

总经理

制度管理的100个

经典案例

用制度管理 用制度办事

孙朦◎著

制度决定企业未来

如果公司没有制订合理的管理制度，没有以制度的形式把日常管理中的每个细节落实到实处，那么其景象可想而知：

员工我行我素，管理松松垮垮，人浮于事，制度形同虚设，小到影响工作效率，大到削弱企业的竞争力。

本书将为你解决这些制度管理的难题。



吉林出版集团有限责任公司



总经理

制度管理的100个

经典案例

用制度管理 用制度办事

孙朦◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理制度管理的 100 个经典案例 / 孙滕著. ——长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2015. 1

ISBN 978-7-5534-6254-7

I. ①总… II. ①孙… III. ①企业管理制度 - 案例
IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 290327 号

总经理制度管理的 100 个经典案例

作 者 孙 滕

选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司

策划编辑 朱德宇 陶雅慧

责任编辑 王 平 齐 琳

封面设计 北京瀚文锦绣国际文化有限公司

开 本 710*1000 1/16

印 张 18.5

版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司

北京市西城区椿树园 15-18 号底商 A222

电 话 总编办: 010-63109269

发行部: 010-52473226

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-6254-7 定价: 35.00 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-52473227

版权所有, 侵权必究

前言

总经理制度管理是企业为求得最大效益，在企业管理实践活动中制定的各种带有强制性义务，并能保障一定权利的各项规定或条例。包括企业的人力资源管理制度、行政管理制度、薪酬管理制度等一切规章制度。企业管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。它作为员工行为规范的模式，能使员工个人的活动得以合理进行，同时又成为维护员工共同利益的一种强制手段。因此，企业各项管理制度，是企业进行正常的生产经营管理所必需的，它是一种强有力的保证。好的企业管理制度必须是科学、完善、实用的管理方式的体现。

我们都知道无规矩不成方圆，对于一个企业来说，好的管理制度无疑是影响它发展的重要因素之一，有这么一个分粥的故事：

有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们轮流分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟障气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定没有完全公平公正公开，没有严格地奖勤罚懒。如何制定这样一个制度，是每个领导需要考虑的问题。

本书汇聚业内资深人士的经验智慧，以故事的叙述模式，以先进的管理理论和成功实践为指导，内容全面，简单易学，实用性和操作性非常强。

目录

1	故事一 猿猴的决策
4	故事二 苦行的修行者
7	故事三 下金蛋的老母鸡
10	故事四 林肯的独断
13	故事五 孙冕罢盐
17	故事六 宴婴纠正君错
19	故事七 黑猫之死
21	故事八 老鼠开会对付猫
25	故事九 周亚夫的决定
27	故事十 羊群效应
31	故事十一 老农夫移石
32	故事十二 爷爷和孙子买驴
35	故事十三 栅栏外的山羊
37	故事十四 两个樵夫的选择

39	故事十五 骏马与骆驼
40	故事十六 晋商乔致庸
45	故事十七 麦地里的鹌鹑
48	故事十八 富兰克林的教训
50	故事十九 杜子劝楚庄王
53	故事二十 野狼磨牙
54	故事二十一 松下幸之助的信
57	故事二十二 企业家的裤子
60	故事二十三 小男孩的回答
62	故事二十四 通天之塔
65	故事二十五 沟通的成本
66	故事二十六 墨子责骂弟子
68	故事二十七 晏子的沟通技巧
70	故事二十八 读书人买柴
71	故事二十九 最有价值的金人
73	故事三十 地球人与火星
74	故事三十一 洛克菲勒的女儿
76	故事三十二 小公主要月亮

81	故事三十三 炉边谈话
82	故事三十四 沟通与尊重
85	故事三十五 打开哪一扇门
89	故事三十六 韦尔奇的秘诀
91	故事三十七 马歇尔计划的通过
94	故事三十八 养老鼠的人
96	故事三十九 李嘉诚的回答
98	故事四十 陶行知的四块糖
100	故事四十一 刘备摔孩子
101	故事四十二 没有吃完的牛排
103	故事四十三 骆驼和阿拉伯商人
106	故事四十四 新官上任三把火
112	故事四十五 唐太宗的雅量
114	故事四十六 爱你的员工
117	故事四十七 为员工递上一杯茶
122	故事四十八 赶牛进棚
124	故事四十九 与众不同的账单
127	故事五十 剩下的半个馒头

129	故事五十一 盛田昭夫的鲜花
132	故事五十二 林肯的礼物
135	故事五十三 孙悟空的紧箍咒
137	故事五十四 罢工的鸬鹚
141	故事五十五 半杯水
146	故事五十六 袋鼠与笼子
149	故事五十七 苹果公司
153	故事五十八 魏文王问扁鹊
155	故事五十九 马和骑师
158	故事六十 找人管仓库
164	故事六十一 阿基里斯的弱点
166	故事六十二 地毯下的蛇
170	故事六十三 秃头论证
173	故事六十四 冒进的纽扣
179	故事六十五 七个人分粥
183	故事六十六 诸葛亮斩马谡
186	故事六十七 小猎狗捕斑马
188	故事六十八 一日制厂长

190	故事六十九 打碎的瓶子
192	故事七十 留有余地的制度
194	故事七十一 船上的犯人
196	故事七十二 高烧的富翁
200	故事七十三 孙武练兵
201	故事七十四 百姓种庄稼
203	故事七十五 三只偷油的老鼠
205	故事七十六 校长的鞭子
207	故事七十七 肯德基的特殊顾客
210	故事七十八 韩昭侯罚典冠
211	故事七十九 小狗做家务
213	故事八十 审案的狱官
215	故事八十一 把手机丢进脸盆
217	故事八十二 身先士卒的巴顿
220	故事八十三 偷鸡的狐狸
223	故事八十四 土光敏夫搭电车
225	故事八十五 船上的牧师
227	故事八十六 曹操断发

228	故事八十七 跟我上和给我上
231	故事八十八 柳传志罚站
233	故事八十九 齐景公射箭
235	故事九十 盲人打猎
239	故事九十一 偷懒的驴
243	故事九十二 缺少一根马鞭子
247	故事九十三 唐僧师徒
250	故事九十四 猴子的绝招
254	故事九十五 猫和老鼠
259	故事九十六 牛肉拉面
265	故事九十七 蚂蚁的故事
270	故事九十八 船长与管理成本
273	故事九十九 网球比赛
281	故事一百 邻人遗斧

故事一 猿猴的决策

热带雨林中，虎啸猿啼，草木丛生，各种动物在树枝上、草丛间玩耍，上窜下跳，十分活跃，一切都显得生机盎然，那么正常、理想、幸福。但天有不测风云，暴雨袭来，不久洪水就淹没了森林的大部分，大小动物拼命向最高处奔去。待大家聚到高处，洪水还在暴涨，于是大家推选最聪明的猿猴主持召开会议，大家为如何脱险议论纷纷，一时不知所措。

猿猴说：看谁能游泳？很快推选出青蛙、水蛇等四大水手。猿猴灵机一动说：“不行！只会游泳，跑得不快，不能迅速报信求救。”大家一致赞成，但谁是水陆都行的能手呢？猿猴脑子快，撇了一眼看到了蜈蚣。它会水，腿又多，一定跑得快。猿猴自鸣得意地断然作出决定：马上让蜈蚣出发。大家也心情坦然地继续开会。当天已漆黑散会时，大家发现蜈蚣还没有走，因为脚太多，穿鞋成了最费时间的事。大家对猿猴的错误决策十分愤慨，群起而攻之。

制度感悟

管理者的决策一定要慎重，首先决策不能想当然，也不能就事论事简单了事。而是要经过深思熟虑，以保证决策的顺利。同时还要有逆向思维，即在决策取得一致意见的过程中，要想到与其相反的决策。只有能正反双渠道思考的决策者，才表现出决策者的成熟、能力与水平。

总经理制度管理的 100 个经典案例

有效的管理者，做的是有效的决策。

他们的决策，是一套系统化的程序，有明确的要素和一定的步骤。我们常常读到有关决策的著作，然而管理者决策时实际采用的程序，与那些著作讨论的程序几乎完全不同。

有效的管理者不做太多的决策。他们所做的，都是重大的决策。他们重视的，是分辨何者为例行性，何者为策略性，而不重视“解决问题”。他们的决策，是最高层次的、观念方面的少数重大决策，他们致力于找出情势中的“常数”。所以，他们给人的印象，不是决策最快。他们认为操纵很多“变数”的决策技巧，只是一种愚昧的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的冲击，而不是决策的技巧；他们需要的是好的决策，而不是巧的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候却应依据实际的情况需要做决策。他们知道最骗人的决策，是正反两面折中的决策，他们能分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能演化为“工作”，则不成为决策，至多只是一种良好的意愿。这就是说：有效的决策固然是以最高层次观念理解为基础，但是决策的推行却必须力求接近工作层面，必须力求简单。

决策方法的五个要素

费尔和斯隆的决策，主要的意义，绝不是表示决策应标新立异，也不是表示决策应有引人争议的特性。这两个故事，表示了下面的几点：

1) 确实了解问题的性质，是否确属“常态”，只有建立一种规则或原则的决策才能解决。

2) 确实找出解决问题所需的规范，换言之，应找出问题的“边界

条件”。

3) 应仔细思考确能满足问题规范的正确途径，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。

4) 决策方案，应同时兼顾其确能执行的方法。

5) 注意在执行的过程中，搜集反馈资料，以印证决策的适用性及有效性。

这就是有效的决策方法的五个要素。下面我们一一予以较详细的说明。

有效的决策人，首先需要辨明问题的性质：这是一再发生的经常性问题呢，还是偶然的例外？换言之，某一问题是否为另一项一再发生的问题的原因？或是否确属特殊事件，需以特殊方法解决？倘若是经常性的老毛病，则应依原理原则来根治；而偶然发生的例外，则按情况做个别的处置。

一位有效的决策人，碰见了问题，总是先假定该问题为“经常性质”。他总是先假定该问题是一种表面症候，另有其更基本的问题在。他要找出真正的问题，不会以消除表面症候为满足。

纵然问题确是偶发性的，一位决策老手也会先怀疑这是不是另一项新的经常问题的首次出现。

因此，有效的管理者所做的决策为数不多。但是一位决策人，却常常要留意是否有非常事件的出现。他必常自问：“这一解释能说明某些事件吗？能说明所有同类的事件吗？”他必常想：这一问题的解答，将可能引发什么结果？例如是否能消弭车祸？然后观察是否果然消弭了车祸。最后，当出现了别的非常事件时，当出现了他的解答所不能解释的事件时，或者当发生的结果竟与预期不符时，他又回过头来再检讨原来的问题。

故事二 苦行的修行者

古时候，有一位苦行的修行者，准备离开他所住的村庄，到无人居住的山中去隐居修行。他只带了一块布当衣服，就一个人到山中居住了。后来他想到当他要洗衣服的时候，他需要另外一块布来替换，于是他就下山到村庄中，向村民们乞讨一块布当衣服。村民们都知道他是虔诚的修道者，于是毫不考虑地给了他一块布，当作换洗用的衣服。

当这位修道者回到山中之后，他发现在他居住的茅屋里面有一只老鼠，常常咬他那件准备换洗的衣服。他早就发誓一生遵守不杀生的戒律，因此他不愿意伤害那只老鼠，他向村民要了一只猫来饲养。

之后，他又想到了：“猫吃什么呢？我并不想让猫去吃老鼠，但总不能跟我一样只吃一些野菜吧！”于是他又向村民要了一头奶牛，这样那只猫就可以靠牛奶生活。

但是，在山中居住了一段时间以后，他发觉每天都要花很多的时间来照顾那头奶牛，于是他又回到村庄中，找了一个可怜的流浪汉，带这无家可归的流浪汉到山中居住，帮他照顾奶牛。

流浪汉在山中居住了一段时间后，他跟修道者抱怨：“我跟你不一样，我需要一个太太，我要正常的家庭生活。”修道者想一想也有道理，他不能强迫别人一定要跟他一样，过着苦行的生活。一年以后，整个村庄都搬到山上去了。

制度感悟

管理者做决定一定要注意方向，并且要尽可能简单化地解决问题。千万不能为了解决一个问题，去创造一个更大的问题。所以，管理者必须考虑到决策的可行性，并学会统盘考虑，来保证一次决策的质量。

决策是我们作为管理者每天都要面对的一件事。一个诺贝尔奖获得者，西蒙教授甚至认为决策是管理者的唯一的任务。无论如何，作为管理者我们不能逃脱做决策的“命运”，而且大部分情况下，我们要在没有充分信息的前提下做决策，也就是说，我们做的每一个决策都意味着风险，都意味着可能是错误的。

正因为此，很多的管理者的做法是回避决策，不做决策，或者把本来该自己做的决策推到上面去，以避免自己承担责任。

但我还从来没有见到过一个成功的管理者是不做决策、推卸责任的大师。恰恰相反，成功的企业，企业的成功经常是一些大胆决策的结果。我相信一个德国神学家的说法是十分正确的：“能够发现重要的问题并主动进行决策是强者的优秀特征。而弱者往往是在自己没有选择的情况下被动地做出决策。”但我们如何在没有绝对把握的情况下做出相对而言最好的决策呢？

管理学以及博弈论里有许多的推导和分析，学 MBA 的学生可能都学习过。但我们发现这些极为抽象的理论对我们现实中的决策并没有太大的帮助。相反，一些优秀的管理者决策时自觉或不自觉遵守的一些原则，则会大大降低我们决策的风险。

是这样一些简单的原则：

一、弄清问题所在，才能解决好问题

例如当我们的管理混乱的时候，可能的问题不是出现在我们的管

总经理制度管理的 100 个经典案例

理体系，很可能是我们的战略错误（例如过多地进入毫不相干的业务领域）导致的。如果仅仅在管理体系上下功夫，断然解决不了问题。

二、不在自己受迫的情况下做决策

一个好的决策习惯是，睡过一觉之后再对一件重大的事情做决策。尽量不要在自己受迫的情况下（例如在一定时限下）做决定，因为这样的决定通常是不理性的。优秀的谈判者通常把自己的对手引入一个被迫做决策的死胡同，他得到的结果要比对手不被胁迫时好得多。我们要做的是避开这样一个死胡同。

三、相信除了我们知道的选择，一定还有其他的选择，也许是更好的选择

决策是一个创造的过程。经常一个新的思路远远地好过我们所知道的一切答案。所以我们要保持一个开放的心态，有意识地寻找可能是更好的答案。

四、在讨论一项决策时，最重要的是意见不一致

不一致的意见意味着我们必须从不同的角度思考我们的决策，能让我们避免犯许多不必要的错误。斯隆认为，“重金聘用管理者正是因为他们对重要的事情有不同的观点。”如果所有的人意见都一致的话，肯定有些人没有思考。

五、不做决策是最坏的决策

如果我们详细审视了所有的情况，权衡了所有可能的选择，我们要尽快做出决策。拖拉、不做决策通常是最坏的决策。

六、实施比决策更重要

大部分情况下，拍板并不是一件难事，难在把一个做了的决定贯彻、落实下去。换句话说，实施往往比决策更重要。