

制度为王

胜在明白市场 赢在通晓制度

杨思卓◎著

Ocean



机械工业出版社
China Machine Press



制度为王

杨思卓◎著



机械工业出版社
China Machine Press

制度是企业生存与发展的保障，一个可以传承的企业，绝对少不了制度。在现实中，很多企业管理者深知制度的重要性，但苦于难以设计符合自身发展的制度。本书以制度为主线，通过生动、真实的案例为广大企业管理者阐释如何设计一套行之有效的制度，以及制度对于企业发展的重要意义。本书将帮助广大企业管理者从一位打江山的胜者升华为一名称定江山的王者，帮助企业蓬勃发展、长盛不衰。

图书在版编目（CIP）数据

制度为王/杨思卓著. —北京：机械工业出版社，2010.12

ISBN 978-7-111-32701-1

I. ①制… II. ①杨… III. ①企业管理制度-基本知识

IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第243647号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：谢小梅 王慧

责任印制：乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·10.5印张·97千字

ISBN 978-7-111-32701-1

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

一个快速成长的企业，绝对少不了领袖，企业家的名字比企业更响亮；一个可以传承的企业，绝对少不了制度，好制度的影响比好领袖更久长。本书名为《制度为王》意义就在于此。

能够香火传承的家族，总有这样一副对联：忠厚传家久，诗书继世长。能够基业常青的企业，该有一副什么样的对联呢？“文化传家久，制度继世长！”企业传承，如果只想到传给什么人，往往走入误区，其实，制度才是最好的传人。选到一个好人，也只能传承一代，制定了伟大的制度，才可以代代相传。

制度为王，然而我们会定制度吗？要知道，打天下需要眼光和胆略，定制度需要严密与科学——这是两种截然不同的才能。要求一位企业家兼备这两项才能，百无一二！所以大多数企业摆脱不了这样的魔咒：能不过一人，富不过二代。

那么大多数企业家该怎么办？一位打天下的统帅，怎样变成定江山的王者？这本书破解了企业制度设计的不同角度：让你的制度覆盖到管根本、管流程、管标准、管人、管事、管权、管心。为你解开企业的魔咒，让你轻松掌握制度定江山的诀窍。

本书能够顺利出版，离不开深圳中商国际管理研究院黄丽华女士、高岩先生的大力支持，在此表示衷心的感谢。

感谢！同时，感谢我的助理田永庆先生，以及深圳中商国际管理研究院的全体同仁。他们做了大量的资料整理、案例筛选工作，他们才是真正的英雄，人们看不到他们，是因为他们在幕后。正是借助他们的力量，我才能更好地服务于企业！

杨思卓

2010年10月于北京

目 录

前言

第 1 章

治企有道：企业领袖与企业制度

给企业制度下个定义	\002
文化传家久，制度继世长	\006
诺贝尔奖为啥给了制度经济学	\010
偶胜靠千方百计，必胜靠一定之规	\013
领袖构建制度，制度规范领袖	\016
为什么罗斯福赶不上华盛顿	\020
一个领袖打天下，六项制度定江山	\024

第 2 章

企业宪章：管制度的制度——根本性规范

掌控有方：公司法人与股权分配	\030
治理有道：企业大治靠宪章	\035
精品制度范例 1：企业宪章	\039

第 3 章

运营流程：管过程的制度——程序性规范

运行有序：运行有序靠流程	\058
精品制度范例 2：业务流程图	\063

第 4 章

业务规范：管行为的制度——业务性规范

业务有方：业务不乱靠规范	\068
精品制度范例 3：员工行为规范	\073

第 5 章

机构职能：管组织的制度——部门性规范

行权有章：组织功能靠定位	\084
用权有度：先给领导立规矩	\087
精品制度范例 4：部门职能	\090

第 6 章

岗位责任：管个体的制度——岗位性规范

个人有责：分工合作靠责任	\102
四种角色：排兵布阵有章法	\106
精品制度范例 5：岗位职责	\110

第 7 章

衡量标准：管赏罚的制度——标准性规范

违章必究：保证制度靠赏罚	\122
精品制度范例 6：奖惩制度	\126

第 8 章

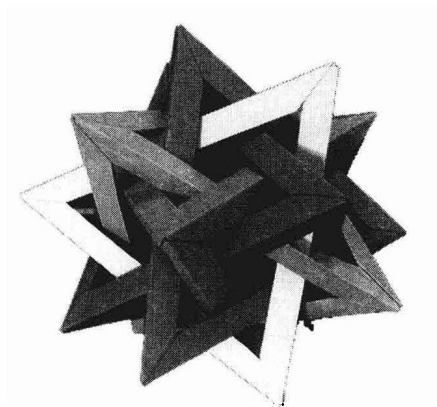
制度执行：十分规矩、七分执行

给制度躯体加上人性的灵魂	\136
给制度骨骼加上文化的经络	\139
给制度血脉加上老板的起搏器	\142
给制度落地加上承诺的保证	\145
制度调整比一成不变更重要	\149
制度不必管得太细	\152
精品制度范例 7：高效员工的 16 项习惯	\156

第1章

治企有道

企业领袖与企业制度



给企业制度下个定义

英国历史学家阿克顿曾经讲过这样一个故事，说的
是有七个人每天分一桶粥，但是，粥每天都分不均，于
是他们就开始想办法。

起初，他们指定一个人负责分粥，但却发现这个人
为自己分的粥最多，再换一个人，还是如此。后来，他
们每天轮流分粥，但是每周下来，只有自己分粥的那一
天是饱的，其余六天都要挨饿。再接下来，他们开始推
选出一个信得过的人出来分粥，但不久，在大家的讨好、
贿赂下，他也不公平了。然后，大家组成一个分粥委员
会及监督委员会，用监督和制约来保证公平。但他们常
常相互攻击，扯皮下来，粥早就凉了。

最后他们想出来一个方法：每个人轮流分粥，但是
分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，七只碗
里的粥每次都一样多，为什么？原因很简单，如果七
只碗里的粥不相同，那么分粥人碗里的粥无疑将是最少
的，为了不让自己吃到的最少，所以每个人都尽量分得
平均。

从管理的角度看，“七人分粥”讲了四种管理方式：职责、分工、素质、组织。指定一个人负责分粥讲职责，每天轮流分粥讲分工，推选出一个信得过的人讲素质，组成分粥委员会讲组织。当这些都不管用时，大家轮流分粥，分粥的人最后一个领粥，讲的是游戏规则。

分粥的博弈说明了什么问题？解决企业管理难题，职责、分工、素质、组织是一般管理，制度是根本管理。**一般管理扬汤止沸，制度管理釜底抽薪。**

那么，什么叫制度？教科书上有十几种说法，有的说企业制度是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式的总称，也有的说企业制度是在一定的历史条件下所形成的企业经济关系。在这里我们给它下个简明的定义：**制度就是企业经营管理的游戏规则。**

制度是外部游戏规则，企业经营说到底整合货币资本和人力资本与其他企业博弈的游戏。赢的企业才会在市场上存活下来，输的企业就会被淘汰，这种游戏规则就是一赢一输。不过也有一些双赢的，比方说企业之间建立的联盟。

制度也是内部游戏规则。除了市场上的大博弈之外，还有企业内部的货币资本与人力资本的博弈。**准确地说，老板代表了货币资本，员工和经理人代表了人力资本。内部博弈的结果不能是一赢一输，这两者之间寻求的是双赢，这才是真正的赢。**当然，内部博弈也有一赢一输的，但基本原则是这两个之间的博弈要服从企业经营的大博弈。

不管是经营管理，还是内部管理，都需要一些规则，

那么，制定规则是不是可以随心所欲？不行，因为一种管理方式，是一种特定管理对象和管理环境的产物，它要考虑外部和内部的六个因素。

首先，企业家的行为模式。有些老板就想自己赢，他不想别人赢，那规则的制定就会受到影响。

其次，企业的愿景与战略。比方说，他的愿景是建立一个具有高度社会责任感的企业，和愿景是建立一个最大限度地获取利润的企业，那他的游戏规则就不一样。

第三，企业内部团队成员的行为模式。你领导的是一个训练有素的职业队，你可以用高级游戏规则，你领导的是一群乌合之众，那你可能只能用初级的游戏规则。同样，管理专家、教授和管理农民工的规则也大不相同。

第四，企业的行业特性和竞争对手。企业的行业特性和竞争对手不同，游戏规则也会不一样。比方说，垄断企业，尤其是资源行业，它可能更倾向于垄断，需要不断地把竞争对手吃掉。而服务行业就不适合垄断，它需要的是整合资源。至于房地产业，它还会有许多潜规则。所以，行业特点不同，游戏规则也不同。

第五，企业、客户关系。假如你是给强大的客户服务，比如政府，那你的游戏规则就必须服从它的游戏规则。同样，你强大了，别人也会服从你的游戏规则。像微软，全世界都要服从它的游戏规则。

最后，政治、经济、文化环境。企业的游戏规则是由企业家来制定的，相对于社会环境而言，这是小规则，小规则往往要服从大规则。大规则是什么？就是由国家制定的市场准入规则。市场也涉及政治、文化等，那

企业制度就会受到政治的、文化的游戏规则的影响。以上这六个变量，决定了企业制度管理是一场很有意思的游戏。

这种游戏，很像我们打牌。重要的不是看你抓没抓到好牌，而是看你对游戏规则熟不熟悉。熟悉了，即使你抓到的是最次的牌，也很可能成为一个大赢家。就像打麻将的十三幺，假如你不知道有这个游戏规则，即使抓到一手好牌你也会觉得没戏，但如果你利用了这个游戏规则，你就会大赢。所以，胜在明白市场，赢在通晓制度。



制度指南

- (1) 一般管理扬汤止沸，制度管理釜底抽薪。
- (2) 制度就是企业经营管理的游戏规则。
- (3) 制度是外部游戏规则，企业经营说到底是整合货币资本和人力资本与其他企业博弈的游戏。
- (4) 准确地说，老板代表了货币资本，员工和经理人代表了人力资本。内部博弈的结果不能是一赢一输，这两者之间寻求的是双赢，这才是真正的赢。
- (5) 胜在明白市场，赢在通晓制度。

文化传家久，制度继世长

能够香火传承的家族，总有这样一副对联：忠厚传家久，诗书继世长。能够基业常青的企业，该有一副什么样的对联呢？“文化传家久，制度继世长！”**企业传承，如果只想到传给什么人，往往走入误区，其实，制度才是最好的传人。**选到一个好人，也只能传承一代，制定了伟大的制度，才可以代代相传。在这方面，美国的杜邦公司就是个很好的榜样。

杜邦公司创立于 1802 年，发展到现在已经有两百多年了，是世界 500 强企业中最长寿的公司。为什么它能这么长久？这与杜邦家族不断进行的企业制度创新有关。

早期的杜邦公司，在管理上个人英雄主义色彩很鲜明，尤其是亨利·杜邦，被人们称为“恺撒式管理”。什么意思呢？就是单人决策。公司的所有决策，哪怕是细微的决策都要由他亲自制定，所有支票他都要亲自开，所有合同他也都要自己签等。这种管理方式取得了较好的效果，在长达 39 年的任期内，亨利将公司带到了一个前所未有的高度，并建立起了杜邦帝国。

但问题是，完全依靠个人能力的管理是无法传承的，这对于一个组织来讲是很危险的。事实马上就证明了这一点，1889年，亨利去世，侄子尤金·杜邦承继“大统”，但由于他经验不足、管理无能，导致了企业的大衰退。直至后来，差点儿把杜邦卖了。

为了挽救杜邦公司，杜邦家族改行集团式经营的管理体制。新的管理架构决策权依然掌控在家族成员手中，但他们不再亲力亲为，而是交由执委会执行。将管理制度化，而不是仅仅依靠个人的单打独斗，这种方式使得效率显著提高，大大促进了杜邦公司的发展。但是，权力集中也有缺陷，过于集中就没有弹性，很难适应市场的变化，于是杜邦公司又实行了多分部体制，把权力下放，杜邦公司再次获得大发展。

然而，市场是不断变化的，20世纪60年代初，杜邦公司又一次面临重重危机。杜邦家族拥有的10多亿美元的GE股票被迫出售，杜邦家族多年的优良资产被剥离，而由杜邦家族控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。

公司经营上出现问题，说明旧的经营模式已经不适应公司的发展。为了应对这场困境，科普兰·杜邦临危受命，出任第11任董事长兼总经理，并提出新的经营方针。1967年底，科普兰把总经理一职让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了“三头马车式”体制。1971年，科普兰又让出了董事长的职务。

在科普兰之前，杜邦家族以外的人不能担任最高管

理职务。现在，科普兰发起了一场跨时代的变革，彻底抛弃了故步自封的家族习俗，结束了长达 170 年的家族控制和管理。杜邦公司正式由专业管理层接管，成为经理式企业，也由家族企业向现代巨型公司转变。

时至今日，作为一家上市公司，杜邦家族成员中的大部分都成了优秀的经理职员，只有五六人列席公司的董事会，一人进入高层管理。虽然杜邦公司董事会中的家族成员比例越来越小，也基本上不参与重要的经营决策和管理，但杜邦家族仍然是公司的所有者，享有公司利润的较大份额。

从第 11 任董事长科普兰开始，到现在的第 19 任董事长柯爱伦，杜邦公司换了 8 任董事长，但却一直沿袭同样的企业制度。

从杜邦公司的发展中我们可以看到，杜邦公司之所以能够长久发展，关键在于它的制度。虽然每一个历史时期的管理方式不同，但都有它特定的制度规则：第一个百年，单人决策制；第二个百年，从集团式经营到多分部体制，进而形成“三头马车式”体制，成为由职业经理人管理的企业。这些制度在一定时期内保障了杜邦公司的发展。

当然，从最初的个人英雄主义到现在的职业经理人管理，不仅是制度的沿袭和传承，更是制度的发展与创新。从科普兰的制度变革中，我们就看到了这一点。杜邦公司的可持续发展，源于杜邦公司的制度创新，对于所有的企业而言，这也是最根本的。如果用一句话来表达的话，那就是：**制度创新是最根本的创新，制度变革**

企业领袖与企业文化

是最重要的变革。

另外，我们也会发现，杜邦公司发展至今，已经传承了 19 任，在这 19 位董事长中，不乏英雄人物，像伊雷内·杜邦，开启了杜邦两百多年的光荣之旅；亨利·杜邦，通过行业协会和兼并同行企业的做法，令杜邦帝国迅速发展；科普兰·杜邦，抛弃故步自封的家族习俗，成为“危机时代的起跑者”等。这些人无疑是杜邦家族历史上最重要的人物，他们在位的时候都是响当当的人物。但是，现在的人们只知道杜邦公司，却很少有人知道科普兰·杜邦是谁。这说明了什么？一个快速成长的企业，绝对少不了领袖，企业家的名字比企业更响亮；一个可以传承的企业，绝对少不了制度，好制度比好领袖更久长。

所以，领袖是打天下的“王”，制度是定天下的“王”。那么，一位打天下的统帅，怎样变成定江山的王者？制定制度，创新制度。制度为王，江山才能永固。

 **制度指南**

(1) 企业传承，如果只想到传给什么人，往往走入误区，其实，制度才是最好的传人。

(2) 制度创新是最根本的创新，制度变革是最重要的变革。

(3) 一个可以传承的企业，绝对少不了制度，好制度比好领袖更久长。

治企有道
企业领袖与企业文化