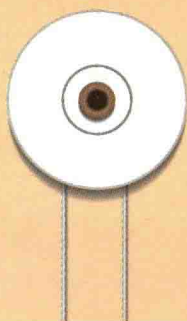




是真正的管理者

一流制度造就一流执行力

王福振◎编著



制度是高效执行的可靠保证

解答经营者在制度建立、执行过程中经常遇到的问题和困惑



中国纺织出版社



是真正的管理者

一流制度造就一流执行力

王福振◎编著

内 容 提 要

《制度是真正的管理者：一流制度造就一流执行力》主要就一个公司为什么要建立制度、各部门怎样建立制度、公司的不同发展阶段要建立怎样的制度、如何保证制度的执行、如何监督等方面进行了阐述，道理浅显，方法具体，是企业经营者和各级管理人员的案头必备书。

本书汇集了大量优秀公司实施制度管理的成功经验，在你需要的时候拿来就能参考、学习、借鉴。相信这些优秀的管理制度会成为你必备的经营助手。

图书在版编目（CIP）数据

制度是真正的管理者：一流制度造就一流执行力 /
王福振编著. —北京：中国纺织出版社，2015.6
ISBN 978-7-5180-1428-6

I. ①制… II. ①王… III. ①公司—企业管理制度
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 046832 号

策划编辑：于磊岚 特约编辑：朱 方 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http: //weibo. com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：13

字数：180 千字 定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

Preface

我经常想，我们中华民族是智慧和勤劳的民族，但为什么在改革开放之前，国家做了那么多人力投入和资本变革，打的粮食依然不够吃？为什么后来包产到户了，不光当年打的粮食够吃，还有余下的可以出售？

在此过程中战略没有改变，春种秋收的模式没有改变，所有的生产要素没有改变，唯一改变的就是承包制度。

规章制度才是这个社会有序、高效运行的根本保证。

对于企业也是一样，从某种意义上说，制度才是一个公司的真正管理者。

一个良好公司的运作应该是制度和人治的完美结合，或者说是制度制约下人治的完美发挥。现代企业要实行制度管理，而不是单纯的以人管人。人管人不是把人管死就是把人管飞，用制度管人才能真正管理好——管得少，又能管得住。

管理学家们在研究了那些成功的和失败的公司后也发现，制度严格的公司，比管理松散的公司更加充满活力，其劳动效率也会高出几倍。有时候，公司无须更新设备和增加投资，只需要在规章制度上下工夫，就能收到意想不到的效果。

目前，我国的许多公司制度还不健全，有些公司的运作完全靠人治，还有一些公司有完整的制度，但是形同虚设。这些都是不成熟的表现。或许企业可以发展一时，但难以长久。

制度虽然重要，但在阅读本书的过程中，有两点需要注意：

(1) 不同地域、不同行业、不同公司所需要的制度是不同的。别的公



公司的制度未必适合你的公司。好制度要经过“消化”、“吸收”，与自己公司的实际情况相结合，形成自己的特色，才能成为适合的制度，否则就可能水土不服，甚至把公司推向更乱的境地。

(2) 同一个公司在不同发展阶段，制度所起的作用也是不同的。公司制度需要一个逐步完善的过程，不能用大公司的制度管理小公司，也不能用小公司的制度管理大公司。无论是比尔·盖茨和保罗·艾伦在1975年创建的微软，还是柳传志等人在1984年组建的联想，抑或是任正非在1988年成立的华为，刚刚组建的时候，都主要依赖创业者的“人治”。

但是，打江山易，坐江山难。今天，昔日的小公司逐渐成长，无一例外，这些公司通过对制度的不断补充、完善，已经实现了完备的制度化、规范化、程序化、行为准则几乎触及到公司经营的所有层面和各个环节。

这就是所谓的“团队打天下，制度定江山”的道理。

本书主要就一个公司为什么要建立制度、各部门怎样建立制度、公司的不同发展阶段要建立怎样的制度、如何保证制度的执行、如何监督等方面进行了阐述，道理浅显，方法具体，案例翔实，是企业经营者和各级管理人员的案头必备书和经营助手。

本书对国内外成功公司的制度设计进行了分析和论述，希望他们的管理经验能给大家以借鉴和启迪。读者不仅可以从本书中学习目前世界上最优秀公司的优秀制度，更重要的是，通过对本书的阅读，管理者将使公司走向制度化、正规化管理，从忙乱的“人治”，走向有序的“法治”。

我们不求能改变什么，如果这本书能给你带来一些帮助，解决一些你的困惑，我们就心满意足了。

编著者

2015年2月

目录

Contents

第一章

没有好制度，管理者累死也管不好

1. 要让公司更有序，制度是根本001
2. 好制度管好一个公司，坏制度管乱一个公司004
3. 制度是员工和企业的补充合同006
4. 约束性制度不如引导性制度009
5. 把复杂的问题简单化011
6. 管理要管出“理”，让人服014
7. 保持个性和特色，花架子能不要就不要017
8. 好制度是慢慢磨合出来的021
9. 公司制度不能与法律相抵触024

第二章

公司发展不同阶段制度的制定与禁忌

1. 初创期的中小公司如何制定公司制度027
2. 立足期的中小公司如何制定公司制度030



3. 调整期的中小公司如何制定公司制度	032
4. 二次创业期的中小公司如何制定公司制度	035
5. 稳定期的中小公司如何制定公司制度	038
6. 制度制定的常见禁忌	040

第三章

公司制度具体化

1. 用行政办公制度做好公司管理	044
2. 用人事制度管人用人	047
3. 用财务制度管好公司财富	050
4. 用采购制度管好公司进货	056
5. 用生产管理制度管好公司生产	060
6. 用营销制度管好公司销售	062
7. 用保密制度管好企业核心机密	068
8. 用会议制度管好公司的会议	072

第四章

打造完善的执行体系

1. 管理者的决心和态度决定执行效果	077
2. 制度执行要常抓不懈	079
3. 执行体现在细节上	082
4. 提高中层领导的执行力	084
5. 执行力的强弱取决于能力，也取决于态度	089



6. 提升执行效果有诀窍	092
--------------------	-----

第五章

掌握激励和惩罚的天平

1. 奖什么，惩什么，都要有硬指标	095
2. 怎么惩罚，员工才合作	097
3. 怎么奖励，员工才有积极性	100
4. 建立淘汰机制	102
5. 竞争也是一种激励	104
6. 不只奖励成功，也可奖励失败	108
7. 建立长期激励制度	110
8. 重视对团队的奖励	112
9. 员工最需要的往往是上司的称赞，而非只是调薪	116
10. 怎样进行形象激励	119
11. 精神激励和物质激励如何平衡	121

第六章

谁来监督，怎样监督

1. 监督要落实到部门	125
2. 有效授权要有制度的保证	128
3. 建立合理的监督体系	131
4. 敢于监督，一视同仁	136



第七章

规章制度规定不到的地方，文化起着至关重要的作用

1. 人性化管理，人真的那么好管吗 139
2. 清晰的制度才能保证优秀企业文化的传承 142
3. 忠诚文化与制度建设 144
4. 亲情文化要让位于企业利益 148
5. 家族企业的公司制度和文化建设 151
6. 要杜绝一切可能产生宗派的因素 154
7. 老板要做企业文化的维护者 158

第八章

知名企业成功制度范例

1. 安利的营销制度 161
 2. 万科的培训制度 164
 3. 三星的会议制度 178
 4. 丰田 5S 管理制度 180
 5. 沃尔玛的员工激励和薪酬制度 197
- 参考文献 199

| 第一章 |

没有好制度，管理者累死也管不好

1. 要让公司更有序，制度是根本

有效的管理是一个公司取得成功的关键，有效的管理必须建立在严格的规章制度和纪律的基础之上。研究一下那些成功的和失败的公司就会发现，管理严格的公司，往往比管理松散的公司更加充满活力，其劳动效率也会高出几倍。有时候，公司无须更新设备和增加投资，只需要在规章制度上下一番工夫，就能达到意想不到的效果。

有人说我的公司是家族企业，或者我的员工都是我带出来的，人品都没有问题，制度太严了反而会影响公司的活力。但我可以告诉你，不会的。没有制度的状态可以在一段时间内靠老板的个人魅力或亲情起作用，但不能长久，长久的秩序必须靠制度维持。

这让我想起了大学的时候。那时候我们宿舍住6个人，每天都要做的事就是到宿舍楼下打水。刚开始我们好哥们讲义气，谁有空谁去打，可是时间久了，就没有人愿意打了。有人向我这个舍长发牢骚，我一看也不是办法，就列了一张轮流打水的值日表，上面不光有名单，也有细节，比如桶里没水不能超过多久，买水的硬币放在哪里，然后问大家有没有意见，



大家一致通过就执行。

从那之后就没有人为喝水而烦恼了，因为有责任在，有制度在，有舍友等你喝水。若因为大家没有水喝挨骂，你无话可说。

经营公司也是一样。本来公司的事情就多，方方面面，每个员工都有自己的个性，每天都有新的问题产生，靠大家的自觉性可以吗？人性本善不错，但有序和无序，其效果差别是很大的。打仗需要章法，做企业也一样。

【制度细节】

2014年1月14日通用汽车宣布，2013年其全球销量为971.5万辆，同比增长4%，旗下雪佛兰、凯迪拉克、别克等品牌均有所提高，甚至创下新纪录；在最大单一市场中国销量316万辆，同比提升11%，相当于每10秒钟就在中国售出一辆车，每天销售近9000辆。

通用汽车何以取得如此骄人的成绩？

除了质量、品牌、营销等方面的因素，通用汽车公司的制度建设也是一个方面。

创立于20世纪20年代初的通用汽车公司，在最初发展阶段一直屈居福特汽车公司之下，福特汽车公司的市场占有率为45%，通用汽车公司只占17%。后来，通用汽车公司副总裁斯隆建议，公司的经营管理体制必须进行重大改革。

斯隆对通用汽车公司组织混乱、管理无方、纪律松散非常不满，他认为，像通用这样的大公司，把过多具体问题集中在少数高级经理人身上，这不仅使他们终日忙于琐事，无暇考虑公司的方针政策，而且还限制了其他各级人员的首创精神。

于是，斯隆提出了“集中政策、分散经营”的改革思路。首先就是制订了一整套严格的纪律。随后他把公司的任务分为两类，即决策任务和执行任务。公司各级各部门都制定了相应的规章制度。分工明确，赏罚分明。当时通用汽车公司纪律之刻板在全世界首屈一指。公司规定，没有遵守企业纪律的员工，对其进行惩罚就是管理者分内的事。



为了避免更多违反公司规定的行为发生，通用公司的各级经理人员在行使管理职权时，总是采用更加公平、更加严明的行动去纠正违反规定的人。如果不这样做，那么当其他有违纪倾向的雇员发现有人能“逃脱”处罚时，他们就会朝此方向发展。

直到 2008 年被丰田超越之前，过去 75 年通用公司一直是全球最大的汽车生产商。

所以，作为一个企业，建立一整套科学、完整并行之有效的规章制度，是其科学管理的首要条件。企业管理的好坏往往体现在完善的规章制度和严明的组织纪律上。这是众多百年企业、跨国企业的经验之谈。

【踮起脚尖看制度】

许多经理人对纪律的必要性都心知肚明，但要掌握纪律严明的原则，却非易事。

实际上，多数经理人直到面对违反公司规定的行为时，才会真正想到纪律，到规章制度中去套用处罚的条款。他们知道执行规定是一项职责，但是往往要等到问题发生了必须加以纠正的时候，才会想到这一点。如果只是声严厉色地发作一通，以向员工表明你的态度，或是干脆把违反纪律的员工开除，那么纪律就失去了其真正作用。

其实，好公司很少处罚员工，为什么？因为公司有完善的制度，并装在员工的脑子里。不是公司人性化、不处罚，而是员工很少触犯制度。高压线在那儿，触碰了他自己就疼得受不了。

让公司更有序，这是制度的根本作用。

当公司有了良好的纪律，也就具有了良好的工作环境，高昂的士气和相互尊重、合作的群体。

可以这样说，好的制度是你免费聘请的管理大师。

在这里有两点建议：

(1) 建立人管人不如制度管人的思想。人管人不是把人管死就是把人管飞，用制度管人才能真正管得好。



(2) 如果你正在为管理问题头疼，那么，请立刻反思公司的制度是否有不合理的地方，对照本书中介绍的方法加以改正。

2. 好制度管好一个公司，坏制度管乱一个公司

制度不好还不如没有。没有制度还有良心、职业道德的约束。如果建立了不好的制度，本来还能运行的公司，可能会出现問題，甚至被管乱、管死。

我们有一些公司，老板创业不容易，靠多年的打拼终于有了一定的资源和规模。这时候老板想正规化运营，于是请了所谓的管理高手，制定了一些不靠谱的制度，有的把大公司的管理制度用在小公司上，有的把现代企业的管理制度套用到家族气氛很浓厚的公司上，有的把国有企业的制度套用到民营企业上。结果公司越管越乱，员工们严重水土不服。最重要的是有的老板很心急，希望立竿见影，不出问题才怪。本来正处在上升势头的公司，生产和销售都出现了混乱，员工们怨声载道。

这样的制度有还不如没有。

那么，什么才是好制度？好的制度一定是个性化的，一定是适应公司发展阶段，与主要经营者的思想相吻合的。好的制度会让公司更有秩序，员工们该干什么，不该干什么，哪些事能做，哪些事不能做，心里都是很清楚的。而这些基本上都已经形成了公司的文化，新来的员工不用教育，只要看看别人怎么做的，就知道自己该怎么做了。

【制度细节】

恩威公司是成都市的一家民营公司，业务是中草药的加工和生产。

恩威公司最初生产“洁尔阴”洗液时，公司管理极为松懈，制度混乱。产品没有严格的质量检验制度，品质难以保证，防伪措施也几乎没有，特别容易被假冒。

1991年6月，无锡药材公司首先发现了100多箱假冒“洁尔阴”洗液

接着镇江、扬州、云南、四川、湖南等地相继出现了假冒产品。同年12月，事情恶化到了极点，首都一家报纸在没有经过核实的情况下报道了无锡市封存“洁尔阴”的消息，随即10余家全国性报刊争相报导此事。一时间，这件事在社会上闹得沸沸扬扬。公司总裁薛永新为了处理此事可谓是殚精竭虑，寝食不安。

因为没有好的制度，恩威公司已经到了生死存亡的边缘。

当恩威公司总裁薛永新意识到公司内部管理制度的重要性时，他决定对内严格整顿，确保产品质量。

第二天，恩威公司展开了全面治理整顿。各部门、各科室的管理人员，重新制定了严格的责任制度和管理制度。各车间重新制定了设备、器械消毒制度和工艺卫生制度。广大员工也纷纷自觉参加岗位培训和专业技术培训，努力学习药品生产质量管理知识。班组长和车间干部则参加管理骨干培训班，学习企业管理知识和药品生产的有关条例，同时，公司大力引进防伪技术，拨出巨资和人力进行打假。

全面整顿一个月后，公司面貌和生产环境大为改观。管理制度过硬，产品质量明显上升。

整改后生产的146批产品，经成都市药检抽查，全部符合国家质量管理标准，并且由于防伪技术过硬，市场上很难进行假冒了。不久，“洁尔阴”迅速成为一个家喻户晓的保健品牌，产品畅销全国。

【踮起脚尖看制度】

如果制度做不好，就会有人来钻制度的空子，这些人不受整治，好人就会吃亏，在这种环境下久了，好人也许就会变成坏人。所以管理制度是什么？假设每个人都是坏人，注意，这里只是假设。经济学对人的假设是：人是自私的，既然人是自私的，所有的管理就假设员工是坏人。如果你的管理制度可以让所有坏人在你的体系中不能做坏事，而且你的体系设计特别科学，科学到了让坏人在你的体系里只有干好，才能有最大收益的时候，你的管理体系就具有将坏人变成好人的伟大功能，这种管理制度产生后，一定会造就伟大的公司。



3. 制度是员工和企业的补充合同

在招聘员工的时候，一般都要签订劳动合同。用工单位与劳动者之间要确立劳动关系，明确双方的权利和义务。在这份合同中，有一项很关键的条款，那就是员工要遵守公司的各项制度和规定。如果员工违反了这些制度，那么他的权益就有可能得不到保证，还可能受到公司的惩罚。

作为员工来讲，接受了一个公司，除了接受它的种种福利待遇之外，还要接受公司的种种约束。员工对公司有要求，公司对员工同样有要求。

可以这么说，公司的制度是公司 with 员工签订的劳动合同中关键条款的具体内容，也相当于一份补充合同。既然是一份合同，你说重要不重要？

这份合同签订不好，不仅可能带来与员工的纠纷，更重要的是不能发挥员工的能力和潜力，无法调动员工的积极性。

公司制度是否合理，决定了制度能否调动员工的积极性，能否让员工在一个公平公正的平台上发挥能力，参与竞争，为公司做更大的贡献。

能让员工在快乐中流汗，而不是在悠闲中流泪才是好制度的最高境界。

【制度细节】

在现代企业人力资源管理中，有一种用人制度叫内部提拔。也就是说员工从进入公司的那天起，就有被内部提拔的可能。在工作中，员工除了拿薪酬外，还有另一个期望，那就是被提拔。这种制度不仅是为公司储备人才，而且提高了员工的积极性和忠诚度。

内部提拔制度其实就相当于与员工的补充合同，虽然在正式的劳动合同中没有内部提拔的条款，但是在员工的心里，是有的。

朋友的一家中型公司，根据市场需要进行岗位调整，一位大区经理来找老总要人，说岗位空缺，管理人员不够，需要总公司派人。我的这位朋

友回答说：“内部提拔。”

这位大区经理说内部人我都考虑了，能力实在不行。老板很不给面子地说：“你以为提拔你的时候你就行啊。”

很多时候不是因为你行才做了领导，更多时候是因为公司快速发展，很多岗位出现空缺，而不得不接受新的挑战。而且我们也发现在新的岗位上，他们确实会有不一样的表现。

朋友的这种用人制度，让他的员工队伍一直都十分稳定。倒不是他个人有多大魅力，而是让员工觉得有盼头。

企业在用人方式上做得比较好的还有宝洁公司：

诞生于1837年的宝洁，起初只是美国俄亥俄州辛辛那提市18家蜡烛和肥皂制造商之一。两位创始人威廉·普洛科特和詹姆斯·甘布尔，他们选取了各自姓氏中的第一个字母，组成了P & G。这家风格保守，但又不断创新的公司，在此后长达170多年的光阴中，成功创建了一个日化消费品行业的帝国。

宝洁成长的秘密何在？从宝洁公司前任董事长的一段话里，也许能找到答案。他说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”

毫无疑问，人才和用人是宝洁最宝贵的财富。

宝洁公司曾花费大量的时间去思考和研究，用什么办法才可以让员工一直留下来？他们的答案是，关键在于使员工对企业产生较强的归属感，使员工的价值观与企业的价值观相吻合，而内部选拔制度非常有利于实现这两个目标。创业初期，身为基督徒的两位创始人比较强调交流，也非常强调对员工承诺的兑现，这使他们赢得了员工的信任，也赢得了建立内部选拔制度的时间。

宝洁的用人策略是内部培养，这是一个非常昂贵的策略。比如，如果中国区空出了一个总监的位置，宝洁会先看自己在中国的这些副总监有没



有比较合适的，如果没有太合适的，就会考虑从宝洁其他公司引进一个总监，其实这比在本土市场上请猎头公司帮忙招一个总监贵得多，因为外籍员工的工资是相对较高的。但是，宝洁一直坚持这种方式。

宝洁的历任 CEO 都是从初进公司时的一级经理开始做起的，他们熟悉宝洁的产品，也熟悉宝洁的经营机制，更重要的是，他们对宝洁有百分之百的忠诚。他们是随着宝洁公司的成长而一道成长的，这种自豪感和主人翁意识可以很好地保持公司的凝聚力。而从组织文化的角度来说，如果有太多“空降兵”进入的话，这个组织就会在文化融合方面付出更高的成本。

在宝洁，除了律师、医生等职务，几乎所有的高级经理都是从新人做起。宝洁管理层 95% 以上的员工都是由应届大学毕业生培养起来的。

在维系员工的归属感、激发员工的工作热情之外，内部选拔还可以有效避免外部招聘带来的“公司政治”（不同背景的小集团）增多的风险，有利于维护公司文化的纯洁，从而减少因公司核心价值观受到冲击而造成公司经营动荡的风险。

【踮起脚尖看制度】

统计结果表明：员工流失，特别是高层次人才流失，并非薪酬不当所致，其主要原因是企业不能或不会为他们提供继续发挥特长从而实现人生价值的舞台。而内部提拔能够很好地为员工提供个人发展的机会，增加员工对组织的信任感，从而有利于激发员工的工作热情，提高员工的士气，有利于员工的职业生涯发展，有利于保留核心人才，最终有利于企业的绩效提高。

相对于书面的劳动合同，这份没有写在纸面上的补充合同对员工可能更有吸引力，让员工的积极性和忠诚度更高。

当然，内部提拔也无可避免地存在一些缺陷：比如人才选择面相对较窄，特别是对于那些新兴的、发展比较快的企业，由于工作发展与新的岗位的不断出现，只靠内部选拔、培养与培训，一方面速度跟不上企业的发展，另外，人员也没有那么多，选择余地相对较小。在这种情况下，采取更为灵活的措施可能更好。例如，用内部选拔与外部补充相结合的方法，