

中国首套不依赖于能人的法治执行系统

锡恩MIP云管理学院必读教材



锡恩4R

执行力系统

4R EXECUTION SYSTEM

4大实操系统

- ◆结果定义系统
- ◆一对一责任系统
- ◆检查跟踪系统
- ◆即时激励系统

姜汝祥 / 著

中国唯一拥有 **自主知识产权** 的红绿灯式

执行操作系统

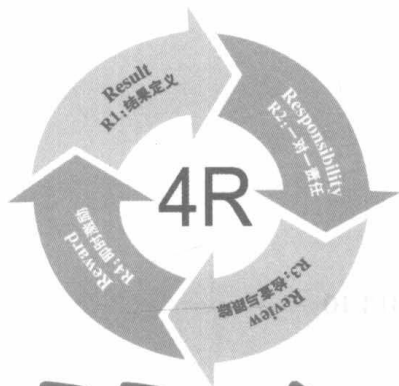
◀ 4R执行管理系统：从游击队到正规军 ▶



印刷工业出版社

210
201423

P1



锡恩4R

执行力系统

4R EXECUTION SYSTEM

姜汝祥 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

锡恩4R执行力系统 / 姜汝祥著. — 北京 : 印刷工业出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5142-0921-1

I. ①锡… II. ①姜… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第221654号

锡恩4R执行力系统

姜汝祥 / 著

责任编辑: 赵英著

执行编辑: 冯小伟

责任校对: 岳智勇

责任印刷: 张利君

责任设计: 张 羽

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn www.pprint.cn

网 店: pprint.taobao.com www.yinmart.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 200千字

印 张: 14.25

印 次: 2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷

定 价: 39.80 元

I S B N : 978-7-5142-0921-1

姜汝祥博士精辟地阐明了一个伟大的公司最基本的商业之道，对比万科十几年发展的路程，有些知道做的是对的，但表述不清晰的，姜博士给了清晰的表述；有些还没弄清楚的，姜博士给了清楚的答案。

万科集团董事会主席 王石

姜汝祥博士提出有执行能力的人，是那些对自己有责任感的人，他们有三个特征，即“信守承诺，结果导向，永不言败”；一个有执行力的团队，是强调“认真第一，聪明第二”的团队；一个有执行能力的公司，一定是针对客户价值聚焦能力的公司等。我觉得总结得很到位。

TCL集团董事长 李东生

姜博士关于核心竞争力的论述与我的感觉是一致的，就是说核心竞争力应该讲的是这个企业、这个团队集体的学习能力。今天的联想、神州数码这些领导人都在考虑这些问题。

联想集团董事局主席 柳传志
与姜博士一同参加CCTV-2《对话》节目中的讲话

目录

contents

锡恩4R执行力系统

contents

第一章 4R经营观：以百年老店的名义，不依赖能人	1
第一节 是什么阻碍你成为百年老店？百年老店是一个结果，机制才是原因	3
第二节 中国企业执行问题的真相：企业家太强导致员工无能	10
第三节 以百年老店为己任：企业家，你究竟怕什么	16
第四节 4R执行管理系统：把游击队转变为正规军	21
第二章 百年老店的三大支柱：4R执行价值观	27
第一节 4R价值观之一：商业人格——没有大写的我，就没有强大的企业	29
第二节 4R价值观之二：结果启蒙——思路决定出路，结果改变人生	35
第三节 4R价值观之三：客户价值——公司之魂，执行之本，生存之源	38
第四节 什么是客户：没有客户意识的公司，就如同大海中没有航标的船	44
第三章 R1（Result）结果定义	49
第一节 定义结果，就是定义客户；定义客户，就是定义工资	51
第二节 公司为什么聘你？——承诺结果、创造价值是员工的天职	59
第三节 “结果”是什么	65
第四节 执行的入口：做结果，不要做任务	70
第五节 如何创造结果：外包思维、结果心态与行动第一	80

目录

contents

锡恩4R执行力系统

第四章 R2 (Responsibility) 一对一责任	91
第一节 责任稀释定律：人越多，责任越少	93
第二节 责任跳动定律——指导越细，责任越少	99
第三节 人一出问题，永远先问制度	105
第四节 责任的起点是一一对一约束，归宿是流程	112
第五章 R3 (Review) 检查与跟踪	117
第一节 人们不会做你希望的，只会做你检查的	119
第二节 谁来检查：三大系统打造检查平台	126
第三节 如何检查：越亲近的人越危险	131
第六章 R4 (Reward) 即时激励	141
第一节 到底是什么在决定着我们的奇迹	143
第二节 执行力与薪酬基本无关，与成就感有关	146
第三节 激励的操作要点：请你的员工到北京饭店吃饭吧	150
第四节 管理者不会激励，是对员工的犯罪	153
第五节 品牌分：每个人都是自己的镜子	159
第七章 建立一套不依赖于能人的执行机制 ——锡恩4R项目实战操作	163
第一节 惊人的改变、扎实的成长——银光4R项目整体见证	165
第二节 惊人的飞跃、持续的成长——东箭公司4R项目见证	178
第三节 从亲情化管理到职业化管理 ——4R运营管理体系助联众集团实现管理突破	195

第一章

4R经营观： 以百年老店的名义，不依赖能人

什么是百年老店？不一定是名企业，也不一定是大企业。

百年老店的根基，在于它强大的制度和不依赖能人的机制，如果仅靠一两个“能人”，百年老店是开不下去的。

百年老店有三大核心支柱：对自己负责，对结果负责，对客户负责。这正是制度执行力强大的思维内涵，也是锡恩4R内在的价值观。

不要再沉迷于一时的做大做强，对比百年老店，中国的企业还有很长的路要走。

第一节 是什么阻碍你成为百年老店？

百年老店是一个结果，机制才是原因

百年老店的源头：为什么撞车会引发管理革命

如果我们要回答企业怎么能持续，首先我们要从什么是管理开始。

事实上，现代管理的时间并不长，这也意味着现代的百年老店是现代思想的产物，不懂现代管理的内在脉络，我们就很难懂得，到底是什么阻碍我们成为百年老店！

让我们把目光追溯到1841年10月5日，在纽约的阿尔巴尼和马萨诸塞州的伍斯特之间，两辆西方火车公司的客车迎面相撞，一名司机死亡，17名旅客受伤。

正是这场灾难标志着新的管理时代的开始。

为什么这么讲？因为这之前并没有真正的管理。当工业革命来临的时候，生产力发展更多的是体现在机器设备的使用上，工厂只有生产人员，却没有专职的管理人员。比如火车公司，只有司机、扳道工、锅炉工，但没有专门的管理人员来安排他们的工作。

两列火车相撞事故引起了很大的反响，工业革命才刚刚开始，火车就这么撞了，以后谁还敢坐火车啊？

当时被派去调查事件的乔治·惠斯勒（George Whistler）少校建议，按



照下列管理形式可以防止撞车：

- 中央办公室由“经理”负责运营
- 将各类工作进行不同的功能区分
- 有一个清楚的权威“统一命令链”来发号施令
- 沟通和报告的联络路径清楚
- 从上层到下层，每个人的职责都有清楚的描述

少校的办法取得了很大成效，此后很多年，火车一直没有发生类似的安全事故。由此人们突然发现，原来企业需要一类特殊的人群存在：这类人不从事生产，也不从事业务，他们的工作，就是通过安排其他人的工作，使整个组织的运行更加安全、高效。

这就是管理（Management）最基本的含义，即通过安排别人使组织活动完成得更有效！而所谓的管理者，就是这些不从事具体生产与业务，唯一的工作就是安排他人工作的人。

很显然，“撞车式管理”模式不过是军队管理模式的民间版本，所以“撞车式管理”也具有非常明显的军队色彩，比如集权式的中央控制、自上而下的命令链、清楚的职责。“撞车式管理”也因此而具有了重控制、重惩罚的特点。

事实上，军队管理远比企业管理早了几千年。军队是严密的组织结构，军队之所以能够打胜仗，就因为有一套完善的管理办法。这些管理办法不仅

反映了军队的作战要求，而且还反映了大型组织的运营规律。严格来讲，如果单纯谈管理，那么军队才是管理的发源地。但从企业组织的角度看，“撞车”事件所引发的管理要求，却是第一次从商业上正式提出职业经理人这一概念。

从此，我们看到了20世纪无数伟大企业的诞生，无不是在这种“职业管理”的思想下努力的结果。因为“撞车式管理”引出一个企业成长中的实质性问题：为什么有些企业家可以管理几万人，而有些企业家只能管理几百人、几十人？

交通警察与红绿灯：为什么有人能管几万人，有人只能管几十人

管理之所以能够创造效益，或者说，企业真正的效益是管理出来的，而不是从机器设备出来的，其中的道理很简单：我们讲的企业，是指那些由几十人以上组成的商业组织。个体户是不需要管理的，小商小贩也从来不需要任何管理，因为钱全是他自己的，就他自己一个人，责任和风险对等，所以不需要管理。

同理，一辆火车在轨道上跑也不需要管理，而出现两辆火车、三辆火车乃至无数辆火车的时候，管理就显得无比重要了。我们必须规划线路，调度好时间，明确责任，才能防止撞车。

那么为什么有人只能管理几十人，有人却能够管理几万人呢？

这是因为管理方式的不同——有人喜欢亲自管，特别是那些觉得自己本



事很大的管理者，这就是所谓的“能人管理”系统的由来。但有人却相反，觉得人就是人，是人就会犯错，与其相信自己的伟大，不如相信机制的伟大，这就是所谓的“法治管理”系统的由来。

打个比方，喜欢凡事亲自管的企业家就像交通警察。交通警察系统就是一个能人体系，这种管理的好处在于反应迅速，处理问题因地制宜，立竿见影，并且整个过程人性化、人情化。

交通警察体系的坏处几乎就来自于它的好处。交通警察系统反应迅速，立竿见影。只要交通警察在，就没有任何问题，但只要交通警察不在，情况就可能完全不一样了。所以交通警察或管理者永远都在忙，一分钟都离开不了。

另外，交通警察体系的另一大好处是人性化，因地制宜。但是这种人性化一走偏就成了徇私舞弊，因地制宜一走偏就成了上有政策下有对策。

所以，交通警察系统很有效，但全世界没有一个国家的交通系统是靠交通警察支撑的，道理很简单，一个交通警察只能管理一个路口，而一个国家有多少路口？

喜欢法治管理的做法就像红绿灯系统。红绿灯的好处是规则面前人人平等：所有的人红灯停，绿灯行。有人闯红灯怎么办？加上一个摄像镜头，对闯红灯的人处以罚款。有人不怕罚款怎么办？扣分！到12分之后强制到指定地点重新学习交规，然后通过考试才能重新获得驾驶资格！

红绿灯有没有坏处？当然有，反应速度永远都是事先设定的，不会根据

情况调整。哪怕一条路上车堵死了，另一条路上没有车，或者路中间出了事故，红绿灯也不会根据情况做调整，还是一如既往地机械闪亮。

但全世界所有国家的交通就是由这么简单的一套系统控制的。一套简单的系统，控制了全世界所有的车辆。这也许帮助我们懂得，为什么有的人可以管理几万人，有人只能管理几十人？

所以，能人表面上是高效的，但这种高效只能在几十人的时候适用，一旦人多了，能人系统就要命了。一句话，出路在于建立不依赖于能人的法治系统，如果哪一家企业能够找到一套办法，让那些平凡的员工也能够做出不平凡的贡献，那才叫伟大的公司呢！

不对吗？优秀的人谁都想要，优秀的人哪里都是家。伟大的公司之所以伟大，并不在于其能够吸引优秀的人才，而在于其拥有一套伟大的系统，让平凡的人成长，让成长起来的优秀人才与制度一体化，离开这一套系统，个人就无足轻重！

法治系统的关键在于自觉：4R执行系统的起点是自我责任

也有很多企业家觉得奇怪，他们质疑，你看我们的制度已经制定了几十本了，难道我不是法治？

我觉得，把法治当成制定制度，是中国企业法治化管理的一大误区。这就有点儿像一个笑话，“我都是博士了，我还不是知识分子”？可是我在北大社会学系读博士的时候，导师费孝通先生曾经对我说过：什么叫知识分



子？应当是“有知有识”，书本上的叫知，不叫识，只有应用到实践中创造价值，才叫识。

同样的道理，制度存在，不叫法治，只有制度真正应用，才叫法治。读到博士，“有知无识”的人有很多，同样，制定了制度，可“有制无用”，有制度条文而完全是人治的企业比比皆是。如果人治到法治就是制定法律条文这么简单，那么中国早就是法治化国家了。

我们还是以红绿灯系统为例吧。一个红绿灯体系能够成立的前提是司机责任，如果撞车的后果不是由司机承担，比如假想一下司机撞车之后，司机绝对不会受伤，会如何？

可想而知，无论多大的处罚，都不能代替司机对后果的承担。如果电梯管理员的家就住在最高层，那他会比谁都在意电梯的维护。所以，司机遵守红绿灯的第一动力，就是保护他自己，出车祸受伤害最大的是司机自己，有了这点，就有了“自觉”。有了自觉，全世界如此复杂的交通，红绿灯就管住了！

由此，我们就懂了，法治的根本在于应用，而且在于每个人“自觉不自觉”的应用。所以，法治的根本首先在于自觉，而自觉的前提是建立起每个人对自己行为结果负责的机制。但人就是人，人有时候明明知道不好，还是会放纵自己，这就是警察处罚与检查的作用，保证在你不自觉的情况下，也会按照制度规定行动。

所以，法治体系的核心首先在于“谁做的结果，谁承担最大后果”这种机制的存在，有了这种机制，就有了“自觉”。因为只要当事人承担自己行

为的后果，我们就有理由相信大部分人在行动之前，会足够考虑自己行为的后果。举例，如何让博士从有知无识，变成真正的有知有识？你只需要让他读书的费用自己出，读完了有知无识找不到工作，谁还不认真读书？

同样，如何让法治落地？只有建立员工行为的结果必须由员工自己承担，才会有真正的“自觉”。这样我们就发现了，企业法治的根本出路不在于制定制度，而在于制定一个让员工自我对结果负责的机制，拥有这个机制就有了法治的基础，制度才能真正实施。

4R就是这样一种机制。4R执行力系统并不强调有多少具体的制度条文把人管死，强调的是作为一个公司员工，你为谁存在？谁在给你发工资？真的是老板吗？你获得报酬的依据是什么？你又如何才能获得更多的回报？公司凭什么相信你？公司又凭什么必须给你更多的报酬？

所以，4R并不复杂，甚至很简单，简单但却能够管理几万人。原因就在于，4R与红绿灯系统一样，在4R系统中，员工遵守制度的第一动力，就是保护他自己，因为没有结果受伤害最大的是员工自己，有了这点，就有了员工的自觉。

我们不仅要讲清这一点，而且还要让员工感觉到这一点。问题的关键并不在于经济学理论认为员工是在为谁打工，而在于我们的员工这样想，他就这样行动，你又如何？

所以，如果有办法让员工感觉自己在为自己打工，公司只是他人生的一个平台，这样的感觉值多少钱？这样的管理系统能够管理多少人？