

# 企业制度建设存在的问题浅析及完善建议

薛春明

(云南供销集团有限公司,云南 昆明 650000)

**摘要:**制度化、规范化管控是现代企业立足和成长的基石。企业如果没有健全的制度,发展速度和发展空间均受限。因此,了解制度建设存在的问题,剖析深层次的原因,针对性地提出完善建议,对企业健康、快速、可持续发展有一定的现实意义。

**关键词:** 现代企业;制度建设;依法治企

**[DOI] 10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.076**

## 1 引言

俗话说“没有规矩,不成方圆”。规矩对企业来说,就是规章制度,是我们应该遵守的,用来规范我们行为的规则、条文。企业制度缺失或制度不完善,其危害可以从两个角度分析:对懂规矩、守规矩的人来说,行事没有依据,就会无所适从、瞻前顾后,从而影响企业效率;反之,对于缺乏规矩意识的人来说,就会觉得自己如脱缰的野马,没有约束,可以为所欲为,利用制度缺失或漏洞来危害企业利益。而科学的、积极的制度的建立,能维护良好的秩序,控制“风险”、促进“勤政”、赢得“发展”,是各项事业成功的保证。所以,加强企业制度建设势在必行。

## 2 企业制度建设问题的多层次表现

第一个层次是没有制度,无法可依、无章可循。在越来越讲究依法治企的时代来看,这种情况很少,通常是在企业初创的前期出现。第二个层次是有制度,但与上位法冲突,这种情形在企业并不少见,因为当国家法律法规有调整时,企业如果不及时对制度修订,就会出现此类情况。第三个层次是虽然不与上位法冲突,但细细推敲就会发现深层次问题。一是制度规定交叉冲突,比如有的职能好几个部门都想管,拿融资来说,因为成果易凸显,可能投资部门想牵头,财务部门也想主导,就会出现制度规定打架的情况。二是制度空白,有些棘手的或得罪人的事项谁都不想管。比如督办职能,究竟是放在行政综合部门还是纪检监察部门;另外有集团的某些制度充其量只是本部型制度,对下级单位没有管控,就会出现管理真空。三是制度不具有可操作性。如有的单位虽然制定了“三重一大”制度,但没有界定“三重一大”标准,导致凡事都上升至“三重一大”来处理,缺少分权,经营效率大打折扣。

## 3 企业制度不健全的原因剖析

制度不健全的原因从大的方面来看,不外乎主客观两个维度:首先是主观上不够理解和重视。有些领导会觉得,制度越多,越会形成束缚,更不用说去理解制度的保驾护航和发挥增值效益的作用,所以建章立制积极性不高。其次企业的管理能力及专业能力确实有待提升。如有些集团总部相关职能部门人浮于事,对集团化管理没有概念,缺乏通过制度去管理下属企业的思维,遇到问题便是临时发一个通知,纸张满天飞现象经常发生,折显了管理能力欠缺的问题。此外,对于招标采购,建设部、财政部都有规定,而职能部门可能都搞不懂竞争性谈判和竞争性磋商的本质区别,工作中打着竞争性磋商的名义,却是以竞争性谈判的方式去做,类似问题并不罕见。

## 4 完善企业制度建设的建议

(1)要营造依法治企的企业文化,树立法治思维。“大海航行靠舵手”,领导干部不仅要树立“先立规、后做事”的思维,习惯按照规矩办事,而且必须充分认识到制度理顺了,经营效率才会提高。只有这样,才能将制度规定主动内化为行为准则以遵守和服从,发自内心地去尊崇制度、敬畏制度,不搞特殊化,给员工形成正向的示范效应,在企业内部逐步形成遵规守纪的氛围,企业才能从“人治”向“法治”不断进阶。

(2)要做好顶层设计,从系统性、总体性、根本性、稳定性方面统筹考虑。首先企业制度要像国家的法律体系一样,划分等级、区分效

力位阶;其次制度体系的建设如同房屋建筑搭建“四梁八柱”一样,先得考虑制度的框架,建立最基本的规章制度,如董事会议事规则、总办会议事规则等,再慢慢添砖加瓦,逐步完善。然后,对工作中经常出现的问题要从规律上、制度上找原因,进而针对性地完善制度。最后,要考虑稳定性,制度的“废改立”都必须经过一定的决策程序,不能朝令夕改,使人们无所适从,丧失制度权威。

(3)要严把制度建设征求意见关,不让征求意见过程流于形式。虽然每个制度都有主责起草部门,但某个制度的出台绝不单纯地是主责起草部门自身的事情,制度的出台过程中要由制度建设归口管理部门而不是主责起草部门去征求并吸纳各职能部门及企业领导的意见。同时,制度建设归口管理部门不能简单地收集各方的反馈意见给主责起草部门,一定要切实履职尽责、不怕红脸出汗,督促主责起草部门落实对反馈意见的采纳情况,并进行专题讨论,避免主责起草部门对反馈意见熟视无睹、让征求意见过程形同虚设、出现制度冲突和管理空白等现象。

(4)要建立制度后评价机制,促进制度与时俱进。制度不能仅仅满足于发布,要更加重视掌握制度的实施效果,分析效果不佳的深层次原因。如制度总是不能执行到位,是主观不愿意执行,还是客观确实无法执行;在相关风险已经得到控制的情况下,是否存在不合理的、影响效率的流程。此外,后评价时应全员参与,设定不同权重,让企业管理者及员工都切实参与到制度的评价完善中,不仅可以增强制度的科学性和适用性,而且可以藉此引导大家学习制度,促使他们熟知制度内容,掌握制度实质,增强制度意识,牢固树立严格按规章制度办事的观念,养成自觉执行制度的习惯。

## 5 结束语

制度化、规范化管控是企业立足和成长的基石。一个企业如果没有健全的制度,不仅发展速度受到制约,其发展空间亦是非常有限的。因此,企业根据实际,建立一套适合自身发展的“能用、够用、实用、好用”的制度,奠定企业“依法治企”的基础,才是企业实现健康的、快速的、可持续发展的必由之路。

## 参考文献

- [1]侯淑敏.企业内部控制系统建设的探索[J].企业改革与管理,2015(11):27-28.
- [2]陈东,余泽清,吴昊.现代企业管理制度建设的探索实践与创新[J].现代企业,2015(06):14-16.
- [3]鲁冠球.现代企业制度建设的探索与实践[J].中国乡镇企业,2015,(10):23-25.

**作者简介:**薛春明(1978,12-),男,江苏盐城人,云南供销集团有限公司财务总监,工学硕士,注册造价师、注册咨询工程师(投资)、注册国际内部审计师、企业法律顾问、高级经济师、高级审计师。