
第二节	希望达到的理想目标 / 146
第三节	水洗车间实施合约化管理的要点 / 147
第四节	合约范本 / 147
第五节	合约化管理实施前后效果对比 / 152
第六节	案例分析 / 153
第四部分	熨烫车间合约 / 154
第一节	熨烫车间实施合约化管理的必要性 / 154
第二节	希望达到的理想目标 / 155
第三节	熨烫车间实施合约化管理的要点 / 156
第四节	合约范本 / 156
第五节	合约化管理实施前后效果对比 / 161
第六节	案例分析 / 163



第五部分	皮衣车间合约 / 164
第一节	皮衣车间实施合约化管理的必要性 / 164
第二节	希望达到的理想目标 / 164
第三节	皮衣车间实施合约化管理的要点 / 165
第四节	合约范本 / 166
第五节	合约化管理实施前后效果对比 / 171
第六节	案例分析 / 173
第六部分	后勤组合约 / 173
第七部分	织补组合约 / 178
第五章	工程部合约 / 185
第一节	工程部实施合约化管理的必要性 / 185
第二节	工程部实行合约化管理的要点 / 185
第三节	工程部合约化管理范本 / 186
第四节	合约化管理实施前后效果对比 / 199
第五节	合约化管理实施要点 / 200
第六节	案例分析 / 201
第六章	分厂合约 / 202
第一节	分厂实施合约化管理的必要性 / 202
第二节	分厂实行合约化管理的要点 / 203
第三节	分厂合约化管理范本 / 203
第四节	合约化管理实施要点 / 243
第五节	案例分析 / 244
第七章	关于合约执行督察 / 245
第八章	合约化管理回顾会各部门汇报格式（仅供参考） / 247
第七篇	员工评说“合约化管理” / 255
附录	/ 257
后记	/ 263

上 部

理 念 篇

