

加强制度建设 提高制度执行力

□ 温州市管道燃气有限公司（325027） 王良君

摘 要：阐述了制度建设与执行对燃气企业实现发展战略目标的重要意义，分析了燃气企业在制度建设与执行中存在的一些问题与不足，进而提出提高制度执行力的对策与建议。

关 键 词：制度建设 制度执行 燃气企业 战略目标

Strengthen System Construction and Improve System Execution

Wenzhou Piping Gas Limited Company (325027) Liangjun Wang

Abstract: This thesis tells about the great significance of system construction and execution for pipe gas enterprises' achieving strategic objectives of development, analyzes problems and shortcomings existing in system construction and execution in gas enterprises and puts forward countermeasures and suggestions for raising system implementation.

Keywords: system construction system execution gas enterprise strategic objective

1 制度建设与执行在管道燃气企业战略中的重要意义

没有规矩，不成方圆。企业制度就是企业赖以生存与发展的规矩，企业只有具有科学合理的制度，才能正常有序地运转，整个企业也才能处于比较协调、稳定、和谐的状态。一个成功的企业，30%靠正确的战略，70%靠正确的战略执行。企业战略目标能否实现，主要取决于内部管理的执行环节，而制度执行力则是企业长远发展的基石。

作为高危行业的燃气企业，制度建设与执行更具有重要意义。企业不仅需要严格执行相关的国家法规与行业规范，而且为确保企业安全平稳运行，实现经济效益，企业还必须制定一系列内部规章制度、工作流程与标准，使企业各项工作安全、平稳、有序开展，从而实现企业预定的目标，最终实现企业战略目

标。

本文分析了燃气企业在制度建设与执行过程中存在的一些问题与不足，并提出了改进措施。

2 制度建设存在的问题

2.1 制度系统性不强

制度建设可使企业内部各项管理工作形成制度化、规范化和程序化。企业制度包括产权制度、组织制度和管理制度。管理制度也称业务制度，是企业制度建设中最多的制度。

燃气企业制度包括行政管理、安全生产管理、人力资源管理、资产经营管理、工程项目管理、客户服务管理、物资管理、监察审计管理等横向的制度体系。同时，为保证制度得到有效执行，需要在制度框架下建设一系列的流程与标准，形成纵向的制度体

系,从而最终形成企业的制度网络体系。

企业在制度建设时要结合企业组织结构和业务范围,建立制度框架体系,做好制度建设规划。但实际上有些燃气企业认识不到建设制度体系的重要性以及不知道如何去建设,往往奉行拿来主义,不切实际地照搬照抄兄弟单位的制度,错漏百出,也缺乏本单位的特色,使制度流于形式。或者企业制定制度无规划,没有前瞻性,用到什么制度就临时去制定,以致无法可依的情况时有发生,甚至发生生产安全事故。比如,燃气企业要经常开展小区的燃气管道维修、抢修、改造工作,在此期间需对用户进行钢瓶燃气补气供应。补气作业过程对相关设备、人员、操作、管理都有一定要求,需要制定《补气作业流程》予以规范。某燃气公司缺少此规程,结果在某小区的改造中因设备故障与管理失当造成用户室内燃爆事故。再如某公司燃气管道气密性的试验存在用嘴吹气、试压无刻度板、直接目测等随意操作现象,既不能确保试压质量,也降低了工效,原因在于没有制定相应技术规程。亡羊补牢,固然可嘉,但对燃气企业而言,未雨绸缪才是上策。

缺少统一的制度职能管理部门,政出多门,制度体系前后矛盾的现象,让员工左右为难,无所适从,最终产生逆反心理。比如某燃气公司的《企业形象管理制度》要求“全体员工在工作期间和公司要求穿工作服,其他场合必须穿统一的整套工作服,同时规范佩带工作证。”但这在冬天很难执行,违规者比比皆是。因为冬天气温较低,若穿统一的西装,瑟缩发抖,影响工作,而该公司《物业管理制度》却规定室温低于5℃方可使用空调制暖。大部分员工为了应付着装检查,羽绒服套在西装外面,但这与《企业形象管理制度》本意背道而驰。再如对于管网设施的维护保养周期、隐患等级的判断标准,安全管理职能部门与生产运行部门制定的标准要一致,否则,双重标准让员工不知如何遵守。

此外,对制度的执行没有规定相应的保障条款或对制度执行过程中的奖惩规定不明确,此类有严重缺陷的制度是很难得到有效执行的。

2.2 制度可操作性不强

有些制度在制订时没有进行充分的调查研究,闭门造车,制定的制度不切合企业实际情况,操作性不

强。某燃气公司为保证设备完好率达标,确保燃气热水炉处于正常,制定的《物资采购管理制度》规定物资采购部门对“特殊要求的物资(进口设备配件、定做的配件)在5个工作日内回复申购部门具体到货时间”,这是不可能做到的,因为热水炉等进口零部件的采购,只能通过中国代理商来联系国外厂商确认零部件是否有货以及报价多少,使得零部件的购买非常繁琐,也导致采购时间长达数月。

有些制度执行要求比较笼统,或没有规定具体执行部门,或没规定具体的执行时间,影响有效执行。如某燃气公司《奖惩管理制度》没有明确执行部门,使制度起不到应有的奖励先进,鞭策落后的作用;再如《新建小区安全宣传流程》没有对宣传时效性进行要求,致使该公司某新交付小区安全宣传未及时跟进,物业与住户对燃气管道安全知识缺乏,大部分楼栋管道被封闭、占压。

制度若太超前,不适应企业实际,也会大大影响执行力,甚至不能执行,束之高阁。如某燃气公司岗位说明书中对员工学历、职称、综合能力要求很高,以致相当多在岗人员达不到岗位说明书的要求,于是只好降低要求而延期执行。为加强对大宗物资采购管理,降低成本,该公司规定凡10万元以上(国家规定为50万元以上)的物资、设备采购都必须进行招标采购,结果大大增加了采购管理工作的难度与成本,且前来投标的供应商寥寥无几,反而不利于采购工作的开展。

如果制度弹性太大,则柔性有余,刚性不足,容易产生执行中的人为偏差。此种现象也较为明显地存在,以人力资源管理方面的制度为多,也许人力资源管理要更多考虑到人性化管理,但人性化管理必须在严格制度管理的前提下,尤其是燃气公司这样的高危行业。

如果制度过于繁琐,一般员工很难准确掌握,也就不能很好地执行。如某燃气公司的薪酬制度与KPI考核体系相当复杂繁琐,连中层干部也难理解,更何况员工,于是多数员工抱着“要扣就扣吧”的心态而放弃去理解与执行。

2.3 制度缺少相对稳定性

有些公司将制度建设当作是一种例行任务甚至是一种摆设,一旦制度制定,便认为万事大吉,将其束

之高阁，使之长期处于静止不变的状态。一条规章，十载不变，许多制度存在的条件已经不复存在，却照施不误，犯着刻舟求剑般的错误。建立制度的唯一目的是提高效益和效率，当一种制度已成为发展的障碍，我们为什么一定还要遵守它呢？有很多制度早已不实行了，但仍然堂而皇之地存在，这样就很容易造成一种假象：既然有的制度存在，可不遵守，那么其他制度也不必遵守。

另有些公司则相反，制度制定时没有深入调研，考虑不全面，没有规定严格的程序，未经论证与必要的审核，更没有经过事实的检验便草草出台，结果是一经实施却发现漏洞百出，于是只好频频更换制度，使制度缺少权威性与严肃性，最后也只有草草结束。

2.4 制度制定者一厢情愿

企业管理者在制定制度时往往过于强调机构利益，希望员工规范言行，服从指挥，按照管理者的意志行事，但却很少考虑被管理者的立场和个体利益，所以这些制度生来就是不公平的，也不可能被大多数员工认同和接受。如某公司规定员工获评专业技术职称或考取职业资格证书，要将证书押在公司方可报销相关费用，这显然违反国家有关规定，挫伤了专业技术人员发展的积极性，企业凝聚力降低。再如某公司《奖惩管理制度》规定：员工与领导发生冲突，将员工予以开除处理。这样的制度规定体现了浓重的官本位的思想，是显失公平的。

3 制度执行存在的问题

3.1 制度宣传不到位

制度执行的前提是对制度进行宣传与培训。企业制度要通过各部门员工去实施，员工知法后才能去守法，所以宣传与培训必不可少。某燃气公司的制度一般都在公司的OA系统上公布，但公司内一些大的生产部门，员工难有机会接触电脑，而且有些制度不是员工所能看懂的。而相当多部门对制度宣传不够重视，有些部门在有关会上宣读一下了事，有些部门则根本就不作宣传培训。如果员工对制度不了解、不熟悉，那么执行力就可想而知了。

3.2 领导重视不够

制度不能有效执行的普遍情况是缺乏由制度所体

现的思想武装起来的人，或执行制度的人未被制度背后的思想武装进来。中层干部承上启下，是制度执行的关键环节，但有些中层干部对制度建设不甚重视，认为花费时间而影响工作，甚至抱怨：“制定这么多的制度有什么用”。在这种对制度不敬畏的思想指导下，该部门很可能以一种应付的态度去制定、执行制度，制度的严肃性荡然无存。

领导不带头执行，或重情面，或不能一视同仁等是造成制度执行力低的重要原因。一些领导人或管理者在制度执行中只对别人不对自己，甚至个别领导人或管理者自己主持、组织编制的规章制度刚开始就自己首先违反。部分中层干部没有深刻地认识到制度执行的重要性，没有树立“制度第一、领导第二”的思想，在制度制定中弹性过大，原则性不强。实际执行制度时往往也是以领导旨意为瞻，甚至漠视制度存在，使制度缺乏权威性，让员工认为制度规定只是针对员工的，从而失去了制度执行的群众基础。

3.3 制度监督考核不到位

许多企业尽管建立了较为全面的制度，但对于执行情况如何则很少进行检查、监督，也没有相应的考核体系，包括责任部门、考核标准都不够明确，或者考核力度不够。对守纪与违纪的奖惩缺少或力度不够，久而久之，员工也就丧失了遵守制度的积极性，导致企业制度执行力下降。

制度制定部门往往也是制度执行的监督部门，要履行检查、监督职责，要有公心和责任心，并持之以恒。诸如燃气工程施工人员不戴安全帽，屡禁不止，这与制度执行者未严格执行监督处罚有关。工程项目负责人或不闻不问，或课以重罚，随意性很大，这怎能保持制度的严肃性？并且即使不执行处罚规定，一般人也不认为是管理者的过错。应该明确的是：员工不戴安全帽，是员工违规；而管理者发现员工不戴安全帽却不进行处罚，则应看作是管理者违规，遗憾的是这一点往往被人忽视了。

某公司某场站气化站部分热水炉发生故障，但运行工仍记录为正常；热水炉已完成维修，但无维修记录；部分热水炉发生故障，安全管理职能部门的设备完好率却记录为100%。员工没有按规定做好运行记录，原因在于部门内部缺少检查、监督管理及相关职能部门监督、考核管理力度不够。

3.4 没有形成执行文化

执行制度就会触动违法者利益,执法人员怕受打击报复而不愿认真执法,存在明哲保身心态,或避重就轻,或轻描淡写,结果是你好我好大家好,一团和气,久而久之,习惯成自然,对违法现象也就麻木不仁了。如果执法部门自身存在违规的软肋,又不调查研究,心中没数,那就更不敢理直气壮地去执法了。其次部分干部在下属出现违反制度情况时,怕受到牵连,很可能会隐瞒事实,庇护下属,不仅帮助不了员工,到头来害了员工,也误了企业。

企业的很多工作涉及多个部门,如果每个部门或个人不能有效沟通、协作,即便单个部门或个人执行力很强,那么制度的执行效果也会变差。没有协调与协作,分工等于分家、等于瓦解。某燃气公司某小区因存在封闭、占压隐患而被临时停气,但点火人员不知晓并于14点多到达某用户家中,发现无法通气点火,遂要求用户拨打报警电话反映此事。处警人员亦不知晓停气一事,且于15点多到达该小区,恰遇该公司安全管理职能部门人员,得知该小区已被停气,于是该处警人员没有去报警用户家中反馈此事,就匆匆赶赴另一报警现场,使得点火人员苦等在用户家中而茫然不知所措。如果公司没有形成制度执行文化,部门各自为政,即便各自都机械地执行了制度和流程,那么执行力也是很低的。

4 对策与建议

4.1 明确制度管理职能部门

制度从制定、发布、实施、修改完善到更新或废止的全过程,需要在严格的监督、考核、评价下,才能发挥应有的作用。若监管缺失,制度下发后,执行情况无人监督,当然更谈不上考核了,缺乏“高压线”或“底线”,这样就助长了不执行制度的行为,甚至有些人明知制度的规定,却敢大胆的违反,久而久之,制度执行力大大下降,乃至形同虚设甚至自生自灭,所以明确制度管理的职能部门是非常必要的。

4.2 制度制定、发布过程要规范

企业建立的各项规章制度是直接面对公司全体员工,关系到他们的切身利益,制度制定与发布应规范、透明。不规范的制度制定与发布过程会带来制度

制定质量低劣和执行力的下降。制度制定与发布应遵循以下程序:(1)制度制定部门岗位操作人员、技术人员、管理人员相结合,制定制度初稿;(2)相关部门初审、修改并返回到基层再讨论完善;(3)制度管理职能部门审核并签署修改意见;(4)相关部门根据制度管理职能部门提出的修改意见修改;(5)相关部门将修改后的制度报制度管理职能部门审批;(6)公司高层审查,签署审批意见后发布执行。

4.3 将制度执行力与考核挂钩

管理制度一经公布,就对企业组织内部任何人都具有约束力,都要严格遵守执行,要对全体员工从制度执行力方面进行考核。不仅要基层员工进行考核,而且还要对制度的检查、监督、考核部门进行考核。考核要量化,并且要体现出经济杠杆作用,让违规的成本远超出其违规获得的利益。同时对积极执行制度、举报违规的员工予以相应的奖励,也在考核中体现出来。

4.4 加强制度的宣传与培训

先知才能后行,只有让员工熟悉制度内容,才能要求员工去执行制度。培训的方式可多种多样,如宣讲、墙报、网络专栏、会议讨论、知识竞赛、演讲比赛、寓教于文娱乐等。党工团应发挥重要作用,大力营造和谐高效的执行氛围与环境。各部门根据实际情况,培训内容和方法有所侧重,突出对本职工作密切相关的制度内容进行宣传与培训。确保制度内容与执行意识根植于每一员工心中,把外部刚性要求转化为员工心悦诚服的自觉遵守与执行,培育强有力的执行文化。

4.5 领导要以身作则,当好制度执行的“火车头”

榜样的力量是无穷的,领导违反制度带来的负面影响也将是无穷的。所以各级领导干部应做制度执行的表率,若有违反应从严受罚。“破窗效应”告诉我们,如果大楼的一扇窗户被打破而未被及时修复,那么更多的窗户将会被打破。所以制度制定后,从一开始就要重视制度的执行,以一种敬畏的心情维护制度执行的严肃性。对制度执行部门和各级干部的执行力进行考核,考核结果与部门评先,干部考核、晋升挂钩。

4.6 让制度变得更加科学,在实践中不断完善

邓小平同志曾明确指出:“制度建设很重要,一

一个好的制度可以使人变得勤快，一个不好的制度可以使人变得懒惰。”科学、合理、有效的制度是协调人与人关系的最有效手段，也是管理的最有效手段，所以制度不在于多而在于精，在于科学、规范，在于能够被更好地遵守执行。制度科学性的衡量标准有4点：（1）制定制度要有标准；（2）检查制度的实用性；（3）制度是否符合国家法律法规；（4）与上级要求是否合拍。

制度建设是一项基础性、长期性的工作，故不能急躁，不能奢望毕其功于一役，制度需在执行实践中总结经验教训并不断予以完善。相关制度制定部门需定期（半年或一年）对制度进行审视，根据使用情况判断制度适用性与时效性，及时对制度进行修改完善，对不再使用的制度要及时进行废除。

5 结语

管理专家汪中求在《细节决定成败》一书中说到：中国决不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。如果一个企业没有科学

的、统一的、规范的企业管理制度，企业就不可能在企业管理制度体系正常运行下，实现企业的发展战略。正确的制度建设，可以大大提高企业的管理效力、决策与实施的速度，提高企业的竞争能力与生存能力；严格地考核，建立强大的执行文化，能够提高管理效率与质量，形成企业融洽、竞争、有序的工作环境，企业才能健康发展与不断壮大。

参考文献

- 1 季亚文, 李富. 企业规章制度执行不力的原因及对策[J]. 现代企业文化, 2008; 15: 24-25
- 2 吕宏. 试论如何强化企业制度建设, 提高执行力[J]. 经济师, 2009; 3: 233-235
- 3 陈怀敏. 浅谈企业制度执行力[J]. 石油化工管理干部学院学报, 2006; 1: 25-27
- 4 王元合. 企业制度建设存在的主要问题及对策研究[J]. 青海电力, 2008; 27(4): 67-69
- 5 王绪君. 管理学基础[M]. 北京: 中央广播电视大学出版社, 2001

企业管理消息

全国首届燃气行业职业技能总决赛在津举行

以提高全国燃气企业职工队伍素质，加强和推进燃气企业技能人才队伍建设为主旨的，2010年首届“燃协杯”全国燃气行业职业技能竞赛总决赛，于2010年8月23日—26日在天津市举行。

据了解，此次由中国城市燃气协会、中国就业培训技术指导中心和中国海员建设工会全国委员会主办，全国燃气行业工会联委会承办，天津市燃气集团有限责任公司协办的2010年首届“燃协杯”全国燃气行业职业技能竞赛活动，在全国各省市数十万燃气行业职工中进行。职业技能竞赛活动分选拔赛和决赛两个阶段进行。选拔赛由各省市燃气协会在本地组织实施。在选拔赛基础上各省市组织代表队参加全国的总决赛。总决赛

时间定于2010年8月23日—26日，在天津市燃气集团有限责任公司所属的天津城建职业技术学院举行。竞赛活动分设团体奖和个人奖两类。在个人奖项中，对于竞赛总成绩第一名的选手，主办单位将报请全国总工会，经核准后，授予“全国五一劳动奖章”荣誉称号。对于竞赛总成绩前三名的选手，主办单位将报请人力资源和社会保障部，经核准后，授予“全国技术能手”荣誉称号。上述人员按照相关条件、程序可向所在省市人力资源和社会保障部门申请晋升技师职业资格。对于竞赛总成绩前20名的选手，由中国城市燃气协会授予“全国燃气行业技术能手”荣誉称号。

（高继德）