



# 关于如何编制制度

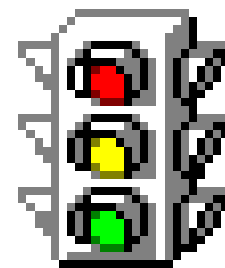
# 学习内容

- 追求管理规范化的
- 何谓管理？
- 何谓制度？
- 制度编制目的
- 制度编制原则
- 企业制度体系
- 制度编制要点
- 制度编制方法
- 制度编制格式
- 制度三要素
- 制度编制常见的问题
- 企业制度建设

# 追求企业管理规范

- 逃避责任？
- 官僚扯皮？
- 部门壁垒？
- 粗放式经营与管理

# 故事：红绿灯的由来



- 19世纪初，在英国中部的约克城，红、绿装分别代表女性的不同身份。其中，着红装的女人表示我已结婚，而着绿装的女人则是未婚者。后来，英国伦敦议会大厦前经常发生马车轧人的事故，于是人们受到红绿装启发，1868年12月10日，信号灯家族的第一个成员就在伦敦议会大厦的广场上诞生了，由当时英国机械师德·哈特设计、制造的灯柱高7米，身上挂着一盏红、绿两色的提灯--煤气交通信号灯，这是城市街道的第一盏信号灯。在灯脚下，一名手持长杆的警察随心所欲地牵动皮带转换提灯的颜色。后来在信号灯的中心装上煤气灯罩，它的前面有两块红、绿玻璃交替遮挡。不幸的是只面世23天的煤气灯突然爆炸自灭，使一位正在值勤的警察也因此断送了性命。

从此，城市的交通信号灯被取缔了。直到1914年，在美国的克利夫兰市才率先恢复了红绿灯，不过，这时已是“电气信号灯”。稍后又在纽约和芝加哥等城市，相继重新出现了交通信号灯。

随着各种交通工具的发展和交通指挥的需要，第一盏名副其实的三色灯(红、黄、绿三种标志)于1918年诞生。它是三色圆形四面投影器，被安装在纽约市五号街的一座高塔上，由于它的诞生，使城市交通大为改善。

黄色信号灯的发明者是我国的胡汝鼎，他怀着“科学救国”的抱负到美国深造，在大发明家爱迪生为董事长的美国通用电器公司任职。一天，他站在繁华的十字路口等待绿灯信号，当他看到红灯而正要过去时，一辆转弯的汽车呼地一声擦身而过，吓了他一身冷汗。回到宿舍，他反复琢磨，终于想到在红、绿灯中间再加上一个黄色信号灯，提醒人们注意危险。他的建议立即得到有关方面的肯定。于是红、黄、绿三色信号灯即以一个完整的指挥信号家族，遍及全世界陆、海、空交通领域了。

# 如何提升管理水平？

- 交通红绿灯的启示
- 规则
- 学习创新
- 加强企业内控制度的建设

# 思考：鲁迅先生的话

- 倘是一只狮子，夸口肥大倒不错；
- 倘是一口肥猪，夸耀自己肥大倒不是什么好兆头。

# 企业管理规范

## 管理制度

基本管理制度、专业管理制度、部门和岗位责任制度

## 企业标准

技术标准、工艺标准、管理标准



# 管理制度的有效性与实施率决定企业发展成效。

- 1、管理制度的有效性和实施率决定企业发展的质量和效果；
- 2、企业经营效果也反映管理制度的有效性和实施率；
- 3、管理制度是否有效、有用（够用、管用、适用），取决于制度本身是否符合企业实际和执行是否认真、严格或规范；
- 4、执行力包括决策、计划、管理制度等三方面的执行力，现在人们常讲到“执行力”的问题，大部分讲的都是最关键但又最容易出偏差的企业管理制度的执行力问题；执行的程序、过程、力度、环境和执行部门与人员的素质、能力不同，执行效果大不相同。

# 编制企业管理制度的指导思想

- 好的制度是吸引人才的制度
- 制度是有成本的
- 制度不是上级管理下级的工具，制度是企业内部每一位员工共处的行为规范、准则，或企业经营生产过程中共同遵守的程序。
- 制度要以企业的使命为指南

# 编制企业管理制度的指导思想

- 制度一定要有企业的特点
- 制度要体现管理科学
- 制度是一个体系，各项制度之间不能在指导思想上或编制思想上出现自相矛盾的现象。
- 制度需要有一定稳定性，符合企业发展的进程，适当超前但不能过度超前。
- 制度不可能100%堵住企业所有的漏洞，制度不能100%改变人的所有弱点，制度与企业文化需要和谐地处理好

# 何谓管理

# 何谓管理

- 管人理事

- 其包含计划、组织、领导、控制

看

问

题  
什  
么

的  
做

角

度

怎  
么

去

做

事

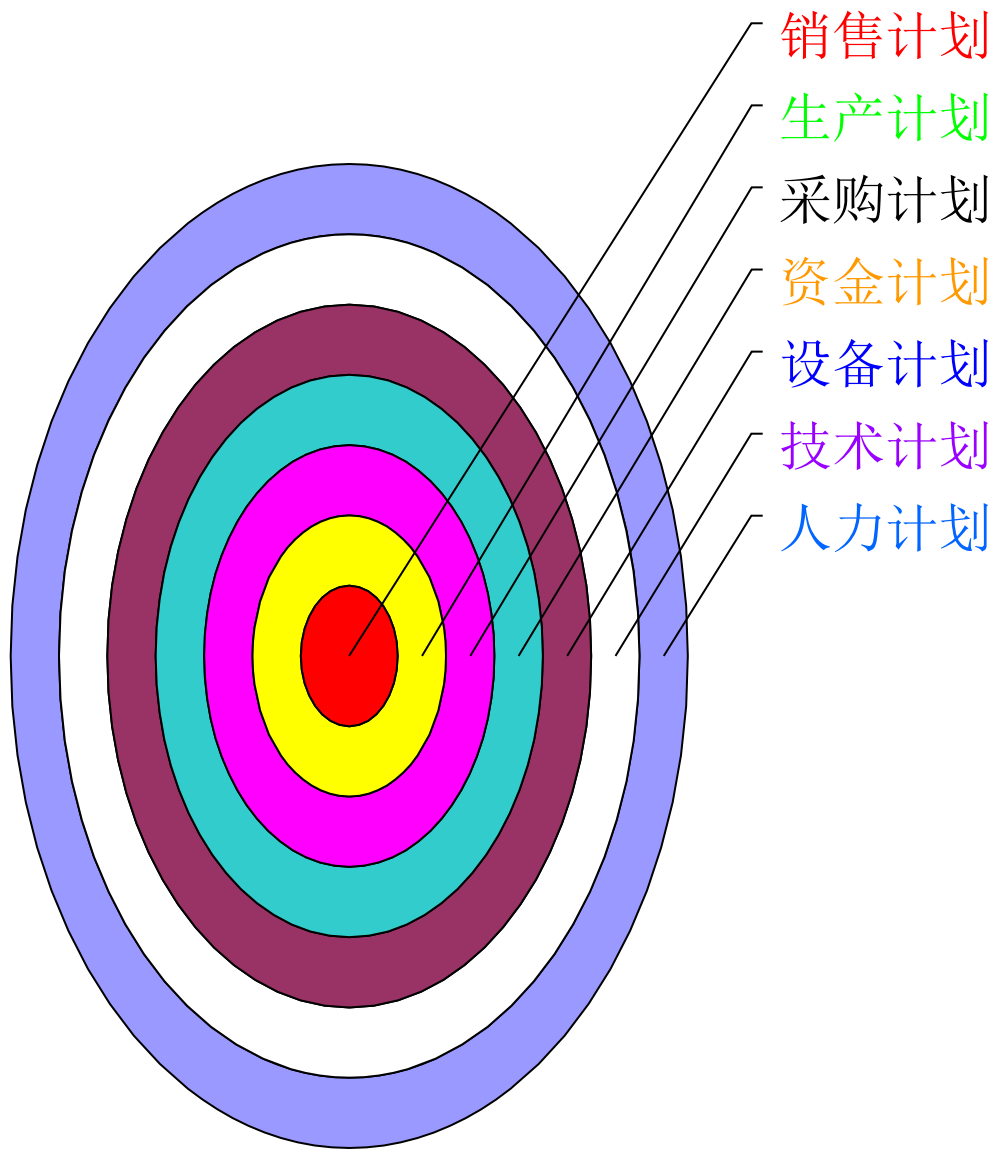
事

做

事

# 计划

- 年度经营计划
- 部门年/月度工作计划



销售计划

生产计划

采购计划

资金计划

设备计划

技术计划

人力计划



# 组 织

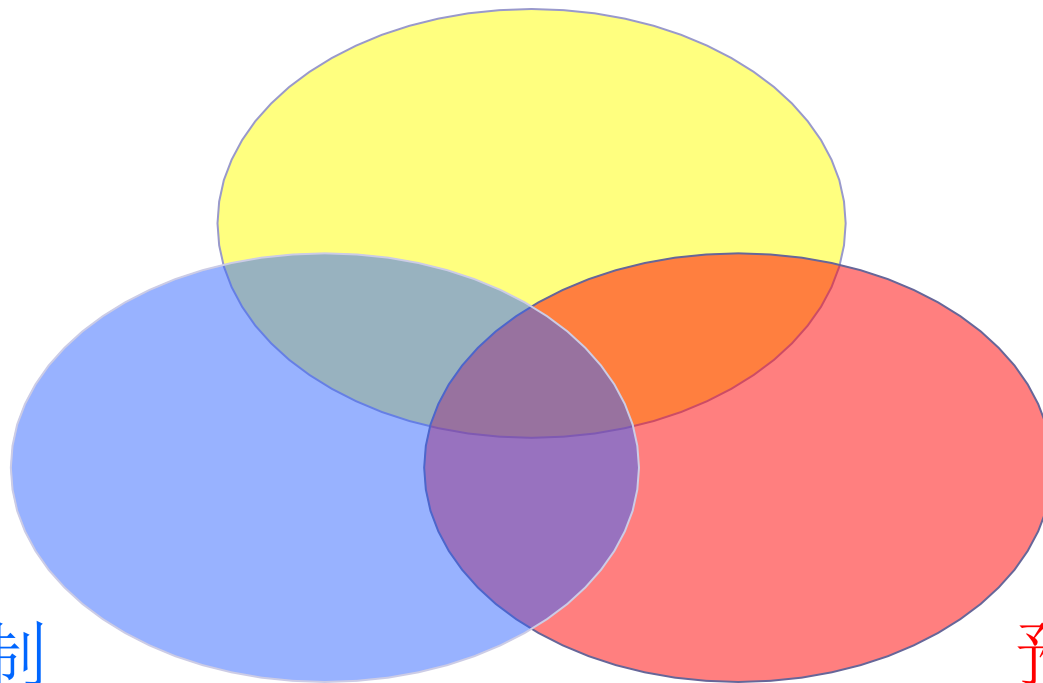
- 组织机构设置与部门组织架构
- 班子搭配与人员选择
- 协调

# 领导

- 管理艺术
- 教练

# 控制

定期会议、报告、报表



计划控制

预算控制

# 企业管理根本一二图四表一计划

- 组织机构图
- 运营管理流程图
- 权限划分表
- 定员定岗编制表
- 销售报表
- 财务报表
- 年度经营计划

# 何谓制度

# 何谓制度

- 企业管理制度是企业员工在企业生产经营活动中共同须遵守的规定和准则的总称，企业管理是通过企业管理制度在企业的运行和实施来实现的，是维系组成企业各要素的平台和纽带，是企业进行或实现管理的基础条件，是实现管理的渠道和方法，是企业全体员工的职务行为准则，是企业整体和局部系统运转时应遵守的规范。

# 广义的制度

- 机构设置——机构或部门设置的原则/模式/方案
- 岗位设置——岗位设置方案
- 岗位标准——岗位人员的职责和能力标准
- 业务流程——涉及部门和岗位之间的业务工作流程
- 管理制度——保证管理方案有效贯彻的制度、规范

# 狭义的制度

- **管理制度**——保证管理方案有效贯彻的制度、规范
- **业务流程**——涉及部门和岗位之间的业务工作流程

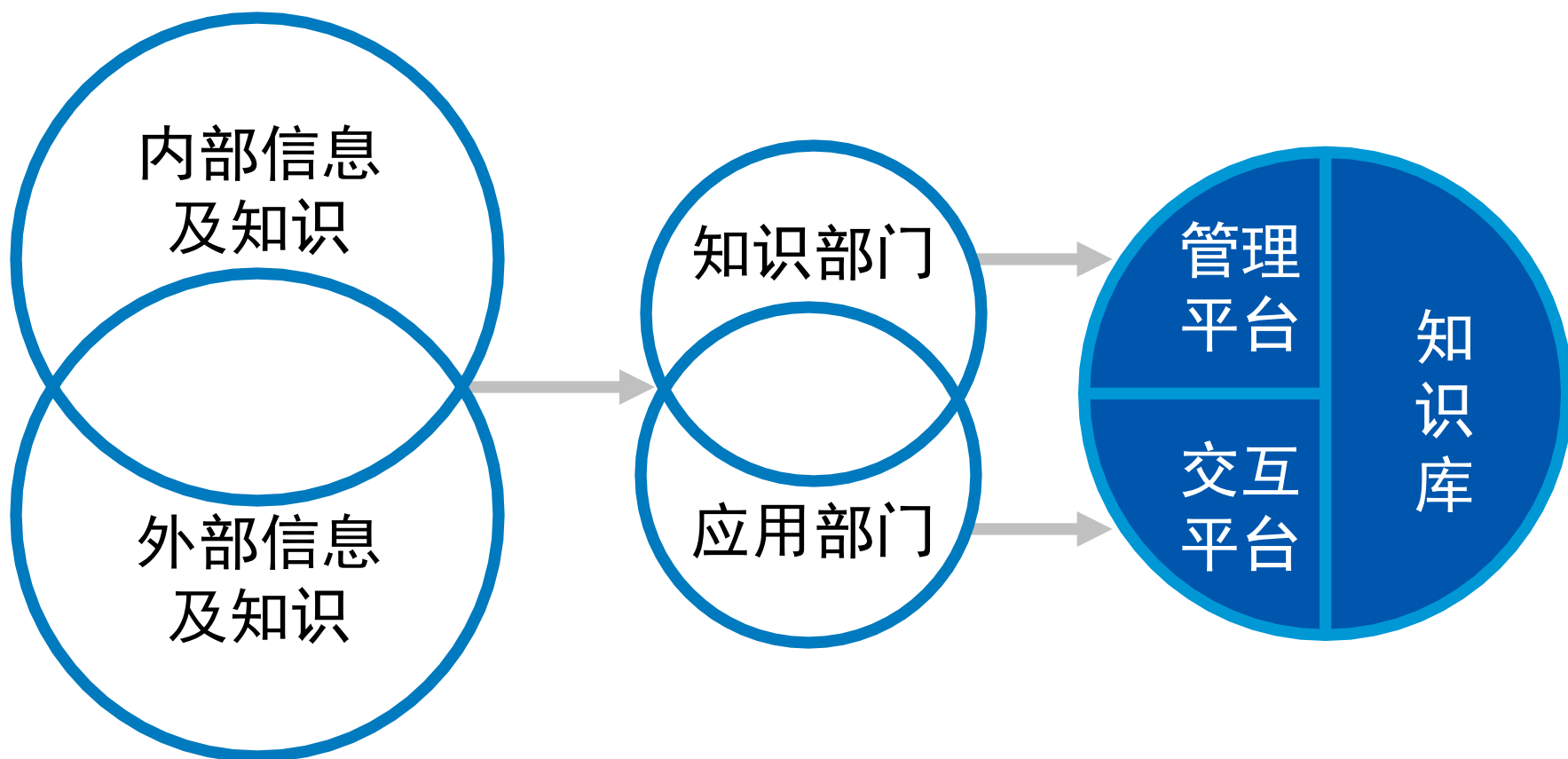


# 制度编制目的

# 制度编制目的

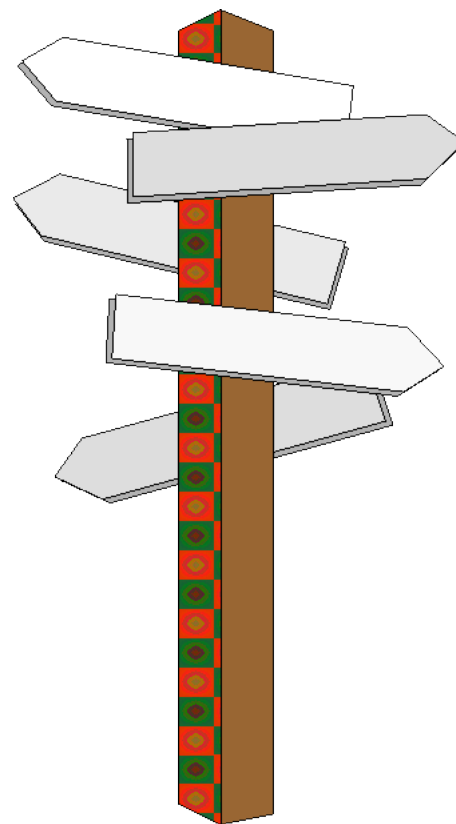
- 指导
- 规范
- 持续改进
- 知识管理
- 提升工作效率，提高管理水平。

# 制度建设就是知识管理的过程



# 讨论：

- **制度有没有先进与落后之分？为什么？**



# 制度编制原则

# 制度编制原则

- 服从于组织结构和规模的原则
- 简明化原则
- 系统化原则
- 锁链化原则
- 专业性原则
- 针对性原则
- 一般和特殊相结合原则

# 案例：

某厂订立有严格的上、下班制度，并一直遵照执行。一天深夜突降大雪，给交通带来极大不便，次日早晨便有许多同志上班迟到了，厂长决定对此日的迟到者免于惩罚。对此，企业内部职工议论纷纷。在下列议论中，你认为哪种说法最有道理？

- A. ^ 厂长滥用职权
- B. ^ 厂长执行管理制度应征询大部分职工的意见
- C. ^ 治厂制度又不是厂长一人订的，厂长无权随便变动
- D. ^ 规章制度应有一定的灵活性，特殊情况可以特殊处理

# 制度特点

- 1、系统性;
- 2、专业性;
- 3、科学性;
- 4、标准性;
- 5、适应性;
- 6、可操作性;
- 7、可记录性或可反馈性;
- 8、可追溯性;
- 9、可定量或可检验性;
- 10、与责任部门和责任人的对应性



# 从系统性来分企业管理制度

- 企业组织机构设计；
  - 职能部门划分及职能分工；
  - 岗位工作说明；
  - 专业管理制度；
  - 作业流程；
  - 规范、规程、标准；
  - 管理表单。
- 组织结构图（包含管理层次和幅度等）；
  - 职务说明书（包含职责和任职条件等）；
  - 核准权限表（描述某事的运作由哪一级申请、立案、拟案、咨询、核准、决定及报备等）；
  - 表单流程图（包含表单的填、审、核、发生周期、送发单位等）；
  - 岗位责任制（以人为核心，描述岗位应做的事和做好该岗位工作的指引）；
  - 标准作业书（以事为核心，描述事情如何做）；
  - 操作规程（以机器为核心，描述机器如何操作）；
  - 部门和员工考核办法；
  - 技术标准。

# 从专业性来分企业管理制度

- 产
- 销
- 人
- 发
- 财

# 问题

■ 有这样一个问题：品质是

1. 设计出来的？

2. 管理出来的？

3. 制造出来的？

4. 检验出来的？

# 制度的命名问题

- 岗位作业指导书—以岗位来命名
- 标准作业书—以事来命名
- 操作规程—以机器来命名



# 企业管理制度体系

# 企业管理制度体系

- 以企业的总则和五大部门（产、销、发、人、财）为篇章。



企业管理制度体系

产

销

人

发

财

企业文化

# 生产管理系统

- 产指生产管理方面，包括采购、外协、储运、技术、制程、设备、基建、安全环保、品控等环节。



# 营销管理系统

- 销指营销管理方面，包括市场调查与研究、通路规划与管理（**B2C**）、大客户管理（**B2B**）、营销控制、营业推广与公关、售后服务、营销人员管理与激励等环节。

# 研发管理系统

- 发指研究和发展方面，包括调研、项目立项、研究设计、项目管理、投资、企划等环节。

# 人事行政管理系统

- 人指人力资源管理，包括招聘、培训、考核、升降、异动、薪酬、保险和福利、公文档案、行政事务、食堂、宿舍、保安等环节。
- 还有政务管理系统（包括工会、团委、党委等）

# 财务管理系统

- 财指财务和会计，包括会计、财务、审计等环节。

- 同时将管理的四大功能（计划、组织、领导、控制）贯穿其中。

# 制度编制要点

# 制度编制要点

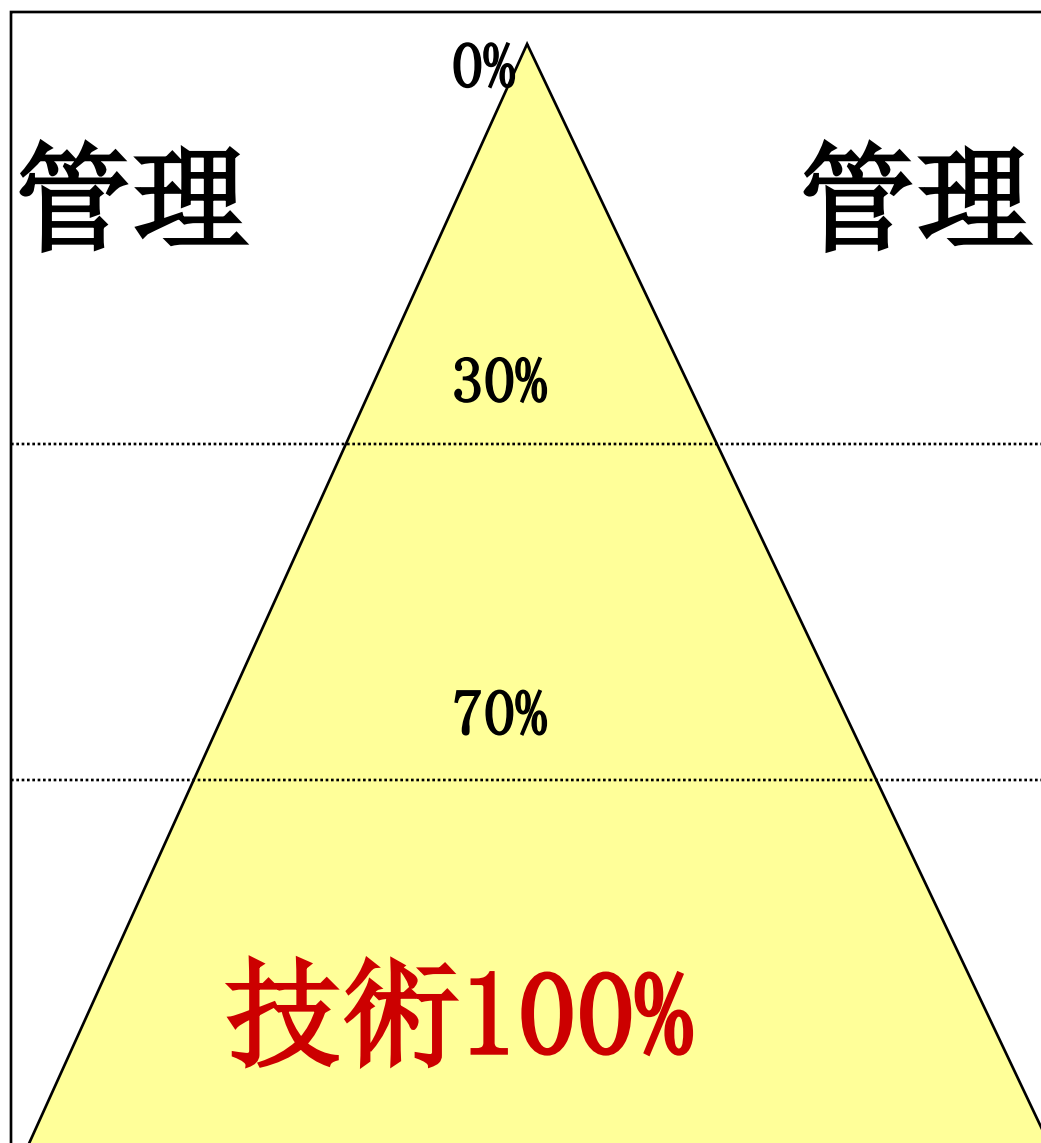
- 点 — 岗位、班组与部门
- 线 — 工作项目
- 面 — 以岗位责任制（包含岗位工作指引）、标准作业书、操作规程、技术标准和管理办法等为枝干构成一个平面

总经理

中层  
管理人员

基层  
管理者

作业员



管理

管理

0%

30%

70%

技术100%

↑ 职位越高管理责任加大  
↓ 职位越低技术责任加重



# 站在公司和部门的角度来看

- 表单
- 报告
- 会议
- 权限
- 计划和预算



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/258053133033006063>