


GUANLIJIUSHI DINGZHIDU ZOULIUCHENG ZHUAZHIXING

# 管理就是 定制度 走流程 抓执行

制度要硬，流程要简，执行要力

秘祖利◎著



公司不是老板说了算，而是制度说了算，流程说了算。定制度、走流程、抓执行，帮你摆脱“急、忙、累”，打造一支优秀的执行团队，彻底解放管理者！

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

GUANLIJIUSHI DINGZHIDU ZOULIUCHENG ZHUAZHIXING

# 管理就是 定制度 走流程 抓执行

制度要硬，流程要简，执行要力

秘祖利◎著

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

## 内 容 提 要

为什么很多企业有很好的战略规划，到了一线执行时却会出问题？为什么员工执行力低下，工作拖拉？为什么总有下属在“坐、等、靠、要”，不能自动自发地完成工作？为什么老板总处于“急、忙、累”的糟糕状态？

很简单，要么公司制度不完善，要么工作流程不清晰，这就导致了执行结果差。要想执行出结果，必须定制度、走流程。一套科学规范的流程，可以帮助企业培养人、训练人、改造人，打造一支优秀的执行团队，彻底解放管理者！

本书是一本集理念、方法、工具于一体的管理学宝典，旨在帮助企业建立一套行之有效的流程系统，规范企业管理，提振企业经营力，提升全员执行力。本书不仅适合各级管理者阅读，也可用于各机关团体、企事业单位培训员工。

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

管理就是定制度，走流程，抓执行 / 秘祖利著. —  
北京：中国纺织出版社，2018.2

ISBN 978 - 7 - 5180 - 4288 - 3

I. ①管… II. ①秘… III. ①企业管理 IV.  
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第272793号

---

策划编辑：于磊岚 特约编辑：张彦彬 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

2018年2月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：15

字数：186千字 定价：42.80元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

常言道：“没有规矩，不成方圆。”企业管理离不开规章制度，为什么这么说呢？因为如果没有规章制度，只靠“人治”，就如同走钢丝，非常危险。技巧没掌握好敢上吗？天气恶劣敢上吗？绝对不敢！

同样，在企业管理过程中，如果管理者的管理智慧不够，市场环境恶劣，那么，对企业来说就非常危险了。而制度对企业就如同一条保险绳，它既可以解放管理者，又可以解放全体员工，让大家有章可循，有标准可依，极大地提高工作效率。

18世纪末，英国人来到澳洲，并宣布澳洲为它的领地。当时澳洲人迹罕至，没有人愿意去开发这个辽阔的土地。英国政府就想了个办法：把本国的犯人统统发配到澳洲，让他们去开发澳洲。于是，很多私人船主就承包了运送犯人的业务。

最初，政府按上船人数来支付费用。船主为了牟取暴利，会尽可能多地装犯人，且降低船上犯人的生活标准。结果，很多犯人到达澳洲时，已经死了。这让英国政府损失惨重。

后来，英国政府换了一种支付费用的方式。不再按上船人数来支付费用，而是按到达澳洲的人数支付费用。结果，犯人死亡率大大降低。

犯人没变，船主没变，制度变了，所有的问题就都解决了。由此可见，所定制度是否科学、合理，直接关系到执行的效果。

好的制度能够规范人的行为，维护公司经营过程的正常秩序。好的制度能够体现出企业经营者、管理者的意志，反映企业的文化和价值观。好的制度既能够保障企业的利益，又能保障员工的利益。要想制定好的制度，须遵守以下若干原则：

适用性原则：从实际出发，根据企业的规模、行业类型、业务特点、技术特性等定制度；

科学性原则：从管理的客观规律出发，所定制度要确保符合管理学的一般原理和方法；

合理性原则：制度要合理，要体现出公平性、公正性、制约性、严肃性以及人性的需要；

完整性原则：一个企业的管理制度是一个完整的体系，制度内容要全面、系统、配套；

必要性原则：从需要出发，必要的制度一个都不能少，不必要的制度一个也不能要；

合法性原则：制度内容符合国家、政府相关的法律、法令、法规，绝不能与之相违背。

当然，制度再好，终究要贯彻落实才能发挥它的神奇功效。许多企业都有很好的制度，但由于未能落实到位，变成了一纸空文。那么，怎样才能确保制度完美落地呢？这是很多企业管理者所头疼的。其实，最好的办法就是制定流程，采取流程化管理，为制度落地保驾护航，为提升员工执行力添砖加瓦。

所谓流程化管理，指的是从公司战略、业务特点、盈利模式、满足客户需求等角度出发，进行流程的规划与建设，建立组织机构、明确管理责任，监控与评估运行绩效，并适时地对流程加以改进。流程化管理的目标是使企业适应外界经营环境、降低管理成本、提高执行效率、方便客户，最终提升企业的综合竞争力。

作为一种规范、系统的方法，流程化管理最简单、最通俗的解释就是，制定做事的先后顺序、明确各个环节的工作由哪个部门、哪个人来负责，大

家权责明确、各司其职、相互协作，最终使企业实现高效率的运作。

企业实施了流程化管理之后，对于高层管理者来说，再也不用担心下属有令不行、执行不力；对于中层管理者来说，再也不用担心事事向上请示、同级部门互相推诿；对于基层普通员工来说，只需按制度流程做事，就能取得满意的结果。

先定制度，让大家有法可依、有章可循、有标准可遵守，使企业管理变得规范化；再走流程，让大家职能清晰、权责明确、各司其职、对流程负责，使制度的贯彻落实变得轻松简单，工作任务的执行变得程序化。最终，员工的付出会换来理想的结果，企业实现盈利目标将不再是梦。

这就是为什么海尔集团董事长张瑞敏不惜花巨资请麦肯锡团队为海尔设计流程（据说 5000 美元一个流程，麦肯锡为海尔再造了 2000 个流程），也是为什么麦当劳的员工从新入职到独立上岗仅需 6 个小时，因为定制度、走流程会得到好结果。

《管理就是定制度，走流程，抓执行》立足于制度化建设和流程化管理，通过二者的无缝对接，并与企业管理相融，最终为企业创造满意的发展结果。本书案例生动贴切、说理通俗易懂、方法科学实用，加上点睛之笔的配图和雁过留声的阅读思考，让全书兼具知识性、可读性、实用性，是一本适合各类企业、团体、组织管理者使用的工具书。

秘祖利

2017 年 9 月

## 第一章

### 制度无力，管理就是“纸上谈兵”

1. 制度管人，基业长青 / 02
2. 一流企业看制度，二流企业看老板 / 06
3. 制度面前，谁都没有特权 / 09
4. 你不讲制度，员工就会和你讲条件 / 13
5. 不要让员工怕你，要让员工怕制度 / 16
6. 讲结果不讲如果，制度执行没借口 / 20

## 第二章

### 制度设计，好制度就要简单实用

1. 充分调研，拟定制度草案 / 24
2. 集思广益，定制度要让员工参与进来 / 27
3. 简明扼要，制度设置要抓住重点 / 32
4. 顺应民心，制定制度要注重人性化 / 35
5. 遵守法律，别让制度“撞车”法律 / 39
6. 持续完善，让制度与时俱进 / 42
7. 严谨以对，制度不能朝令夕改 / 45

### 第三章

#### 规范流程，让执行有条不紊展开

1. 流程的要求：科学合理，立足现实 / 50
2. 流程的根本：该做什么，该怎么做 / 54
3. 流程的设计：立足全局，环环相扣 / 58
4. 流程的目标：明确清晰，有的放矢 / 62
5. 流程的导向：注重结果，做好过程 / 66
6. 流程的效果：简单高效，落到实处 / 69
7. 执行不按流程走，等于没有执行力 / 72

### 第四章

#### 优化流程，高效节能提升生产率

1. 分析流程设计，洞察流程隐患 / 76
2. 找出流程病灶，及时对症下药 / 79
3. 梳理流程思路，确保衔接畅通 / 83
4. 精简冗繁程序，提高流程效率 / 86
5. 控制过程质量，有效防错纠错 / 91



## 第五章

### 把控流程，各个环节都有责任人

1. 优化岗位职能，让员工做事有章可循 / 96
2. 明确岗位职责，确定各岗位的工作内容 / 99
3. 落实岗位责任制，谁的工作谁负责 / 103
4. 控制流程节点，让执行事半功倍 / 106
5. 实行层级负责制，每个环节都要对下负责 / 110
6. 建立岗位问责制，谁出了问题找谁 / 113

## 第六章

### 授权到人，提升员工执行内驱力

1. 懂得授权，才能凝聚起团队的力量 / 118
2. 做决策、定目标，明确执行大方向 / 122
3. 根据下属专长授权，选对人才能做对事 / 126
4. “跳一跳，够得着”的任务最能激发执行力 / 129
5. 掌握交办原则，确保下属明白你的意思 / 132
6. 一事一授权，授权还要记得收权 / 136

## 第七章

### 强化沟通，为执行开辟“快车道”

1. 有效的执行从高效沟通开始 / 140
2. 最高效的沟通方式是面对面沟通 / 144
3. 复述和提问，保证沟通的有效性 / 147
4. 牵涉较多的事沟通好了再执行 / 150
5. 沟通要多用“建议”，少用“命令” / 153
6. 完善沟通渠道，保证各环节顺利衔接 / 156
7. 懂得倾听，学会接纳不同意见 / 159

## 第八章

### 严格检查，催生员工强大执行力

1. 一流执行要有一流监督 / 164
2. 关注过程，对落实情况持续跟进 / 167
3. 紧盯结果，关注工作的“回报” / 170
4. 全员行动，让员工之间互相监督 / 173
5. 发现问题，要第一时间消除隐患 / 176
6. 严肃处理，给违反者以警示 / 179

## 第九章

### 多重激励，提高流程的运转效率

1. 物质激励：每个员工都需要以薪换心 / 184
2. 晋升激励：把晋升和降职纳入奖惩制度 / 188
3. 培训激励：给员工学习和进步的机会 / 192
4. 竞争激励：设置对手，激发员工好胜心 / 196
5. 创新激励：给创新者最有诚意的回报 / 200
6. 即时激励：绝不把褒奖留到第二天 / 203

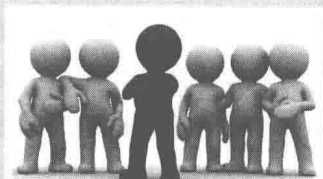
## 第十章

### 合理考核，管理要以结果论成败

1. 人人谈苦劳，公司成“苦牢” / 208
2. 干好干坏都一样，谁还会卖力 / 212
3. 树立结果意识，执行才能到位 / 215
4. 公平考核，给员工发张“成绩单” / 219
5. 多劳多得，业绩与薪资直接挂钩 / 222
6. 绩效面谈，为下属指明努力方向 / 224

## 第一章

## 制度无力，管理就是“纸上谈兵”



俗话说得好：没有规矩，不成方圆。小到家庭，大到国家，都需要一个制度来进行系统化的管理，企业当然也需要“规矩”，这个“规矩”就是企业制度。制度是管理的法宝，好的制度才能规范企业，才能为企业的发展提供内驱力。制度无力，管理就如同纸上谈兵。

## 1. 制度管人，基业长青

与自然生命的周期不同，人的生命不可能一直永存，但企业却可以。只不过，想成为一个长寿的企业是不容易的，它必须有强大的制度为管理做保障。看看世界上的长寿企业，无一不是拥有一套完善的企业制度，其管理都是在科学制度的规范之下。

有记载显示，世界上最长寿的公司是日本的一家建筑公司，成立于公元578年，至今已有1439岁了。它成立之初的业务是在大阪建筑神庙，而现在则经营民用建筑。另据法国的老企业俱乐部统计，世界上现存的第二古老的企业同样来自日本，是一家小旅馆。成立于公元718年，至今也有1299岁了，现由创始人的第46代孙打理。

欧洲最长寿的公司是法国的古拉尼公司，创建于公元1000年，至今已有1017岁。它曾经的主要业务是经营葡萄园，如今拥有博物馆和蝴蝶农场。而美国最长寿的公司建立于1623年，至今已有394岁。它经营的业务是制作和销售打击乐器，产品包括饶钹和鼓槌。

除此之外，世界上还有很多伟大的企业。下面，我们就通过一个表来简单了解一下这些赫赫有名的百年以上的长寿公司（表1）。

表1 世界上最长寿的公司

公司名称	所在国家	创建时间	寿命
四多公司	瑞典	1288年	729岁
北京同仁堂	中国	1669年	348岁
杜邦公司	美国	1802年	215岁
花旗银行	美国	1812年	205岁
宝洁公司	美国	1837年	180岁

续表

公司名称	所在国家	创建时间	寿命
西门子公司	德国	1853年	164岁
克瓦纳集团公司	挪威	1865年	152岁
柯达公司	美国	1880年	137岁
可口可乐	美国	1886年	131岁
强生公司	美国	1886年	131岁
通用电器公司	美国	1892年	125岁
3M公司	美国	1902年	115岁
福特汽车	美国	1903年	114岁
通用汽车	美国	1908年	109岁
IBM公司	美国	1911年	106岁

美国著名的智囊公司——兰德公司，花费20年的时间跟踪调研了世界500家大公司，发现百年不衰的长寿公司有一个共同的特征，就是重视制度建设，坚持用制度管理企业。他们共同的经营理念是，树立了超越利润的社会目标，不以利润为唯一追求。

一个企业取得暂时的、偶然的成功可以凭运气，但要获得持续成功、打造长青基业，则要靠健全的制度化、管理，保障企业内部各个单元高效运转、紧密协作，促进企业有效管控风险，顺利实现企业目标。

老话说得好，“无规矩，不成方圆”。一个企业要想长治久安，要想让工作井然有序，就必须实施制度化的管理。制度是企业有机体的神经系统，是企业高效运行的保障。一个百年企业，一定是靠流程、靠制度，要靠系统来持续运转，只有依靠制度的力量，企业才能基业长青，才能做大、做强。为此，企业需要做好以下几点：

### 1. 告别集权式的“人治”模式

挪威的阿克集团是全球知名的跨国集团公司，拥有将近4万名员工，2009年的营业额高达610亿克朗。如此强大的集团公司，也曾在早期发展时陷入管理混乱的困境中。当时的阿克集团是标准的“君主专制”型企业，这种管理模式带来了很多弊端。由于高层接班人的能力、管理风格不同，造成

阿克集团动荡不安，使之遭遇了多次危机。

面对危机，阿克高层痛定思痛，最后开始重视制度化管理。将权力、执行力分配到各个机构和部门，并采取奖罚分明、科学合理的制度。如今的阿克为了进一步促进企业发展，防止管理失去弹性，面对竞争激烈的市场，决定采取更合理的分布体质，将权力进一步下放，这一举措更是让其如虎添翼，阿克因这样健康有序的制度再次获得了飞速的发展。

从世界一流企业阿克集团的发展中，我们可以看到科学合理的制度对企业发展具有的重大作用。可以说，制度是企业发展的内在动力。想让企业进入世界一流的行列，就必须注重制度发展。作为企业的创始人，也许你有超强的智慧与魄力，但这并不是你独裁专制的资本。因为并不是每个接班人都能像你那样有能力掌控一切，当最高管理者不能掌控一切时，唯有通过企业制度来掌控一切。这样才能保证企业平稳发展，促使企业基业长青。

## 2. 设计与企业发展战略匹配的制度

美国西凯勒电器在创立初期，其产品在家电市场中也是佼佼者，由于质量和口碑都比较好，所以产品十分热销。也正是因为这样，这家公司迅速地从一个小家电公司成为一家中型家电产业。但由于过渡时间太短，所以公司高层的管理者还是停留在过去的管理制度中，对公司大小事务都专制起来。名义上也有一些规章制度，但却没有实施。时间久了，员工不再有积极的工作热情，但是公司经理却还一味地沉浸在过去的专职管理中。最终，只能被淘汰在大趋势中。

企业战略决定制度体系，有什么样的战略，就要有相应的制度管理体系。而且，随着战略的调整，制度管理体系也要随之调整。企业战略可以由一个人或者几个人完成，而制度则应由一批具备创造力的复合型人才来建立。只有做好制度建设，企业才能走向成熟，才能实现可持续发展。

## 3. 狠抓制度落实，确保制度发挥应有功效

一套科学合理的制度，可以使企业纷繁复杂的事务处理变得简单，因为什么事情都有章可循，照章办事，简单高效。这样一来，企业就可以保持一种井然有序的运行状态。一套科学合理的制度，可以提高员工的工作效率，让员工们有更加充裕的时间发挥他们的创造力，为公司创造更多的价值。但

是，再好的制度若想发挥这些功效，前提都是被彻底地贯彻执行。因此，作为企业管理者，一定要狠抓制度落实。



### 阅读思考

(1) 靠“人治”来管理企业，有哪些弊端？请结合企业现状来思考该问题。

(2) 为什么有些企业有制度，还是不能持续发展？除了制度落实出了问题，还存在哪些原因？



## 2. 一流企业看制度，二流企业看老板

假设一架飞机不幸失事，上面载着甲和乙两位公司老板，两位老板都遇难了。事后，甲公司群龙无首，一片混乱；而乙公司则继续平稳发展，没受到太大的影响。

造成这种差异的原因是什么？

企业管理学界的专家给出的答案是：因为甲公司一直以来都是靠老板来管理公司的，老板不在了，公司原来的稳定局面就被打破了，很难有人像老板那样控制局面。而乙公司一直以来都实行制度化管理，虽然老板不在了，但公司的制度还在，大家按照制度来管理公司，公司自然平稳发展。

这不禁让人想到一句西方谚语：“总统是靠不住的。”对于一家企业来说，其实老板也是靠不住的，靠得住的只有制度。一家企业没有规范长远的制度，或许短时间也能繁荣发展，但绝对不可能稳如磐石、长盛不衰。因此，聪明的企业管理者，一定要制定科学规范的管理制度，为企业长远发展保驾护航。

日本东芝公司几乎家喻户晓。也许你手上正在使用的电脑或者手机就来自这家公司。是什么让这个老品牌，在经历了数次战争和世界格局变化之后还能屹立不衰呢？答案是东芝公司重视制度化管理。

1875年，年过七旬的田中久重在东京新桥创办了一家电信设备厂，这就是东芝公司的前身。田中久重去世后，接手东芝的后来人十分重视制度建设。东芝的管理者开创了企业权力分工执行管理的模式。最高的决定权还是在高层手中，但是东芝企业高层管理者却不再事事亲为，而是让执行部门去执行一些决策。

与此同时，他们还将员工的一些工作进行了合理的安排，包括员工的奖罚制度、请假制度、创新制度等。由于东芝长期坚持这种管理模式，并不断改进完善，让制度更加合理和人性化。基于此，东芝才有了现在的强大和稳固。

现实中，不少公司要么没有完善的规章制度，要么有了制度却不遵照执