

制度决定成败与兴衰 制度决定高度与跨度

# 制度

ZHIDU GAOYU YIQIE

# 高于一切

张振学 / 著

天下纷扰，必合于律吕

制度前进一小步 管理前进一大步

制度从来没有像今天这样与每个人的利益得失密不可分，从来没有像今天这样与每一个企业或团体的成败兴衰息息相关。

中国商业出版社

高于一切 制度

ZHIDU GAOYU YIQIE  
天下纷扰，必合于律吕

张振学 / 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

制度高于一切/张振学著. —北京:中国商业出版社,2006.3

ISBN 7-5044-5595-4

I. 制… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第020066号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

\*

700×1000毫米 16开 15.5印张 220千字

2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

定价:28.00元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 前 言

制度高于一切。制度决定成败和兴衰，制度决定高度和跨度。

一个发达而进步的企业必基于一种发达而进步的制度。

一个昌明而伟大的国度必基于一种昌明而伟大的制度。

一个和谐而文明的社会必基于一种和谐而文明的制度。

这里所说的制度是一个十分宽泛性的概念，泛指一切制度、体制、机制、规则、规范、规矩、规章、法律、道德、伦理等所有社会人必须恪守的约定或准则。这些约定或准则关系到每一个人、每一个团队、每一个组织、每一个企业、每一个社会、每一个国家。按照这种宽泛意义上的理解，制度有硬制度、有软制度，有显制度、有潜制度，有大制度、有小制度，有新制度、有旧制度，有好制度、有坏制度，有进步的制度、有落后的制度。我们今天所倡导的改革，其实，归根结底就是对制度、体制、机制、规则、规范的改革，就是设法用一种新的、好的制度、体制、机制、规则和规范来取代旧的、不好的制度、体制、机制、规则和规范。社会的文明首先是制度上的文明，企业的进步首先是制度上的进步。任何一次成功的改革都是从制度上着手的，都是从制度上收到成效的。纵观古今中外，历数所有改革的成功，几乎无一例外都是制度、体制和规则改革的成功，相反，历数所有改革的失败，几乎无一例外都是制度、体制和规则改革的失败。用新的、好的制度取代旧的、不好的制度必然导致进步与成功，用一种新的不好的制度取代另一种旧的、不好的制度必然导致鲁莽和失败。这里所说的“不好”，主要指不科学、不合理、

不完善、不健全、不严谨、不善良、不进步、不积极，或者缺乏可操作性。

我们每个人都是好制度的受益者。同样，也是不好制度的受害者。

当然，另一方面，就社会个体而言，有好的制度也必须有好的落实，有好的恪守，有好的监督，有好的执行。否则，再好的制度也只能是天外仙山，空中楼阁。

从历史上看，制度从来没有像今天这样与每个人的利益得失密不可分，从来没有像今天这样与每一个企业的成败兴衰息息相关。好的制度犹如好的道路，它可以让人们来去自由，行走便捷，并很容易抵达人生理想的目标。人们之于社会的理想，主要指向理想的制度，人们之于企业的理想，也主要指向理想的制度。好制度可以创造安宁、创造和谐、创造激情、创造活力、创造文明、创造素质、创造财富、创造希望、创造力量，创造效率、创造进步、创造繁荣、创造昌明，甚至创造奇迹。

改革开放以来，我们国家一直在努力着手进行政治体制、经济体制和社会体制等诸方面的制度性改革，我们真心地期盼我们的制度越来越好，越来越进步，越来越昌明，也真心地期望我们的每一位公民、每一位员工越来越尊重制度，恪守规则，做一个文明、守纪、高理性、高素质的好公民和好员工。



张振学

2006年5月于北京

## 目 录

### 一、天下纷扰，必合于律吕

- 让规则坚守和谐与秩序 ..... (1)
- 1. 没有规矩不成方圆 ..... (3)
- 2. 和谐存在于规则之中 ..... (6)
- 3. 天堂的规则比地狱的还细 ..... (9)
- 4. 不成文规则比较 ..... (12)
- 5. 秩序就是效率 ..... (17)
- 6. 安全制度，人命关天 ..... (20)

### 二、社会需要规则，管理需要规则

- 制度与文明相伴而生 ..... (25)
- 1. 人性与制度 ..... (27)
- 2. 规则意识与道德素养 ..... (30)
- 3. “百分之百行贿” ..... (33)
- 4. 公共草地的悲剧 ..... (35)
- 5. 规则要靠诚信来恪守 ..... (38)
- 6. 负责任和守义务也是一种规则 ..... (43)
- 7. 职场需要职业道德 ..... (45)
- 8. 国人的陋习 ..... (47)

9. 自由之屋必须盖在限制的围墙里 ..... (54)

### 三、制度前进一小步，管理前进一大步

——好制度是最公正的上帝 ..... (57)

1. 关键是寻找到一个好制度 ..... (59)
2. 好制度是怎样产生的 ..... (62)
3. 创建好制度是改革的根本 ..... (66)
4. 犹太人怎样“扶贫” ..... (68)
5. 张瑞敏的“赛马”规则 ..... (70)
6. 靠“竞争机制”说话 ..... (73)
7. 优势在于管理制度 ..... (76)



### 四、企业经营的成败源自于制度管理的成败

——管理制度决定企业发展的高度与跨度 ..... (79)

1. 从秩序的角度审视管理 ..... (81)
2. 制度化管理与人性化管理 ..... (85)
3. 现代企业制度与企业文化 ..... (88)
4. 用竞争制度建立秩序 ..... (92)
5. 管理细节的制度化 ..... (95)
6. 铁的纪律造就铁的团队 ..... (99)
7. 要有管用的“游戏规则” ..... (103)
8. 将制度引入团队的步骤 ..... (106)

### 五、人人都应按套路出牌

——尊崇制度，从我做起 ..... (111)

1. 制度是一只炽热的炉子 ..... (113)

2. “你没有特权” ..... (118)
3. 美国人的诚信规则 ..... (121)
4. 基辛格与芬克斯 ..... (127)
5. 格林斯潘不能持有股票 ..... (130)
6. 老外劝我们别作弊 ..... (134)
7. 诚实从自身做起 ..... (138)
8. 感情代替不了规则 ..... (142)
9. 人人都应该树立“规则意识” ..... (145)

## 六、恪守规则，勿需提醒

- 制度的最高境界是习惯 ..... (147)
1. 不守规则很尴尬 ..... (149)
  2. 从神户大地震看日本人的秩序 ..... (155)
  3. 加拿大的道德测试题 ..... (159)
  4. 看看英国的人际关系 ..... (163)
  5. 素质写在细节之中 ..... (166)
  6. 素质就是不用提醒 ..... (169)
  7. 试试做个上、中、下等人 ..... (172)
  8. 信任也是一种约束 ..... (176)
  9. 当今成功企业制度创新精典 ..... (180)

## 七、将制度贯彻到底

- 我们需要好的制度，更需要好的落实 ... (185)
1. 哈佛为什么第一 ..... (187)
  2. “座位问题” ..... (190)
  3. 美国“信誉局”的威力 ..... (194)

4. 以我的荣誉发誓 .....	(197)
5. 不到位的制度等于无制度 .....	(201)
6. 制度管理的关键在于落实 .....	(205)
7. 是什么影响了制度的贯彻 .....	(211)
8. 镇静自若的境界 .....	(216)

## 八、走出规则的悖论

——改革就是用好制度取代不好的制度 .....	(219)
1. 制度出台要谨慎 .....	(221)
2. 法律的另一种“效应” .....	(225)
3. 陈寅恪没资格当教授? .....	(228)
4. 野蛮的民主规则 .....	(231)
5. 中国人的“规矩” .....	(234)
6. 制度管理决不能一成不变 .....	(236)



# 一、天下纷扰，必合于律吕

## —— 让规则坚守和谐与秩序

经济学家茅于軾先生在美国做访问学者时，曾经对美国邮局前的排队作过观察。他发现排在队伍前面的顾客，一般距离正在接受服务的顾客至少一米远：一方面是避免彼此靠得太近不舒服，一方面也是尊重别人的隐私空间，免遭嫌疑。如果服务窗口不止一个，大家也是只排一个队，前面的人依次序到空出来的窗口去办事，以保证先来的人先接受服务。没有一个人会打破这种默守的规则。小中窥大，茅于軾先生深有感触地说：“在美国生活的一年中，我无时无刻不在思考，为什么美国如此富有？有哪些地方值得我们学习？”

不仅美国人是如此，德国人、英国人、意大利人、瑞士人、加拿大人等许多发达国家的人都是如此地遵守规则，不论这种规则以法律的形式出现，还是以制度的形式出现，甚或是以不成文的约定俗成的方式出现。

生活在这样的文明国度里是幸福的、美好的，因为人们不仅有安全感、秩序感，而且还有高度的尊严感、自豪感。这也是人类追求的一种崇高的目标。

制度高于一切

## 1. 没有规矩不成方圆

心中有正义良善的规则，犹如灵魂有了信仰和指向，人的生活才会享受更多的明媚阳光。

让我们先看一个令人吃惊的案例：1764年的一天深夜，一场大火烧毁了哈佛的图书馆，很多珍贵的古书绝籍被毁于一旦，让人痛心疾首。第二天，学校上下得知这场重大事故后，有一名学生尤其面色凝重。

突发的火灾把这名普通学生推到了一个特殊的位置，逼迫他做出选择。在这之前，他违反图书馆规则，悄悄把哈佛牧师捐赠的一本书带出馆外，准备优哉游哉地阅读完后再归还。突然之间，这本书就成为哈佛捐赠的250本书中的惟一珍宝。怎么办？是神鬼不知地据为己有，还是光明坦荡地承认错误？一番激烈的思想斗争后，惴惴不安的学生终于敲开了校长办公室的房门，说明理由后郑重地将书还给学校。霍里厄克校长接下来的举动更令人吃惊，收下书表示感谢，对学生的勇气和诚实予以褒奖，然后又把他开除出校。

哈佛的理念是：让校规看守哈佛，比用其他东西看守哈佛更安全有效。

与哈佛人相似，德国人也被看做是世界上最守规则的人之一。一位留学德国多年的中国学生说，他在德国所到之处，从未

看到过一辆闯红灯的车，即使在深更半夜，空寂无声的街头，德国人依旧沿着横道线，看着红绿灯过马路，德国老人喜欢向别人炫耀的是，在他几十年的驾车历史中，违章记录栏内始终是一片空白。

经济学家茅于軾先生在美国做访问学者时，曾对美国邮局前的排队作过观察。他发现排在队伍前面的顾客，一般距离正在接受服务的顾客至少一米远：一方面避免彼此靠得太近不舒服，另一方面也是尊重别人的隐私空间，免遭嫌疑。如果服务窗口不止一个，也不是每个窗口前面都排一个队，而是只排一个队，前面的人依序到空出来的窗口去办事，以保证先来的人先接受服务。没有一个人会打破这种默守的规则。小中窥大，茅于軾先生深有感触地说：“在美国生活的一年中，我无时无刻不在思考，为什么美国如此富有？有哪些地方值得我们学习？”



对比之下，中国的银行服务窗口前都画有鲜明的警示线，而有些漠视“请在线外等候”字样的人，仍然选择无序紧张的拥挤，这同样也让外国人百思不得其解。

当我把上面的事例说给周围人听时，我得到不同的意见版本：哈佛人是做作的，书交上来了，人家改过了，还计较什么；德国人是刻板的，能够趁机过马路为什么不过，浪费时间；美国人是固执的，来得早不如来得巧，能够早点把事办完为什么不挤。规则是死的，人是活的，活人为什么要被死规则缠住……

到底是怎样的生活才更惬意？没有规则的自由是不是一种真的自由？

德国人的名言是，循规蹈矩，一丝不苟才是轻松的活法，而凡事无章可循，才使人疲惫不堪。自由必须有所约束，不然，A的某种自由可能就要以B的另一种自由为代价。德国人把用规则看守的世界，称为“天堂”。在这个天堂里，规则首先是科学合理的，其次要有对规则的集体信任。或许有些人会将此视为

“刻板固执”，嗤之以鼻。但实际上，德国人是聪明的，他们对任何事物都认真负责，他们把自己的国家建设得洁净美丽，他们在不争吵不拥挤的环境里，不凭体力、投机取巧或者其他伎俩，就可赢得平静安稳的幸福生活。规则不仅保证着人们在工作、学习和生活上的公平公正，带给他们高效率，甚至保证着他们心灵的自由：知道有所为，有所不为，灵魂才在高处放声歌唱。

散文家张丽钧也曾在一篇文章中谈到“规则”的重要，她肯定地说：“世界上如果真有所谓的天堂和地狱，那么，天堂的规则应该比地狱的规则更详细。”

让规则看守的世界，是生命的圣洁花园，是人们向往的天堂。而生活在规则世界里的人，会将规则时刻置于心中，心甘情愿接受约束，以获得更完满的自由。相反，无视规则、对抗规则的人，必将受到规则的惩罚，甚至会付出全部自由的代价。在好规则面前，懂得捍卫和赞美，才是人类崇高精神的体现。

心中有正义良善的规则，犹如灵魂有了信仰和指向，人的生活才会享受更多的明媚阳光。

## 2. 和谐存在于规则之中

一切秩序都来自于规则，这样说，其实只说对了一半，还有对规则的严谨恪守。恪守规则不止是一种修养、一种品格、一种素质，也更是一种责任。



“人法地，地法天，天法道，道法自然。”从这里的“天地人”之间，我们看到了一种和谐。而和谐离不开其间的一个“法”字！法者，规则规律也。依照规则行动，世界才有了秩序，社会才有了和谐与文明。

作为我们一衣带水的邻国日本，普通的读者也许从电影、电视中知道了他们见面时的繁文缛节，而对于他们怎样遵守制度和秩序的情况，也许却有些模糊。其实，在这方面他们值得我们学习的地方还有很多呢！一位在日本生活了四年的李先生介绍道：

记得是我到日本刚好一年的时候，为了纪念这个特别的日子，一位日本朋友特意陪我去东京迪斯尼乐园游玩。我们上午乘坐新干线驶进了东京地铁站，便被告知迪斯尼乐园的门票中午以前的部分已经停售。原因是这两天是全国大假，游客骤增，为了不让里面过于拥挤，公园方面暂时停售，要等到下午5点钟才重新开始售票。下午3点钟，到了那里一看，天哪！黑压压的人群，共有8个窗口售票，每个窗口前都是一条看不到头的长龙，

至少有三四百人之多。我一颗激动的心顿时降到了冰点。可那位日本朋友却说：“大家都是难得有机会来一次，没关系。慢慢排队吧！”就这样，我们跟随着队伍一步一步地移动着。

半个小时，一个小时过去了，天色渐渐暗了，突然刮起了大风，天空中也飘起了蒙蒙细雨，我的脚也站得酸痛了，穿着一件毛衣在风中颤抖，可8个窗口的售票依然秩序井然地进行着。的确，也许几十个人、一百多个人遵守秩序不足为奇。可是，当我置身于这个偌大的售票广场，有着8条长龙一般的人流，几千人一起排队等候购买门票，天已经黑了，有的人冷得瑟瑟发抖，可是你听不到大声的喧哗。这次排队的经历，令我终生难忘，在一个以遵守秩序为准则的国度里，每一个普通人在任何情况下，他们都表现得从容不迫，坚守秩序，这对于他们来说就是一种自然！

在日本，我最喜欢喝的牛奶是“雪印”，它是战后重建的一家乳品公司，经过几十年不懈努力，它一度在礼品市场上独领风骚。可是，如此规模的一家公司，却因为一次大阪中毒事件而导致整个公司的倒闭，董事长在镜头前向世人谢罪。电视上，雪印公司一位负责销售的部长面对镜头痛哭流涕，他说，在这家公司奋斗了二十几年，以前一家人都以他为骄傲，可现在因为他的关系，太太不敢出门见客，只好每天躲在家里，这一切都是谁的错啊！在经济领域里，也必须遵守这样的秩序，始终坚持以最优秀的产品来面对消费者。否则，即使像“雪印”这样傲然一世的公司也会在一夜之间轰然倒塌。在一个拥有良好秩序的环境里，每一家企业都有希望得到发展壮大，你按照市场秩序的要求来约束自己，那么市场也会为你提供一个更大的发展空间，但是，一旦你违背这个市场秩序，以劣充好，以假当真，市场也会以同样的方式回报你。

在日本几年的生活中，还有一件小事让我常常想起。每次我



### 3. 天堂的规则比地狱的还细

规则越细致、越善良、越完美，世界就越清明，社会就越纯朴，人心就越圣洁。

有一种在东西方都很流行的说法，说在天堂里，人们住英国的城堡，开德国的汽车，有中国厨师，娶日本太太，享受着美国的民主，而这一切是在瑞士人的管理之下。虽是笑话，可瑞士人因精擅管理而举世闻名的口碑确是可见一斑了。的确如此，无论是在飞机上俯视那整齐有序的田野森林，还是偶尔路过的村庄里鲜花环抱的农舍；无论是苏黎世繁华大街上来来往往分秒不差的车，还是海拔三千米的盘山小路上写得清清楚楚的路标，无一不在向人昭示着这个国家所特有的理性意蕴。

许多中国人刚来瑞士时，对房东罗罗嗦嗦叮嘱的一大堆条条框框很不以为然，只觉得运气不好，遇到了特别“事儿”的房东，但慢慢就会明白，不是我的房东“事儿”，而是这个国家“事儿”。那些诸如晚上10点以后不能大声喧哗，星期天不能开割草机，垃圾要分门别类并在规定的时间内扔在规定的地方等等，都是放之全瑞士而皆准的居住公约，瑞士人自觉默契地遵守和承袭着。如果你生活在瑞士，你或许会在居住的公寓里看到邻居在走廊里贴的小告示：某单元某人，某月某日要举办生日晚会，大约晚11时结束，可能会影响邻居休息，请大家谅解。如