

制度体系建设

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/168517684118987.html>

范文网，为你加油喝彩！

按摸-洛列莱



2023年5月27日发(作者：追梦人)

精品文档

制度体系建设

制度是指要求大家共同遵守的办事规程或行动准则，制度体系建设。体系是指若干有关事物或某些意识相互联系而

构成的一个整体，泛指一定范围内或同类的事物按照一定的秩序和内部联系组合而成的整体。企业的制度体系是指为了让企业正常运营发展而制定的各种办事规程或行动准则的一个有机整合体。

在当前市场深化改革的形势下，管理制度体系建设已经被越来越多的企业所重视，加强管理制度体系建设成为提高企业竞争力的有效途径。对于国有企业集团而言，制度体系建设无论是对于母子公司管控，还是母、子公司单体持续发展，都有极重要的作用。如何在企业制度体系的建设中融入管理者的理念、智慧，如何通过制度体系建设，有效配置资源，打造核心竞争力，促进集团公司目标实现;如何使子公司在集团统一指挥下，抓而不死、放而不乱，百花齐放，是多数国有企业集团公司面临的难题。

一、我国国有企业集团制度体系建设发展现状

为了更清晰直观的描述我国国有企业集团制度体系建设的现状，本文先按企业管理制度建设在企业不同阶段的特点将企业制度体系建设发展分为以下四个阶段，并结合我国国有企业的发展历史指出我国国有企业集团制度体系建设的。

。

1

欢迎下载

精品文档

第一阶段建立初期——“应急期”。这个阶段主要呈现的管理现状是出现什么问题解决什么问题，也可以称之为经验管理，即“人治”。这个阶段下的企业不是完全没有制度，但主要是靠经验和习惯发挥着管理作用。

第二阶段成长期——“规范期”。这个阶段的企业在管理制度体系建设上主要是完善与管理相关的各种制度，并培训实施。但是这个阶段员工对制度执行的自觉性不足，管理层对制度贯彻的监控不力，建立起来的管理制度体系还未能企业运营中进行固化。

第三阶段稳定期——“固化期”。这个阶段的企业进入一个发展较为平稳的时期，企业为了将已成熟的管理制度体系在企业运营过程中进行固化并提高管理效率，主要采用现代IT技术建立信息系统，用以解决制度执行、贯彻中的不足，同时将企业的制度固化成员工的习惯。

第四阶段成熟期——“文化期”。这个阶段随着企业的不断发展逐步形成了自有的企业文化并根植每位员工的心中。“文化期”的企业，仍然存在制度管理，只是不再反复强调制度的强制作用，制度管理正逐步升华，遵守制度也成为一种基本的企业文化。

图：企业制度体系建设发展阶段

二、我国国有企业集团制度体系的建设

在我国国有企业由“规范期”向“固化期”发展的过程

。

2

欢迎下载

精品文档

中，探讨如何构建一套既具有国际竞争力，又符合企业实际情况、具备可操作性的企业制度体系，具有较强的实践意义和理论价值。

、国有企业集团制度体系建设需要考虑五个关键要素

国有企业集团的制度体系产生于企业具有个性化的环境和自身特点，带有强烈的企业个性特征。而个性则提炼于企业运营的五个关键要素，即企业的内外部环境、战略目标及措施、管控模式及组织环境、业务及管理流程和岗位职责规范。

图：企业制度体系建设的五个要素

这五个要素互相依存、不可分割，企业的战略形成于对其内外环境的客观分析和判断基础之上，战略目标是对其经营管理活动的最高指引；企业的管控模式是落实战略目标的管理基础，而组织结构则是管控模式在组织方面的体现，管控模式和组织结构决定了企业集团与下属子公司的职责界面和权限划分，是业务和管理流程形成的依据；业务和管理流程是企业管控模式实现和组织结构运转的必要手段，为明确、规范岗位职责提供了划分标准；岗位职责的规范为业务及管理流程的顺利运行提供了保障，也是企业内外部环境变化的直接反映。

国有企业集团的制度体系必须建立在五个要素组成的
框架基础之上。制度体系本身必须和企业的战略实现完美的

。

3

欢迎下载

精品文档

匹配，同时有合理的组织结构作为支撑，在明确部门以及岗
位职责的前提下去制定或优化企业的业务流程和管理流程，
进而形成企业的制度体系。只有通过逐步深入分析各相关要
素，才能确保制定出的制度体系是打上企业烙印，科学的、
合规的、高效的并且是可执行的。

关键要素一：内外部环境

任何一个企业都不是生存在真空的环境中，制度是企业
的法，这个法可以说是“小法”，是微观层面的法，而企业
所处的环境，包括国家地区、行业、资本市场等的运行规则，
我们可以称之为“大法”。企业的“小法”必须建立在“大
法”的框架之下，否则就失去了存在的根据。

影响和制约国有企业制度体系建设的外部环境因素包
括三个。一是国家的法律法规，二是社会的道德习俗和文化，
三是治理规则对企业的要求。企业制度在规范个人行为时仅
限于个人的企业组织方面，它必须受到国家法律、法规，社
会传统、习俗的制约。也就是企业的制度不能违反国家的法
律、法规，并尊重社会的传统、习俗。同时，对于以不同的

合约方式形成的企业，企业的管理制度也要受企业治理结构的限制。

影响和制约国有企业制度体系建设的内部环境因素包括三个。一是企业的管理水平，二是企业文化的建设，三是企业业务发展的需要。企业的制度体系必须建立在企业当时。

4

欢迎下载

精品文档

的内部环境之上，不能一味的追求全面、科学的制度体系而忽略自身的实际需求。企业每一个发展阶段的管理水平、企业文化和业务发展需求都不一样，所以企业所处发展阶段的不同是影响和制约国有企业制度体系建设的主要内部环境因素。

所有这些影响和制约企业制度体系的内外部因素，都是企业制度体系构建的基本环境。企业在进行制度体系的设计和制定时必须分析、遵守和服从于这些环境。

关键要素二：战略目标及措施

企业的制度体系并不仅仅是为了管人，而是需要通过规范企业中人的行为而实现企业组织目标和组织中个人的目标。因此，企业的制度首先要受到企业发展战略的约束，服务于企业发展战略并为企业战略的实现提供保障。

企业的一切目标都应该围绕实现战略而展开，企业的一

切制度必须与战略相匹配。在实际工作中，制度体系管理部门应根据企业所倡导的宗旨、战略目标，围绕不断变化的生产、经营、管理的中心工作去编制、执行、维护制度，一切与战略目标产生冲突的制度都应及时废止或修改，保障制度与战略匹配的及时性，这是构建制度体系的基本理念。制度体系的建设工作还必须与战略阶段相匹配，分阶段制定和实施，并根据战略的调整进行动态调整，为了在不同的战略阶段实现各阶段的战略目标，战略措施要通过管理制度和业务。

5

欢迎下载

精品文档

制度来规范和固化下来，以此构成制度体系的主体内容。

关键要素三：管控模式及组织

管控就是母公司对子公司管什么?管到什么程度?怎样管?通过确定母子公司的管控模式，划分子公司的管理界面，明确母公司，即国有企业集团总部的定位和主要管理职能，将各项管理职能通过制度规范固定下来，这就形成了国有企业集团总部层面的制度体系。现在理论界的管控模式主要分为三种基本类型，即财务控制型、战略控制型和运营控制型，从财务控制型到运营控制型，随着集权程度的逐步提高，集团母公司承担的职能也越来越多，而子公司的职能则相应减少，这就意味着，集团制度体系的内容在不断扩充，

深度在不断延展。

关键要素四：业务及管理流程

企业的制度体系，实际上就是各项管理流程和业务流程系统性和规范性的表现，只有在确定了科学、合理的生产经营流程后，才可能完备、全面和合理地制定企业的各项生产经营规程和管理规章制度。在各项管理规章制度的设计和制定时，必须针对企业的不同产品品种和生产特征绘制生产经营流程，并进行科学的流程再造分析。在明晰的企业生产经营流程的基础上，才能完整、全面、系统地分析确定生产经营过程所涉及的组织、工艺、安全、环保、定额、原材供应、产品营销等各个生产经营环节，以及制定各环节的规范、规

。

6

欢迎下载

精品文档

章和管理制度。在保证各种规程、规范和管理制度之间的完备、配套的条件下，以确保各生产经营环节的有序、协调，实现企业的总体生产经营目标。

关键要素五：岗位职责规范

企业岗位规范及职责分析，制度形成于此。企业的战略规划、生产经营、管理职责等的落实都是由不同的企业职能岗位来实现的。但是，在企业中，我们经常能看到四种现象，即岗位职责缺位、错位、交叉和重叠，这些现象在国有企业

表现的尤为突出。合理定岗、明确岗位规范与职责能确保减少岗位职责不清、工作重复、扯皮推诿等无效率和混乱状况，确保各岗位能够各司其职、各负其责。同时，明确设计和制定科学、合理的岗位职数，岗位规范和职责本身就是企业制度的重要组成部分。

、构建企业集团制度体系框架

企业集团制度体系框架的建立是基于集团总部主要职能的管理定位。一般来讲，集团公司的核心职能包括：战略管理、计划管理、风险管理、投融资管理、股权管理、资产管理、财务管理、审计监察、内部控制、人力资源管理、信息资源管理、公共关系管理、基本建设管理、生产管理、经营管理、党群工作、精神文明建设和企业文化建设等，管理制度《制度体系建设》()。当然，每个集团公司的核心职能不尽相同，这就要求我们对集团公司的主要核心职能进行详。

7

欢迎下载

精品文档

细梳理和准确定位。

在确定集团的核心职能后，需要对集团公司总部的每一项职能建立若干相互联系、密切配合的、完整的、系统的制度集合，即制度树。在这里以人力资源管理作为示例。例如：一般情况下，人力资源制度体系包括岗位体系管理办法、薪

薪酬管理制度、超额绩效奖金管理办法、绩效考核办法、招聘管理制度、培训管理制度、干部聘任管理办法、劳动合同管理办法、考勤及休假管理办法等，这几个相互关联，相互作用的制度根据企业内部管理流程连接起来后就构成了集团公司人力资源管理制度树体系。

若干个管理制度树组合在一起，就形成横向分类、纵向分级的企业集团制度体系框架，制度体系建设的重点是通过建立企业管理制度树，对企业的管理制度框架做到横向没有遗漏，纵向不交叉、不重复、不矛盾，所有制度全部覆盖。

、编写企业集团的具体制度

完成了制度体系框架的建设，我们应该如何编写具体规章制度呢？

具体规章制度的编写主要从两个方向入手，一个是从形式上对规章制度进行规范；另一个是从制度编写的过程进行规范，使之更具有合理性和可执行性。

）形式规范可以从格式规范、结构清晰、文字准确、发布规范等几方面进行。

。

8

欢迎下载

精品文档

> 格式统一：统一字体、字号、目录排列方式、纸张大小及边距、页码格式等。而且制度都以文件的形式予以确定。

> 结构清晰：制度的结构一般为目的、主体内容、附件等进行编写。

> 文字准确：文字用词要准确，文字表达应与要表达的思想完全吻合；叙述要规范，文字语句要符合现代汉语语法、修辞和逻辑。

> 发布规范：发布应遵循以下程序：制定初稿，初审并修改，审核并签署修改意见，修改初稿，审批，审查并签署意见，发布。

) 制度编写过程的规范主要对制度编写过程中的四个关键要素进行控制和规范。

#FormatImgID_# 图：具体规章制度编写的四要素

第一要素：按哪几步做？

很多国有企业在编制制度体系的时候对制度要管理的事务或工作没有深入的理解、掌握和感悟，而是过于关注领导怎么想，或者是坐在办公室里不经过实地调研就完成制度的编写，这样写出的制度自然难以切合实际，操作性差是不可避免的。

作为建立制度体系的部门和人员应该在编写制度前进行深入地了解和分析，把制度所要管理的事务或工作分环节、步骤、方面后再进行层层细分，细分到不能再细的地步，

。

9

欢迎下载

精品文档

自然会抓住管理的主线，纲举目张，写起来就会顺理成章，管理的条理性、分工的细致性、制度的逻辑性也在其中得以体现，为建立一个好的制度体系打下基矗

第二要素：每步如何做？

企业在编写制度时，只需要用朴素、准确的语言和文字对每步如何做，做什么内容进行详细描述就可以了，关键是要把握好各个环节、步骤、方面之间的逻辑关系和上下之间的衔接与配合。

在确定每步如何做过程中，还要明确制度的管理职责，每一项工作的每一个阶段都应有明确的管理部门负责。只有将具体职责和权限明确并具体到每个部门和岗位，才能保证制度落实到位。否则在执行过程中就会出现问題，要没人做，要不就互相推诿，责任没人担，管理出现混乱。很多国有企业的制度里往往以“追究相关人员责任”的字眼进行责任人的界定，这是不准确的，必须明确清楚责任人的岗位。

第三要素：每步标准是什么？

在企业经营管理过程中，任何一项工作都要有一定标准来规范和约束，否则难以保证或提高工作的质量和效率，往往是管不注理不清，管理的有效性无法充分体现出来，这是大部分国有企业在制度化管理中的软肋所在。因此要从以下方面下功夫：

。

10

欢迎下载

精品文档

- > 给工作一个明确的时间期限;
- > 工作任务尽可能予以量化;
- > 工作过程尽可能书面格式化。

一个管理制度的编写如果在以上三个方面都做到了，管理制度的规范性、管理制度的效率、管理制度的质量才能实在的展现出来，对员工的管理也有了客观的依据。

第四要素：做不好怎么办？

如果一个制度内没有与工作标准和要求相配套的奖罚措施，在制度执行的过程中完全凭员工的自我约束和管理能力是很困难的，在员工屡次违反制度而没有受到相应处罚后就会导致企业的制度化管理最终流于形式，成为一纸空文。所以在编写制度的时候一定要突出管理制度的刚性和力度，明确惩罚的方法和力度，在制度执行的过程中严格落实和监督。

为了保证制度的严格执行并能实现动态调整，需要在企业内部建立统一的制度管理部门。由统一的制度管理部门牵头进行企业集团各项制度的编制，对企业制度的合理性、时效性进行日常的长期维护和改进，并对企业制度的执行情况进行实时监督。

三、我国国有企业在制度体系的建设中应避免的误

区

最后我们在构建企业制度体系的时候应该要注意避免

。

11

欢迎下载

精品文档

以下六个误区：

误区之一：重具体制度编制，轻制度体系建设。

很多国有企业的部门制订某一管理制度的动因，往往是针对某一项管理工作做出规定;或者是经常性地出现某一类问题，用制度来规范工作，以避免问题的发生。但这种情况往往是解决一个问题的同时往往又带来新的问题，从制度建设的角度说，问题在于就事论事，忽略了制度体系的建设。

国有企业集团的制度体系建设是个系统性的工程。首先，要重视管理制度的渊源性;其次，制度的层级性也应是制度体系应具备的内容;最后，企业管理制度体系还应体现包容性，一是能覆盖所需规范的管理和业务，不应有遗漏;二是同一层级的制度之间，不应出现交叉和重复，更不应该出现矛盾。

误区之二：重制度内容继承，轻管理思想创新。

这一点在我们建设国有企业集团制度体系的时候需要重点关注。很多国有企业集团在发展的过程中已经形成一些

固有的管理经验，我们不能将这些管理经验简单概括归纳就形成了现在的管理制度体系。企业的管理制度必须适应企业的生产经营活动的需要。当管理制度适应企业生产经营活动时，它会促进企业的发展，反之，它会阻碍企业的发展。

所以我们应该根据国有企业集团未来发展战略的需要，以创新的思想为指导，不断调整和完善管理制度体系，废除。

12

欢迎下载

精品文档

不合时宜的条文，增添最新的管理经验，才能保证企业集团的高效运行。

误区之三：重制度数量，轻制度质量。

我们在构建企业制度体系的时候不能片面强调管理制度的数量，错误地认为制度越多，管理效率越高，效果越好。这样，随着企业的成长，不断有新的管理制度出台，旧的管理制度又没有及时调整和清理，结果是管理制度太多太滥，工作人员没有精力去熟悉和掌握每一项管理制度，企业管理就会陷入混乱，大大提高了企业内部协调成本，降低了企业的运行效率。

对于管理制度的质量来讲，首先是规范性。每一项管理制度，在体例、格式等方面，都必须服从制度体系的统一规定。其次是制度的严密性，包括内容的严密性和文字的严密

性。内容的严密性主要是制度的制订依据要充足，每一项制度都要以法律法规或上一级制度作为依据;文字的严密性主要是用词要准确，文字表述应与要表达的思想完全吻合;叙述要规范，文字语句要符合现代汉语的语法、修辞和逻辑。最后是制度的明确性，主要是指制度的管理范围要明确，与其他制度的管理界限要分清;制度的管理权限要明确，哪个部门能管要说清，哪个部门不能管要禁止;制度的管理责任要明确，每一项工作的每一个阶段都应有明确的管理部门负责。

。

13

欢迎下载

精品文档

误区之四：重制度的理论性和一般性，轻制度的针对性、实用性和可操作性。

近年来，不论是国内还是国外，各种管理理论和思想层出不穷。体现在管理制度上，一些过于注重理论性，而忽视了实用性和可操作性，另一些不分析具体情况，照抄其他制度，往往是邯郸学步，得不偿失。

一个典型的例子是六西格玛的管理方法和相应的管理制度。国际上各企业应用六西格玛管理方法至少有三个前提条件：一是必须成功地推行了统计质量管理和全面质量管理，质量水平达到或超过三西格玛水平;二是先进的技术装

备和雄厚的财力，以及员工培训、外部专家的咨询等；三是要有高素质的员工队伍和良好的团队精神。而我们的情况是，近几年全国企业总体质量水平在75%左右的合格率上，国有企业高出一些，但距离99.7% 的三西格玛水平还是很遥远。在这种基础上我国的一些国有企业也引进了这种方法，大张旗鼓地宣传，并制订了有关六西格玛的管理制度，当然不会取得应有的效果。

误区之五：重管理制度刚性的独立作用，轻与企业文化柔性的互动作用。

制度建设的宗旨和核心应该是紧扣企业文化的内涵，使全体员工树立起企业价值观，最终形成本企业独有的、鲜明的、有助于推动企业全面发展的价值取向和行为准则。而不。

14

欢迎下载

精品文档

是通过实施一系列刚性的制度，窒息员工的创造性和主动性，使员工成为制度的奴隶。同时，就像国家的法律法规不可能规范组织和个人全部行为，还必须依靠道德的约束一样，企业的管理制度也不可能覆盖企业的方方面面，很多时候刚性的管理制度要与柔性的企业文化结合起来，形成互动，作用会更明显。

心理学家的研究表明，人有自我动力和超我动力。自我

动力的运行机制主要是自我利益机制。在这种机制作用下，员工产生自我价值，它以是否“利己”作为一切判断的标准，使人产生自私和利己的行为。自我动力是员工行为的基本动力，通过工作行为得到某种利益从而满足自我需要则是员工工作行为的原始和主要目的。

管理制度的作用机理，是通过控制员工的利益来控制员工的行为。超我动力的运行机制主要是对“社会价值与目标”的认同机制。当员工对所在社会的理念与价值观产生认同时，员工就会产生“超我价值观”，它以是否“利他”作为一切判断的标准，因而使人产生无私和利他的行为。如果用企业的利益观、价值观、核心精神与理念统一员工的利益观、价值观、精神与理念，就能让员工用企业的价值观指导自己的行动，从而使员工发生对企业有利的行为。企业文化的作用机理，是通过控制员工的思想来控制员工行为。如果只重视刚性管理制度的运用，只能激发起员工的自我动力，使员

。

15

欢迎下载

精品文档

工完全受自我动力的支配，从而使员工越来越自私。一旦遇到企业没有制度规定的领域，或者管理制度一旦有任何漏洞，或者员工利益与企业利益发生不可调和的矛盾时，员工就会受利己动力的支配，出现利己但是不一定对企业有利甚

至对企业有害的行为。

正确的方法是，通过刚性管理制度与柔性企业文化的结合，把自我动力与超我动力进行均衡激励，使之共同作用于员工行为，使员工行为指针始终指向企业目标。

误区之六：重制度编制颁发，轻制度实施检查。

应该说，这是我国国有企业一个比较普遍的问题，也是一个危害最大的问题。当我们在就企业制度体系下大力气制订出并颁发以后千万不能认为就大事完毕，不去下大力气宣传，不去下大力气推动实施，更没有去进行相应的检查 and 实施反馈实际上，制度的实施和制度编制一样，是企业制度体系建设应有的内容。

这种制度只落实在纸面上的做法危害很大。首先由于制度并未得到真正落实，存在的问题也没得到解决，而管理层却盲目乐观，不再继续采取措施，管理会更加混乱；其次这种做法会让制度的执行者养成了不讲实效、注重表面文章的工作作风；更大的危害是在整个企业形成有令不行、有禁不止的风气，大大毒化了企业文化，而企业文化一旦被毒化，再想净化就很不容易。

。

16

欢迎下载

精品文档

信息化发展到今天，我们可以充分利用我们的信息系

统，为制度的宣传提供了更有效、更方便的手段。至于制度的贯彻、实施和检查，没有什么特殊的窍门，关键是我们有从上到下都想把这件做好的决心和扎扎实实的行动。

上一：社区便民服务制度 下一：没有了 第 新
户籍制度改革与我国户籍制度的功能转型

作者：熊万胜社会科学 05 年05期中图分类号：D6.4；
C9文献标识码：A文章编号：057-58(05)0-0078-一、问题
与分析框架旧的户籍制度确立于958年，新的户籍制度预计
建立于00年，因此，本次户籍制度改革将是一次跨越60多
年历史的制度转型，意义重大。04年发布的《国务院关于进
一步推进户籍制度改革的意见》(以下简称《意见》)应是这
个转型过程中最具系统性的文件，《意见》提出：“到00年，
基本建立与全面建成小康社会相适应，有效支撑社会管理和
公共服务，依法保障公民权利，以人为核心、科学高效、规
范有序的新型户籍制度，努力实现亿左右农业转移人口和其
他常住人口在城镇落户。”然而，这种“新型”的户籍制度
并没有取消户籍，在保留了户籍制度的同时还增加了居住证
制度；在保留了户籍制度与地方性社会福利挂钩的同时，也
将居住证与地方性社会福利的享受资格挂起钩。这样的改革
思路引发了很多的讨论，有乐观有失望。本文的问题是：对
于当代中国户籍制度的核心功能能否建立新的理解方式?以

。

欢迎下载

精品文档

期发展理论与现实之间更加多元的关联。目前，对于旧户籍制度主要功能的解释，学术界主要是从户籍制度与工业化导向所需要的人口与社会管制的角度展开的，而对于新户籍制度改革对策和期待主要是着眼于如何给予人口流动更大的便利。如果把对旧

欢迎下载

。

18

精品文档

欢迎您的下载，

资料仅供参考！

致力为企业和个人提供合同协议，策划案计划书，学习资料等等


打造全网一站式需求

。

19

欢迎下载

法律知识问答-感激的话



理想
不付诸行动
终究只是
缥缈的梦

更多 在线阅览 请访问 https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发