

# 制度

一流的企业必定有一流的制度  
用制度管人，按制度办事  
制度才是管理制胜的王道

# 才是真正的

道路如果没有红绿灯的约束，就会混乱；企业如果没有制度的约束，就无法正常运转。

没有规矩，不成方圆；没有制度，不成大业。一套好的制度比多几个人管理更有用。

# 老板

■ 朱建国·编著

◎用制度管人 ◎按规章办事 ◎让执行落地

业靠老板胆大 成长靠制度伟大 靠人不如靠制度

用制度来管理企业，来解决问题，是一项比用“人治”来管理企业更有效的管理之策，是更有稳定性、长期性和根本性的管理之道，也是一个企业不断做强做大的秘诀。

Z H I D U C A I S H I Z H E N Z H E N G D E L A O B A N

中国华侨出版社

# 制度 才是真正的 老板

朱建国·编著



中國華僑出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

制度才是真正的老板 / 朱建国编著. —北京: 中国华侨出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5113-4889-0

I .①制… II .①朱… III .①企业管理制度—研究 IV .①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 210556 号

## 制度才是真正的老板

---

编 著: 朱建国

出版人: 方 鸣

责任编辑: 白 豫

封面设计: 韩立强

文字编辑: 郝秀花

美术编辑: 汪 华

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm 1/16 印张: 20 字数: 358 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-4889-0

定 价: 29.80 元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发行部: (010) 58815874 传 真: (010) 58815857

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

---

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

# 前言

人们常说：“没有规矩，不成方圆。”在一个法治国家，要强调依法治国。一个企业，也应该依“法”管理，做到有“法”可依、有“法”必依。内部有一套行之有效的规章制度，是一个有生机的团队的基本特征。如果没有行为准则来规范人的行为，那么，这个团队就会成为缺乏凝聚力的一盘散沙。

著名的管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：“一个不能将制度看作是企业的灵魂的企业，根本称不上是企业。”因此，制度是一个企业的灵魂，是企业得以正常运转的坚固基石。如果说管理是树木，那么制度就是滋养万物的土壤。只有肥沃的土壤，才能培育出茂盛的植物；只有健全、完善、合理的制度，才能使企业实现规范有效的管理。制度是管理最有力的保障和支持。只有不断完善的制度，才能让管理走向规范化，才能让管理者从烦琐的事务中解放出来，才能为领导和员工提供最大的创造空间。

成功的企业之所以成功，归根结底是管理优势造就了竞争的优势，而管理的优势则是通过制度体现出来的。企业的发展 and 战略实施，需要完善的制度作为保证，而各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。企业之间如果在某方面存在差距，一定是与此方面的相关管理制度总体实施效果存在的差距。制度从来没有像今天这样与一个企业的成败兴衰息息相关，也从来没有像今天这样与每个人的利益得失密不可分。可以说，制度就如同一只隐藏于企业整个运行体系中隐形的手，左右着这个企业的生存与发展，决定着其实力的强弱。

在当前竞争激烈的市场环境中，制度的作用尤为突出。从众多实际的案例中我们可以得出，制度才是一个企业真正的老板。企业的管理不可能靠领导每天去盯人、管人，要依靠合理的制度和运营机制来规范员工的行为，并确定明确的岗位管理条例，让大家知道要做什么、怎么去做、怎么能做好；哪些事能做，哪些事不能做。这是一个企业成熟的标志，也是企业平稳发展的保障。制度就像一把标准的尺子，它时刻衡量着领导和员工们的行为。在制度的规范下，管理者不用再去不断强调员工应该怎样做，也就节约了时间和成本；员工也不用再去百般思索自己会否因为怎样而被处罚，制度规范了员工的日常行为，节约了管理成本，



有利于增加企业效益，提高企业的竞争力。

在管理中，职位再高也高不过制度，权力再大也大不过规章。企业就好比一个小王国，只有明确详尽的律法才能保证臣民各安其位，从这个角度来看，制度是名副其实的老大。在管理中，要坚决做到“及时表扬，适当奖励”；对于有制度不遵守、有规章不遵行的行为，要做到“及时处理，严惩不贷”，并不因违反制度的人的职位、权势而在执行制度方面打折扣，而要做到一视同仁，杜绝敷衍了事搞形式，这样才能形成良好的执行风气，才能维护制度的威严。

一个可以传承的企业绝对少不了制度，好制度的影响往往比好领袖更长久。所以，企业的管理者需要以改革的勇气治理陈旧的管理理念及管理行为，把制度化、规范化作为企业发展的重要战略；只有依靠规范的制度，才能使企业与国际接轨，才能使企业稳步前进、健康发展。

本书深刻地诠释了制度在管理中的重要性，详细阐述了如何制定制度、如何让员工和管理者执行制度、如何监督制度执行、如何改进制度以及制度在惩罚、奖励、选拔人才中的运用等方面的具体内容，相信企业管理者读过本书后会对制度有更加深刻的了解，希望本书能为管理人员制定管理制度提供全面而有益的参考，帮助提高企业的经济效益，增强企业的竞争力，从而立于不败之地。



# 目录

## 第1章 白手起家靠老板，基业长青靠制度 /1

为什么 99% 的企业长不大.....	1
“把权力关在笼子里”是必要的.....	3
避免决策失误的利器——制度.....	5
人治会浪费人才.....	7
没有制度，就没有强大的团队.....	9
制度让老板更轻松.....	11

## 第2章 没有制度，何谈管理 /14

人治不如法治.....	14
制度比人才更重要.....	16
制度比说教更有力.....	17
制度是管理的基础.....	19
有制度，才有自由.....	20
周全的制度，让企业在劳动纠纷中取胜.....	21

## 第3章 用科学的手段制定制度 /24

制度要量身定做，适合企业自身.....	24
制定制度前，要做企业外部和内部调查.....	26
企业也有第一大法——“宪法”.....	27
制度的制定，步骤很重要.....	29
制定制度，要考虑成本与收益.....	31
让员工参与制度的制定.....	32

## 第4章 什么样的制度才是有效的 /35

制度要遵循五大原则 .....	35
定制度，首先要合法 .....	37
过于严苛的制度，会起反作用 .....	39
制度必须具体、明确 .....	42
细节决定成败.....	44
制度不必事无巨细.....	46
制度要合理.....	48
制度不能只罚不奖或只奖不罚 .....	51

## 第5章 制度要与时俱进 /54

制度的惯性会给企业带来危害 .....	54
经营出问题，病根在制度 .....	56
墨守成规，是成功的绊脚石 .....	58
制度必须适时变革.....	61
制度改革的注意事项 .....	63
切忌朝令夕改.....	66

## 第6章 企业要建立一套权力体系 /70

制度，要靠权力体系来支撑 .....	70
授权能调动下属积极性 .....	73
领导授权后，不要随便干涉下属 .....	75
管理者怎样授权.....	77
授权后必须进行监控 .....	80
有效地防止下属越权 .....	83
领导班子的内部冲突怎样避免 .....	85
部门之间不协作怎么办 .....	87

## 第7章 制度的生命力在于执行 /91

有制度却不执行等于零 .....	91
责任到位，制度才能执行到位 .....	93

执行制度要有可行的流程 .....	96
考核要严格，奖惩要分明 .....	98
制度执行要从小处抓起 .....	100
让员工了解制度，他们才会执行制度 .....	102

## 第 8 章 让员工自动执行制度 /105

制度，必须让人害怕 .....	105
该重罚时要重罚.....	106
培养员工的责任感.....	108
将制度与员工的切身利益绑定 .....	111
让员工养成遵守制度的习惯 .....	113

## 第 9 章 管理者要带头执行制度 /116

管理者是员工的榜样 .....	116
“火车跑得快，全靠车头带” .....	118
管理者破坏制度，是最可怕的 .....	121
树立管理者的责任意识 .....	123
管理者要树立“制度至高无上”的意识 .....	124

## 第 10 章 必须对制度的执行进行监督 /127

不监督，制度就无法落实 .....	127
监督，首先要针对管理者 .....	129
不要让监督变成内斗 .....	131
监督是有方法的.....	133
宽松的监督等于没有监督 .....	134

## 第 11 章 是什么在阻碍制度的执行 /138

部门协作不力阻碍制度执行 .....	138
领导不守规矩，员工就不会听话 .....	140
执行不到位，等于没执行 .....	142
执行制度的绊脚石：拖延 .....	144



找借口会阻碍制度执行 .....	146
方案不对阻碍制度执行 .....	149
谨防“破窗”与“蛀虫” .....	151

## 第12章 制度维护需要沟通 /155

落实制度需要沟通.....	155
学会倾听，制度落实更有力 .....	157
建立企业内部沟通机制 .....	160
员工不满，或许跟制度有关 .....	162
处理员工抱怨的法则 .....	164

## 第13章 惩罚的作用是不可替代的 /168

不惩罚，制度就建立不起来 .....	168
即便是功臣，也要当罚则罚 .....	170
惩罚中要有“教育” .....	172
对有心违规者绝不姑息 .....	174
高层违规更要严惩.....	176
抛弃“法不责众”的错误观念 .....	178
惩罚要及时.....	180
惩罚要“对事不对人” .....	182
允许员工投诉不合理惩罚 .....	184
惩罚要避免打击面过大 .....	187
惩罚员工的同时，领导须检讨自己 .....	189
要给犯错者将功赎罪的机会 .....	192

## 第14章 惩罚要讲究技巧 /195

有一种罚款叫“乐捐” .....	195
惩罚不宜太重.....	197
找准犯错者的死穴进行惩罚 .....	200
对好心做错事的员工要宽容惩罚 .....	202
正确地批评犯错员工 .....	204

有时候不惩罚比惩罚更有效 .....	207
--------------------	-----

## 第 15 章 用奖励制度激励员工 /211

制定奖励制度，激发员工热情 .....	211
物质奖励不可少 .....	214
精神奖励更为重要 .....	216
表扬应该成为一种隐性的制度 .....	218
正确地表扬 .....	221
最好给员工发年终奖 .....	223
错误的奖励会给企业造成损失 .....	225
意想不到的奖励更具激励效果 .....	228
困难时期更要施行奖励 .....	230

## 第 16 章 奖励要讲究技巧 /233

奖励要针对正确的对象和行为 .....	233
奖励要公开透明 .....	235
奖励要公正合理 .....	237
奖励要及时 .....	240
奖励要针对员工需求 .....	243
奖励承诺一定要兑现 .....	245

## 第 17 章 用制度确保人员任用合理 /249

合理用人靠制度 .....	249
用制度选任人才 .....	251
必须为员工制定晋升制度 .....	253
如何科学地晋升员工 .....	255
用人不宜论资排辈 .....	257
用人唯亲不可取 .....	259
用人不要偏信流言 .....	261

## 第18章 用制度优化人力资源 /264

企业必须引入竞争机制 .....	264
制定科学的制度，避免内部恶性竞争 .....	266
用人要遵循优胜劣汰的原则 .....	268
用“奥卡姆剃刀”给企业“减肥” .....	270
裁员要讲究方法 .....	273
对员工进行合理培训 .....	275
圆润地管理锋芒毕露的下属 .....	277
妥善收回功高震主的员工的权力 .....	279

## 第19章 为制度加入人性化成分 /283

企业温暖，员工会主动执行制度 .....	283
温暖员工首先要尊重员工 .....	285
在制度中表明“员工第一” .....	288
让员工有归属感 .....	290
与员工为友，制度更容易落实 .....	293
关心员工的身心健康 .....	295
员工有失败的权利 .....	298
制度的盲点不可消除 .....	300
特殊情况下要灵活调整制度 .....	302
管理者有时须不按制度办事 .....	304

# 白手起家靠老板，基业长青靠制度

### ◎ 为什么99%的企业长不大

改革开放以来，中国内地陆续涌现出一大批优秀的企业。企业不同于人类，企业的生命从理论上来说是可以永远维系的，比如美国的希尔顿酒店、法国的香奈儿等，都已经出现了差不多一个世纪，直到今天依旧繁荣发展。但中国的这些优秀企业却罕有长盛不衰者，能够成长壮大的企业，百中无一。对此，万科董事长王石曾说过这样一番话：

为什么我们第一代企业领导人一旦退休，或者突然发生意外的时候，这个企业就垮了？原因就在这里，它没有制度化。只有为企业建立了一种制度的企业家才能算是成功的企业家。比如说美国，一提就提到开国之父华盛顿，他制定了美国宪法和民主的选举制度。他的伟大在这里，而不在于他是开国总统。对万科来说，成功与否的关键在制度。王石不在万科，万科还能很好地发展下去，这才是最大的成功。

的确如此，若一个企业的强盛完全依靠某个领导，那当这个领导离开时，企业必然会走向衰落。企业要想长盛，靠的是制度，而不是领导；靠的是法治，而不是人治。

中国人普遍对清官有着浓厚的情结，每当社会上出现不公正的现象时，大家都希望某个清官站出来，拯救百姓于水火之中。正因为这样，包公、海瑞、施公这些历史上有名的清官的事迹才会在民间广为流传，直到今天还被人津津乐道。中国人对明君的情结更加浓厚，每当一个朝代即将走到尽头，天下大乱，民不聊生之际，百姓们就期盼着能有一个明君跳出来，改朝换代，平定天下。在实行人治的封建社会中，平民百姓无法主宰自己的命运，唯有将希望寄托在百年难遇的

清官或明君身上，这是弱势群体的无可奈何。然而到了今时今日，若还要延续这样的情结，就未免太不明智了。无论是哪个清官、明君，都不能赐予百姓世代安宁。一如现代的企业，无论能力多么强的领导，都不可能永远做企业的领导，令企业长盛不衰。要实现这个目标，唯有像王石说的那样，依靠制度。而真正出色的领导必定会为企业建立一整套行之有效的制度，以此确保企业在自己离开后还能持续发展。

曾经有人为谁是美国历史上最伟大的总统发起讨论，讨论主要围绕三位总统展开，分别是华盛顿、林肯和罗斯福。这三位总统的政绩，大家都耳熟能详：华盛顿是美国第一任总统；林肯废除了美国的奴隶制；罗斯福是美国历史上唯一一位蝉联四届的总统，曾在20世纪的经济大萧条和第二次世界大战中扮演了十分重要的角色。他在大萧条时期推出新政，挽救了美国的经济，又在二战爆发后与数十个国家共同组成了同盟国，打败了法西斯。美国之所以能成为世界强国，罗斯福功不可没。单从表面来看，美国最伟大的总统似乎应该是罗斯福。然而，在美国人民心目中，华盛顿与林肯的地位却更在罗斯福之上。原因就是，华盛顿作为开国总统，是美国联邦制度的奠基人，后来，林肯又废除了奴隶制度，保障了美国制度的健康运行，若没有他们对国家制度的建立与完善，便不会有之后长盛不衰的美国，因此他们才是美国历史上当之无愧的最伟大的两位总统。

同样的道理，中国人在讨论谁是中国历史上最伟大的皇帝时，也必然不会落下秦始皇。中国历史上出现的皇帝不计其数，成就突出的皇帝也层出不穷，汉高祖刘邦、汉武帝刘彻、唐太宗李世民、唐玄宗李隆基、宋高祖赵匡胤、明太祖朱元璋、明成祖朱棣、清朝的康熙皇帝等，哪一个不是鼎鼎大名？然而，若一定要给他们排个名次，第一位非秦始皇莫属，因为他首创了专制主义中央集权制度，奠定了中国封建社会政治制度的基本格局，并为之后的历朝历代承袭。若没有了秦始皇这个奠基人，便不会有之后的汉武、唐宗、宋祖等皇帝。

这个道理同样可以推广到企业。一个企业最初的领导者，若没能在企业中建立一套可行的制度，就算不上一个好领导。因为无论他的能力多么出众，成绩多么骄人，都只能保证企业一时的兴旺。试想一下，如果当初华盛顿没有建立联邦制度，哪里有之后强大的美国？如果当初秦始皇没建立中央集权制度，哪里有之后延续两千多年的中国封建王朝？

再有能力的领导，若没能像华盛顿和秦始皇一样建立好的制度，都不能算是企业真正的功臣。一旦他离开，企业便很容易陷入困境。中国有句古话叫作：“授人以鱼，不如授人以渔。”建立制度便相当于“授人以渔”，为后来者铺路搭桥，让企业的生命长久维系。在这方面，内地的企业家很应该向台湾著名企业家王永

庆取取经。

王永庆是台湾最大的民营制造业集团之一台塑集团的创始人，素有“企业管理之神”的美誉。王永庆于1954年筹资创办台塑集团，从此开始了他对台塑长达半个世纪的管理。在此期间，台塑不断发展壮大，在台湾的民营企业中占据了首屈一指的地位，并跻身于“世界企业50强”。2006年，年事已高的王永庆宣布辞去集团董事长的职位，由台塑原总经理李志村接棒。王永庆离开后，台塑一直稳步发展，并未受到权力交接的负面影响，而这要得益于王永庆在职期间建立的完善的制度。

王永庆十分重视企业制度，他利用长达半个世纪的时间一点一滴地建立并完善了台塑的企业制度，其内容涉及企业经营管理的方方面面。在王永庆看来，只要有完善的制度，就能杜绝很多弊病，即便是一把手变动，也不会影响企业的正常运行，事实也的确如此。

2008年10月，王永庆因心肺衰竭在美国新泽西州一家医院去世。台塑员工收到这样的噩耗，都十分悲痛。而同一时期还爆发了金融危机，在这样的双重打击下，台塑的发展依旧十分稳定，并在内地、越南扩大投资，这一切全都得益于王永庆一手创立的制度。

在企业中，出色的领导只是暂时的，优秀的制度才是永恒的。没有一个人能永远担当企业的管理者，制度却可以固定下来，世代传承，并在被历代管理者传承的过程中不断丰富、完善，让企业保持长久兴盛。

## ◎ “把权力关在笼子里”是必要的

在一个企业中，领导者都是拥有权力的人，如果没有一套制度对他们的权力使用进行约束，就会造成权力的滥用。企业领导滥用权力的结果，轻则使企业运作混乱，员工不满，重则会使企业衰亡。所以，企业管理与国家的管理都必须遵循一个原则，就是必须“把权力关在笼子里”。

制度不健全的企业，尤其是完全没有制度、施行人治的企业，最容易发生领导滥用权力的现象。而滥用权力的结果，必然是企业的衰败。

职业经理人董先生曾在一家公司工作过，虽然老板给他的待遇不错，但他最终离开了，原因是该公司没有一整套系统的管理制度，公司所有事情全部由老板一个人决定。比如公费的报销问题。一次，董先生拿着两名业务员的几张差旅费到财务处，要求签字报销。财务部经理杨小姐却很为难，说：“这事不好办呀。”



此前杨小姐曾为董先生报销过差旅费，董先生看到她这样很不解。杨小姐如实相告。原来，公司并没有确切的报销制度，个人因公所花的费用，全由老板来决定能不能报销。老板凭个人心情和判断，他想给报销员工才能得到补偿。董先生仔细想了想：公司的其他制度也都没有，权力全在老板一个人手中，老板又是一个很固执的人，要想改变他的想法，让公司施行制度化管理恐怕是很费劲的，于是他干脆选择了离开。

董先生离开的这个公司施行人治，一切由老板个人决定，他的老板就是一个热衷使用权力乃至滥用权力的人。像这样的公司，它的存在不会长久，因为会不断有人像董先生一样离开，公司的业务会逐渐受到影响。又或者，到最后，滥用权力的领导会惹出对公司造成致命影响的灾祸。英国巴林银行的倒闭就是例子。

英国巴林银行曾是英国的大投资银行之一，它具有233年的悠久历史，被视为英国银行界的泰斗。巴林银行主要从事投资银行业务和政权交易业务。巴林银行在新加坡的事业发展得特别好，新加坡分支机构负责期货交易的经理尼克·里森因工作成绩突出，被升任为新加坡分部的总经理。尼克·里森深得上司及伦敦总部的信任，升职后的他的权力极大，集操作权、会计权与监督权于一身，几乎不受什么限制。从1994年开始，里森做起了投机交易。由于尝到了甜头，他的胃口越来越大。1995年2月，尼克·里森做的日本股票和利率期货交易亏损4亿英镑，给巴林银行造成了不可估量的损失。尼克·里森逃跑了，巴林银行最终宣布破产。

巴林银行的倒闭，最直接的原因是亏损了4亿英镑，而最根本的原因，很大程度上讲，是肇事者尼克·里森的权力过大，却没有受到一定的制约。如果巴林银行当时有相关的制度约束尼克·里森，比如规定他所作的有关银行利益的决策，都必须通过哪些人的讨论，讨论的步骤又有几个，讨论的结果以什么为依据等，而不是完全由尼克·里森个人来决定，巴林银行的结果肯定就不会是这样。

在任何组织中，不受监督和制约的权力，必定会惹出祸端。古今中外的许多国家的历史，也反复证明了这条客观规律。中国古代暴君诸如夏桀、商纣王、隋炀帝，现代西方的希特勒、墨索里尼等法西斯头子，都是滥用权力的代表。这类拥有最高权力的人，他们专制擅权、胡作非为乃至倒行逆施，最终落得国破己亡。一个有权力的人滥用权力的后果，对国家来说，最直接的就是导致政治腐败，严重的则会致使社会动乱，国破家亡。一个企业，如果没有制度来约束领导人，让滥用权力的行为在企业中发生，结果也会导致企业运作混乱乃至走向倒闭。

一个聪明的领导者，应该为自己的企业或国家制定完善的管理制度，其中的

“管理”还包括管理自己和其他领导人。用制度来约束领导者，防止其滥用权力，说到底，是为了让组织内部的每一个行动和决策都更具有谨慎性、可靠性和成功性，让下属成员不受上级权力的任意摆布。对企业来说，唯有保证员工齐心向前，保证企业每一项决策和行动的正确性，企业才有可能持续性发展。

## ◎ 避免决策失误的利器——制度

任何组织管理中，都会涉及到决策问题。决策之意，即利用已知的信息资源策划做某件事或完成某个人的方案，确定方法。通俗点说，就是确定一件事情该不该做、如何去做、由谁去做、由谁监督等。

决策影响到一个组织的发展。国家决策失误，会给国家带来重大的损失。决策失误的危害十分严重，不夸张地说，它可能会使一个国家的“元气”消耗殆尽。

东吴最后一位国君孙皓，穷兵黩武，坚持对外战争。曾有一个时期，晋军将领羊祜对东吴采取“维稳”政策，晋、吴的边境地区一时出现了和平的局面。东吴将领陆抗劝告孙皓暂停打仗，让他将精力转移到经济建设中去，让国民休养生息，储备粮食。孙皓没有听取陆抗的劝告，仍动用大量的人力和财力，发动对外战争。陆抗再次劝告孙皓，他指出，晋国强大，吴国再这么打下去，即使侥幸获胜，也会使东吴国民损伤严重。他说：“朝廷好战不止，耗费的资财动以万计，士兵疲劳不堪，国家生灵涂炭。我们非但没有削弱敌人，反倒使自己像生了一场大病。”孙皓仍是不听取陆抗的建议。后来陆抗去世，晋军失去了一个劲敌，马上发动讨伐东吴的战争，东吴很快就被晋灭亡了。

对于一个国家来说，一个决策失误可能会导致国破家亡。对于一个企业来说，一个错误的决策同样可能会给企业带来重大损失。凡客诚品 CEO 陈年在 2012 年 1 月 15 日的“凡客盛典”上指出，凡客在过去的一年犯了很多错误，比如库存过多，进了一些不该进的品类，比如电饭锅、拖把，而造成这些错误的主要根源是公司管理层决策失误。企业决策失误，严重的也同样会致使企业倒闭。巨人集团决策失误，向保健品行业、房地产业大力砸钱，还花巨资建造 70 层的“巨人大厦”，最终给企业造成了毁灭性的打击。

调查显示，我国那些在某一阶段或者最终走向失败的企业，70% ~ 80% 都是因为决策失误导致投资失败，继而影响了企业的发展。而造成决策失误的原因，很大一部分都是因为这些企业所运用的管理方式不是制度管理，而是人治。即便有的公司也有自己的一套管理体系，但在作某项重要决定时，还是由老总或者某

几个执掌企业控制权的强势人物说了算。也就是说，没有制度，或者制度形同虚设，是造成企业决策失误的最主要原因。

没有经过科学民主的程序，作出的决策很多时候都是错的。全球著名的管理咨询公司麦肯锡公司曾在 2008 年底在全球范围内对 2000 多名经理人员做了一次调查，调查主题是关于企业如何才能作出好的决策，其中的问题大多是一系列与企业决策流程相关的问题，比如企业作某项决策时有什么人参与，决策的驱动因素有哪些，决策之前的分析工作做得如何，决策过程中的讨论是否深入，公司政治在决策中起到什么作用。此外，他们还向被调查者了解了决策所带来的财务和运营方面的结果。调查结果表明：如果决策由同一个人发起并批准，那么它的财务结果最有可能变得最糟；没有任何战略规划流程的企业所作的决策，更有可能给企业带来坏结果，而不是好结果，即使带来了好结果，也只有不到 1/5 的这类决策能给企业实现预期营收的 75%。

麦肯锡的这项调查说明，好的决策需要避免一些基本的错误，其中最需避免的就是只由一个人去作某项决策。调查指出，对决策进行充分的讨论是必要的。要做到这点，没有一套科学民主的制度来规定决策程序是不行的。在企业中，唯有施行这样的制度管理，才能让决策从计划到施行的过程有一个科学合理的步骤：首先必须基于明晰的标准和清楚的事实作决策，然后明确决策的执行责任人选；其次确保具有适当技能和经验的人参与决策，最后让决策的执行者参与到决策过程之中。

广州市某知名面粉厂，非常重视原料库存管理问题，为此该厂引入了 ERP 管理（现代企业运行的管理模式，优化企业管理系统）。在实现企业资源效益最大化的同时，该厂还每月开一次“销—产—购联席会议”，让与库存相关的部门领导共同制定销售、生产和原料采购计划。采购部门则“照单抓药”，在满足生产部门需要的同时，把库存控制在两个月的生产用量之下，明显地降低了原料占用成本。

这家面粉厂的“销—产—购联席会议”，就是用科学的制度管理方式来进行决策的最佳例子。在这个案例中，该厂的采购部、生产部和销售部领导都是参与决策的责任人。他们的参与，避免了厂长或者某位领导以一人之见来决定生产量的情况发生，从而避免了生产过剩导致库存过多。

制度化管是让企业的决策更加慎重，让组织的任何一项决定都避免不必要的风险。一个企业，也唯有施行民主的、制度化的管理，它才能健康地发展。要想决策成功，必须建立一套完善的现代企业管理制度并贯彻实施。