

戴天宇 著

超越 执行力

科学管理，从科学的制度设计开始

清华大学出版社



超越执行力

科学管理，从科学的制度设计开始

戴天宇 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

执行是以制度为前提的,管理制度设计合理,才能让执行事半功倍,甚至获得自动执行。本书在国内外,第一次系统而完整地阐述了管理制度设计的流程和方法,用通俗的语言、翔实的案例,对制度与管理、制度与执行、制度的科学性与合理性等作了深入剖析,并以一个真实的案例,一步一步地说明管理制度设计的基本流程和主要技法。本书可供管理学、经济学、法学等专业师生阅读,也可为一线的企业管理者提供新的视角和实用工具。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

超越执行力:科学管理,从科学的制度设计开始/戴天宇著.--北京:清华大学出版社,2010.2

ISBN 978-7-302-21715-2

I. ①超… II. ①戴… III. ①企业管理制度—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 243319 号

责任编辑:王 太

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:148×210

印 张:6.75

字 数:176千字

版 次:2010年2月第1版

印 次:2010年2月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:029409-01

序 1

戴天宇博士是清华大学深圳研究生院的青年教师，是一位难得的复合型人才，他有近乎传奇的学术背景：理学学士、工学双学士、法学硕士、经济学博士、工商管理博士后。他于2004年在清华大学经济管理学院博士后出站，应聘来清华大学深圳研究生院管理学部工作，来院不久就表现出复合型人才的能力，由他设计并实现的交互式管理场景实验室，令人耳目一新，显示出创新的思维以及信息技术领域的专业水平。

他是一个勤奋且有激情的年轻人，思维敏锐，勤于思考，瞄准了目标，能废寝忘食地工作，不受外界各种因素的诱惑，能静下心来潜心做学问。跨多学科的专业背景使他有能力在交叉学科领域进行创新性学术研究，更难能可贵的是他对自己认准的研究目标充满激情，并能持之以恒。他在来院后短短几年里已独立完成两本学术专著。这两本专著的特点，都不是综述类的著述，而是另辟蹊径，有独立的思想体系和创新性思索。第一本专著《经济学：范式革命》已由清华大学出版社出版发行，并取得热烈的社会反响。而这本《超越执行力——科学管理，从科学的制度设计开始》是他在深圳研究生院完成的第二本学术专著。

戴天宇博士感谢深圳研究生院为他提供了一个宽松的学术环境，执意要我这个院长为他这第二本专著写个序。我本人的专业是高电压与绝缘技术，一级学科属电气工程，我是清华大学的教授、博导，曾任中国电工技术学会理事长，中国电机工程学会副理事长，在本专业领域还算得上一个专家，但我

对经济管理、公共管理的问题只是一知半解，我不敢在自己不熟悉的领域发表见解，也很难对戴博士专著的学术水平及特点给出恰如其分的评价。

出于对我院青年教师的关心和支持，我还是答应了戴天宇博士的要求。为写这个序，我用了很长时间，抱着学习的态度，认真阅读了这个专著，虽然是个外行，还是感到获益良多，有以下几点粗浅的体会：

首先是本书的实用性，感到本书提出的理念和方法是有启发与参考价值的，起码是可以在深圳研究生院的管理中应用的，特别是在管理体制、机制改革上如何做到科学化、规范化、系统化，阅读本书是有帮助的。希望戴博士今后能在深圳研究生院管理体制、机制改革的实践中提出制度设计方案，贡献自己的聪明才智，当然，深圳研究生院也要给戴博士创造条件、提供机会。

其次感到作者为写本书是下了大工夫的，作者结合几个亲自参与的制度设计实例，深入剖析，由点及面，由表及里，由浅入深，这比泛泛的论述要深刻得多。没有自身实践的体会是很难完成这篇专著的。据我了解，戴天宇博士有丰富的实践经验，他有在研究院所、国家机关、公司、外资企业工作以及在政府部门挂职的经历，这些经历和他所做的制度创新实践为本专著的完成奠定了雄厚的基础。他所完成的深圳市财政局项目“中小企业融资再担保的体系构建与制度设计”已付诸实践，我代表研究生院参加了这个项目的启动仪式，政府部门、银行、担保公司、企业代表都对这个再担保体系的设计和构建给予了高度评价。

最后是本书写作思路的清晰、逻辑的缜密以及文字的严谨给我深刻印象。我为本专业的研究生、博士后以及青年教师看过很多论文以及专著，在论述、语句、文字以及标点符号上挑不出毛病的极少，对于本书的文字写作我确实没挑出毛病。

对本文的不足也提点外行意见，我感到对有些问题的论述语言过于犀利，还是多用商榷的语气为好，这也可能是自然科学论文和社会科学论文的不同吧。

清华大学深圳研究生院为青年教师的成长营造了一个宽松的学术环境,不要求大家都是“全能型运动员”,鼓励青年教师在单项上脱颖而出,要不拘一格降人才,也要为奇才、偏才、怪才的成长提供肥沃的土壤。我向戴天宇博士又完成了一篇学术专著表示祝贺,并预祝他能顺利完成系列专著的写作计划。同时希望我院的青年教师能向戴天宇博士学习,潜心做学问,对自己从事的研究要有激情,并能持之以恒。

关志成

清华大学深圳研究生院院长

序 2

《超越执行力——科学管理,从科学的制度设计开始》是一部别开生面的管理学著作,是作者戴天宇博士继《经济学:范式革命》这一创新之作,出版仅一年的时间,又一次奉献给读者的新作。一个年轻人,甘坐“冷板凳”,博览群书,勇于实践,勤于思考,敢于创新,“厚积薄发”,终结硕果。这在当今的学术界,实在是难能可贵。

管理制度设计的理论与方法,在我国还是一个崭新的理论与实践课题。如果说《经济学:范式革命》一书出版后已被一些学者誉为第一次系统而完整地探索出“马克思主义经济学与西方主流经济学之外的第三种分析视角”的话,那么,《超越执行力——科学管理,从科学的制度设计开始》则可以说是第一次试图系统而完整地建立起管理制度设计的方法论。前者是一部经济学著作,着力于经济学元理论的创新,注重理论对实践的指导作用;后者是一部管理学著作,着力于探索解决管理实践中人与制度关系的重大课题,注重实践总结上升为新的理论。这两本书可并称瑜亮,都是勇于创新成果,都贯穿了理论与实践相统一的品格。

一个年轻人,是如何努力做到这一点的呢?

八十年前,陈演恪先生在《清华大学王观堂先生纪念碑铭》中写道:“先生之著述,或有时而不彰。先生之学说,或有时而可商。惟此独立之精神,自由之思想,历千万祀,与天壤而同久,共三光而永光。”长期以来,无数的清华学者正是以自己的行动,默默地践行着这一信念。作为清华大学深圳研究

超越执行力

——科学管理，从科学的制度设计开始

生院的年轻学者，戴天宇博士不唯书、不崇洋、不媚俗、只唯实的治学品格跃然纸上，正是这种“独立精神，自由思想”，“科学态度，求实作风”，使得作者淡泊名利，只求真理，不畏主流，知难不退，在一个又一个研究领域独辟蹊径，自成一体。更难得的是，他的这种创新，不是建基于直觉和猜想，而是自觉地将唯物论、辩证法贯彻于研究工作中，将自然科学蕴涵的普遍法则，创造性地运用到社会科学的研究中。仅就两部著作所引用的文献，涉及学科领域之广，也是不多见的。《经济学：范式革命》一书引用文献多达 1072 种，《超越执行力——科学管理，从科学的制度设计开始》一书引用文献也有 182 种，并亲自从北京到深圳，从机关到企业，做了二十多个管理制度设计实践的尝试（如深圳市中小企业再担保制度体系设计等）。更令我十分感动的是，作者引用文献，从不问出身贵贱，只看有无道理，甚至连《阿坝师范高等专科学校学报》这样偏远地区的学术刊物都找来仔细阅读，认真参考。而据我所知，他并不满足已有的成绩，利用自己理、工、法、经、管五种学科的知识优势，继续在精神世界里和学科交叉的夹缝中踽踽前行，寻找突破。

筚路蓝缕，以启山林，认识真理的道路不止一条，但每一条道路的开辟，都是艰辛的。正因如此，本书还有许多不完善之处，一些与学界认识相悖乃至大相径庭的观点和提法当然值得商榷，更有待于实践检验。在经济学和管理学领域，我不是专家，但有幸的是，这几年与一批年轻学者结成“忘年交”，与作者朝夕相处，为人学，切磋琢磨，亲眼看到一个求真务实的年轻人的学术成长过程，让我在古稀之年，仍然产生一种强烈的学术冲动，不能不为他们击掌而歌。

特此为序以共勉。

蔡德麟

2009 年 11 月 18 日于深圳

（作者系清华大学深圳研究生院教授，深圳市社会科学联合会顾问，原深圳大学党委书记、校长）

自序

管理的最高境界是什么？

无为而治！

怎样实现无为而治呢？

靠机制、靠制度！

怎样用制度实现无为而治呢？

……

怎样用制度实现无为而治，或者说，怎样设计出可以自动执行的制度，这是一门科学，一门方法论的科学——管理制度设计学。

当今中国的管理学界，不是理论太少，而是理论太多，甚至到了泛滥成灾的地步，诸如什么 3A 理论、4B 理论、5C 理论，一套一套地层出不穷，只可惜，有思想没方法，有理念没技术，说起来头头是道，听上去句句在理，拍拍屁股走人，企业还是不知道具体怎么做。曾有学生和我开玩笑说：设计一种奖惩制度，将管理理论的实际效果与其个人家产相挂钩，保证自诩为“管理大师”、“管理名家”的人会比现在减少一多半。

没有方法，进入不了实践，理论再好，也是空谈。许多学者总是把制度挂在嘴边，动不动就拿制度来说事儿，仿佛最终不归结到制度上，言辞便不够时尚，观点便不够深刻。然而，现实中，科学合理的制度到底怎样才能被设计出来，依据什么理念，遵循什么原则，按照什么流程，采用什么方法，进行什么检验，他们却并不知道，也很少有人去探究。

爱因斯坦曾感慨地说：“我最看不惯这样的科学家，他们

拿起一块木板来，专拣最薄的地方，然后在容易钻透的地方钻出一大堆孔。”而当今中国的管理学界，已经连最薄的木板都不愿意钻了，直接找块带孔的外国进口木板，去弄课题、搞经费、发文章。可是，不能让飞机上天的飞行动力学研究，不能让制度落地的制度经济学研究，论文再多，也是枉然。

幸运的是，由于清华大学深圳研究生院的宽容，我可以安心地“坐着冷板凳”，在完成《经济学：范式革命》之后，再次把自己的“钻头”，对准木板最厚的地方——制度设计的科学方法。本书就是根据以往的成功案例，对管理制度设计原理和方法作了一些总结和提炼，并应出版社的建议，将干巴巴的学术文稿改写成通俗化的大众读物。但我们深知：在这块由经济学、管理学、法学、社会学、心理学、数学、系统科学、工程科学、实验科学等多学科复合而成的厚木板上，目前的研究只是留下了浅浅钻痕，还需要更多的“不那么聪明的人”继续深钻。我们期待着：将有成千上万的管理制度设计师，活跃在企业管理的第一线，依靠科学的方法而不是空头的理论，实实在在地帮助中国企业迈向“无为而治”的新境界。

感谢我的妻子余小静和女儿戴瑀，在我异想天开要创立五门新的学科（经济学新范式、经济地图学、制度设计学、管理实验学、法计量学）并付诸行动之时，她们没有半句劝阻；在我字斟句酌、反复推敲因而写作速度慢如蜗牛之时，她们没有半句催促；在我因此而舍弃高职位、高薪水、高级职称之时，她们没有半句埋怨；在我因此而面对生活的压力、学界的不屑乃至基金评审专家的奚落之时，她们没有半句质疑。

我唯一能做的，就是女儿长大后，翻看这些著作和论文时，不会感到羞愧和脸红。

是为序。

戴天宇

2009年9月9日 作于清华大学深圳研究生院三楚居

目 录

1	引子 从执行力到制度设计
2	0.1 案例：考勤制度阴晴不定
5	0.2 另一种解决方案：考勤乐捐制度
8	0.3 又一种解决方案：年假储蓄制度
11	0.4 科学管理，从科学的管理制度设计开始
14	第 1 章 什么是科学合理的管理制度
16	1.1 什么是管理制度
22	1.2 什么是制度管理
28	1.3 什么是科学合理的管理制度
32	1.4 制定管理制度所必须的科学态度
39	第 2 章 如何制定可自动执行的管理制度
41	2.1 谁来参与游戏
45	2.2 怎样参与游戏
50	2.3 如何制定游戏规则
54	2.4 实战：中小企业信用再担保模式设计

63	第3章 如何让管理制度自动获得执行
64	3.1 如何让制度自动执行Ⅰ：自激励机制
72	3.2 如何让制度自动执行Ⅱ：自约束机制
77	3.3 如何让制度自动执行Ⅲ：自协同机制
81	3.4 实战：连锁加盟快递企业管理制度设计
87	第4章 管理制度设计 Step by Step Ⅰ：现状调研
90	4.1 外部环境：法律、道德与社会规范
95	4.2 内部生态：思想、观念与企业文化
99	4.3 现有关系格局：关系背后的关系
105	4.4 制度设计目标：目标深处的目标
113	第5章 管理制度设计 Step by Step Ⅱ：理念提取
114	5.1 有眼能识金镶玉Ⅰ：视角选择
119	5.2 有眼能识金镶玉Ⅱ：理念提取
124	5.3 有眼能识金镶玉Ⅲ：原则确立
129	5.4 关键词：主体归位、利益内嵌
136	第6章 管理制度设计 Step by Step Ⅲ：模型分析
137	6.1 让制度立于科学之上Ⅰ：利益势分析
142	6.2 让制度立于科学之上Ⅱ：博弈论分析
148	6.3 让制度立于科学之上Ⅲ：系统动力学分析
154	6.4 元规则制定及其结构化、模块化展开

161	第7章 管理制度设计 Step by Step IV :系统控制 与实验检验
163	7.1 “智能”控制：组织、设施与信息链
170	7.2 科学是检验出来的 I：系统仿真检验
176	7.3 科学是检验出来的 II：管理实验检验
180	7.4 科学是检验出来的 III：成本收益核算
186	第8章 管理制度设计 Step by Step V :文字编排 与跟踪调试
192	主要参考文献(按引文顺序)
200	跋

引子

从执行力到制度设计

“制度好，可以使坏人无法任意横行，制度不好，可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。”^①

——邓小平

近些年来，国内的管理书籍和报纸杂志，言必称“执行力”，把它奉为包治企业百病的灵丹妙药、迈向事业成功的不二法门，还创造性地倒腾出“领导力”、“决策力”、“胜任力”、“企划力”、“文化力”、“管理力”、“产品力”、“创新力”、“营销力”、“品牌力”等等新花样，进而得出“执行力就是核心竞争力”的论断。新概念满天飞，新名词满地跑，反正这个“力”、那个“力”，就像巫医术士们的通天法力，谁也看不见、摸不着，检测不出、验证不了。而在科学史上，过往的经验一再表明：越是说不清、道不明的东西，越是会有人用来装神弄鬼、大做文章；越是说得神乎其神、玄而又玄，越是会有人盲从迷信、顶礼膜拜。

实际上，即便“执行力”真的存在，也未必有那么神奇。在一片

^① 邓小平文选：第2卷[M].北京：人民出版社，1994：333.

哄哄然的高谈阔论声中，人们似乎忘记了一个简单事实：到目前为止，还没有哪一个企业组织的执行，能够达到纳粹德国那样的水平，而纳粹德国的这种凶猛执行，也无法挽救法西斯主义必然灭亡的命运。

执行是以制度为前提的，比执行更重要的是其源头——制度，比制度更重要的是其缘起——事物发生发展的自身规律、企业经营管理的内在机理。一套经过科学化设计、符合客观实际、顺应民心民意的良好制度，可以让执行事半功倍，甚至会得到自动执行；反之，一套仅凭个人拍脑门儿、脱离客观实际、违背当事人意愿的庸劣制度，即便“执行力”再强悍，推行起来也会磕磕绊绊，甚至会走向反面，这方面的例子不胜枚举。

有些“执行力”专家在那儿闭着眼睛，摇头晃脑，信口开河，说什么“制度好定，但执行起来太难”。这种论调，看似立论煌煌、言辞凿凿，其实是一种经不起推敲的想当然：制度真的好定吗？为什么好定的制度反而执行不下去？因袭相乘、照搬照抄能够制定出好的管理制度吗？闭门造车、主观臆想能够制定出好的管理制度吗？

如何制定管理制度，才能让其执行变得更容易？这是一门科学，一门新的科学——管理制度设计学。我们的介绍，就从最不起眼的考勤制度出发，就从考勤制度的典型案例入手。

0.1 案例：考勤制度阴晴不定^①

两个月内公司竟然改变了三回考勤制度，“逼反”了一些员工。

同时接到几个员工的离职申请，北京佳信科技有限公司行政人事经理孙杰一时也无语，“奖惩不明、缺乏沟通的考勤制度，最后落得几个核心员工离职的结局，是公司管理层完全没有意料到的。”孙杰对此深

^① 赵枫. 考勤制度阴晴不定 [DB/OL]. <http://finance.sina.com.cn/leadership/jygl/20060601/15352616543.shtml>, 2006-06-01/2007-07-01.

表懊悔。

新公司面临的难题

北京佳信科技公司成立之初，就带着非常明显的个人意味：公司所有的规章制度都是由总经理黄海一手制定出来的，不仅存在着很大的漏洞，而且很不科学。以考勤为例，公司考虑到 IT 行业的特殊性，在考勤方面没有做任何要求。

但孙杰很快发现，缺乏严格的考勤制度不可避免地带来一些困境：以技术部小文为例，她从公司成立之始就加盟公司，且一向认为，不管公司对考勤方面有无规定，员工不迟到、不早退是一个职业人应该做到的。所以她每天早来晚归，从来没有出现过一次迟到或早退，包括身体稍有不适也从来没有影响过她准时出现在办公室。

但大多数员工和小文的想法并不一致。随着时间推移，员工迟到早退的现象日益严重。“当时，公司没有一个针对考勤的奖惩制度，没有对小文的这种积极行为予以鼓励，在员工眼里是缺乏公平的。久而久之，以至于迟到早退变成一种习惯，正常准时上班的，反倒被认为是不对的了。”发现了这个问题的孙杰马上建议总经理黄海：制定一个有效的考勤制度，以改变公司日益严重的迟到早退现象。

这个任务落在了行政人事经理孙杰的头上。

辣手处罚见奇效

在黄海的坚持下，孙杰制定了一个非常严厉的考勤制度：

员工上班时间为早上 8:30 至下午 5:30，本月累计迟到或早退一次的员工，罚款 100 元；累计达到两次的，罚款 200 元；达到三次或三次以上，公司立即与其终止劳动合同。

“总经理的想法是，要想彻底根除迟到早退现象，就必须从严管理。因此，他的出发点是辣手处罚，强迫员工们严格按照上班时间正点上下

班。”孙杰说，“当时，我对此是持保留态度的，认为这样太不人性化，而且只重惩罚却没有激励的配套措施，肯定很难持久实施。”但孙杰的建议并没有得到重视。

新的考勤制度实施后，员工们非常紧张，而北京的交通拥堵更是让员工不得不提前一些时间到达公司，“为了避免被处罚、辞退的情况，他们甚至提早半个小时到公司，就是为了避免意外的交通堵塞、写字楼电梯拥挤等造成的迟到。”孙杰说，“这使得一些员工休息不好，上班时精力不集中，还有一些员工被罚款，对公司苛刻的考勤制度怨气冲天。”

新考勤制度实施一个多月来，小文一直保持全勤。但第二个月的一天早上，因交通堵塞，加盟公司后第一次迟到。她非常沮丧地交上了100元罚款。“当时，我的想法是，花钱买个教训，以后小心一些也就是了。但我心里一直有个疙瘩解不开：为什么我全勤的时候得不到奖励，而缺勤的时候却照罚不误呢？”小文对此愤愤不平。

风云突变惹众怒

在孙杰的努力下，公司废止了实施两个月的考勤制度，出台的新制度规定：

上下班时间不变，但一个月内累计迟到或早退一次的员工，罚款20元；累计达到两次的罚款100元；达到三次或三次以上的罚款300元。该月度全勤的员工奖励100元。

新制度一出台，员工欢呼雀跃。俗话说得好，重赏之下必有勇夫！每天早上不到8:00，员工们就齐刷刷地全部到齐。新考勤制度实施一个月后的统计中，除三名员工有请假造成的缺勤记录外，其余员工均为全勤。当小文拿到这100元全勤奖时，心里也十分高兴。

然而，仅仅实施了一个月的新考勤制度，却被总经理黄海一声令下给废除了。“总经理发现，员工全勤率如此之高，认为如果只靠金钱促使员工全勤的话，缺乏实际意义。而且，如此高的全勤率，无形之中也造成了较高的人力成本。”孙杰说。