

如何建设完善的企业制度 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/255/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_c67\\_255334.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_BB_BA_E8_c67_255334.htm) 制度是企业运营的法规性保障，没有制度的企业很难想象会乱成个什么样子。可现实中我们见到的制度要么是过于完美了，要么是过于呆板了。有的公司花很长时间辛辛苦苦制作出厚厚的一本制度，就是执行不下去，员工都不买账。这是为什么呢？多数情况下原因出在理论合理，实际没用。就是说理论上是合理的，是考虑到企业利益的，但不可能执行下去，因为并不适合企业实际。搞理论上的东西很容易，只要想想企业大概需要哪几方面的内容，然后分细就行，这种东西不可能有什么用的。如果制定者把企业需要的都能“想”出来，那他就应该老板，因为他什么都想到了，所以跟着他肯定发大财。一部完善的制度应该反应在两方面：适合企业实际，最大激发集体的创造潜能。做到第一方面其实不是件容易的事，想做到第二件更难！首先要求人们改变对制度的狭义思考：它不仅仅是约束性的东西，也必须是有激励作用的。有时我们看到一些企业的制度里几乎全是如何罚，如何奖的很少，这就是狭义思考的结果了。中国人都不喜欢被人管着，即便你管他也得表现出来是在帮他、拉他，这样才能让他对你心服口服，管理上的策略是这样，制度制定上是一样的。这是中国企业与外国企业不一样的地方。企业制度的制定要从以下几方面出发综合研究，就能搞出适合企业实际的且能激发集体创造力的本子了。

一、结合企业文化 制度是灌输和贯彻企业文化的一条重要渠道。例如强调“奉献”的企业里，制度就应

该多一些反对私利，打击因私损公，而倡导公的内容；强调“沟通”的企业里，制度就应该多一些反对自我封闭，打击地盘主义，而倡导团队凝聚的内容；强调“创新”的企业里，制度就应该多一些反对固步自封，打击过份经验主义，而包容某些失败，倡导学习的内容……反过来讲离开了企业文化的制度就没有生命力了。有时会听到员工在底下这样议论：唉，都这样。我工作过好几个企业了，他们都这样……这就是离开了企业文化的反应。企业在强调产品差异化、品牌差异化的同时，也必须考虑到制度差异化，因为既然你想搞差异，你在运作上就必然和别人不一样，你也就需要不一样的保障了。

二、与企业发展阶段的适应性 在不同的发展阶段，企业会面临不同的阶段性任务，相应地就不可避免的要应对不同的问题。制度这时的作用就是保障企业在这个阶段的运营，圆满完成阶段性任务。例如在成长阶段的企业中大多强调销售，这时的制度应该偏重销售方面，“能抓住老鼠的猫就是好猫”，而其他的某方面是应该包容；而在发展已经成熟的企业中，更加注重整体协调，所以制度就必须考虑全局，注重综合治理。

三、与企业资源的适应性 制度的功能之一就是不断促进企业资源的完善，而不是无谓消耗资源。就拿人才来说，当企业处于人才缺乏时期的时候，在制度的某些方面就必须考虑到包容性，不要人都让制度罚走了、吓走了，谁还为企业做事？而在人才充沛的时间，就要考虑到对人的综合要求现在是要质的时期了。

四、充分考虑到市场因素 这是很多企业制度中所缺乏的，所以一线工作人员常常会有所抱怨：领取某物料要签N个字……每个企业因自身业务组合、主力业务及赢利模式等的差异会形成不同的作业流程

。制度在这里的任务就是充分保障作业流程的顺利实施，就是说手里拿着笔，眼睛却要盯到市场上去，盯到一线去，这样出来的制度才不会成为效率的绊脚石，而且将促进效益提升。

五、服务于员工的理念 前面讲过了，中国人是最不服管的，所以你不能讲你是管他的人，你只能讲你是帮他、拉他的人，他有什么困难都可以找你。制定制度是一样的，要确立服务员工的理念。首先就是制度本身要易于理解，要简化，让员工很快能看明白，这样也容易记得住了。至于简化这点在西方企业就不适合，因为那边就是法（制度）来管人，法（制度）是最高的，没有能超越它的东西，所以西方企业的制度很厚；但中国人是讲理（合理）、讲情（感情）的，不仅仅讲法，只跟员工讲法他就不愿意、不接受了，因为他在想这件事不是我愿意的，而是有原因的……这就是中国人，所以制度要简化，不仅仅是易记，更重要的是留下合理权变的空间。没有这个空间，你权变了，员工会认为制度根本没用，有了这个空间，员工会认为你讲理讲情，即便罚了，也服了。再有就是考虑到执行层面，能签两个字绝不签三个，多的那个字是制造员工的麻烦，是浪费管理者的时间，是消耗企业的资源。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)