

规则定成败

——突破中国式管理死弯

◎ 石上枯桐 著

广东省出版集团
广东经济出版社

规则定成败

——突破中国式管理死弯

◎ 石上枯桐 著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

规则定成败：突破中国式管理死弯 / 石上枯桐著. —广州：
广东经济出版社，2010.2

ISBN 978—7—5454—0414—2

I. ①规… II. ①石… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 019285 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13
字数	212 000 字
版次	2010 年 2 月第 1 版
印次	2010 年 2 月第 1 次
书号	ISBN 978—7—5454—0414—2
定价	26.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址：<http://www.gdpgfx.com>

电话：(020) 83781559 销售：(020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 邮政编码：510075

本社营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

自序

在 30 年来经济变革的大背景下，国内企业发展取得了不凡的成就，可谓举世瞩目。尽管如此，国内企业对管理的探索历程仍是坎坷不平的。原因大致有三：其一，企业对中国而言毕竟是个新事物，对企业本质的理解是需要时间的。其二，特殊的人文环境下，对源于西方世界的管理理念、方法的理解消化存在一定程度上的隔阂。观念的移植总是最复杂的，冰山上面的观念陈述是容易看得见的，但冰山下面错综复杂的社会背景是观念成立的前提，这一部分是不容易捕捉的。不管是引入西方的管理观念，还是学习古代的治平观念，都存在这个问题。其三，在中国企业现实中，管理对企业的重要性和紧迫性是很暧昧的，没有人敢公开发表意见贬低管理的作用，但谁也不能确定现实中很多成功了的企业，其成功有几分是源自管理。廉价的劳动力、特色化的市场环境支撑下的企业竞争力符号，更多被人们以“本事”“能量”，而非“能力”这种字眼来描述。

微观层面上，我们要承认，大部分企业在很努力地进行管理的自我突破，但因上述原因，总是不容易取得预期的理想效果。比如目标管理被公认是个好方法，但是很多企业实施目标管理不但没有取得初始的期望效果，甚至带来更多的问题。比如大家都认同 ERP 是个好工具，但业界公认国内多数企业实施 ERP 是没有取得应有效果的。比如组织变革很多企业在做，但往往是换汤不换药，效果并不理想，类似情况很多。

在这种背景下，出现了两种主要的管理思潮。

一部分人更坚定地走向经验主义，不再敬畏什么理论、方法，“走自己

的路，让别人去说吧”，他们或者我行我素，或者干脆直接抄袭模仿干得不错的竞争者的做法，或者断章取义地向周围成功者或从本土名人的故事中取些残缺不全的经。他们偶尔也会向企业引入一些新管理方法或工具，但绝不会很看重，他们认为摆设起来可以，有装饰作用，但真的让它“承重”那是不可能的。在这部分人心目中，没有也不需要所谓的系统化管理，他们心中自有一套自己认为更实际的“系统”。究其原因，我认为排第一位的因素是，很多时候中国市场上的竞争依靠的不是管理内功。这是中国现阶段特殊环境造成的。这种管理在很多人眼里就并非“国之大事，死生之地，存亡之道”，可以不察！第二个因素是也有一种无奈，他们已经看透“江湖”，不想做那些可能无果而终的折腾。

另外一部分人则把解决问题的注意力直接放在了文化、习惯、思维方式、管理技巧等方面，虽然他们也明白文化、习惯、思维方式这些东西是很难切实改变的，但可以“识时务”，可以“同流合污”“激流勇进”，于是很自然地，讲文化也好、讲历史也好、讲国学也好、讲小说也好，最后都毫无二致地落脚到“管理技巧”，落脚到权谋。究其原因，他们其实并没理解现代企业管理的真实含义，再加上现实挣扎的无奈，于是“西医治不了找中医”。并且，在广义“管理技巧”方面，老祖宗的确留下了取之不尽的素材库，不要说《四书五经》《二十五史》，就是《三国演义》《水浒传》《西游记》这些演义小说都挖之不尽。再延伸，国内每个热播的电视剧，人们都会纷纷在报纸、杂志、网络等各种载体发表观后感式的管理注解，比如“雍正王朝的管理智慧”“向李云龙学管理”“向士兵突击学管理”“看顺溜学员工管理”等等。其实这个思潮本也有一个可能的去处，那就是心理学、社会学，西方的管理丛林中就有多个基于此的学派。但是大家知道，中国人骨子里是不喜欢这个东西的，不是不喜欢研究人，而是不愿意按照西方心理学那套办法来研究人，所以走这条路的管理研究者是少数派。

笔者从事管理和企业管理咨询职业多年，从未放弃基于自我良知与个人体验的观察和思考方式。

近年来经过与数十家企业的深度接触，目睹国企与私企、高层与基层、

理论与实践、成功与失败等各层面之现状，再与社会大环境、大风气相联系，我认为管理提升需要围绕一个最符合现实情况的载体展开，这个载体就是企业的“游戏规则”。不管管理基于何种思想、何种理论、何种思维方式，其发挥作用，则必是先化身为规则，继而通过规则促成所期望的秩序与目的。与其舍近求远地探索各种管理密码与捷径，还不如聚焦于管理的咽喉要道：规则。就像神魔小说里面，不管他有多少幻化之术，总有一个真身，对管理而言，这个真身就是规则。我还记得小时候看过的动画片《聪明的一休》中有一个故事，有人要一休数清庙宇顶上伸出外面的椽子有多少根，可此时日头正中，抬起头来阳光眩目，根本看不清，但一休却没有抬头，他看着椽子在地面上的影子，轻松地数了出来。规则在管理中也就相当于这个影子。人类对蚂蚁的语言是不通的，但我们通过观察蚂蚁的活动，可以百分之百地确定蚂蚁群体的活动是遵循一种严谨规则的。我们去麦当劳用餐，一般情况下看不到店长，但从员工有序的服务行为中，我们可以肯定，他们在遵循严格的规则。

更进一步讲，一般管理者热衷的所谓管理技巧，其实也是通过行动在“写”规则。一个部门经理如果不是给予工作做得更好的员工更多的收益或晋升机会，而是给那些和他“沟通”最多的员工，其实他就是在员工的心中“写”一种规则：“近我”大于工作本身。一个工厂的主管同样用他的实际行动，在所有员工的心里“写”下一种规则，他到底更重视质量，或是效率，还是成本。我三岁的女儿跟我出去玩，会要求买这买那，我一般都满足她，但当她跟着妈妈出去的时候，就不会要求了，因为妈妈在她心里“写”下的规则和爸爸在她心里“写”下的规则是不同的：在妈妈那里，不可以乱买东西。如果这种问题只分析到人这个层面，也没有错，但却是粗糙的，对于找到解决的办法也没有太大帮助，总不能动辄以“换人”作为解决办法吧？而当我们进一步延伸到规则层面，从规则来看，问题便豁然开朗了，有管理问题的地方，其实际规则必定存在问题，从规则问题再分析下去，是价值观问题还是目标设置问题，等等，问题的根源和解决的办法自然也就清晰地摆在你眼前了。

这种写在“内心”的规则，现实中的实际效力一般讲是大于纸面规则的，明白这个道理，管理者才能建立正确的制度观、规则观。各管理者不妨尝试一下我这个办法：把你日常管理中的每一个举动，在你内心自测一下，你是准备在员工心里“写”什么规则？这个规则是否合理？这个规则是否适应实际情况？你也可以用这个办法来检验一下，你的下级管理者的管理方式是在企图“写”什么规则？这些规则是否符合你的组织的整体利益？是为工作加分的，还是减分的？是否具有可行性？

更重要的是，在企业内部，规则其实可分为“公规则”和“私规则”，公规则是企业正式认可的，一般而言是代表企业最大和长期利益的规则；私规则不是企业正式认可的规则，它不一定代表企业的整体利益，甚至往往与企业整体利益是冲突的，但是它也是支配企业内部活动的规则。

这本书即以规则为关注的客体而展开。通过规则视角，我们可以更系统地审视执行力的问题；通过规则视角，我们清晰地看到了影响中国企业管理不可绕过的一个现象：管理潜规则；通过规则视角，我们清晰地看到了规则所蕴含的事理与人性；通过规则视角，我们清晰地看到了规则固然繁多，但实际上存在一些最基本的规则模式：元规则，也可称之为管理基因。

在此基础上，我们明确了管理行动的一些基本原则：执行力是需要设计的；做到管理规则中事理与人性的完美结合须通过“以理驭性”，能够驾驭管理潜规则，以“公规则”代替“私规则”的企业才有优秀继而卓越的可能；管理规划实质是对规则的构建规划；管理必须要强化规则文化，等等。

管理需要而且必须有一个实施主线——纲领。企业内部规则叠加、交错、数不胜数，没有纲领是不可能组织起来的。事实上，一直以来不论中外企业，管理都是以组织为纲领构建的。组织自有组织的优势，但随着时代的发展，劣势开始逐步凸显和放大，比如低效、内耗、粗放，于是“换纲”成为管理的世界性主题。

迈克尔·哈默博士的企业再造理论，本质上就是流程中心论、流程纲领论，其成就在管理学史上具有划时代的意义。笔者站在中国企业环境的立场重新阐述了以流程为纲的必要性、必然性与可行性。

基于亲身经历众多业务变革实践的经验，结合迈克尔·哈默博士的既有理论，笔者提出一个新的变革工具：五力平衡模型。这个工具强调变革的有效性依赖于五种力量的平衡，即流程优化、客户导向力、风险控制力、技术驱动力、人性平衡力。只有达成这五种力量的平衡，变革才可能顺利实施，并达成预期效果，否则必然走向“名实不符”的境地，并最终导致变革失败。

这几种力量中，迈克尔·哈默博士的原有体系对流程优化、客户导向力、技术驱动力已经有了相对充分的考虑，但对风险控制、人性平衡方面的考虑是不足的。任何一种管理理论或方法都应该与实际完全贴合，不应该忽视现实中那些实质性支配管理行为或决策的任何重要因素。笔者基于切身实践，意识到风险管理、内部控制、人性考虑于企业管理实践而言，是不可回避的现实，因此变革必须将其明确纳入思考体系中。“道以致用”，笔者不仅提出要考虑五种力量并保持其平衡，更在如何于实战中具体运用这种思想做了大胆的尝试。基于近年来管理咨询的实践，笔者创新地为几种力量的工具化应用提出了客户需求矩阵、风险管理与内控的流程分析法、合作性天秤模型等工具，并在人性平衡分析中引入了卢因力场工具。凡事太细致则有所失，工具化本身有可能会使五力考虑过程有所疏漏，但一种管理方法只有具体化了，才能够让更多的人理解和应用。考虑到中国企业的现状，这种可能的牺牲是应该承受的。

五力平衡模型中，除了五种力量，还有两个模块：一个是组织设计，另一个是人力资源变革。既然是以流程为纲，那么这两个模块的构建则必是服从流程变革这条主线的，同时组织设计与人力资源管理又各有其相对独立的一些特性，因此笔者在本书中对这两个模块进行了有限度的分析陈述，把重点放在流程变革对其影响的接口方面。

整体而言，本书主线是从规则到流程的，在本书中流程便是一种特殊的规则。就笔者思考历程来讲，是先考虑流程，后来延伸到规则视角的，这是笔者从多年业务流程变革实践中逐步感悟出来的，因为企业的很多现实问题在流程单个范畴内是解释不了的。当笔者从规则视角看下去的时候，有了比在流程视角更全面、更系统、更接近问题本源的发现，这种发现可以让管理

与变革站在更高的角度，也更贴近实际业务的角度，同时这种发现又为基于企业再造思想的业务变革提供了更平滑、更流畅的实施路线，以及更丰富更具体的操作原则、要点与技巧。

本书以企业高管、中层管理者为最核心的读者对象，着眼于如何解读管理、提升管理、实施变革，其立场是整体性的。正在致力于提高自身管理素养与能力的企业人，应该能从本书中获得一些使各种管理知识结构化、序化的启示。另外，企业管理咨询顾问应该也能从本书获取一种化繁为简、追本溯源的启悟。

石上枯桐 于2009年9月20日

目 录	
理念突破篇：重新认识管理中的规则	1
第一章 规则决定秩序	3
一、寻找新的管理视角	3
二、聚焦管理规则	8
三、从管理规则看执行力	17
四、通过管理丛林看规则	23
第二章 管理世界是规则的世界	30
一、规则与能力相关	30
二、管理活动与规则	34
三、规则的双重属性	40
四、看不见的规则	44
五、影响规则的变量	57
六、管理元规则	59
管理维新篇：从规则入手重构管理	69
第三章 管理规则构建之道	71
一、规则构建的十大原则	71
二、管理规划 = 规则规划	73
三、以理驭性	77
四、驾驭管理潜规则	81
五、例外工作例行化	86
六、标杆管理	88
第四章 重塑执行力与规则文化	90
一、从本质上提升执行力	90

二、建设规则文化	95
第五章 从以组织为纲到以流程为纲	101
一、以组织为纲的时代	101
二、以流程为纲时代的来临	105
三、流程：更好的纲领	116
第六章 “中国式管理”批判	120
变革实践篇：平衡的变革	125
第七章 变革的五力平衡模型	127
一、变革的五力平衡模型	127
二、矢量价值链	129
三、第一力：流程优化	131
四、第二力：客户导向	134
五、第三力：技术驱动	144
六、第四力：风险控制	147
七、第五力：人性平衡	154
第八章 流程时代的组织	161
一、前人的遗产	161
二、流程 OWNER	162
三、流程型组织的设计	165
四、流程型组织的绩效管理	167
第九章 流程时代的人力资源管理	170
一、规则视角下的人力资源管理	170
二、流程时代人力资源管理的变化	171
第十章 变革案例	182
一、变革路线	182
二、鸿扬家装的变革	183

理念突破篇：

重新认识管理中的规则

我们难以追上管理概念花样频出的脚步，我们也难以在面对琳琅满目的管理工具时不眼花缭乱，我们只好冷静下来反思，我们坚信我们追寻的那个东西一定没有那么复杂，我们坚信那个东西一定可以通过亲历亲察、反求诸己而得到。规则！在所有繁花似锦的管理设想之下，我们发现真实支配管理的其实只有规则！管理的世界是由规则构成的，管理从规则开始，也从规则结束。

规则定成败

规则定成败

规则定成败

第一章 规则决定秩序

一、寻找新的管理视角

胡适先生曾说：“历史是一个任人打扮的小姑娘。”今天，我们似更该说：“管理是一个任人打扮的小姑娘。”

人们理解胡适先生此言向来是有分歧的。一种意见认为，先生是在说历史本来就是多面的，每个人都可以按照自己的认识来解读；另外一种意见则认为，先生是在说很多人在曲解、歪解历史。我的观点是，两种理解各有其是处，且其是处同样适用于国内管理现状。

其一，我们当承认管理本来就可以从不同的角度进行观察和解释。在世界范围内之所以存在各种管理学说，是因为管理大师们各从不同的角度来解释管理：有从职能角度来解释的，有从经理人角色来解释的，有从人际关系来解释的，有从系统论角度来解释的，等等。对此，管理从业者们经常心存疑惑：各种管理理论与方法都有其自身的假设、环境与视角，在当今中国现实环境下，舶来的这些视角是否刚好可以清晰窥见中国管理的要害处？是否方便学习和应用？会不会水土不服？实际上，很多现实中的管理问题正由此而生，有些人不领要旨地僵化应用，种瓜得豆；有些人偏执地认为这些洋玩意不适用自己，弃之如敝屣，最后只好自己闭门造车。

其二，对于时下中国管理之现状，一个不能回避的现实是，管理正在被很多人有意或无意地歪解、曲解、肢解，力劳而功微。管理培训、管理书籍、管理咨询市场正行情高涨，各路神仙蜂拥而出，如过江之鲫纷纷登台亮相。各种号称必杀技的时髦管理观点层出不穷，演唱会般场面炽烈的管理培训你方唱罢我登场。花哨的纸皮、如簧的巧舌、纷繁的概念，色彩斑斓、漫天飞舞，令人头晕目眩不知所从。市场和客户导向是一种正确且必要的商业观念，但务须秉以良知和专业精神，失此二者，所谓管理布道，则与赵本山向范伟卖拐、与江湖郎中跳大仙医病，并无二致。医者仁心，有时良药虽苦口，亦需要施加给病者；师者仁心，有时客观见解客户并不乐于接纳，亦需

加以劝知、引导。

最近十多年来，国内企业各级管理者不可谓不重视管理，不可谓不心向变革，不可谓不上下求索。他们上 MBA 课程、参加高端培训、遍寻管理书籍、咨询管理顾问、空降职业管理人，能及之办法用遍，而实际效果往往鲜如人意。凡此种种，问题之根源在哪里？笔者的意见如下：

一是功利化。企业本是功利主义组织，若为企业之功利，功利化非但不是坏事，而且是极好的事。如华为教育研发工程师说：“你们决不能把自己看成纯粹的技术人员，一定要把自己看成工程商人，研发出来的东西没有市场，再好也没有用，所以要首先从商人的角度看问题。”但企业中很多情况并非如此，山头之私、一己之私往往左右实际局面。有些企业的管理项目往往是“政治工程”；有些老板花钱买书或者组织内训课，仅仅是因为这些书籍或者课程内容是教育员工要无条件听话、服从的；有些管理者努力向上，仅为了给个人贴个好看的标签。凡此种种，立意即偏，效果何求？

二是跟风。不明自身需求，紧跟热点与流行。培训、看书跟风，纵使有偏，也不会有太大损失，最忌的是变革型项目之跟风，仅仅因为别人上 ERP，他也上 ERP；仅仅因为别人渠道变革，他也渠道变革；仅仅因为别人组织调整，他也组织调整。如此骑墙行事，其弊自见。《道德经》云：知人者智，自知者明。此做法显然为不明之举。

三是缺乏结构性。在个人而言，广学杂收却头脑紊乱，知识构成极缺结构性；在企业而言，不断引入不同的管理方法和工具，却各自为体，不相兼容，企业管理体系极缺结构性。比如前年引入六西格玛一个体系，去年业务流程变革又一个体系，今年搞内部控制再一个体系，中间还不断打一些补丁，最后多头多绪，让执行者无所适从。

四是速食观念。追求速成，追求所谓实用技巧，追求灵丹妙药式的必杀技。比如“几分钟如何如何”“几天如何如何”，要知万事万物自有其序其节，许多工夫和积累是少不了的，舍本逐末是不成的，欲速则不达。扪心自问，难道做管理也要像做瘦身广告一样不成？

其三，影响管理效果的诸因素是相互关联、牵扯、嵌套的，其中哪些因素是根本性的、支配性的？这是个大命题，是众说纷纭之处，有人说是治理结构问题，有人说是管理者能力问题，有人说是员工素质问题，有人说是企业文化问题，等等。社会为企业之母体，企业有的基因，社会未必有；社会有的

则企业必有之。鉴于国内企业弊病之雷同处极多，根本性因素当不在企业个体，而在社会层面，我们姑且可称之为基因型缺陷。依据我对社会层面、企业层面各种情况的观察和分析，认为这一因素是：缺乏对规则的敬畏！

故事

2006年有个城市曾一度开展交通大整治，在路口布岗放哨，对违规者处以200元的罚款，一位女研究生不服处罚，和交警发生了肢体冲突，不仅被处以10天的拘留，随后也丢掉了工作。让管理部门始料未及的是，市民对弱女子多抱有同情之心，甚至有论者发问，当权者利用手中的公权力肆意妄为而得到应有的约束，一个弱女子却因为轻微的违规而付出惨重的代价，两者相较，可悲可叹！（摘自《南方都市报》）

交通违规，从深圳到北京，从乌鲁木齐到上海，基本属司空见惯之事，或许和国民整体素质低不无干系。但更重要的是，在社会变革的转型期，社会价值体系处于紊乱状态，整个社会越来越缺乏对规则应有的尊重，不论是对法律法规，还是对习俗信念。尽管我们的媒体宣传基本方针是正面宣传为主，但我们依然隔三差五地可以从新闻上看到社会各层面的种种无序乱相。高管贪赃枉法、雇凶杀人，商人以白暴力和黑暴力为后盾追逐利益，医圣与药商勾结从药中获利，学校老师通过把课程转移到课外班捞钱。凡此种种，不一而足，规则之溃败满目疮痍。有历史研究者说，几千年来，中国尽管治世、乱世交替无数，但在医疗系统、教育系统一直相对保持了对规则底线的遵从，而如今这两个系统却往往成为社会指责的焦点。在这种背景下，想让人们按照红绿灯的指示行路这样容易的事，也变成了一个不小的难题，以致兰州出现几名老翁手持板砖，在斑马线上砸违章闯红灯的车辆，每砸一次旁观者不但不劝阻，还为他们拍手叫好。

缺乏对规则敬畏，对下而言是漠视规则或“上有政策下有对策”；对上而言，则内心其实并不重视规则，反而重视规则背后种种活的技巧，制定规则时也是心猿意马、草草了事，反正最后总会有一句诸如“本规则解释权在×××”来保底。最终上下之较量，交锋面实不在表面规则本身，双方都在看着规则背后的盘面来下棋。是故，与其说现阶段社会“缺乏执行力”，倒不如说是对规则缺乏敬畏。

传说古希腊哲人苏格拉底被城邦判处了死刑，学生劝他逃走，他说，既是

雅典的公民，就应该遵守雅典的法律，逃跑违反了法律精神，最后坦然受死。与此相衬，我们的社会对规则的尊重和敬畏是如此稀缺、如此惨不忍睹。

有一个网上流传很广的故事，中国留德大学生见德国人循规蹈矩，做事板刻，不知变通，就存心捉弄他们一番。几个大学生在相邻的两个电话亭分别写上“男”“女”的字样，然后就躲在暗处，看“死心眼的”德国人到底会怎样做。结果他们发现，所有到电话亭打电话的德国人，看到“男”“女”的标志后，都毫不犹豫地进入自己该进的那个亭子。有时“女亭”这边电话闲置，“男亭”那边宁可排队也不进入“女亭”。

故事耐人寻味，为什么不同国度和文化下民众面对规则时的差异如此之大？关键还是面对规则的态度不同、敬畏感不同。在我们的现实生活中，漠视规则、习惯变通是如此的普遍，人们几乎普遍认为规则是死的，人是活的，活人为什么要让死规则约束住？拘泥于规则者被视为不识时务，无视规则者则是奉天承时。很多事情是互为因果的，当那些不守规则、不敬畏规则的人却能获得远大于遵守规则的收益时，价值判断的标准便会发生改变。因此，人们眼中的聪明人，读人而不读规则。

当规则在我们社会中处于如此境地时，企业内部不受影响、不受浸染是不可能的。所以企业内部实际工作展开方式与正式规则制度不同就顺理成章了，研发部不愿按照他们认为刻板的立项制度进行产品立项，生产部亦不愿按照他们认为繁琐的工序检验产品，采购部更不会在寻找素质优良的供应商方面花费过多精力。

规则本质上是一种契约关系，而契约关系的本质是诚信。缺乏对规则的尊重和敬畏实质就是无视契约、缺乏诚信。这是当下社会，也是企业管理弊病的根本原因。有人把诚信分为两种：一种是伦理式诚信，东方国家是之，其以关公为象征；另一种是契约式诚信，西方国家是之，以大不列颠宪章为象征。名义上，两种方式可谓殊途同归，不分上下，但当下我们社会的情况是，伦理文化渐丧而契约精神未立，所以我们的情况很不乐观。我们看韩剧、日剧，从中可隐约发现，传统上同属伦理式社会，韩、日社会生活中保留的传统伦理精神是强于我们的。

当公共规则不起作用或规则缺失的时候，带来的必然是秩序的不确定性