

# 《管理体系构建与管理制度设计》

## 【课程目标】

1. 洞悉新时代的企业管理体系、方法及其基本成功要素；
2. 研讨企业管理体系与制度设计的思想和原则；
3. 澄清和明确制度化管理的角色新定位、新策略；
4. 掌握企业构建和导入管理体系、方法与策略的具体步骤；
5. 学习有效设计各类管理制度、管理流程的务实设计方法；
6. 辨析不同企业、不同部门、不同岗位的有效管理流程；
7. 掌握系统构造与变革企业管理体系的程序、方法和有效推进技巧；
8. 分享著名企业实施制度创新和制度升级的成功经验。

## 【课程时间】

两天。

## 【授课方式】

本课程以互动为主的方式进行，包括课堂教授、针对性讲解、个案分析、方法指导、参与式研讨、课堂分组讨论、小组练习、模拟演练、思考题和测验、现场咨询。此外，同时配合其他多种手段（PPT、多媒体、角色扮演、分组活动等）进行辅助练习。

## 【内容大纲】

### 课前热身：

分组、选组长、设计小组标志和口号、宣布比赛规则。

### 破冰讨论：

1. 企业管理的要素中，您认为哪一个要素对管理者是最重要的？
2. 为什么要建设一个有效的管理体系？

### 授课内容：

#### **第一单元、管理体系概论**

思考与讨论：从分粥的故事看“三项建设”特别是组织制度建设对企业的作用。

- 1、思想建设
- 2、制度建设
- 3、队伍建设

一、什么是管理体系？其概念和定义都是什么？

## 二、管理体系建设的意义

- 是对工作标准化的规范
- 是对员工行为的规范
- 是对企业发展方向的规范
- 是对工作权利、责任、利益的明确
- 是对管辖范围内空间的明确
- 是解放员工的手脚和调动员工积极性的有利武器

## 三、制度的形式

- 1、工作制度。
- 2、责任制度。
- 3、特殊制度。
- 4、制度与流程二者之间到底有什么联系和区别？

## 四、优秀企业管理体系类别举例

- 1、营销管理体系：营销战略、营销计划、市场调查、渠道、信息数据库管理等制度与流程举例。
- 2、财务管理体系：预算、资金、会计核算、固定资产、成本、财务稽核、融资、投资管理制度与流程举例等。
- 3、行政管理体系：会议、车辆、接待、办公资料、合同、印章管理等制度与流程举例。
- 4、决策体系：董事会议事规则、总经理办公会工作细则、董秘工作细则等管理制度与流程举例。
- 5、生产管理体系：外协、厂商考核及管理、采购、库房管理制度与流程举例。
- 6、研发管理体系：项目管理、质量管理等制度与流程举例。
- 7、经营管理体系：发展战略、经营计划制定等管理制度与流程举例。
- 8、人力资源管理体系：员工手册、考核制度、培训制度、招聘制度等管理制度与流程举例。

## 五、制度建设的重要性

1. 制度在组织中的作用
2. 制度的经济意义
3. 制度的法律意义
4. 优秀企业的制度建设案例介绍
5. 制度建设对人的管理的重要性
6. 从中美日三国企业的寿命看组织制度——企业的生命！
7. 从企业的发展阶段看组织制度的重要性
  - 1) 创立阶段
  - 2) 成长阶段
  - 3) 巩固阶段
  - 4) 停滞阶段

## 六、从企业管理的“九段三十六级”看制度建设的阶段性

- 七、成功企业所必需具备的管理要素
- 八、成功企业的基本特征
- 九、制度与流程不完善引发什么样的后果和危机（举例）
- 十、管理制度的终极目的

## **第二单元、我国企业的管理体系建设现状**

课堂讨论：“我们大家来找碴”：

在贵公司和各个部门里，都有哪些管理体系薄弱的表现？原因是什么？

### 一、管理体系诊断

在人力资源管理上的主要问题是哪些？

在财务管理上的主要问题是哪些？

在行政管理上的主要问题是哪些？

### 二、管理体系的完善

1、管理危机的启示

2、“木桶理论”的启示

3、青蛙实验的启示

4、老鹰抓小鸡的启示

结论：组织制度建设是第一位的。

### 三、重点案例介绍和分析：从海尔看中国企业的管理体系建设。

## **第三单元：制度建设的流程、步骤和方法**

课堂讨论：如何在制度建设上实现升级和提升？

### 一、如何实施制度设计和制度建设？

1、制度建设要先从思想建设入手。

2、制度建设要先从高层领导开始。

3、管理无小事，制度建设要从小事抓起。

4、制度必须与奖惩激励挂钩。奖惩激励力度越大，制度执行的效果越明显。

5、制度建设必须具备可行性，必须按照企业的实际情况进行制订。不要超前和滞后。

6、制度是用来保护绝大多数员工利益的。

7、兴利除弊。制度建设时，在考虑一面的同时可能会在另一方面出现其它的弊病，制订制度的关键在于对可能带来的弊端掌握在能控制的程度之内。

8、制度建设要不断创新，工作出现了问题时，要首先对制度进行检查，然后完善制度。制度是为了工作而设立的。

9、制度建设应与企业的整体企业文化融为一体。

10、制度建设的缺陷会导致整个制度被突破从而导致失效。

11、制度建设要切合实际

12、在制度建设中，制度的执行是关键，有制度无执行等于没有制度。

## 二、制度建设升级五个要点

- 1、优化人岗结构与岗位设置
- 2、建立岗位责任制与工作流程
- 3、建立完善的规章制度和体系
- 4、建立绩效考评与激励制度
- 5、加强培训和团队文化建设

## 三、制度建设的“三化”

1. 规范化
2. 流程化
3. 精细化

## 四、制度建设的“三要”

1. 要假定制度是不被执行的：措施
2. 要假定措施是贯彻不下去的：检查
3. 要假定检查也是没有用的：奖罚

## 五、制度建设的“一套、二表、三书、四指引”

- 1、一套：一套完整的企业规章制度。
- 2、二表：目标设定表、绩效考核表。
- 3、三书：职位说明书、作业指导书、工作承诺书。
- 4、四指引：流程；标准；制度；表格。

## 六、如何实现组织管理体系的完善？

1. 脚踏实地的变革 （战略方向）
2. 全面强化企业文化； （意识基础）
3. 组织、管理模式优化； （势在必行）
4. 操作手册建立健全； （规范管理）
5. 中层队伍素质培训； （纲举目张）
6. 人力资源管理导入； （轴心管理）
7. 测评、绩效考核实施； （重中之重）
8. 薪酬、用人机制改革； （落在实处）
9. 学习、培训体系建立； （长期坚持）
10. 内部局域网络的建设； （强化沟通）
11. 完善管理的制度系统。 （必然趋势）

【授课老师】

崔翔博士