

“制度的力量”

——5+1 制度设计与^{管理}技巧

(国作登字-2017-A-00370990)

主讲：张剑 (2天)

【课程背景】

- ※痛点 1 | 文件不成体系：文出多门，缺乏整体规划，搞不清有多少制度，制度文件成为摆设；
- ※痛点 2 | 格式编号混乱：中西混杂，版式字体乱用，编号或随意或冗长，标识功能不清晰；
- ※痛点 3 | 制度缺乏灵魂：缺乏业务思考，底层规则无思考或不清晰，制度成山问题依旧；
- ※痛点 4 | 结构重叠交叉：制度结构颠三倒四，内容重叠交叉，制度之间各自为政缺少关联，
- ※痛点 5 | 内容空洞无物：套话、大话、正确的废话充斥版面，看完也不知想具体规定什么；
- ※痛点 6 | 表述复杂冗长：语言不精练，表达不简洁，文字重叠，阅读费时费力；
- ※痛点 7 | 程序非法无效：制度出台或程序不合法，或制定主体不合法，或内容非法，存在法律风险；

.....

好的制度管理不是牵引式的，也不是推动式的，而是自驱式的。张剑老师根据多年办公室工作及咨询顾问经验，从思考到设计，从规范到实施，帮助学员认清制度的本质，了解制度设计相关利益群体的博弈关系，掌握科学合理、实事求是，符合人性规律与业务要求的制度设计与编写技巧，提升企业的管理效率。

【课程特色】

- ◆管理实践升华：十八年工作经验，100+制度培训、70+企业管理咨询、30+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 40+国家、政府、企事业单位制度管理案例，让学员身临其境；
- ◆工作经验积累：180+份以上企业管理制度设计、1000 份咨询项目方案/报告经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★认识制度：认识制度本质，了解制度作用与意义，树立科学的制度建设观；
- ★设计制度：掌握 5+1 制度设计方法，让制度有灵魂、会说话，实现制度自驱动；
- ★编写制度：掌握制度分类分层的方法，掌握制度编写规范与结构技巧，让制度精简干练；
- ★管理制度：掌握制度管理的核心要求，掌握制度全流程管理、奖惩的方法，让制度高效落地；
- ★举一反三：理解各类企业的制度案例成功与失败的原因，掌握目标导向的制度编写技巧。

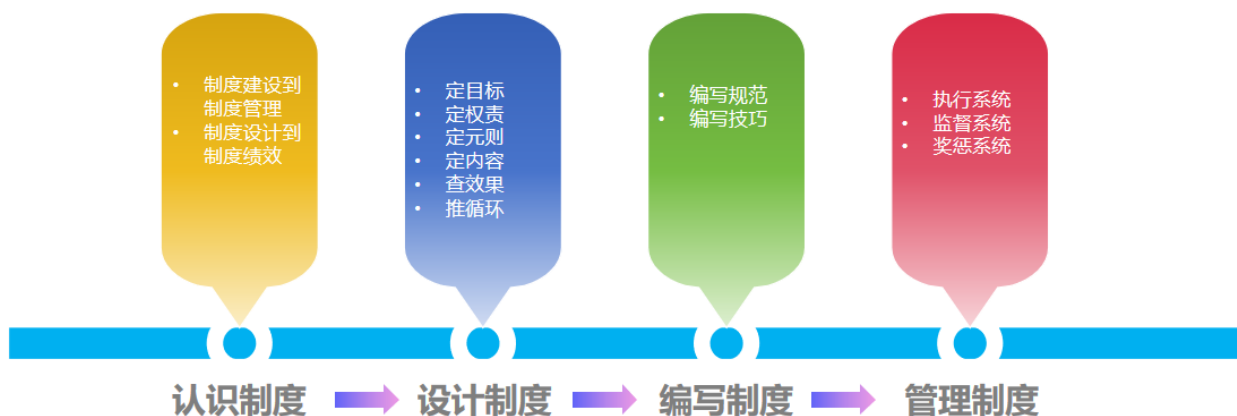
【课程对象】

企业老板、中高层管理人员、HR 管理人员、企业制度建设负责人

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



第一讲 认识制度：制度为王，设计为先

1、制度建设夯实企业经营管理的基礎

- ◇ 制度本质和内涵
- ◇ 企业制度的基本要求
- ◇ 企业制度常见的问题
- ◇ 制度建设与编写的基本思路

2、先有制度设计，才有制度绩效

- ◇ 目标导向——承载文化，明确目的
- ◇ 科学合理——合情合理，落地可行
- ◇ 明确主体——责任有效落实到个人
- ◇ 自我驱动——内在需求推动员工自发执行
- ◇ 简明扼要——让员工看得明白记得清楚

【案例分析】华为基本法与华为的成功、两兄弟分苹果、囚犯船的故事、产品合格率的故事、某公司的办公室管理制度、某制度体系设计咨询项目中的切片思维、某企业的图书管理制度

【小组讨论】什么样的制度才是好制度？在管理中，制度应该强调死还是强调活？制度设计应多关注人性的“恶”还是“善”？如何设计处罚额度？如何看待刑法修正案中的意见征询结果？

第二讲 设计制度：5+1 搞定制度体系设计

1、第一步：定目标

- ◇ 制度目标的三个 W
- ◇ 制度目标与环境的关系
- ◇ 只有站在正确的视角才能厘清思路

2、第二步：定权责

- ◇ 权责设计的要点
- ◇ 权限分析与权限表设计

3、第三步：定元则

- ◇ 元则是制度的灵魂
- ◇ 从制度的核心要素看元则
- ◇ 制度元则设计的要点

4、第四步：定内容

- ◇ 内容设计的关键
- ◇ 内容设计的逻辑

5、第五步：查效果（运行实施）

- ◇ 模拟运行，检查制度实施效果
- ◇ 建立多通道的制度控制系统

6、第六步：推循环（改善优化）

- ◇ 发现问题，推动落实改善
- ◇ 制度设计的问题思考

【应用工具】纳什均衡、不完全信息博弈、MECE 原则、制度设计评估表

【案例分析】三份考勤制度的思考、海尔的第一份制度、某公司人事制度条款分析、天源家具失败的绩效考核、进料验收管理规定的权责分析、某酒店家具企业的权限表、某公司的销售制度、常规生产物料采购开发管理制度、采购执行管理规定

【小组讨论】从制度层面分析共享单车失败的原因？如何设计不确定信息下的 KPI 目标值？如何看待一元钱陷阱？如何解决天源家具的管理难题？家具厂的禁烟制度如何有效落实？

【实战演练】制度元则设计、制度条款优化

第三讲 编写制度：制度编写的规范与技巧

1、制度编写的基本规范

- ◇ 制度的分类与分层管理
- ◇ 企业制度的格式与规范
- ◇ 制度文件编号的一般规则

2、结构化的制度编写技巧

- ◇ 制度编写的三条基线
 - 结论先行
 - 以上统下
 - 归类分组
 - 逻辑递进
- ◇ 制度内容编写的三种逻辑顺序
 - 时间顺序

- 结构顺序
- 重要性顺序
- ◇ 制度编写的语言表达要求
 - 文理与法理的统一
 - 专业用语的使用
 - 制度编写的常用句式

【应用工具】企业制度格式与标准（参考）、流程格式标准

【案例分析】某公司的管理制度、某公司的制度执行情况检查表、令人发狂的流程图

【小组讨论】管理制度与ISO体系文件的区别？制度格式要解决什么样的问题？制度编写中可以使用描述性语言吗？这份制度编写存在什么问题？主谓结构还是动宾结构？流程图编写的关键是什么？

【实战演练】部门制度编写（框架）、报销制度的优化、制度编写简化

第四讲 管理制度：制度执行与落地保障

1、制度执行系统建设

- ◇ 刚性制度与柔性管理
- ◇ 制度推行的三个阶段

2、制度监督与奖惩系统建设

- ◇ 制度监督体系建设
- ◇ 制度奖惩机制建设
- ◇ 制度文化建设

【应用工具】破窗理论、烫炉法则

【案例分析】某公司的制度执行情况检查表、德胜洋楼的制度监督、联想的迟到罚站制度、海尔的赛马规则、三星的会议制度与会议文化、华为的干部制度与用人文化

【小组讨论】公司制度如何执行？奖惩制度如何体现以人为本？如何设计绩效考核的末位淘汰制度？

【实战演练】公司制度推行金点子

