

微令
wling.cn

指令管理

——让空想变为现实

郝宏志 ◎ 著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



指令管理

——让空想变为现实

郝宏志 © 著

呈献给青

者



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

指令管理: 让空想变为现实 / 郝宏志著. -- 北京: 企业管理出版社, 2016.2

ISBN 978-7-5164-1226-8

I. ①指… II. ①郝… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第025704号

书 名: 指令管理: 让空想变为现实

作 者: 郝宏志

责任编辑: 尤颖

书 号: ISBN 978-7-5164-1226-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 石家庄市汇文印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185毫米×260毫米 16开本 6.25印张 80千字

版 次: 2016年2月 第1版 2016年2月 第1次印刷

定 价: 58.00元

序

郝宏志先生的最新力作《指令管理——让空想变为现实》即将付梓面世。甫见书稿，便被独到新颖的书名所吸引，初读之后，更觉立意新锐、论述精当、逻辑严谨，不但能给理论工作者以智慧的启迪，而且能给实际管理者指点要津。由是，激起我诸多思考与遐想，并萌生了为该书写点文字的冲动。

中华文化的宝典《易经》有言：“凡益之道，与时偕行”。当今社会已经进入了信息时代。IT、网络的广泛应用，不但改变着人们的生活方式、行为方式，也改变着人们的思维方式。管理学作为规范管理行为和提升管理效能的有益之“道”，毫无疑问应当“与时偕行”，方能具有生机和活力，方能给管理者带来“福音”，方能派上用场。《指令管理——让空想变为现实》正是体现了“与时偕行”的理论创新和实践探索，在势有所趋、人有所盼的宏观背景下，应运而生，在管理学的领域独树一帜，在管理学的发展史上实现了新的跨越。确乎是令人欣喜，值得祝贺的事情。

之所以作如是观，主要是基于该书在遵循管理学的一般规律的基础上，“与时偕行”，以理论的思考和改革的勇气，对传统的管理理论进行了一系列创新：

一是对组织定义的创新。管理学对组织的定义多种多样，但一般都是以“人”为核心的，并在此前提下研究组织的运行规律和效率问题。指令管理理论独树一帜，认为组织的运行，其实就是为实现组织目标，在一定协作关系条件下，组织

成员相互间不断发出指令的连续过程。从有形和静态的角度来看，组织的本质是一群人，从无形和动态的角度来看，组织的本质就是指令的集合。这是一种对人在组织中作用的高度抽象，透过表象“人”，将其背后的本质行为特征“指令”挖掘出来，并在此基础之上对组织进行重新定义。这是迄今为止在管理学上的又一个突破和创新。这就意味着所谓效率原则其实质是“指令有效，则组织有效；指令无效，则组织无效”。在管理实践中，这一效率原则将表现为由“管人”向“管指令”转变，也在一定程度上化解了“人是不好管的”这个管理学“理论与实践交界处”的最大难题。

二是对管理对象的创新。指令管理理论认为管理的对象可以不再直接指向具体的“人”，而指向抽象的“指令”。这种管理对象的调整创新无疑会使管理活动发生一系列深刻的变革。虽然指令是对组织中“人”的抽象，但其本质却是一种十分具体的信息资源。在发达的信息技术条件下，这种管理对象极易被“驾驭”，从而使管理活动成为一种“完全可控且高效”的技术过程，扭转过去“人的主观不确定性”所导致的低能、低效状态。指令管理理论将管理对象由“人”调整为“指令”，并非轻视、否认人作为第一资源的重要性，恰恰相反，这将使人的主观能动性得到进一步发挥，因为管住了“指令”，就是管住了规矩，“人”因此就可以“自管”，而不是“被管”，就会生成一种“不用扬鞭自奋蹄”的能动机制，使管理成为让个性更加“自由而全面发展”的活动方式。新近问世的《重新定义公司：谷歌是如何运营的》提到的“要不要监管”的问题，其实就是“管人还是管规矩”的问题。谷歌这样的IT企业，之所以能够让员工在充分授权和充分自由的环境下最大限度地发挥创新力，就是因为有无比强大的内部信息管理网络做支撑，这种支撑集中表现在严谨的“规则预设”以及严格的“指令执行”。从这个角度讲，指令管理理论与谷歌的管理经验似有“异曲同工”之妙。

三是对管理工具的创新。指令管理理论与一般管理学理论的区别在于它不仅是一种管理理论，也是一种管理工具，是一个软件平台——指令管理系统（简称CMS）。这种以IT应用为核心的‘工具化’是指令管理理论管理方式和管理工具的显著特征。也就是有‘IT应用’，指令管理才能“让空想变为现实”。该书在具体阐述指令管理的原理和方法时，是沿着指令管理系统（CMS）的操作流程展开的。我曾问过作者：你写这本书的时候，CMS是不是研发出来了？他回答说：写书的过程，也是CMS开发的过程，理论构建与程序编写是并行不悖的。

四是对组织内部控制的创新。指令管理把契约引入组织内部，通过“技术控制”的手段让每一条指令都有效，就是一个在组织成员之间建立契约关系的过程。因为任何一条“指令”都可以理解为指令发布者发出的“要约”，只要指令接收者“接受”，双方即实现“缔约”，契约关系就此形成。也就是说，指令管理的意义就不仅仅停留在技术层面了；正如书中所说的：“指令管理的本质是建立组织内部以契约为核心的诚信体系”。这无疑是对那些“内部诚信缺失”“行为失范”等不良倾向的制约和转变。总之，无论是企事业还是机关单位，若能引入指令管理理论的管理方法和技术平台，各类组织成员在践行“规矩”“言而有信、言行一致”等方面都会有一个大的改观。

因郝宏志先生的盛情之邀，更受到他锐意创新、执着追求精神的感动，仓促写了上述这些文字，聊以为序。

王东进

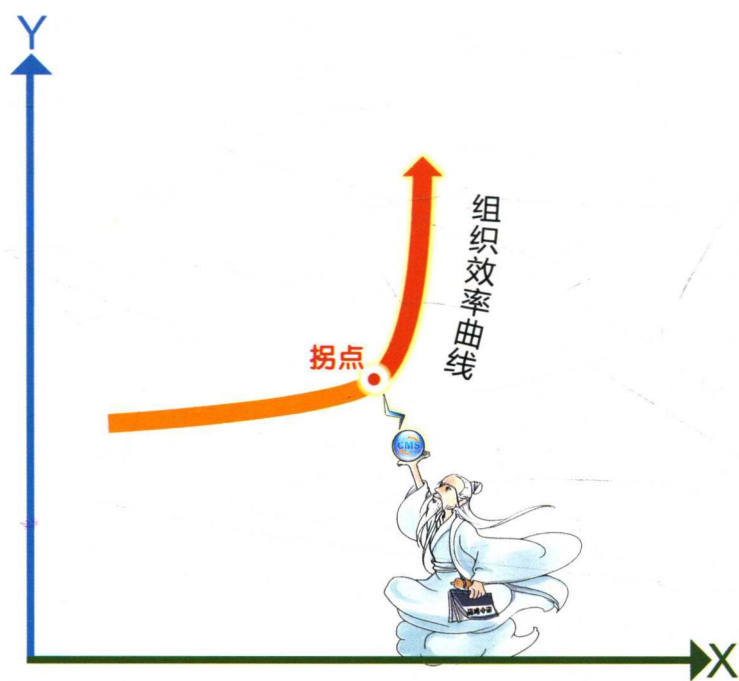
2015年12月20日于北京

（王东进先生现任中国医疗保险协会会长，曾任全国政协社会与法制工作委员会副主任、原劳动保障部副部长、原国家体改委副主任。）

引言

自从组织出现以后，组织管理者们就一直苦苦寻觅着解决效率问题的捷径。也许，“指令管理”是条新路……

指令管理既是一种思想，更是一种工具；它把管理科学与信息技术有机结合，以“指令控制”为核心，打造了一个能让组织效率实现指数上升的高效平台——CMS（指令管理系统）。



这个平台的出现，彻底颠覆了组织成员之间传统的协作关系，将原有的“人——人”关系结构，改造为新型的“人——机——人”关系结构。这种“关系再造”让控制更加有效，进而让指令更加有效，最终让组织更加有效。

指令管理旨在通过“技术控制”（而非“道德引领”）的手段，让组织成员之间的每一条指令都成为契约，并切实得以履行，在此基础上，建立起组织内部的诚信体系，从而彻底革除“言而无信、言行不一”的组织痼疾，实现个人效率和组织效率的倍增。

同时，指令管理依托CMS，借助移动互联技术优势，事实上打造的是一个可以握在手中、带在身边、超越时空的“掌上组织”。这个“掌上组织”让人们既可以随心所欲地“回放历史”，又可以随时随地的“谱写未来”；它既是“事”的“关联圈”，又是“人”的“协作圈”，故而能让组织的一切尽在“掌握、掌控、掌管”之中！显然，无论对组织管理者来说，还是对一般组织成员而言，这都是一场革命。

毋庸置疑，“指令管理”是一种新型管理学理论，从管理学历史来看，前所未有。但愿它能成为各类组织提高运行效率的一剂良方。

目录/CONTENTS

序
引言

一、指令管理的历史背景 01

组织效率问题	01
什么是指令	01
组织的本质	02
组织的有效性	02
指令的衰减与失控	04
“指令控制”的历史空想	06
“指令响应”的历史继承	07

二、指令管理的应运而生 09

三、指令管理的实用操作 10

CMS就是组织成员视野中可控的指令网	10
CMS的任务列表	14
CMS的请示列表	25
CMS的求助列表	34

四、指令管理的核心价值 39

指令管理的本质是建立组织内部以契约为核心的诚信体系	39
指令管理事实上打造的是“掌上组织”	40

指令管理让个性更加自由、解放 41

指令管理实现了制度与文化的对接 42

附录 CMS的功能介绍 **44**

CMS的功能分布 44

CMS的主要功能 47

 工作任务 47

 工作请示 52

 工作求助 57

 工作日志 62

 罚单 64

CMS的其它功能 66

 聊天/通讯录 66

 工作流 67

 公文/公告 67

 个人空间/同事圈 68

 生活区 69

 论坛/收藏 71

 考勤 72

 人事 72

 档案 73

 组织门户 74

微令概述 **75**

一、指令管理的历史背景

组织效率问题

人类社会的发展，伴随着形形色色“组织”的出现，诸如政府组织、企业组织、学校组织、社团组织等等，不胜枚举。

可以说，组织是人类活动的基本单元。

从古至今，组织的管理者都把“效率问题”列为组织运行的第一要务。

效率的基本含义是：多、快、好、省地完成任务。

实现效率目标，显然，人是最重要因素。

事实上，组织的本质就是“一群人”，所以，组织的效率当然取决于其中每一个人的效率。

在组织内部，每一个人都不是孤立的，而是与其他人存在着密切的协作关系，故此，一个人的效率，便是他与其他人协作的效率。

什么是指令

组织当中人与人之间的协作关系，可以浅显地解释为“我请别人做什么，别人请我做什么”。这个过程，是通过“指令”实现的。

所谓“指令”，是指“一个组织成员，为达到某个目的，向其他组织成员发出的要求”。

由于所有组织的架构均存在“上级、下级、同级”三种成员关系，所以，指令也可以相应划分为以下三种：

1. 上级对下级发出的要求叫“正指令”；
2. 下级对上级发出的要求叫“负指令”；
3. 同级之间发出的要求叫“平指令”。



组织的本质

组织的运行，其实就是“为实现组织目标，在一定协作关系条件下，组织成员相互间不断发出指令的连续过程”。

故，从有形和静态的角度来看，组织的本质是“一群人”；从无形和动态的角度来看，组织的本质就是“指令的集合”。



组织的有效性

所以，指令有效，则组织有效；指令无效，则组织无效。

因此，古往今来，无论何种管理学理论，研究“组织效率”，事实上都最终落脚于“指令有效”。譬如，各种有关“执行力”的学说，无外乎一句话：说到做到，其实就是“指令有效”。



“指令有效”可以分解为三个环节：送达有效、执行有效、结果有效。三者缺一不可。

◆ 送达有效：指令接收者对指令的意思要明白。



◆ 执行有效：指令接收者依指令的要求去行动。



◆ 结果有效：指令接收者就指令的完成有交待。



显然，上述三个环节必须与时间要素相结合，否则无意义。

从组织管理的视角来看，无数条正指令、负指令、平指令在组织内部纵横交错地存在着，共同编织成一张缜密的“指令网”，假如这张指令网的每一条指令都能实现送达有效、执行有效、结果有效，则该组织就会处于一种“极速”的高效状态。显然，这是一种理想境界，为世代代的组织管理者们所不懈追求。

指令的衰减与失控

然而，此种追求似乎永远是个梦想，遥不可及……

究其原因，关键是由于指令的“衰减与失控”。

指令从发布者到接收者，是要产生“衰减”的，逻辑很简单：接收者是“被动角色”，发布者是“主动角色”，因此，前者对指令的“关注强度”肯定比后者弱，这就是衰减。此种衰减在指令的送达、执行和结果三个环节都可能发生。

◆ 要么接收者对指令的意思不够“明白”：



- ◆ 要么接收者不肯完全按照指令的要求去“行动”：



- ◆ 要么接收者不能对指令的最终完成情况给出“交待”：



毋庸置疑，衰减会大大降低指令的有效性。

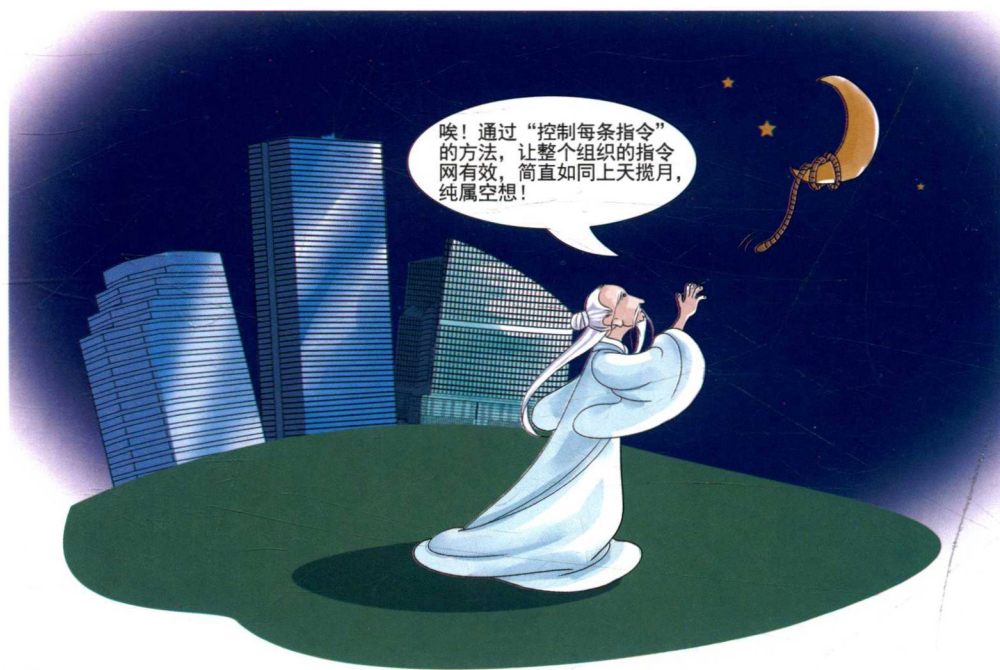
为避免衰减，指令发布者往往在指令发出后，要在送达、执行、结果三个环节对接收者采取连续的“控制”措施：提醒（搞明白）、督导（去行动）、核查（完成与否）。若控制得当并到位，则衰减可消除，从而保证指令有效。

然而，现实情况是，指令发布者不可能对每一条指令实施上述有效控制，这是因为，指令数量多到一定程度，控制全部指令的时间成本过高，致使指令发布者事实上根本无法付出足够的精力去处理，因此只有放弃对部分甚至大部分指令的控制。

如此，每一位组织成员发出的指令（正指令、负指令或平指令），会有很多实际上处于“失控”从而“衰减”的状态。显然，这将直接导致“指令网”的总体有效性大打折扣，进而降低整个组织的有效性。

“指令控制”的历史空想

伴随社会发展进步，组织规模越来越大，组织内部协作关系越来越复杂，上述现象越来越严重。因此，那种试图通过“发布者控制接收者”来全面消除指令衰减进而实现组织有效的愿望，最终成为了一种从未实现的历史空想。



“指令响应”的历史继承

面对这种现实，为了继续实现“指令有效从而组织有效”的目标，管理学先哲们不得不一定程度地把注意力从“发布者控制”转移到了“接收者响应”上来，以此作为降低“指令衰减”的另外一条途径。

诚然，这条途径从逻辑上讲是行得通的，因为，只要组织中所有指令接收者关注指令的程度完全与指令发布者相同，对指令“积极响应”，那么整个指令网的衰减会很小甚至为零，则“组织有效”的目标也可实现。

由此，许多以“人的行为与态度”为研究对象的组织管理理论和方法应运而生，诸如组织行为学、企业文化建设等。本质上看，这些理论和方法的共同点是：试图通过提高每一位组织成员的“自觉性”，让他们“自愿”地作为“主动角色”去“无衰减”地接收组织内部的各种指令（在送达、执行、结果三个环节），从而最大限度地保证指令网的整体有效性，最终实现整个组织的有效。



不可否认，这种“调动”指令接收者“积极性”的方法（我们称之为软性方法），相比“控制”指令接收者“消极性”的方法（我们称之为硬性方法），在信息