

WIN IN THE SYSTEM

制度才是管理制胜的王道

王媛◎著

赢在制度

WIN IN THE SYSTEM

一流的企业必有一流的制度，制度才是企业真正的老板！

用制度管人，按制度办事，靠制度提升执行力！

帮企业实现管理的精细化、标准化、流程化、规范化和科学化。

打造现代组织规范化管理的必备宝典！



中华工商联合出版社

WIN IN THE SYSTEM

赢在制度

制度才是管理制胜的王道

王媛◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在制度：制度才是管理致胜的王道 / 王媛著. —北京：中华工商联合出版社，2014.1
ISBN 978-7-5158-0805-5

I. ①赢… II. ①王… 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(2013)第282421号

赢在制度

作 者：王 媛

责任编辑：胡小英 郑 婷

装帧设计：润和佳艺

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京中振源印务有限公司

版 次：2014年2月第1版

印 次：2014年2月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：180千字

印 张：16

书 号：ISBN 978-7-5158-0805-5

定 价：35.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

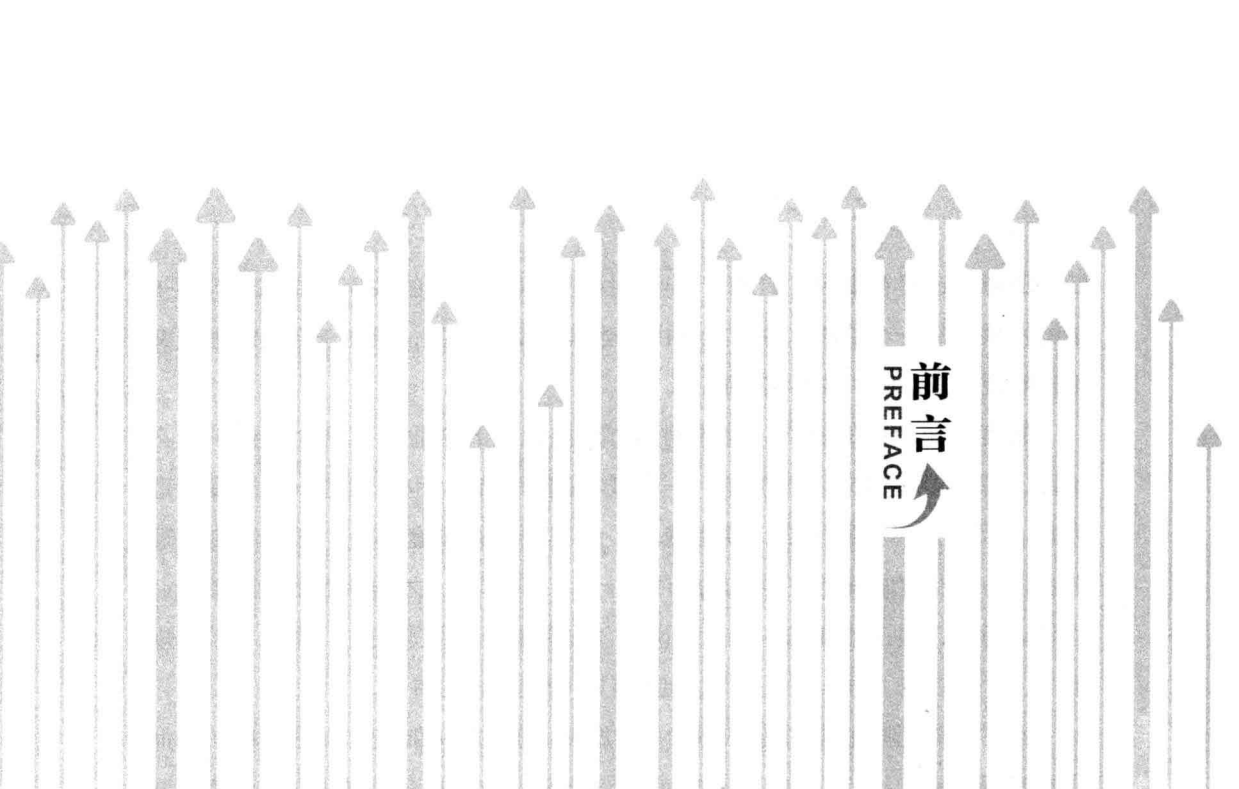
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915



前言 PREFACE

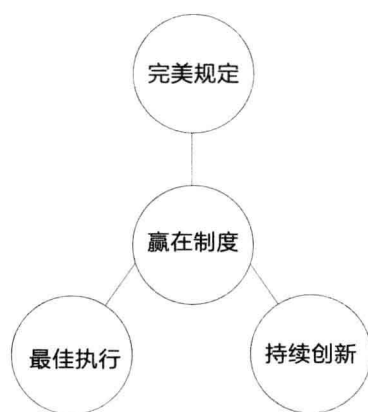
企业管理中，成、败很大程度上取决于人所处的环境，以及由此环境演绎出来的价值取向，是一种漠视规则的无序状态，还是一种制度井然的有序状态？任何人，无论多么优秀，一旦进入无序的状态，离挫折也就不远了。比如，传奇企业家史玉柱先生，在创立巨人集团的初期，公司业务发展迅猛，然而巨人集团后来竟险些倒闭，个中原因，正如史玉柱后来回忆时所总结的，制度管理不完善，导致决策失误，是这场企业危机的重要原因。然而在现实中，能够像巨人集团这样浴火重生、再度辉煌的企业毕竟是极少数。有很多企业，虽然领导者个人能力很强，但企业却还是阻挡不了下滑的趋势，究其根本原因，在于制度化管理不完善，企业管理不规范。

海尔集团总裁张瑞敏非常重视制度化管理，比如在用人制度上，他说，“谁上谁下完全由制度说了算”，“这样的用人机制看似严酷，实际上是最大的仁慈。否则，迁就了一个人，毁了整个海尔，你说哪一个更残酷？”在一个企业中，制度并不仅仅在企业进入稳定期后才凸显其重要性，在企业初创时，制度或许简单些，但企业家能否具备制度管理的意识、重视发挥制度的作用，对企业命运有着重要的影响。企业无论是在初创期，还是进入稳定期，制度都起着重要的作用，只是在企业初创的时候，制度的形式比较简单、内容比较少，但

制度的意识还是客观存在着的。制度往往是一种规律性的东西，其真谛存在于事物发展的每一个阶段。企业能够由小到大、从弱到强，就在于企业能够很好地按照规律去办事，从而实现腾飞。

制度伴随企业的始终，好的制度打造出优质的企业。不管企业处于什么阶段，都需要制度来保驾护航。一个成功的管理者，也必然是一个制度管理大师。因此，不管做什么，要想成功，就必须重视制度建设、增强制度管理的意识，让制度的理念在企业肌体中运行，只有这样，才能从根本上改善企业管理。另外，也正如我国一句古话说的“没有规矩不成方圆”，企业有了“规矩”，才可以成“方”成“圆”，使我们在管理中游刃有余。

本书深刻把握企业制度管理的内在要求，通过如何制定完美的制度、如何让制度得以最佳执行、如何推动制度持续创新，确保制度始终适应企业的发展需求，从而使我们赢在制度、赢在管理。本书的内在逻辑结构如下图所示：



全书的体系结构三位一体，全方位打造卓越的制度管理体系。全书包括三部分内容，分别是“完美制度”“最佳执行”与“持续创新”，每个部分下面又设了不同的章节，引入大量的典型案例，并进行有针对性的制度分析与实用的制度建议，杜绝空话、套话，直指问题实质，解决企业如何有效进行制度化管理的难题，进一步提升、改善企业的管理质量与管理效益。

目录
CONTENTS

第一部分 完美制度

百川归海，日月运行，寒暑交替，一切皆有规律。
符合规律的，便长久；不符合规律的，就消亡。
企业管理中，确保制度符合规律，是取胜的前提。

第一章 晒晒企业的“制度病”	003
一、蒙着眼睛照搬照抄	004
二、拍脑袋决策比较流行	008
三、潜规则代替明规则	012
四、制度僵化，拖企业的后腿	016
五、规则不能朝令夕改	019
名企制度：三星的会议制度	023
本章小结	026
第二章 “望闻问切”查病因	027
一、让制度摸黑走路	028
二、认为制度会让执行“降速”	031
三、这个可以有，还是不可以有	034
四、制度就必须一直板着脸吗	037
五、规则也有不管用的时候	040

六、看看名企怎样用制度管理	043
名企制度：丰田5S管理制度	046
本章小结	048

第三章 管理未动，制度先行 049

一、要想管得好，制度当成宝	050
二、为了保证完成任务，我来了	053
三、不要与法律、法规玩“碰碰车”	056
四、多听听别人怎么说	060
五、制度越严越好吗	064
六、不要让制度隔靴挠痒	067
七、要做大做强，就要制度为王	070
名企制度：宝马某4S店员工行为规范制度	073
本章小结	078

第二部分 最佳执行

洞悉规律固然重要，按照规律办事尤为可贵。
执行到位不到位，取决于对规则的深度把握。
只有高效率地执行，才能够彰显制度的力量。

第四章 怎样做到流程执行规范化 081

一、你对工作流程了解多少	082
二、流程里没有“编外人员”	087
三、谢绝讨价还价：执行不打折扣	090
四、执行怎么样，要看细节是否给力	093
五、授权别人，才能腾出手做别的	096
六、执行不提倡孤军奋战	099
七、排除障碍，为执行提速	102
名企制度：海尔售后服务管理制度	106
本章小结	112

第五章 制度就是“有度量地制约”	113
一、没有监督，谁来保障执行的效果	114
二、监督不是个案，要常态化	117
三、下属只报喜不报忧，谁之过也	120
四、莫让问责成过场，要落到实处	123
五、双层委员会制度是一种舶来品	126
六、外派监事会，让“外人”监督“自己人”	130
七、有效监督，离不开员工的参与	133
名企制度：庞大汽贸集团监事会制度	136
本章小结	142
 第六章 让奖惩不再是“空穴来风”	 143
一、不患多寡，只患不公	144
二、奖励的规则：功劳大于苦劳	147
三、违章必究，处罚有度	150
四、职务升降要靠制度说了算	153
五、既有个人奖，还要有团队奖	156
六、把精神奖励做成营养大餐	160
七、请留给员工当下的幸福	164
名企制度：沃尔玛的员工激励和薪酬制度	167
本章小结	170
 第七章 当制度遭遇人性化管理	 171
一、“人性化”≠“人情化”	172
二、探索人性化管理的根基	178
三、制度要硬，文化要软	181
四、“做事如山”与“做人如水”	185
名企制度：大众某4S店车间管理制度	189
本章小结	190

第三部分 持续创新

世界上的规律有很多，企业制度要对接最吻合的规则。

制度总是为目标与使命服务的，还要与环境相适应。

目标更新，环境变化，内外驱动力要求制度必须创新。

第八章 变则通，通则久	193
一、目标更新，内驱力要求制度创新	194
二、体型变了，衣服的尺寸也要变	197
三、竞争的压力，要求制度与时俱进	201
名企制度：联想集团招聘制度	205
本章小结	208

第九章 制度创新三剑客	209
一、产权制度创新	210
二、组织结构创新	214
三、管理制度创新	218
名企制度：华为员工福利制度	221
本章小结	224

附录 企业运营制度模板	225
-------------	-----

一、人事制度模板	226
二、财务制度模板	231
三、生产制度模板	234
四、质量制度模板	236
五、销售制度模板	238
六、采购制度模板	240
七、研发制度模板	242
八、仓储制度模板	244



第一部分 完美制度

- ❶ 百川归海，日月运行，寒暑交替，一切皆有规律。
- ❷ 符合规律的，便长久；不符合规律的，就消亡。
- ❸ 企业管理中，确保制度符合规律，是取胜的前提。



第一章 晒晒企业的“制度病”

- ◎蒙着眼睛照搬照抄
- ◎拍脑袋决策比较流行
- ◎潜规则代替明规则
- ◎制度僵化，拖企业的后腿
- ◎规则不能朝令夕改

一、蒙着眼睛照搬照抄

◎ 典型案例

A公司是一家从事计算机软硬件销售和二次开发的电脑公司，公司规模不大，三十人左右。经过多年的打拼，A公司在当地IT市场占有了一定份额，市场规模扩大，在本地区逐渐有了些名气，员工队伍也有所壮大。

随着市场竞争的加剧，为了继续保持公司的快速发展，提高员工的积极性，该公司总经理借鉴当时业界较为流行的“目标管理法”，并引用了同行业其他公司的管理制度，对员工进行目标管理。其具体规定是这样的：A公司根据对第二年销售额的预测，即公司希望第二年的销售额是上一年度的两倍，从而实现销售额翻番的目标，将这一目标自上而下分配到每一个部门，再由各部门分配到每位员工头上，取消了原来执行的按销售比例提成的制度，改为未完成任务时只有极低提成，超额完成任务时则有巨额提成。

表面上看，如果业绩真的如A公司所愿，能够继续快速增长，优秀员工在超额完成任务后，收入将大幅度提高，而对于不能完成任务的“不合格”员工，公司又降低了花在他们身上的成本，似乎是一举两得的“好事”。但员工在仔细分析后发现，由于该公司所处市场环境竞争加剧，公司产品更新换代慢、渠道有限、市场推广力度不大，原有的产品优势逐渐丧失，公司规模扩大、销售人员增加又导致每位销售人员所拥有的潜在“蛋糕”变小，并且公司在资金实力、内部管理、配套服务等方面跟不上快速增长的要求，几乎无人有信心完成两倍于前一年的销售额。

于是，多数员工产生了“被愚弄”的情绪，认为公司以“目标化管理”为名，行裁减员工薪资收入之实。一年后，A公司进行销售提成核算，全公司没有一个人能得到高额提成，核心销售人员也流失殆尽。两年后，A公司已濒于倒闭。

◎ 制度分析

企业管理中，最不缺的就是管理理念和方法，比如现在流行的“目标化管理”“品牌化管理”“走动式管理”“精益管理”“人性化管理”等。一些企业为了追求时髦，便紧跟潮流，由于不能从企业自身实际出发，没有做到具体问题具体分析，结果是同样的管理理念和制度，别的企业可以从中受益，而搬到自己身上却出现不适应的症状，甚至危及企业未来的发展能力。

案例中，A企业的总经理主观上认为“目标化管理”能够激励员工取得更好的业绩，便在公司内部制定相应的规章制度，推行“目标管理”。诚然，“目标化管理”本身是好的，其提倡员工为自己的工作树立目标，避免工作上的盲目性，但是好的理念需要运用到位，绝不可以生搬硬套，否则，不仅难以起到积极作用，还可能起反作用。A公司在搬来流行的目标激励机制后，员工的工作积极性不仅没有调动起来，反而受到了很大的伤害，致使大量优秀员工流失，企业运营也陷入危机。

我们来看一下A公司的做法中有哪些潜在的问题。一方面，A公司人云亦云，别人都倡导某一种管理理念，自己便立即采用，并没有考虑自己的实际状况。企业在选择一项制度时，要考虑的实际状况有两个：一个是自身的状况。比如A公司已经面临着产品优势弱化、市场推广力度不强的情况，那么，在采用目标激励机制的时候，就应该同时去解决这些不良的问题，从而为销售人员的营销工作提供有效支持。另一个状况是企业的外部环境。A公司在制定目标后，将目标层层分解，但没有考虑到公司市场份额萎缩的状况，使得员工分到的市场区域无形中缩小、完成公司规定的新目标也变得非常渺茫，于是，在A公司新的薪酬激励体制中，“重奖超额完成任务”成为画饼充饥，而未完成任务的员工，几乎占了员工的全部，他们的薪酬收入实际上大幅度下降，于是，员

工普遍产生了“被愚弄”的感觉。

另一方面，A公司的管理者在引用制度、推广制度时，显然没有征求广大员工的意见，而是依照自己的职权来实施自认为“好”的制度。一个企业在制定制度时，决策层固然需要先出台草案，但这并不意味着不需要广大员工的参与。制度最终要由员工来贯彻与执行，所以，制度的产生与制度的内容中也都应该有员工的意见的体现，否则，制度便会缺乏生命力。

最后，便是制度直接运用于企业经营，没有经过试行阶段。在制度的执行中，缺少反馈环节，会使制度一旦运用失败，企业经营就完全陷于被动。因为制度往往是对规律的认识，而规律起作用通常需要具备相应的条件，所以企业需要认真研究自身所处的内外环境，制定出符合自身特点的规章制度，从而推动企业的发展。

● 制度建议

随着社会的进步，各项学科也取得了突飞猛进的发展。其中，管理学的发展也是日新月异，各种管理理念、管理工具出现了很多，可以说，一个管理者在选择管理制度时，最看重的应该是这种理念和制度如何能完美地植入本公司的体内。

我们在引用一些公认为好的制度时，要做到以下三个方面：

1. 创造性地运用制度，走出自己的特色

规律的普遍性，并不意味着我们知道了规律的内容，就万事大吉，我们还需要恰如其分地运用规律。这就好比《孙子兵法》道尽了军事的规律，看过《孙子兵法》的将领很多，但并不是读完这本兵法就一定能打胜仗。规律性的东西用法很多，用对了，才能有很大的效用。比如，同样都是“置之死地而后生”，项羽采用的是“破釜沉舟”，韩信采取的是“背水一战”，他们都获得了胜利，原因在于他们对规律都进行了创造性地运用。

2. 一定要重视征求员工的意见

企业制度中，不仅需要融入领导者与管理者的思想体系，还需要吸收广大员工的声音，否则，就注定是不完美的。著名的《华为公司基本法》不仅包含

了总裁任正非的很多思想理念，而且也是经过了广大员工的长期讨论，才最终成形。有人说：这部基本法让华为的无形资产至少增加10亿美元。显然，《华为公司基本法》不仅提升了华为的企业形象，还进一步优化与提升了华为的管理水平。所以，制度一定要听取员工的声音，确保员工理解制度的含义，否则就容易出现执行不到位，甚至对执行有抵触情绪的现象。

3. 注重初期的试行与反馈

再完美的构想和制度，在落到实处时，也可能会走样。制度是一个全局性的概念，在一个企业中，颁布一项新的制度时，一定要给制度留出必要的缓冲期，先试行一段时间，再决定是否在全公司内推行。因为企业制度是不是符合实际、是否应该大力推行，要由实践的效果来验证。

二、拍脑袋决策比较流行

典型案例

“爱多VCD”由胡志标创立。20世纪90年代后期，“爱多VCD”红遍大江南北，一度是中国家电行业最成功的品牌之一，爱多公司也成为了当时民营企业的光辉典范。爱多的发展曾创造了中国家电行业发展史上的一个奇迹，这个奇迹既包括成功的一面，也包括失败的一面。爱多从无到有、从小到大、从辉煌走向破灭，仅仅只用了四年左右的时间。

1996年，随着爱多的崛起，国内一夜间冒出了上百家VCD制造工厂，要来VCD市场分一杯羹，胡志标打算将它们消灭在萌芽状态。于是，爱多突然宣布大降价，将VCD的价格首次拉下2000元大关，定价为1997元。

1997年，爱多的销售额从前一年的2亿元一跃而骤增至16亿元，赫然出现在中国电子企业50强的排行榜上。这年底，胡志标赴荷兰飞利浦公司总部考察，而飞利浦这个电子行业的“巨人”则以“私人飞机加红地毯”的最高规格接待了这位来自中国的28岁年轻人。

随着爱多的超常规发展，如何巩固已有的市场份额，寻找新的增长空间，成为了摆在胡志标和他的团队面前的一个大课题。然而，作为一家销售额超过10亿元、员工多达3000余人的大型企业，如何进行中长期的战略规划，却始终没有被胡志标提到议事日程上。直到企业覆灭，爱多甚至连一个切合实际的两三年规划都没有，爱多的很多战略管理、企业经营方略，几乎都是依赖企业领导层与管理层的经验和“创意”来运行。