

张建华红色管理经典系列

在岗必读

完善的制度是企业胜利的保证

铁打的营盘

中国企业员工守则

张建华◎著

- 一部帮助企业打胜仗的组织竞争秘籍
- 一部帮助员工少奋斗五年的职场法则
- 一部可以粘贴在墙上的企业管理章程

北京出版集团公司
北京出版社

张建华红色管理经典系列



铁打的营盘

中国企业员工守则

张建华◎著

北京出版集团公司
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

铁打的营盘：中国企业员工守则 / 张建华著. —
北京：北京出版社，2010.12
ISBN 978 - 7 - 200 - 08529 - 7

I. ①铁… II. ①张… III. ①企业管理：人事管理—
研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 235161 号

铁打的营盘——中国企业员工守则

TIE DA DE YINGPAN——ZHONGGUO QIYE YUANGONG SHOUZE

张建华 著

*

北京出版集团公司 出版
北 京 出 版 社
(北京北三环中路6号)
邮政编码：100120

网 址：www.bph.com.cn
北京出版集团公司总发行
新华书店经销
北京京北印刷有限公司印刷

*

787×1092 16开本 12.75印张 149千字
2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 08529 - 7
F·437 定价：29.80元

质量监督电话：010 - 58572393

[1]	引言 扎铁营盘，打硬仗
[7]	第一章 企业的力量与人类的规则
[15]	第二章 企业
[18]	第一节 企业组织
[23]	第二节 企业责任
[31]	第三节 企业的价值
[43]	第三章 员工
[44]	第一节 员工与企业
[51]	第二节 员工与岗位
[58]	第三节 有价值的员工
[65]	第四章 员工职责
[66]	第一节 共同职责
[75]	第二节 管理者职责
[83]	第三节 下属职责
[88]	第四节 履职尽责
[93]	第五章 内部关系
[95]	第一节 内部工作关系
[97]	第二节 员工相互关系
[99]	第三节 上级与下级关系

目 录

CONTENTS

[102]	第四节	正职与副职关系
[103]	第五节	部门与部门关系
[105]	第六节	正式组织与非正式组织关系
[111]	第六章	信仰与文化
[112]	第一节	文化
[115]	第二节	信仰
[123]	第七章	日常制度
[129]	第一节	上班与下班
[133]	第二节	会议制度
[137]	第三节	请示报告制度
[139]	第四节	交接制度
[141]	第五节	登记统计
[143]	第六节	工作场所设置
[144]	第七节	保密制度
[145]	第八节	安全工作
[149]	第八章	薪酬和福利
[151]	第一节	薪酬
[153]	第二节	福利
[155]	第三节	培训与职业发展

[159]	第九章 卫生
[160]	第一节 个人卫生
[162]	第二节 室内和工作场所卫生
[165]	第十章 着装和举止
[166]	第一节 着装
[167]	第二节 举止
[169]	第三节 对外交往
[171]	第十一章 民主管理
[174]	第一节 群策群力
[178]	第二节 管理者参与一线工作
[183]	第十二章 聘用与离职
[184]	第一节 聘用
[186]	第二节 离职
[189]	第十三章 员工奖惩
[192]	第一节 奖励
[194]	第二节 处罚
[197]	结语 回到根本

引言

扎铁营盘，打硬仗

军队的《内务条令》，就是现代军队的扎好铁营盘的根基和保障。

可以说，中国的农业文明是从1840年开始向工业文明转型的，自此，中国大地上开始出现了各种类型的新社会组织。近170年的历史长河中，在内战、外侮以及自身涅槃等众多因素作用下，中国最先踏入现代工业文明的组织，却是现代军队。

在制度建设方面，企业必须回答三个问题，厘清三种关系：

第一，是组织和组织中人员的关系。毫无疑问，组织中的人，都必须遵守组织的规定和规则。

第二，是组织与客户之间的关系。组织必须能清晰回答为谁服务，服务标准、规范、形式、内容，对方的服务需求。

第三，是组织中的人员与客户的关系。组织必须明确本组织以什么标准服务客户、承担哪些责任、履行什么义务等问题。

如果说中国人民解放军的规则是从“三大纪律六项注意”开始，那么“三大纪律六项注意”就是中国企业不可省略的历史阶段。只有越过制度建设这个阶段，

当中国企业家面对员工大量流动的困境时，让我不由想起“铁打的营盘流水的兵”这句耳熟能详的话。

实际上，全世界人员流动最大的组织是军队，但军队为什么在流动中又保持了超常的稳定性和执行力呢？秘诀就在于“铁营盘”。

什么是军队的“铁营盘”？

军队是人类最大、最有执行力的组织，也是最先完成职业化、现代化蜕变的组织。当今世界上各国军队有许多不同的地方，但有一点是共同的：那就是都有一部内容相似的《内务条令》。

军队的《内务条令》，就是现代军队扎好铁营盘的根基和保障。



军队的《内务条令》，就是现代军队扎好铁营盘的根基和保障。

可以说，中国的农业文明是从 1840 年开

始向工业文明转型的，自那以后，中国大地上开始出现各种类型的新型社会组织。近 170 年的历史长河中，在内战、外侮以及自身涅槃等众多因素作用下，中国最先跨入现代工业文明的组织，却是现代军队。

有人说，毛泽东的胜利是农民的胜利，我不同意这种观点，至少，应该说是“制度的胜利”。

历史为什么选择了毛泽东和他所缔造的军队？80 多年前，当毛泽东开始缔造解放军这个组织时，是从制定并颁发“内务条令”开始的。也就是说，建军是伴随着制度建设同步进行的。

1928 年 4 月 28 日，毛泽东面对这支由农民率领、以农民为主体的武装，颁布了影响整个近代组织建设的“三大纪律六项注意”。这标志着解放军这个以农民为主体的组织，产生了现代工业文明意义上的组织纪律和组织原则。据此，这个组织从建立制度出发，从小到大，从弱到强，从失败走向胜利，最终夺取政权，改变了中国，影响了世界。1930 年，在中央苏区，建立仅仅 3 年的红军，又颁布了第一部《红军内务条令》，彻底完成了从农民起义军到正规军的转变。

从某种角度可以说，黄埔军校是中国现代军队的摇篮。作为现代军队标志的《内务条令》，也诞生在黄埔军校。上世纪旷日持久的抗日战争中，国共两党浴血沙场的高级将领们大多出自黄埔军校。

军队《内务条令》何以能够成为全世界军队的《圣经》？很简单：军队《内务条令》规定了部队内部建设中不可避免的问题，规定了队伍的任务、所属；规定了组织中成员与组织、成员与成员的关系；规定了军队内部各职级人员的职责与要求；规定了作战和日常工作的命令与执行的流程、途径、方法，等等。总之，这有点儿类似于我们经常见到的各种组织章



程或者股份有限公司章程。

解放军这个组织的成功，有其他原因，但“制度的胜利”是基石。

企业与军队组织有相似的地方。在制度建设方面，企业必须回答3个问题，厘清3种关系：

第一，是组织和组织中人员的关系。毫无疑问，组织中的人，都必须遵守组织的规定和规则。

第二，是组织与客户之间的关系。组织必须能清晰回答为谁服务，服务的标准、规范、形式、内容，对方的服务需求，等等。

第三，是组织中的人员与客户的关系。组织必须明确本组织中人以什么标准服务客户、承担哪些责任、履行什么义务等问题。

上述3种关系，简单地说，第一种是规范（纪律与守纪）；第二种是交换（商业原则）；第三种是职业化。从这个意义上说，规范、交换和职业化，构成了企业制度的基础。

撰写《铁打的营盘——中国企业员工守则》的目的就在于：制度建设。

全书共计13章，均为基本原则，着重于回答整个社会、企业组织以及企业组织中相关人员所共同关注的“企业是什么？什么是好企业？什么是企业价值？什么是有价值的企业？什么是员工？什么是好员工？……”等基本问题。对这些基本问题的回答，是中国企业以及中国社会成长必须经历的过程。

尽管今天中国企业已有30余年的历史，但实际上，大多数企业依然还没有走出“捆稻草，上门板，洗澡避女人”这个阶段。如果说中国人民解放军的“规则”是从“三大纪律六项注意”开始，那么，“三大纪律六项注意”就是中国企业不可省略的历史阶段。只有越过制度建设这个阶段，中国企业才



有可能真正步入现代企业行列，才有可能步入基业长青的征途。

铁营盘是原则。企业在具体应用时，应当按照企业的具体情况，制定更为具体的、可操作的实施细则。

100 多年前，曾国藩开启中国现代军事变革。他说，军队要能战胜对手，必须安扎铁营盘，打硬仗。巧合的是，100 多年后，当代企业家柳传志讲，企业必须能“扎铁营盘，打胜仗”。100 余年的现代企业管理实践告诉我们：没有铁营盘，是不可能打硬仗、打胜仗的。

第一章

企业的力量与人类的规则

军队的《内务条令》，就是现代军队的扎好铁营盘的根基和保障。可以说，中国的农业文明是从1840年开始向工业文明转型的。自此，中国大地开始出现各种类型的新社会组织。近170年的历史长河中，在内战、外侮以及自身涅槃等众多因素作用下，中国最先跨入现代工业文明的组织，却是现代军队。

在制度建设方面，企业必须回答三个问题，厘清三种关系：

第一，是组织和组织中人员的关系。毫无疑问，组织中的人，都必须遵守组织的规定和规则。

第二，是组织与客户之间的关系。组织必须能清晰回答为谁服务，服务的标准、规范、形式、内容，对方的服务需求。

第三，是组织中的人员与客户的关系。组织必须明确本组织以什么标准、为谁服务、承担哪些责任、履行什么义务等问题。

如果说中国人民解放军的规则是从“三大纪律六项注意”开始，那么“三大纪律六项注意”就是中国工业不可省略的历史阶段。只有越过制度建设这个阶段，

20世纪90年代，我在英国伦敦看到了作为标志的“大本钟”，之后，又去格林尼治天文台，看世界标准时。结果使我非常吃惊——世界标准时的推出以及被世界所接受，背后的力量，不是政府，不是宗教组织，也不是哲学家，而是企业，是现代企业。

企业需要制度，相比其他组织，更需要标准。标准和制度是所有组织存在的基础。

企业需要制度，相比其他组织，更需要标准。标准和制度是所有组织存在的基础。

企业是我们这个社会中绝大多数人工作的场所、谋生的工具、发展的舞台；企业也是我们这个社会最广泛的社会组织形式。企业的力量，推动并创造着这个社会的文明与进步。

今天，没有任何一个组织能比企业对我们这个社会、对我们社会中每个人产生的影



响更大了。企业不仅决定和影响着我们今天的生活质量，决定、影响着我们未来的事业前途，也决定和影响着我们的生活方式和生存质量。

今天，企业是真正意义上能够跨越国家、地域、民族以及宗教信仰的经济组织。这个组织影响甚至决定着一个国家和民族的世界竞争力，影响和决定了这个国家、区域的文明程度，推动着这个国家和民族的文明进程。

今天，社会财富的 95% 都是企业创造的。全世界有近 200 个国家和地区，却有 100 多个国家和地区的财富不及一个沃尔玛。

今天，我们可以这样说，企业的发展，影响改变着我们的思维方式，影响改变着我们的价值观，影响改变着我们的生活方式。

企业的发展，影响改变着我们的思维方式，影响改变着我们的价值观，影响改变着我们的生活方式。

今天的中国正面临着巨大的变革。在这场巨大变革的过程中，我们告别了“日出而作，日落而息”的农耕时代，步入了“朝九晚五”的大工业生产社会，并正在步入现代化时代。中国从以地缘、血缘为纽带的农耕组织为主体的社会，走向一个以分工为纽带，以工作和事业为基础的现代社会。在这个社会，企业作为一个重要的组织形态，需要一部与时代相适合的“企业内务条令”。如果缺乏这一制度建设，那么我们永远不会成为“正规军”。

《铁打的营盘——中国企业员工守则》的撰写，正是力求适应这种需求。



这些规则应是中国企业组织内部建设的基本依据，应适用于中国企业（含在中国境内外国投资者依法设立的企业）以及企业中的所有成员。任何企业，按这些规则做，不一定能做成优秀企业，但是，如果其制度建设缺乏这些基础，那里一定做不成优秀企业的。任何在中国企业中工作的人员（包括管理者和被管理者），你可以不读此规则，但你要实现自我价值，要取得职业成功（这与你的生活质量成正比），却不可不遵守这些规则与纪律。

所谓扎好铁营盘，是指在今天这个社会：

我们必须明确，企业依法设立，也应该依法经营。在企业组织日常经营运作中，企业所有相关人员要正确处理投资者与企业、企业与员工、企业与客户以及企业与社会的关系。

我们必须明确，企业是为社会创造财富、创造价值的经济组织，是工作的场所。每个人进入企业这个组织，都应怀有虔诚的态度，注重效率、认真工作、努力提高组织以及个人的效率，创造价值。

我们必须明确，企业内部建设应恪守客户价值理念。组织内所有相关人员：投资者、管理者、被管理者，面对顾客都是员工。所有人都应该服务于客户价值的创造。

我们必须明确，规则意识、契约精神是企业有效运行的保障，是我们这个社会有效运行的保障。

规则意识、契约精神是企业有效运行的保障。

我们必须明确，企业组织内部建设，应该坚持以提高组织效率，创造有价值客户和造就有价值员工为根本目的。

我们必须明确，中国企业内部建设，必须坚持依法治企、



从严治企的原则。严格遵守国家的法律、法规，规范各项工作和行为。实施正规严格的管理，增强企业的组织性、计划性、准确性和纪律性，保持企业的稳定和集中统一。

我们必须明确，一个健康的企业，要能够给投资者（包括国家投资以及个人投资者）以回报，给员工以薪酬、福利，给客户以产品服务和价值，给社会以财富（主要通过依法缴纳税收），给社区以公益。

我们必须明确，中国企业内部建设，应该坚持中国文化特色和传统。在企业组织内部，所有人都应做到：服从命令，听从指挥；上下一致，互相尊重；领导带头，以身作则。构建一个有希望、有事干、有人爱的团结友善、和谐共赢的组织，是企业内所有人的共同使命。

构建一个有希望、有事干、有人爱的团结友善、和谐共赢的组织。

我们必须明确，企业属于投资者。企业是员工工作的场所、生活的饭碗、人生的舞台，但企业所有权属于投资者。投资者之外的所有企业相关人员，都是企业的雇员，他们与企业是雇用与被雇用的关系。

企业是员工工作的场所、生活的饭碗、人生的舞台，但企业所有权属于投资者。

本书的撰写，意在规范企业内部人员与人员、人员与事务的关系。和谐共生的内部关系是企业组织健康生存发展的基础；高效有序的企业内部运转，是企业的竞争优势之一；正确