

THE FAMOUS CONSULTANTS PREDICT THE FUTURE MODE OF ORGANIZATION

著名咨询专家预言未来组织模式

0 秩序管理

ORDER THROUGH MANAGEMENT

● 河北北方管理咨询公司 [著]

各行业管理人员的经典管理手册

秩序管理所打造的活体组织是一个有生命的有机体，是企业永续经营的最终组织模式。



中国计量出版社

秩 序 管 理

河北北方管理咨询公司 著

主编 王东方
撰稿 庞国渊 王玉辉
李崇岳 王晓爽

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

秩序管理/河北北方管理咨询公司著. —北京: 中国计量出版社, 2007. 2
ISBN 978-7-5026-2584-9

I. 秩… II. 河… III. 组织管理学—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 016943 号

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

[http: // www. zgjl. com. cn](http://www.zgjl.com.cn)

三河市灵山红旗印刷厂

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 13.5 字数 233 千字

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

*

定价: 32.00 元

内容简介

管理就是建立一种秩序，其终极目标是：打造活体组织、构建和睦家庭、培育卓越团队。

本书所倡导的秩序管理是一种因时因势而变化的全新管理理念，对企业未来组织模式提出了全新的认识。在活体组织中，企业是一个有机的生命体，成员与成员之间的关系融洽，一切皆由无形的秩序来约束和指导员工按照既定的规则、程序来办事，可谓达到管理的最高境界——无为而治，让每一个员工都能做到“没有制度，约束在心”。

一个真正的活体组织不仅是一个和睦的大家庭，更是一支卓越的团队——“鹰一样的个人，雁一样的团队”，它将在未来市场竞争中攻无不克，战无不胜。

主编简介

王东方，男，1966年出生，研究生学历，北京工业大学软件工程硕士，美国福坦莫大学工商管理硕士（Master of Business Administration of Fordham University），河北省优秀青年企业家，现任河北北方管理咨询公司总裁、高级咨询顾问。

公司简介

河北北方管理咨询公司主要服务项目：
企业管理咨询、酒店管理输出、野外拓展训练、技术技能培训、信息咨询服务、媒体智慧支持、学生就业指导和职业规划设计等。

公司管理团队全部拥有本科以上学历，2/3以上人员接受过北大、清华、人大等知名院校的MBA/EMBA培训，能够为各类组织提供全方位的支持与服务。

公司已为中国联通、中国人寿、中国电子科技集团、共青团河北省委、河北省24所大中专院校、河北省农村信用合作社联合社、北京昕大洋、石药集团、国大集团等300多家知名企业、事业单位提供咨询和培训等服务。参训人员包括企业的高中层管理人员、大中专学生、国家机关和行政事业单位的领导干部和公务员。

公司依托优秀的智力资源，建有中国信息咨询服务网（www.cnics.net.cn），主要从事媒体监测、研究和分析，专业服务于企业高管、行政领导，以及律师、注册会计师等各行业的高级专业人士，目前注册会员已达十万余人。

公司著有《卓越服务》、《专业人士——向韩剧<情定大饭店>学管理》两部著作，另外，公司推荐的员工文章曾多次在《商学院》、《当代经理人》、《中国大学生就业》、《企业管理》、《中国旅游报》、《河北日报》、《燕赵都市报》等多家知名报刊上公开发表。

电话：86-0311-85918601 86839263

网址：www.northoutward.cn

序 言

时下，看企业管理界浪潮，每年都有新的流行趋势，每年都有新的流行关键词。2004年，“平衡计分卡”、“执行力”风行；2005年，“思考力”、“竞争力”受宠；2006年，“博弈论”、“全脑思维”又受到管理者的青睐。似乎管理也在追逐时髦，但这正表现出了中国企业在面对未来多变、快变、巨变，且充满着危机的完全市场竞争环境，每个企业都在千方百计寻找着自己的生存保障和发展空间。同样，我们也在不断思考，不断实践，在未来复杂多变的国际经济环境下，什么样的企业组织是有生命力的组织？什么样的企业是员工的最佳工作场所？什么样的团队是卓越的团队？

本书中，我们提出卓越的管理是建立一种连续动态的管理秩序，其终极目标是：打造活体组织、构建和睦家庭、培育卓越团队。这正好回答了以上三个问题。卓越意味着长寿、长青、持续、创新。秩序管理就是要打造一个生命力强、持续改进、持续增长、基业长青的活体组织。

首先，秩序管理是要把企业打成一个有秩序、有生命的活体组织，实现适应共生。秩序管理可以让组织顺应外界发展、抵御不利因素，是一种持续成长的力量。“物竞天择，适者生存”，这一自然界的生存法则，对企业同样适用。一个企业不论大小，不论强弱，如果能够打造成活体组织，能够适应不同的环境，就能够把握住机遇，适应时势而生存，而且能够创造需求，在“山穷水尽”时也会开辟另一个新的天地。没有任何一个企业能够永远保持强势，总会遇到危机或是低谷，在书中我们指出“强势背后必有隐忧”，“任何一个成功的企业都在孕育着自己毁灭的种子”，但只有那些时刻保持危机意识，并具备及早发现危机的科学预警机制，适应性和生命力极强的活体组织才能够安全渡过危机。这就是活体组织的生存能力。

其次，秩序管理是要把企业构建成一个和睦、和谐、融洽的大家庭，实现幸福共享。秩序管理追求卓越，追求管理简单，崇尚“道法自然”。“道法自然”中“自然”代表客观规律，“道”代表规则、机制。运用到企业管理当中，即要通过秩序管理在企业当中建立起适应市场和社会环境等的运行机制，从而让企业形成一个有序的经营环境。当企业的各项工作都受这种无形的秩序约束和指导，员工都能按照既定的规则、程序来办事，企业的制度作用也就相对弱化了，即形成了“没

有制度，约束在心”，管理也就化繁为简，达到了“无为而治”的最高境界。这样的工作场所使得员工间和谐、融洽，工作无比轻松、快乐，企业也由此变成了一个和睦的大家庭。人们常说：家和万事兴。具备了“人和”优势的企业肯定会兴旺发达。

再次，秩序管理是要把企业培育成一个由优秀个体组成的卓越团队，实现合作共赢。合作大于竞争，共享胜过独占。在当今社会分工越来越细的大环境下，“只顾自己，不管他人”的独赢思想，越来越没有立足之地，一个人的力量在组织中的作用越来越微小。所以，在现代社会，我们的观念需要从独赢向共赢转变。员工与员工之间、员工与企业之间、企业与企业之间都体现着多赢的关系。企业只有在员工之间以及与股东、合作伙伴、客户之间形成平等、共赢、和谐、协同的合作文化，企业才能在分工协作中生存并快速成长。书中所述卓越团队不仅团队卓越，个体也要非常优秀。培育卓越团队的过程也是培育优秀个体的过程，只有每个个体都非常优秀了，团队才能卓越。所以，在培育卓越团队的过程中，每个成员都要经历目标引导、纪律约束和高压推动的历练过程，使个人素质、品质和心智模式都得到极大的提高，成为鹰一样的个人，然后组成雁一样的团队。“鹰一样的个人”身体强健，战斗力强，具备独当一面的能力。“雁一样的团队”团结协作，能够战胜更大的困难，实现更大的目标。由鹰一样的个人组成的雁一样的团队在未来将是一支攻无不克、战无不胜的团队，能够产生 $1 + 1 + \cdots + 1 > N$ 的协同效应，实现我们“诚信服务，共享幸福”的崇高理想。

秩序管理的三个终极目标并不是互相孤立的，而是互相联系，相辅相成的。活体组织是构建和睦家庭、打造卓越团队的理论基础；和睦家庭是活体组织的内在运行机制；卓越团队是活体组织的外在表现形式。它们共同构成了一个未来优秀组织的三个方面、三个特点。

追求卓越，成就未来。面对未来复杂多变的生存环境，一个组织如果集秩序管理的三个特点于一身，则其一定是一个优秀的组织，一定能够“以不变应万变”，一定能在未来经济大潮中自由地畅游。

然而，经营没有固定的模式，管理也没有固定的规则。书中，我们所倡导的秩序管理不一定是最先进的，但一定是最有效的。相信读完此书，大家一定会有所感悟，也会产生不同的见解，希望大家和我们沟通交流，以期共同进步。书中如有遗漏或不当之处，还望大家批评指正。

作者

2007年2月

目 录

序 言

第一篇 秩序管理的内涵

第一章 管理就是建立一种秩序 / 2

船长休息时轮船仍在前进 / 3

“疏”比“堵”更重要 / 3

无序是员工犯错的温床 / 4

退步、礼让、理解也会搞乱秩序 / 6

奖必受 罚必果 / 7

管理者 20% 干工作, 80% 带队伍 / 9

秩序建立需要动态持续性 / 10

第二章 秩序管理的终极目标 / 12

打造活体组织 / 12

构建和睦家庭 / 13

培育卓越团队 / 14

第二篇 打造活体组织

第三章 组织的一般表现形式 / 18

机器 / 19

计算机 / 20

活体 / 23

第四章 活体组织的特点 / 27

无缝 融合 / 28

自我监督 反馈 约束 / 32

自愈 / 35

第五章 认同训练 / 39

核心理念学习——对企业愿景、核心价值观和个人成长环境的

认同 / 40

野外拓展训练——对自我、团队和社会环境的认同 / 41

量子组织的思维拓展训练——对思维、创新和社会责任等的认同 / 42

建立活体组织——开发组织的无限潜力 / 48

第六章 感觉管理 / 52

善意的诉求一定要得到激励 / 53

恶意的诉求一定要得到惩罚 / 54

投机取巧的诉求一定不要得到满足 / 54

第七章 活体组织的核心竞争力 / 57

核心竞争力具有不可复制性 / 57

活体组织的核心竞争力——持续不断的学习和创新能力 / 58

持续改进才能持续增长 / 59

超常思维的力量——三维看世界 / 61

“推”和“拉”的实现手段 / 63

第三篇 构建和睦家庭

第八章 关心员工 / 74

关心员工生活 / 74

关心员工安全 / 77

关心员工尊严 / 82

三心换一心 / 84

第九章 培养员工 / 91

为什么要培养员工 / 91

基本素养的培训 / 94

惩罚 / 101

第十章 员工职业生涯设计 / 107

什么是成功 / 108

成功的精神要素 / 108

岗位演出 / 109

个人发展 / 110

赏味大限 15 年 / 114

保鲜方法——学习 / 116

设计好人生的连程旅行 / 117

第十一章 沟通 / 120

沟通费——不允许下级请上级 / 120

倾听——耐心感知员工需求 / 121

读书小组——智慧的碰撞，思想的交锋 / 122

背靠背自我剖析——抑短扬长，完善自我 / 123

员工意见箱——领导就在你身边 / 125

自我申告——阶段性的自我认识 / 126

入职座谈——适才而用，搭台唱戏 / 128

结伴制——融入的延续 / 129

离职座谈——把报怨留给我 / 130

年终总经理与员工座谈——言者无罪，闻者足戒，不打击报复，
不抓小辫子 / 131

两周一次作业——心与心的交流 / 131

第十二章 融洽的关系等于利润 / 136

有利于减少机会成本 / 136

有利于降低交易费用 / 137

知识的共享与外溢 / 138

利润的增长点 / 140

第四篇 培育卓越团队

第十三章 卓越团队的素质要求 / 144

卓越领导的四大品质 / 144

忠诚 / 146

妥协 / 152

“正”字型人才 / 153

耐得住寂寞，经得起诱惑，具有受苦受难的决心 / 156

第十四章 卓越团队的人才法则 / 160

双赢战略 / 160

人尽其才 才尽其智 / 162

监督是爱护 无情是有情 / 164

考察员工九项准则 / 165

赛马而不相马 / 167

榜样和标兵并不能解决所有问题 / 167

有为者上，无为者下，曾经有为者养 / 168

第十五章 卓越团队的责任意识 / 171

自己犯了错，自己要承担责任 / 172

自己没错，而别人犯了错也要负责任 / 173

没有人犯错但目标没实现同样要负责任 / 175

有人不认同我们的理念我们要负责任 / 176

为了实现自己的理想而需要负责任 / 177

第十六章 卓越团队的危机意识 / 178

强势背后必有隐忧 / 178

及早发现“猫”中的“老虎” / 179

科学预警，及早消除危机产生的土壤 / 180

第十七章 卓越团队的心智模式 / 186

企业的最终问题是领导问题 / 186

发现不了问题是最大的问题 / 188

重复出现的问题是作风问题 / 190

长期不出现问题预示着马上要发生问题 / 191

解决问题时的三个不放过 / 191

改变心智模式，建立科学严谨的管理机制 / 192

第十八章 做受人尊敬的企业 / 197

“绅士”与“淑女” / 197

不卑不亢，不为五斗米折腰，不诋毁同行 / 199

$1 + 1 + \cdots + 1 > N$ / 201

共同愿景：诚信服务 共享幸福 / 203

主要参考文献 / 206

第一篇

秩序管理的内涵

第一章

管理就是建立一种秩序

春秋时期，鲁国为了推崇“仁”的思想，诏告鲁国国民：凡是鲁国人，如果在别的国家看见本国的国民在外当奴隶，就要把这个人赎回来，所需的一切费用回来后可以到国库报账。孔子的一个学生，有一次在某国发现一个做奴隶的鲁国人，便自己掏钱把这个人赎买了回来，但回来后没有到国库去报账。他认为自己这样做是理所当然的，是风格高尚的表现。

然而孔子知道此事后，非常生气，便把这个学生叫过来，对他说：你的行为破坏了国家的法令，也就是破坏了一种秩序。国家立法的目的是保护本国国民，让本国的奴隶回国过幸福的生活，报账不是目的，只是一种手段。如果你不去报账，再有人发现本国人在外做奴隶时，他就会想：我有没有钱去赎买这个奴隶？我的钱是不是足够去赎买这个奴隶？如果我把这个奴隶赎买回去再去报账，别人会认为孔子的学生没有去报账，而我去报，那我就成了风格不高尚的人；但如果不报，则会造成自己的损失，甚至有可能会因此倾家荡产。这时人们就会认为，多一事不如少一事，从而对这件事视而不见，最终导致国家法令得不到执行。孔子的这位学生看似“风格高尚”的举动，其实是破坏了一种秩序。

秩序对组织的有效运行起着至关重要的作用。**卓越的管理就是要建立一种连续动态的管理秩序，用这种无形的秩序来约束和指导员工按照既定的规则、程序来办事。**一旦秩序建立起来，制度的作用就会相对弱化，当员工遇到没有制度或是模棱两可的情况时，也会自我判断该如何做，如何做好，即：**没有制度，约束在心。**这也是管理者所追求的最高境界——无为而治。因此，建立秩序是管理者重要的职责之一。

船长休息时轮船仍在前进

“秩序”，按中国的传统解释：秩，常也；秩序，常度也。秩序也作“秩叙”，犹言次序，指人或事物所在的位置，含有整齐守规则之意。按现代解释，乃人和事物存在和运转中具有—定—致性、连续性和确定性的结构、过程和模式等。

有秩序的企业就像在海上航行的一艘轮船，在经验丰富的老船长指挥下，轮船平稳快速地向前航行。如果老船长放下指挥棒，站在甲板上晒晒太阳，吹吹风，这艘轮船仍然能够以不变的航速、航向继续快速平稳地向前航行，船员不会发生任何混乱。

优秀的管理秩序就是一种自我约束，是一种文化，是一种默契，管理者不用说，员工知道怎么办，知道自己这样做是错还是对，是应该的还是不应该的。不但领导关注的时候员工能努力地表现，把工作做到百分之百的完美，即使领导转移关注时，员工也会付出120%的努力，因为有这种秩序的存在。

在一个健全、有秩序的企业中，秩序也是动态发展的，在工作中逐步形成，并在员工自身的行为方式变化后和原有行为方式的磨合后不断发展。

员工如果接受了这种内在的秩序，懂得了其深刻含义，就能保持长期有效的合作，从而创造出巨大的财富。如果没有或破坏了秩序，领导关注的时候没问题，一旦领导转移关注点，这个点马上就会出问题。且问题积攒到一定程度，形成企业隐患，一旦爆发将会对企业造成重大影响。

所以，在企业中建立一种秩序并维持这种秩序是非常关键的。打造和规范企业管理秩序，每位员工都要养成遵守规则的良好素养，从经营理念、管理技术、制度建设、团队培养等方面入手，把企业经营管理秩序打造成一座准确的时钟，使企业在前进中不会偏离战略航向。

秩序管理最终将打破传统管理者纷繁复杂的管理模式，走向一种简单管理，让一切都在顺其自然中提高执行力。秩序是执行的前提和基础，对国家，对企业，对任何组织的存在和发展都是至关重要的。

“疏”比“堵”更重要

工作中，我们不能简单地就事论事，这里有了问题解决这里，那里有了问题解决那里。我们应该对每个问题都进行深入地剖析，从中找出根源性的规律或规则，从而建立起一种秩序，杜绝或避免类似事件的再次发生。

古代尧帝时期，黄河流域发生了很大的水灾，庄稼被淹了，房子被毁了，老百姓只好往高处搬。不少地方还有毒蛇猛兽，伤害人和牲口，让人们过不了日子。尧帝派鲧去治水。鲧只懂得水来土掩，采取堵截的办法治水，造堤筑坝，结果洪水冲塌了堤坝，水灾反而闹得更凶了。鲧花了9年时间治水，没有把洪水制服。舜帝继位后，亲自到治水的地方去考察，发现鲧办事不力，就把鲧杀了，又让鲧的儿子禹去治水。禹改变了他父亲的做法，以疏为主，疏堵结合，开渠排水，疏通河道，把洪水引到大海中去。对一些难治的顽水，才修筑堤坝。这样禹经过13年的努力，终于把洪水引到大海里去，地面上又可以种庄稼了。

引用到管理当中，鲧采用的“堵”和“挡”的治水办法相当于制定制度，遇到一个问题，就制定一项制度，用来防范这一问题再次发生，但问题还是不断地出现，制度也就永远制定不完。“疏”和“导”的方法相当于制定原则、规则、机制，是形成秩序的过程，告诉员工目标是什么，道理是什么，意义是什么，为什么去做。“疏”是管理的主要手段，“堵”是辅助措施。在“疏”的基础上，还要用到“堵”和“挡”的办法来治理顽水，即不服从管理的地方要设立“高压线”，违反了就要处罚，以控制秩序的方向和节奏。

“疏”让员工有了清晰响亮的目标，有了工作的激情。另外，“疏”还给了员工一个创新的空间。一个企业的好坏，是不是能持续发展，并不在于它制定多少制度、多少规范，而重要的是在于员工的创新能力。如果凡事都要由制度来规范，凡事都等领导做决定、做决策，员工只要按照既定的命令、办法、程序、流程、步骤来完成工作，长此以往，就成了“机械式”的照搬、重复，员工的头脑就会僵化。相反，员工以目标和原则为指导，管理者充当裁判，控制过程，检验结果。这样做不但管理者自己轻松，员工也有热情，成功了有自我实现的满足感、成就感，失败了总结教训、积累经验，何乐而不为呢？

再次，“疏”能给员工创造一个融洽的工作环境。制度在管理当中起到一定作用，但不能事事都要以制度压人，简单管理不能变成简单处理。对待员工的牢骚、怨气，以及员工之间的矛盾等等，首先要理清缘由，分清性质，分清其传染度，做好引导工作，让员工对领导的决策、安排的工作愉快地接受和执行。

因此，管理要通过确定目标、建立机制、制定规则来建立秩序，不完全靠制度压人、管人，而是靠软权力——影响力来带领队伍，以秩序规范人。“疏”为主，“堵”为辅，“疏”比“堵”更重要。

无序是员工犯错的温床

“无以规矩，不成方圆”，这句古语说明了秩序的重要性。有了秩序，即便管

理者再放松，手下的人也不会放松，因为有秩序约束着。

无序就像一个温柔的杀手，使员工可能在意识里慢慢产生对工作的懈怠和懒散，开小差的现象也就不可避免，这是对岗位职责和岗位本质认识上的错误，思想指导行为，从而造成一错再错甚至“垂范”的严重后果。因此，需要在队伍中建立一种秩序，规范怎样是对怎样是错。

【案例】

学刀削面的收银员

一天，某酒店餐厅经理无意间走过自助餐厅，发现餐厅里没有几个客人，吧台的收银员正在明档前学习刀削面，明档厨师在旁边指导。该餐厅的两位领班，一个在吧台边站着，一个在和服务员说话，谁也没有意识到刀削面架前发生的一切，更没有意识到这是一个非常严重的错误。

吧台收银员去学刀削面存在很多问题：一是收银员的岗位是收银台，学刀削面属于串岗行为；二是刀削面应该由专职厨师来做，收银员做刀削面违反了餐厅卫生制度。想到这里，餐厅经理立刻上前予以制止，并对两位领班、吧台收银员和明档厨师给予了严厉处罚。

【点评】

出现这种情况看似是收银员不遵守餐厅管理制度，但究其原因管理无序造成的。因为一个收银员在领班的眼皮底下去学刀削面，显然是领班没有在餐厅建立起秩序，或是有制度但由于领班的管理不到位造成制度失灵，有序变无序，引导、纵容员工犯错。如果是一个新招来的收银员，他绝不会也不敢去削面，因为他不了解这个问题到底有多严重，也不了解这个规矩，所以不敢轻易去做尝试。但在过一段时间之后，他发现别人在做某些违反规定的事情时，比如去学几下刀削面，领班没有制止，学削面的人和当班的刀削面厨师都没有受到处罚，没有造成什么后果，也就认为学削面的后果不会太严重，也不会受到处罚，所以他才会去学削面。

工作环境没有秩序，是给员工思想上的松绑。就像刚进入公司的新员工，开始一定会严格遵守各项规章制度，但是随着时间的推移，对这个工作环境熟悉之后，掌握了管理中的某种规律或现象，慢慢犯错误的机会就多了，如果周围一直是一种无序状态，所犯错误得不到任何警告，无形中就会鼓励着他的错误不断犯下去，直

到积攒成大问题。

所以管理者要在工作中建立一种秩序，形成一种有序氛围，让每个员工都可以在这种秩序影响之下，建立一个无形的“自我监视器”。

退步、礼让、理解也会搞乱秩序

企业像机器一样，齿轮之间契合得非常好的时候效率是最高的。如果契合得不好，该上的不上，该下的不下，该早的不早，该晚的不晚，效率就会降低很多，有时还可能阻碍其他人。各部门就像转动的齿轮，具有时间性、方向性和步骤性，这也是企业运行的规则。只要有一个部门在某一环节上对另一部门的工作职责退让了，就会导致一系列时间、方向和步骤上的无序。

建立秩序就要各负其责，管好自己的事，不要替别人“着想”。经济社会的基础是在满足个人私利的基础上为社会提供服务、贡献和价值，这是一种社会秩序。企业的秩序是在做好本职工作的同时，为企业的发展提供源源不断的动力。如果每个螺丝钉都非常紧，每个齿轮契合得都非常好，效率就会非常高。但只要有空隙，不仅传递效率容易减缓，还容易把齿轮卡住。

【案例】

迟迟拿不到工装，谁之过？

某酒店一员工小李把工装拿到本酒店的洗衣房去洗，并对洗衣工说：“我明天五点来取，能洗出来吗？”洗衣工回答：“应该没问题，你来看看吧。”

第二天五点，小李准时来取工装了，可衣服并没洗出来，洗衣房的人也表示很抱歉，“真对不起，让你白跑一趟，你看这么多活，咱们员工的没按时洗出来，你们还能理解我们，可万一延误了客人的交付时间，他们可能不会听我们讲任何理由，你要不明天这个时候再来吧，明天就该洗出来了。”

小李想想也是，“他们每天这么多任务，也挺累的，明天就明天吧”。于是小李在理解中毫无怨言地等到了第三天，而他得到的答案是“洗是洗出来了，可我们洗了这么多，还没有整理出来，你再等等，明天五点来取，行吧”。

看着一堆堆的衣服，小李心想，几天都等了，也不在乎这一天了，可到第四天，小李也并不是五点钟就拿到了工装，而是延迟到了五点一刻。