

## 保安员操作指南（制度纪律篇）

“不以规矩，不成方圆”。一个现代企业，没有一套完善的制度、规范的流程、严格的纪律，就不能有效运行，乃至会出现诸多问题。特别是保安人防企业，作为一支半军事化管理、劳动密集型的队伍，担负着维护客户安全的重要职责，如果从业人员没有经过专业的培训、没有严格的规章制度约束，保护客户安全就无从谈起。“制度管人，流程做事”，是不少企业所推崇的管理理念。但在实施过程中，也往往会流于形式，成了“制度挂在墙上，就是不能落实在行动上”的应景之作。特别是保安人防企业，一线从业人员文化程度普遍较低，老龄化、过渡化严重，强化勤务纪律，规范制度流程，改变以往“师傅带徒弟”的管理模式显得更为重要和紧迫。

中国人民解放军的“一切行动听指挥”，就是建立在统一和规范基础之上的，只有制度化才能使成员的“服从”成为一种习惯和自觉。规矩的制定是组织成员行为能够全体一致的前提和基础。实际上，任何组织都一样。要使组织成员能够具有统一的行为，组织者首先需要做的工作就是建章立制，确定游戏规则的工作。所以，一个明智清醒的管理者，其在组织建设上都把很大精力放到规则的制定上。

制度和流程，说白了就是做事的纪律和程序，比如医生

上手术台前必须洗手，这就是纪律，洗手必须包括手臂，必须用消毒刷刷手指和手掌，必须洗三次，每次一分钟以上，这就是流程。任何先进制度都需要一步步完善，只有坚持数年，我们才可能产生一个合理的价值评价体系，希望考评体系天然合理，是一种幼稚的思想。全体员工都要善意地关心他，提出建设性地改进意见，在推行中改良、优化、完善。真正有效的流程和制度，绝不可能事先设计好，必须是边干边摸索出来的。“不在过程中生存，就在过程中死亡”。

### **抓制度，重落实，督导检查常态化**

“天下之事，不难于立法，而难于法之必行；不难于听言，而难于言之必效。”现在大部分企业缺的不是制度，而是制度的执行。也就是说企业要有尊重制度和做事程序的企业文化，确保制度和规范得以自觉和充分落实。我们常常遇到这种情况，制定了很多制度，但在执行中，往往容易走形，其原因就是缺乏检查。一个好的、成功的企业，是靠督促检查来实现对企业的控制的。抓日常管理，持续强化作风养成的重点是严格工作制度，加大督查考核力度，抓在日常，严在经常，横向到边，纵向到底，不留死角，绵绵用力，久久为功。对违规现象及时曝光、及时处理，只有这样才能规范一线安保队伍日常养成，培养大家用心干好本职工作的习惯与自觉性，防止和克服管理松懈、作风松散、纪律松弛现象。

建军之初，毛泽东就制定了《三大纪律，八项注意》，在《古田会议决议》中，又明确指出：“严格地执行纪律，废止对纪律的敷衍现象。”著名的毛泽东军事思想也是在不断总结中完善起来的。“加强纪律性，革命无不胜。”解放军的“一切行动听指挥”，在于绝对的纪律性——命令和制度，具有绝对的权威。

“出门看队伍，进门看内务”。保安公司作为一支半军事化管理的队伍，日常的军事训练，规范的内务管理能够树立员工的纪律意识，形成良好的企业文化氛围，提升队伍的凝聚力、向心力，从而产生战斗力！保安队员良好的精神面貌，规范的值班室、宿舍管理，体现了企业的管理、代表着企业的形象，因此，振邦保安制定了严格的“内务管理规定”，“保安员着装规定”，“保安员语言举止行为规范”等各项制度，并列入督导检查范围，要求品质管理部门全时段对各执勤单位，对队伍的军事训练情况，内务管理情况，日常执勤情况随时进行监督检查。

明朝政治家、改革家张居正，几百年前就实行综核名实，采取“考成法”考核各级官吏，“虽万里外，朝下而夕奉行”，政体为之肃然。实践证明，上级考核的就是下级重视的。考核是激励员工的重要手段，要做到奖罚分明，就必须科学地、严格地进行考核，做到奖优罚劣，奖勤罚懒，这将可以在被考核者心中树立“付出总有回报，违规必将受惩”的理念。

使员工不断提高工作积极性与主动性，促进各项工作的顺利开展。督查工作的开展离不开公司领导的支持，为体现公司领导对督查工作的重视程度，督查查出的问题应与队长工资挂钩，奖优罚劣，当月及时兑现；督查工作实行目标责任管理，结合年终总结进行考核，督查事项办理情况作为各队负责人年终考核的依据之一。对认真负责、交办及时、办结率高的给予表彰；对督查工作不认真、督而不办、办而不报、敷衍塞责、办结率低或顶着不办，造成工作延误的，由领导班子提出处理意见，公司领导研究同意后执行，并追究有关责任人的责任。相信，通过开展一系列考核工作，对队长的日常管理提出了更高的要求 and 规定，使其能够遵守公司的规章与制度，全面促进公司各项工作的深入开展，有效地调动队长的积极性、主动性、创造性，为公司的健康发展贡献自己的力量。

2020 疫情期间，振邦天桥保安充分利用智慧安防服务平台，通过视频上传的方式，对每天发现的问题及时指出并记录在案，明令暗示，限期改正；每周召开视频会议，利用例会时间，综合讲评项目情况，对问题进行梳理分类，归口管理，责任到人，使各级管理人员时刻绷紧安全管理弦，做到未雨绸缪，防患未然。同时，采取明察暗访形式，不间断地对一线安保人员应知应会、业务技能、临勤等保安职责和考勤登记、环境卫生、仪容仪表等规章制度落实情况及装备管

理和维护保养情况等进行检查抽查，见微知著，严查细抠，杜绝管理死角和盲区，始终保持正规的工作秩序。

### **重开发、严管理，队伍考核规范化**

谨防“重于进攻疏于防守”的管理幼稚病。现在无论是安防企业，还是其他企业，企业领导人都花费了大量时间和精力在融资或资本重组、收购兼并、市场扩张或调整等进攻性的活动上，而很少在人才培养和组织能力等体系建设上下功夫。如果因为盲目扩张导致管理跟不上，企业投入大量的武器弹药，前面炮火轰鸣占领山头，后面人仰马翻丢失阵地，既浪费了弹药，又损害企业形象，反而不如稳扎稳打，循序渐进。健全规章制度、严格勤务纪律、规范各项流程的最终目的是提高员工技能素质观念，进而提高业绩水平，改善工作态度，为企业创造更多价值。

作为安防企业，无论是日常工作还是制度落实，在纳入日常考核的同时，必须与经济挂钩，因为不与经济挂钩的考核是没有任何意义的，只有感觉到疼、品尝到甜，切身利益受损或得到实惠的情况下，才会服从规则的约束，按照既定规章落实工作。无论是客户服务还是其他工作，在没有制度约束、没有考评奖惩的情况下，完全靠员工自律自觉就能把工作干好，应该只能是我们美好的愿望。因此，制定适应本企业的队伍管理、客户服务等相关规则及考评办法，还是非常有必要的，如电话回访机制、增撤点考评机制，经常进行

客户满意度调查，搜集用户的意见等等，应该作为企业长期努力的方向，永恒的管理理念。

我们习惯说，用人不疑，疑人勿用。但在实际工作中，只有“先疑”，才能做到“后不疑”。万科董事长王石，2004年在面对媒体采访的时候，曾经说：“用人要疑”，对企业很重要，所谓怀疑不是人对人的怀疑，而是建立在制度上的怀疑。现代西方企业制度就是先假定人是要犯错误的，于是就制度来约束。

半个世纪前，毛泽东同志曾指出：世界上怕就怕“认真”二字，共产党就最讲认真，在认真上，我以为还是要倡导“三老四严”的精神：当老实人说老实话，做老实事；严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律。在认真上，我们依然要做到“四个一样”：黑天和白天干工作一个样，心情好和心情不好干工作一个样，领导不在场和领导在场干工作一个样，有人检查和没人检查干工作一个样。毛主席讲过的话，放到今天的保安队伍管理工作中依然适用，无论是制度流程还是勤务纪律，只有反复抓、抓反复，以踏石留印、抓铁有痕的劲头抓下去，善始善终、善作善成，持之以恒，常抓不懈，肯定能看到实实在在的成效和变化。

### **无情的制度、有情的管理，制度落实人性化**

无情制度与有情关怀，表现在大事与小事的划分上，过去我们喜欢讲工作上的事，再小也是大事，个人的事再大也

是小事，但在实际管理中，并非完全如此。笔者在一线从事队伍管理工作多年，深切体会到，只要不是面临重大、特殊任务，队员的父母生病，甚至会见女朋友都是大事，班队管理人员必须关心、重视，让队员感受到家的温暖。特别是工作在一线的班队长，平时一定要多同队员谈心、聊天，掌握员工的思想动态，家庭情况，遇有请假、离职等情况多问几句就有可能避免不必要的流失，起到稳定队伍、激励士气的作用。

“上面千条线，下面一根针”，班、队长身处最基层，是公司联系客户、队员的桥梁与纽带，是公司规章制度、日常工作落实最直接的执行者，在公司与客户、公司与队员之间穿针引线、承上启下，发挥着关键作用。但做好任何工作都离不开科学的依据和正确的指导，否则将会偏离方向和目标，给公司造成难以弥补的损失，保安班、队长作为兵头将尾、一线管理者，平时一定要在工作中严格要求自己，以身作则、大胆管理，敢于向队员喊“向我看齐”，要求队员做到的自己必须身先示范、以身作则，不画圈子、搞特殊、选择性失明、选择性执法，求真务实，真抓实干，以实际行动去引导和关心队员，努力钻研业务技能，不断创新，严格按照公司、客户规章制度落实各项工作，高质量地完成公司、大队、中队交付的工作任务，确保本队各项工作顺利开展，为公司的健康发展作出贡献。

纪律和制度是刚性的、无情的，是没有讨价还价余地的，是不能有“例外”的，如果使用特权一次，制度的约束力便减弱三分，严格的“制度”变成了“惯例”；例外两次，“惯例”成了“指导意见”；等到第三次例外，制度就一文不值了。说到底，就是要尊重制度的严肃性，“认真执行”。但是企业可以用有情的“文化”来中和。“文化”的内涵是多方面的，其功用更是多方面的。就拿新队员上岗来说吧，都说“铁打的营盘，流水的兵”，这一点在保安队伍更为明显，保安人防公司的缺员、流失率高是行业内共性问题，特别是新兵刚到岗的前几天，抓好稳定更为关键。新兵到岗的第一天，班队长的关怀引导至关重要。为了强化以情带兵理念，让新队员在新单位感受到家的温暖，振邦保安专门制定了“新兵到岗十个一”，并要求班队长严格落实，即：打好第一个电话，谈好第一次心，开好第一个欢迎会，吃好第一顿饭，洗好第一个澡，睡好第一个觉，搞好第一次训练，站好第一班岗，拍好第一张照，写好第一封家书。可以说十个一的制定，涉及队员的衣、食、住、行、日常勤务等各方面，如果严格执行肯定能起到稳定队伍、减少流失的作用。

企业之所以健全规章制度，严明纪律作风，就是要用规则的确定来对付结果的不确定，以确定性应对不确定性，用规则约束发展的边界。这样不管形势发生什么变化，我们都不会手忙脚乱，沉不住气，没有主意。

企业管理应该是刚性的，作为竞争性组织，需要“军令如山”，需要“军中无戏言”。但是，一个只有严明的纪律，而不能使成员心情舒畅的组织，是无法发挥其成员的主观能动性的，这个组织就没有创造力和战斗力。刚性与柔性是一对矛盾。在无情制度下，应该有有情操作的一面作为补充；在人性化管理中也应该有刚性的制度制约。

道阻且长，行则必至。相信只要我们以久久为功的耐力，科学部署，精心谋划，超前布局，一步一个脚印地朝着既定目标前进，企业一定能够做大、做强、做持久，永续发展，铸就辉煌。