

管理潜规则是什么？这常常为人们所忽视。它是企业内部的客观存在，是组织系统自身的固有规律，是企业文化中最为根深蒂固的一个组成部分，是企业内部事务处理与人际关系的基本准则。显规则和潜规则就像太极图案上的阴阳两极，它们同时构成了企业中的一切规则并各自担负着不同的使命。**显规则和潜规则不仅自身在不断变化，而且可以相互转化，那是一个交叉、多重的博弈的过程。**企业管理潜规则是把双刃剑，积极、健康、向上的管理潜规则在企业中不断发扬，并被总结成较好的规章制度。反之，消极、不利的潜规则需要改良和规避。

胡瑞仲 著

管理潜规则

企业管理潜规则是把双刃剑，积极、健康、向上的管理潜规则在企业中不断发扬，被总结成较好的规章制度。反之，消极、不利的潜规则需要改良和规避。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

胡瑞仲 著

管理潜规则

企业管理潜规则是评头论足、
健康、向上的管理潜规则，在企业
扬，被总结成较好的制度，
极、不利的潜规则需要良和规

消友

 经济管理出版社
ECONOMIC & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理潜规则/胡瑞仲著. —北京: 经济管理出版社,
2007.6

ISBN 978-7-80207-987-8

I. 管... II. 胡... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第 074353 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 龙 箫

787mm×1092mm/16

18 印张 313 千字

2007 年 8 月第 1 版

2007 年 8 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-987-8/F·857

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

“当代中国中青年管理学人文库”编委会

主 编：黄速建

副主编：沈志渔

编委会成员（按姓氏笔画排列）：

王延中	邓荣霖	史 丹	刘力钢	刘戒骄
李 凯	李曦辉	李海舰	汪同三	汪海波
吴家骏	陈 宪	陈 耀	张世贤	张其仔
张承耀	杨世伟	杨冠琼	杜莹芬	周叔莲
罗仲伟	洪 涛	赵景华	郭克莎	唐晓华
高 闯	黄如金	黄津乎	黄群慧	戚聿东
梅洪常	韩岫岚	熊胜绪	魏后凯	

总 序

在世界各国关注中国经济发展中的“中国经验”和“中国模式”的时候，“中国管理经验”和“中国管理模式”等“中国式管理”问题也正在成为世人关注的焦点。同时，伴随着中国经济市场化和国际化进程的加快，中国企业面临的生存环境发生了本质变化，中国企业所面对的竞争范式已经从单一维度的竞争转向了全方位的立体竞争，已经从粗放式发展转向了集约式发展，已经从国内竞争转向了国际竞争。自然，在复杂、变革、不确定的环境下，与我国企业推进管理科学化进程相适应，我国管理学界也面临探索“中国式管理理论”，推进我国管理科学化进程，提升我国管理科学研究水平，构建我国管理科学理论和方法论体系等一系列任务。

纵观西方企业管理学的发展，从泰罗的科学管理、法约尔的现代经营管理到梅奥的人际关系理论，再到第二次世界大战后出现的管理丛林，再到20世纪90年代以来的哈默的流程再造、圣吉的学习型组织等。可以说，西方企业管理学的发展不仅表现出了明显的阶段性特征，而且还具有很强的连续性特征，它伴随着现代工业化和社会化大生产不断前行，它伴随着全球化和信息化的飞速发展不断革新。同具有上百年积累的西方企业管理相比，中国企业管理的发展是短暂而曲折的，没有历史的铺垫。自然，总体水平相对较低，具有一定的滞后性。因此，我国企业管理学发展将同时面临学习与赶超双重任务。

“借鉴”、“反思”和“探索”构成了中国企业管理理论研究的主旋律。在这里我仍要强调的是“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的研究思路。

“以我为主”就是要从我国的国情出发，从我国企业的实际情况出发，借鉴国外的研究成果，这应该成为研究的起点。中外企业管理环境存在着巨大的差异，作为经济转轨国家，我国的管理问题具有复杂化和多样性的特点。也就是说，我国的管理问题是发展中国家和体制转换国家的企业管

理问题，与西方发达国家企业管理问题有着不同的产生背景和土壤。因此，我们的研究应该首先以中国企业所处的环境为基础。

“博采众长、融合提炼”是正确的学习和研究方法，就是要把握国际管理学的最新研究成果和发展趋势，真正取其精华，为我所用。例如，社会资本理论、实物期权方法、心理契约、关系营销范式，以及国外一些学者运用心理学和神经生物学理论对工作动机展开研究，等等。这些管理学的新进展都是我们应该跟踪和学习的。

“自成一家”是我们的目标，就是通过深入研究中国的管理科学化问题，分析我国管理科学化进程的规律，对中国企业管理实践和创新进行科学总结，建立具有中国特色的管理科学理论体系和方法论。同时，我们所说的“中国式的管理理论”，还应该能够在国际管理学语境下进行交流，能够进行“跨情景的学术对话”。只有如此，才能够真正称得上是“自成一家”。

该文库正是承载着探索“中国式管理理论”这一历史使命而出现在读者面前的。我相信，它的出版，不仅会为国内外企业管理理论界和实践界提供一个交流、互动的平台，而且还会在交流、互动的同时，不断激荡出智慧的火花，不断谱写出新的乐章，不断结出“中国式管理理论”的硕果。

黄速建

2007年5月10日

序

管理潜规则——理性管理模式的突破

任何优秀的企业都离不开科学的管理制度。大量的统计资料表明，管理的问题是造成企业败局的首要原因，其中管理规则的不完善又是一个重要的影响因素。作为管理规则研究的一个分支——企业管理活动中起着重要作用并影响着企业绩效的管理潜规则却常常被人们忽视。因此，在企业管理过程中影响着企业员工行为和绩效的有关管理潜规则问题就成为本书的主要研究对象。管理潜规则研究是近年来我国管理科学领域的一个新兴、热门的课题，该书在借鉴了西方制度经济学和组织行为学的研究成果，以及中国历史学和政治学研究结论的基础上，提出在中国企业管理活动中的管理潜规则概念。它是企业内部的客观存在，是组织系统自身的固有规律，是企业文化中根深蒂固的组成部分，它是企业内部处理人际关系的基本准则之一。管理显规则和管理潜规则就像太极图案上的阴阳两极，它们同时构成了企业中的一切规则并各自担负着不同的使命。管理显规则和管理潜规则不仅自身在不断变化，而且可以相互转化，那是一个交叉、多重的博弈过程。企业管理潜规则是把双刃剑，积极、健康、向上的管理潜规则在企业中不断发扬，被总结成较好的规章制度。反之，消极不利的潜规则需要改良和规避。

作者从一般规则概念的延伸提出了管理显规则和管理潜规则，分别从社会学、制度经济学、组织行为学、管理学角度，以博弈论为工具进行分析，突破了目前理论界、企业界均将潜规则作为负面的、消极因素的普遍看法，把管理潜规则划分为良性、中性和不良潜规则三种类型，从而为企业组织制度设计提供重要依据，同时也有利于建立一个基于帕累托最优的纳什均衡，为公正、客观、全面地分析管理潜规则建立了理论基础。通过分析管理显规则、管理潜规则在企业管理中的一般作用，以及二者的耦合对于企业管理实践的影响，运用博弈论的观点，对管理显规则与管理潜规则的演化、博弈进行分析、研究。同

时,借鉴其他学科的知识包括演化经济学和负熵等理论,从动态和演化的角度,就管理潜规则对企业员工行为的影响进行了理论分析。作者通过对管理潜规则的演化博弈研究,我们可以理解管理潜规则对现实社会经济生活的影响和作用,可以找到管理潜规则和管理显规则的均衡点和相互切换机制,有利于我们更加理性地认清企业在成长过程中所处的位置并做出判断。

企业发展的和谐程度也应该包括管理显规则和管理潜规则的和谐。在中国这样一个历史悠久、文化传统深厚的国家里,更多的管理显规则是从国外引进的,而从过去继承下来的习惯、惯例和社会道德等管理潜规则无疑会和人为设计或引进的显规则产生矛盾,通过对潜规则的研究就可以正确对待和解决这些问题。

本书通过大量的实证分析,从管理潜规则的存在和其对企业管理行为的影响两个层面,结合中国企业的管理实际,创新性地构建管理潜规则测试量表,对企业管理潜规则存在问题以及管理潜规则对于企业员工行为的影响进行了样本企业的调查研究,并建立结构方程模型,得出企业都存在管理潜规则问题,并且不同所有制、不同地区、不同规模和不同成立年限的企业存在的潜规则具有不同的表现特征。从管理潜规则对于企业一般员工行为和领导行为的影响的实证分析中,可以看出管理潜规则的三个维度的表征对于企业一般员工行为和领导行为及工作绩效影响程度的不同。并进一步对不良管理潜规则存在的动因及识别加以分析,找出衰败企业里存在的共同基因是企业管理中存在的不良管理潜规则。它使企业内部管理混乱,各种显规则形同虚设,从而加大了企业的交易成本,企业隐性成本增大,给企业造成了危害。结合管理显规则和管理潜规则转化路径提出灰色度概念。主要通过外部制度保障机制的设立和寻求不良管理潜规则向良性管理潜规则的转化以及降低灰色度,建立具体措施,遏制不良管理潜规则的生发,加大管理显规则的执行、监督力度,达到提高企业管理效率的目标。这些创新性的成果对推动该领域的研究有重要的理论意义和实用价值。本书通过对管理潜规则在企业管理活动中的影响分析,得出了关于管理潜规则的一些管理新概念,为中国管理经济学增添了鲜活内容,也为我国建立现代企业管理制度,进行制度创新提供重要的理论上和实践上的借鉴。由于管理潜规则的出现,使人们对企业管理本质的认识从硬性的方法规则转变为软硬兼备的艺术技巧。根据管理潜规则的要求,对企业中人的管理方式应该是管理潜规则的约束、文化的微妙性暗示及企业精神的感召。未来的管理者不能只依赖管理工具和制度,而是要越来越多地深入到企业管理的艺术层面加强软性管

理，如作风、观念、习惯、惯例、共同愿景等，在管理过程中将全体员工的价值认同和行为方式整合成统一的价值体系和行为准则，从而形成独具特色的管理模式，以潜规则管理推动企业的长期发展。从管理潜规则理论到具体管理方式和措施都是对理性管理模式的突破，这是管理思想的一次重大转变，也是现代管理的必然趋势，为组织管理的深入研究提出了重大课题。

作者在读博士期间，在导师聂锐教授的悉心指导下，结合所学知识，系统地研究了管理潜规则问题，选题极有理论意义和实际价值。作者结合与之相关的其他理论，大视角、全面、深入而准确地综述了国内外在这方面研究成果，表明作者对此课题研究的深入。丰富、发展和创新了的经济管理规则理论，在实践上可以作为解决企业管理问题的极有用的理念与工具。

当然，一种理论创新就像新生事物的产生不可能一下子十全十美，《管理潜规则》作为对中国管理科学的有益探索，在论证过程和概念表述上还存在不尽如人意的地方，在研究分析的严密性、科学性、广泛性等方面还有待进一步改进和完善，所使用的量表的实用性和可靠性还有待大样本的观察和实证。因此，在为作者取得的研究成果而高兴的同时，仍然需要进一步努力，对管理潜规则问题做更深刻的研究，以便在此领域取得更加丰硕的成果。

陈佳贵

二〇〇七年六月十五日

摘 要

任何一个优秀的企业都离不开科学的管理制度。大量的统计资料表明,管理的问题是造成企业败局的首要原因,其中管理规则的不完善又是一个重要的影响因素。作为管理规则研究的一个分支,在企业管理活动中起作用并影响企业绩效的潜规则却常常被人们所忽视。因此,在企业管理过程中影响着企业员工行为和绩效的有关管理潜规则问题就成为本书的主要研究对象。

第一,我们就本书的研究背景及潜规则的国内外研究现状展开分析,从而找出研究的重点。中国企业管理实际中普遍存在的潜规则现象,是本书研究的必要性所在。在借鉴西方制度经济学和组织行为学研究成果,以及中国历史学和政治学研究的结论的基础上,提出了在中国企业管理中的管理潜规则概念。

第二,本书对企业管理中的管理潜规则概念进行了界定。通过对一般规则概念的延伸提出了显规则和潜规则。分别从社会学、制度经济学、组织行为学、管理学角度,以博弈论为工具进行分析,突破了目前理论界、企业界均将潜规则作为负面的、消极因素的普遍看法,把管理潜规则划分为良性、中性和不良潜规则三种类型,从而为企业组织制度设计提供重要依据,同时也有利于建立一个基于帕累托最优的纳什均衡,为公正、客观、全面地分析管理潜规则建立了理论基础。

第三,通过分析管理显、潜规则在企业管理中的一般作用,以及二者的耦合对于企业管理实践的影响,运用博弈论的观点,对管理显规则与潜规则的演化、博弈进行分析、研究。同时,借鉴其他学科的知识包括演化经济学和负熵等理论,从动态和演化的角度,就管理潜规则对企业员工行为的影响进行了理论分析。

第四,从管理潜规则的存在和其对企业员工行为的影响两个层面对于前述理论分析的内容进行实证研究。结合中国的管理实际构建管理潜规则测试量表,对中国企业管理中的管理潜规则存在问题以及管理潜规则对于企业员工行为的影响进行了样本企业的调查研究,并建立结构方程模型。实证表明,企业

都存在管理潜规则问题，并且不同所有制、不同地区、不同规模和不同成立年限的企业存在的潜规则具有不同的表现特征；从管理潜规则对于企业一般员工行为和领导行为的影响的实证分析中，可以看出管理潜规则的三个维度的表征对于企业一般员工行为和领导行为及工作绩效的影响程度，并且验证了研究的假设以及各个分项假设。通过实证分析，充分证明企业潜规则存在的普遍性，有利于人们了解和利用潜规则为企业管理服务。

第五，根据本书的实证研究和对企业败局案例分析，对不良管理潜规则存在的动因及识别加以分析，找出衰败企业里存在的共同基因是企业管理中存在的不良管理潜规则。它使得企业内部管理混乱，各种显规则形同虚设，从而加大了企业的交易成本，企业隐性成本增大，给企业造成了危害。结合显规则和潜规则转化路径提出灰色度概念。主要通过外部制度保障机制的设立和寻求不良潜规则向良性潜规则的转化以及降低灰色度，建立具体措施，遏制不良管理潜规则的生发，加大显规则的执行监督力度，达到提高企业管理效率的目标。本书通过对管理潜规则在企业管理实际中的影响分析，得出了关于管理潜规则的一些管理法则，为中国管理经济学增添了鲜活内容，也为我国建立现代企业管理制度，进行制度创新提供重要的理论上和实践上的借鉴。

目 录

第1章 导 言	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究的意义	4
1.2.1 理论意义	4
1.2.2 现实意义	5
1.2.3 方法论意义	6
1.3 国内外研究现状综述	6
1.3.1 国外相关研究现状与成果	7
1.3.2 国内关于潜规则及企业员工行为等方面的研究	13
1.4 现有研究存在的问题及未涉及的领域	16
1.5 本书研究的主要内容	17
1.6 研究的基本前提假设	19
1.6.1 人性及人的行为假设	19
1.6.2 企业外部市场的不完全竞争假设	21
1.6.3 信息不对称	21
1.7 研究的技术路线	22
1.8 本书的研究方法	23
1.9 本书研究的创新点	24
1.10 本书研究的难点	25
第2章 企业管理潜规则概念的界定	27
2.1 相关研究概念	27
2.1.1 观念	27

2.1.2	价值观	28
2.1.3	意识形态	28
2.1.4	习惯与惯例	29
2.2	规则与制度	30
2.2.1	关于规则	30
2.2.2	关于制度	34
2.2.3	规则与制度的联系与区别	36
2.3	正式规则（制度）与非正式规则（制度）	36
2.4	显规则与潜规则	38
2.4.1	关于显规则与潜规则的释义	39
2.4.2	潜规则和显规则存在的原因	43
2.5	企业管理潜规则与显规则	45
2.5.1	关于管理潜规则与管理显规则	45
2.5.2	企业管理潜规则的类型及特征	46
2.5.3	管理潜规则和显规则的辩证关系	49
2.5.4	管理潜规则产生的原因	50
2.5.5	管理潜规则与秩序	51
2.5.6	管理潜规则与非正式规则（制度）	52
2.5.7	管理潜规则与非正式组织	53
2.5.8	管理潜规则与企业文化	54
2.6	本章小结	55
第3章	管理潜规则在企业管理中的作用分析	57
3.1	规则在企业管理中的一般作用分析	57
3.1.1	企业管理中的管理规则	58
3.1.2	企业中的管理规则的特点	59
3.1.3	管理规则在企业管理中的作用	59
3.2	管理显规则在企业管理实践中的作用	61
3.2.1	管理显规则在企业管理中的内涵	61
3.2.2	管理显规则在企业管理中的作用	61
3.3	管理潜规则在企业管理实践中的作用	63

3.3.1 良性管理潜规则在企业管理实践中的作用	63
3.3.2 中性管理潜规则在企业管理实践中的作用	66
3.3.3 不良管理潜规则对于企业管理实践的影响	66
3.4 潜规则与显规则的冲突和耦合对于企业管理实践的影响	68
3.4.1 关于潜规则与显规则的冲突	68
3.4.2 管理潜规则与显规则的耦合对于企业管理实践的影响	73
3.5 本章小结	76
第4章 管理潜规则与管理显规则的演化分析	77
4.1 管理规则的演化分析	77
4.1.1 管理规则的演化过程特征	78
4.1.2 管理规则体系的演化过程	80
4.2 一个管理显、潜规则的演化博弈分析框架	81
4.2.1 关于演化博弈	82
4.2.2 规则演化博弈分析的框架	85
4.3 管理显规则的博弈演化分析	86
4.3.1 显规则的引入对于博弈双方均衡策略的影响	87
4.3.2 显规则的演化和演化博弈均衡的转移与收敛	89
4.4 管理潜规则的演化博弈分析	91
4.4.1 管理显、潜规则的博弈均衡分析	91
4.4.2 管理潜规则均衡的复制动态演化过程	93
4.5 本章小结	95
第5章 管理潜规则对企业员工行为的影响分析	97
5.1 关于企业员工行为	98
5.1.1 关于人的行为	98
5.1.2 企业一般员工的行为	101
5.1.3 企业中的领导行为	105
5.1.4 企业员工行为对企业绩效的影响	111
5.2 管理潜规则与企业员工行为的关系分析	112

5.2.1	由企业员工行为生发的管理潜规则	112
5.2.2	管理潜规则对企业员工行为导向的影响	113
5.2.3	管理潜规则与企业员工行为相互之间的影响	115
5.3	管理潜规则与显规则的博弈对企业员工行为的影响分析	116
5.3.1	企业中的管理潜规则与显规则的博弈	116
5.3.2	企业员工对于管理潜规则与显规则的博弈行为选择	117
5.4	管理潜规则的变迁与企业员工行为的分析	119
5.4.1	管理潜规则的变迁及其特点	120
5.4.2	管理潜规则的变迁对员工行为的影响	122
5.5	基于管理熵的管理潜规则的演化对企业员工行为的影响分析	123
5.5.1	关于管理熵	123
5.5.2	管理潜规则的演化过程中企业管理熵的变化	125
5.5.3	管理潜规则的演化与企业员工行为	126
5.6	本章小结	128
第 6 章 管理潜规则在企业管理实际中存在的实证研究		129
6.1	管理潜规则的相关实证研究成果分析	129
6.2	企业管理潜规则测试实证的量表设计与说明	130
6.3	企业管理潜规则研究对象及测试过程说明	139
6.3.1	企业管理潜规则量表预测的研究对象	139
6.3.2	企业管理潜规则正式调查的研究对象及调查过程	139
6.3.3	企业管理潜规则正式调查的调查过程	139
6.4	企业管理潜规则测试的结果	141
6.4.1	企业管理潜规则测试的统计方法说明	141
6.4.2	量表的信度和效度检验	141
6.4.3	企业管理潜规则调查量表的探索性因素分析结果	142
6.4.4	量表的验证性因素分析结果	143
6.5	不同所有制类型企业管理潜规则的表现特征	144
6.5.1	不同所有制类型企业管理潜规则的特征描述	144
6.5.2	不同所有制类型企业管理潜规则的 表现特征的差异分析	144

6.5.3	不同所有制类型企业管理潜规则的表现特征排序	149
6.6	不同地区企业管理潜规则的表现特征分析	150
6.6.1	不同地区企业管理潜规则的特征描述	151
6.6.2	不同地区企业管理潜规则的表现特征的差异分析	152
6.6.3	两个地区企业管理潜规则的表现特征	154
6.7	不同规模企业管理潜规则的表现特征分析	155
6.7.1	不同规模企业管理潜规则的特征描述	155
6.7.2	不同规模类型企业管理潜规则的表现特征分析	155
6.8	不同成立年限企业管理潜规则的表现特征分析	157
6.8.1	不同成立年限企业管理潜规则的特征描述	157
6.8.2	不同成立年限企业管理潜规则的特征分析	158
6.9	本章小结	159
第 7 章	管理潜规则对企业员工行为影响的实证研究	161
7.1	基于员工行为的实证研究回顾和研究框架	161
7.1.1	基于员工行为的实证研究结果的回顾	161
7.1.2	基于员工行为的研究框架	163
7.2	基于 SEM 的管理潜规则对企业员工行为影响的实证	165
7.2.1	管理潜规则对员工行为影响的分析 工具——结构方程模型	166
7.2.2	理论模型构建	168
7.3	量表设计与说明	169
7.4	管理潜规则对企业一般员工行为影响的实证研究	170
7.4.1	潜变量及其观测变量	170
7.4.2	管理潜规则对员工行为影响的实证分析模型	170
7.4.3	管理潜规则对一般员工行为影响的研究假设	171
7.4.4	管理潜规则对一般员工行为影响的实证研究结果	172
7.5	管理潜规则对企业领导行为影响的实证研究	174
7.5.1	研究的潜变量及其观测变量	174
7.5.2	管理潜规则对领导行为影响的研究假设	174
7.5.3	管理潜规则对领导行为影响的实证研究结果	175

第8章 企业中不良管理潜规则的形成和实证分析 179

- 8.1 不良管理潜规则在企业蔓延的博弈分析 180
 - 8.1.1 不良管理潜规则形成分析 180
 - 8.1.2 不良管理潜规则在企业蔓延的博弈分析 181
- 8.2 不良管理潜规则对企业行为主体的影响 184
 - 8.2.1 企业行为主体的制度规避 184
 - 8.2.2 企业行为主体的道德风险和败德行为 185
 - 8.2.3 企业行为主体的逆向选择行为 185
- 8.3 不良管理潜规则对企业管理的危害分析 186
 - 8.3.1 企业隐性成本存在和增大的常见原因 186
 - 8.3.2 不良管理潜规则对企业的危害 188
- 8.4 不良管理潜规则对于企业败局影响的实证分析 189
 - 8.4.1 实证样本的选择 190
 - 8.4.2 样本企业管理潜规则的测试过程 191
 - 8.4.3 样本企业管理潜规则的测试信度和效度分析 192
 - 8.4.4 样本企业管理潜规则的统计分析 193
 - 8.4.5 败局企业与一般企业管理潜规则特征的比较分析 195
- 8.5 本章小结 197

第9章 企业管理中的不良管理潜规则的控制 199

- 9.1 不良管理潜规则控制的理论分析 199
- 9.2 对不良管理潜规则控制的外部制度保障的构筑 202
 - 9.2.1 制度保障功能分析 202
 - 9.2.2 制度实施的监督机制的累积效应 204
- 9.3 管理潜规则和显规则相互转化的选择路径 207
 - 9.3.1 管理潜规则与显规则之间的灰色度 207
 - 9.3.2 管理潜规则与显规则的转化均衡路径分析 209
 - 9.3.3 潜规则与显规则的相互转化关系及运作过程 211
- 9.4 企业管理中对不良管理潜规则控制的具体措施 215