

第一章 | 企业困惑与 制度价值

第一节 企业日常管理困惑

一、《把信送给加西亚》为什么带不来执行力

前几年,《把信送给加西亚》这本书在我国市场非常火,这本书的作者是阿尔伯特·哈伯德,由路军翻译,2002年9月由企业管理出版社第一次出版,后来有很多出版社出版这本书,版本至少在10个以上,是一本销量很大的企业管理励志书。



根据《出版者周刊》对世界最畅销书的排行榜:《把信送给加西亚》被排在第6位,至今全球销量超过8亿册。排在其前面的另外五本书分别是:①《圣经》;②《毛主席语录》;③《韦伯斯特拼字书》;④《吉尼斯世界记录》;⑤《麦高谈读本》。

不少企业老板们得知这本书、看到这本书后,欢欣鼓舞、如获至宝,几十本甚至几百本地购买,几乎是人手一册,要求员工们必须认真学习。

每一个企业都在呼唤能够“把信送给加西亚”的人。成为、寻找、培

养、重用“把信送给加西亚”的人成为当时职场一大重要旋律。

很多企业用“把信送给加西亚”来比喻执行力，当企业员工对工作的难易程度、待遇的高低、工作环境的好坏等斤斤计较、怨声载道的时候，他们往往拿“罗文标准”要求员工能够自我反省：与社会提供给我的回报相比，我是否付出了足够的努力？我足够敬业吗？如果让我“把信送给加西亚”，我能吗？……很多企业让员工人手一册《把信送给加西亚》，要求员工必须认真读，有的甚至要求必须写读后感，必须考试……

几年时间过去了，企业慢慢从对《把信送给加西亚》的崇拜中冷静下来了。当企业总结时发现，经过了一番折腾，企业的执行力还在原来水平，没什么提高。

为什么呢？

很多人只知道《把信送给加西亚》一书，但是对书的背景以及作者的背景却了解很少。为了更加清楚地说明为什么《把信送给加西亚》不能给企业带来执行力，我们来看一下这本书及其作者的一些背景。

《把信送给加西亚》的作者阿尔伯特·哈伯德1859年6月19日出生于美国伊利诺伊州的布鲁明顿，父亲既是农场主又是乡村医生。哈伯德年轻时曾供职于巴夫洛公司，是一个很成功的肥皂销售商，但他却不满足于此。于是在1892年，他放弃了自己的事业，进入哈佛大学。然后，他辍学开始徒步旅行英国，并撰写了名为《短暂的旅行》的自传体丛书。不久他在伦敦遇到了威廉·莫瑞斯，并且喜欢上了莫瑞斯的艺术与手工业出版社，即凯姆斯科特出版社。回到美国后，他试图找到一家出版商来出版自己那套名为《短暂的旅行》的自传体丛书。但是，他没有找到出版商。当一切努力化为泡影后，他决定自己来出版这套书，于是成立了罗依科罗斯特出版社，出版了那套丛书，同时还出版了《菲士利人》和《兄弟》两份月刊。

1899年，哈伯德写了一篇关于“美国偶像”安德鲁·罗文的文章，刊登在《菲士利人》杂志上，引起了巨大的轰动。此后，哈伯德创作了以此为主要内容的《致加西亚的信》一书，就是我们今天看到的《把信送给加西亚》这本书，该书一举成为世界畅销书，其出版事业也由此达到了顶峰。

到1915年作者逝世为止，该书印数高达4000万册。一个世纪以来，该书被翻译成各种文字，许多政府、军队和企业都将此书赠送给士兵和职员，作为培养士兵、职员敬业守则的必读书。

从《把信送给加西亚》作者的背景以及该书的产生过程能看出，该书发行至今已经有了100多年的历史了，当时企业管理理论的研究才刚刚开始，管

理方法和管理工具几乎没有，大部分企业只能依靠经验进行管理，而且当时员工的思想观念跟今天也很不一样，励志书和激励书对员工还能起到不少激励作用，因此该书迅速成为畅销书是很正常的。当然，这个过程中，有不少功劳应该归于大量励志大师们的广泛传播、推广和推销。

但是，在管理理论非常发达、管理工具非常丰富的今天，《把信送给加西亚》也仅能作为一本励志书存在而已。如果企业希望拿它作为管理员工的一项工具和手段，可能有一定的短暂效用，对员工有很短暂的激励作用，但其功能作用就好比麻醉药，只要时间一过，员工们该怎样还会怎样。

它为什么还能流行百年呢？《把信送给加西亚》这个故事内容简单，可以说是一个永不过时的故事，它向我们传达了优秀工作者必须具备的素质——敬业、忠诚、勤奋进取、认真负责、创造性的执行力、坚持不懈的精神、自信和良好的心态。它有正面积极的作用，虽然这些作用仅仅停留在理念层面和意识层面，对企业不可能带来实质性的影响和价值，但是，明白人不会去捅破这层窗户纸，加上大量励志大师们的广泛传播、推广和推销，结果让其在一百多年的时间里还以一个“正确的废话”而长期存在。

二、为什么老板不在，公司就没人干活

在很多公司，只要老板一离开公司，员工就感觉很轻松、没有什么压力，员工们甚至打成一片，嘻嘻哈哈，公司里就没有人干活了。这种情况在一些中小企业里经常会发生，当然在部分大企业里面也会存在。

这是一个令很多老板头疼的问题。为什么会这样？出现这种问题的原因是什么？怎么解决呢？

面对这个问题，相当大一部分企业把问题的责任归结为员工的素质不高、责任意识不强等。目前市面上有一本书，书名叫《老板不在》，专门写老板不在的时候，员工应该如何保持工作热情、继续认真工作。这本书认为，作为老板，必须让员工明白：你的任何努力都是为自己的成长和进步积累资本。尽管表面上是为老板的公司工作，实际上却是为自己工作。不仅工资和奖金要靠自己的工作业绩来换取，个人在公司的地位升迁、人格的提升和品行锻造无一不是自身努力的结果。没有谁能够取代你，更没有谁能够掩盖你。要活出自己的精彩，就要在工作岗位上展示自己的才华和忠诚……书中有很多感人的故事，也有很多至理名言，比如：老板不在是考验你的忠诚、老板不在应该勤奋不减、应该像罗文一样工作、别让利欲蒙蔽眼睛、先

做人后做事、你是主人不是乘客、你就是公司老板等。很多老板一看非常高兴，奉为圭臬，把书买回家，让员工认真学习，甚至聘请专门的老师进行培训和讲解，希望以此提高员工素质和责任心，但是，大部分老板最终都会非常失望，费了很大的力，但是效果不明显，很好的理论、很好的示例，最后都成了空洞的说教，水中花、镜中月，根本无法解决问题。

其实，从一开始，老板就错了，“老板一不在，公司就没人干活”的问题根本不是“员工的素质不高、责任意识不强”造成的，其根本是企业的管理制度、管理体系和管理文化造成的。老板如果不从自己出发来思考存在的问题及其原因，则根本找不到问题的真正答案。“上行下效”“上有政策下有对策”，员工的行为问题不能简单地把责任归结于员工，很多时候是由于“上梁不正”造成的。员工在企业里面扮演的是执行者的角色，员工行为的好坏取决于企业的管理。

三、引进优秀高管了，但为什么效果很不理想

在我国，越来越多的企业发现，公司要取得良好发展，最根本的还是需要有优秀人才，因此，最近这几年，我国很多企业对优秀人才求贤若渴，特别是对优秀的高管人才。本人曾服务过的河南某民营企业老板就是其中一位。

该企业成立于1998年，从房地产开发起步，逐步发展成为涉及畜牧、乳品生产和销售、金融、物业服务等行业的企业集团，年收入达20多亿元。随着公司的不断发展、涉及行业领域不断增加，公司老板明显感觉原有创业团队的核心成员能力难以跟上公司快速发展需要，亟需引进外部高管人才。

在日常工作中，该老板结识了一位同行优秀企业的高管人才。该同行优秀企业是老板非常仰慕的行业标杆企业，经过接触，老板认为所结识的这位高管人才非常适合自己公司的发展需要，因此决定想方设法把这位高管人才招募到自己公司。为了实现这个目标，老板可以说是用尽了各种心思，“三顾茅庐”“不耻下问”“求贤若渴”，表现出了非常大的诚意，最终用了两年多时间，总算打动了这位高管，花了相当高的代价，把这位高管招到了自己的门下。

该高管加入公司后被委任为公司的总裁，信心满满，准备大干一番事业。结果，没过多久，他就发现，该公司跟自己以前的公司完全不同：首先，整个公司管理的规范程度跟以前自己所在公司完全不在一个水平线上，大家对很多问题的理解和看法跟他原来的公司也有很大出入。其次，他虽然被委任

为总裁了，但是相关权利相当小，很多事情都难以做主，对上需听老板的，对下也很难指挥得动下面的企业的领导，跟他在前一个公司自己独挑一摊、灵活地进行自主经营和发展完全不同……总之，出现了一系列的不适应。

加入新公司后，该总裁主要负责整个集团运作，工作地点也在集团总部，几乎不负责具体业务，加上所得的授权比较小，所以总体处于比较清闲的状态。一段时间之后，这位高管的上班时间几乎是：每周五回、下周一来，而且经常请假。

该集团的请假由人力资源部进行管理，人力资源部正好归总裁分管，因此，总裁请假没受到人力资源部的任何约束，而且，计算每个月工资时，几乎不受惩罚。

又一段时间之后，老板实在看不下去了，决定处理这个问题，管管总裁老是请假、工作不够敬业的问题。面对这个问题，老板首先认为是人力资源部管理不到位，因此决定将请假审批权上收为自己直接管理，但是为了体现不是针对总裁的，不仅要求总裁请假必须向老板请，而且同时要求整个集团副总裁和子公司一把手请假也必须向老板请。

老板这样调整之后就放心了，以为这些高管们不敢轻易向他请假，这就能遏制住高管们不敬业、老是请假的不良之风。

但是，没多久，老板就发现，请假之风不仅没有遏制住，甚至有点得寸进尺、越来越随意：这些高管们要请假时，如果方便就当面说、拿个假条来请，如果不方便，就直接打个电话请。结果，不仅没能管制住老是请假之风，而且老板还得整天批高管们请假这种琐事，把老板搞得不胜烦心。为什么会这样呢？因为高管们发现老板碍于面子，对高管们的请假几乎是清一色同意，从来没有不批过，而且请假更加方便了，如果老板不在公司，只要一个电话打过去说一下就可以了，也不用什么请假条。

怎样才能管理好这些高管们呢？老板很困惑、很苦恼。

经过一段痛苦的折磨后，老板发现依靠他的人治很难管理，也管不好。唯一的解决办法是依靠制度进行管理。制定相关的管理制度，通过制度来约束高管们，这样既不会当面得罪高管，而且能减少他自己的管理工作量，是一件两全其美的事。在我给这个企业提供管理咨询服务的过程中，为企业制定了高管的基本行为规范和管理要求，而且制定了相关的考核和激励措施，对高管的一系列行为进行了约束，最终大大缓解了企业老板的管理痛苦。

类似的案例，在我国很多其他企业比比皆是，很多老板对职业经理人是又爱又恨，不用感觉不行，要用又用不好。企业碰到这种问题，千万不能轻

易抱怨或者放弃，借助专业管理人才、职业经理人对企业进行经营和管理是一个发展趋势，是满足企业不断发展壮大、应对越来越激烈市场竞争的必然要求。企业唯一的出路是从建立和完善管理制度入手，建立和完善相关的激励和约束制度，否则永远无法解决问题。

四、如何处理管理中经常会碰到的面子问题

“爱面子”是中国人的一大特点，可以说，世界上最讲面子的人是中国人，“面子”是中国人心理特征中一个非常重要的方面。在我国民间流传着很多关于面子的俗语，比如，“人要一张脸，树要一层皮”“死要面子，活受罪”，大意是说，面子很重要，人往往可以为了脸面而忍辱负重。在现实中，随处可见宁可自己吃大亏、吃闷亏也要在面子上过得去的例子。“一定得选最好的黄金地段，雇法国设计师……楼里站一个英国管家，戴假发，特绅士的那种，业主一进门儿，甭管有事儿没事儿都得跟人家说‘May I help you, Sir?’一口地道的英国伦敦腔儿，倍儿有面子。”电影《大腕》中的这段经典台词，令人爆笑之余，也折射出许多国人的面子心理。

面子问题不仅存在于日常生活中，在我国企业中也非常多见，给企业的管理也带来了诸多挑战。比如：很多企业的领导都爱面子，有时面对原则问题，因顾及身份、面子等因素，就可以不坚定立场，违反原则，为了面子进行拍板和决策，而不是科学决策。其实，作为一名管理者，每一决策的正确与否，关系到员工的发展前途，甚至企业的生死存亡，所以管理者在决策时，能否放下面子，多倾听各方意见，以作出更加科学的决策是非常重要的。同时，在审核、审批很多事项时，做到立场坚定、原则明确，该拒绝的就坚决拒绝、该支持的坚决支持也是非常重要的。但是，在现实中，企业的管理者和领导，由于碍于面子，该坚持的原则没有很好地坚持，该拒绝的请求不敢大胆拒绝。

对企业来说，不仅领导面临面子问题，企业大部分员工也有面子问题。面对领导，员工碍于领导面子，能不提意见尽量不提，能少提意见尽量少提，不得不提意见时，也尽量想法子绕着弯提意见，而不是直接提，这种做法可能造成的一个结果就是领导无法充分获得员工反馈信息、容易“独断”。面对同事，员工碍于面子问题，该坚持的没坚持、该拒绝的没拒绝等问题也很常见。

怎样解决管理中的面子问题呢？

利用制度是一种非常有效的方法。利用制度明确做事的方法、流程、要求和标准，无论是领导还是员工，部门内还是部门外，大家都对制度负责，按制度要求办事，大量减少人为的沟通、指挥、协调等工作，这样就能比较有效地规避面子问题了。如果出现了问题，按制度追责，可促进各层级员工按制度办事，而不是看面子办事。

五、我是老板，但每天处理的问题为什么都是琐事

当一个企业发展到一定阶段，很容易出现“排队等领导签字”“文山会海”等问题，这些问题既很占领导时间，又让员工很烦。当然也有少部分企业是老板高兴、员工也高兴的，为什么呢？老板高兴是感觉自己很威风、很有派头，一长溜员工在他办公室门口排队等着请示汇报或者签字，多壮观、多有派头啊！员工为什么高兴呢？工作压力小，上级不签字、不批准，事情就等着呗，天天开会就去参会呗，坐在会议室里，听领导安排，领导说怎么做就怎么做，领导让发表意见，就不痛不痒地说说，最后听领导决策或者拍板就是了。一旦这种情况出现，企业的效率就大大降低了，本来很简单的一件事，可能要很长时间才能办完或者处理完。本来员工可以花更多的时间办理具体工作的，但是却被大量不产生价值的排队、汇报、开会、写文件、填表格等工作占用了。

一旦企业出现以上问题，企业就危险了。当然，可能由于企业以前有一定底子，危机还没爆发出来；也有可能企业所处行业市场太好、利润太暴，危机还没爆发出来。但是，如果不及时调整，一旦积累的底子消耗完了，或者行业从暴利时代进入平利时代或者微利时代(我们知道没有哪个行业能长久维持暴利时代，除非行政垄断经营)，企业危机将全面爆发，而且一发不可收拾，“病来如山倒”，那时企业要管理提升或者管理升级可能是来不及的。最近几年，这样的企业在我国煤炭行业、房地产行业并不少见。前几年市场好的时候，看不出危机，这几年行情变化了，“退潮了”，这些企业全被“晾在沙滩上”了。

因此，企业一旦发生上面的情况，老板自己一定要充分认识到其危险和危害，亲自推动管理变革和管理升级，只有老板自己亲自推动才有用，只靠某一部门或者某位高管推动都不可能取得成功。企业的“管理流失”发生在下面，但“管理问题”一定出在上面，要堵住下面的“管理流失”，光靠改变和调整下面是没用的，核心是要改变和调整上面，即从改变“顶层设计”开始。

六、如何让每位员工自动自发工作呢

每一位企业员工，从高层到中层一直到基层，在每天的工作中，都会面对三个基本问题：做什么？怎么做？做成什么样？对这三个问题越清楚，工作做起来越顺手、效率越高，反之，如果不清楚，工作做起来就会非常别扭，效率会非常低。对这三个问题的有效回答和管理，是企业用好人、实现“人尽其才”的基础。

面对这三个基本问题，各岗位员工有三种处理依据。

一是依据公司制度：根据公司已有制度规定的岗位职责以及其他相关制度要求进行处理。

二是依据领导命令：根据领导的命令和要求进行处理，命令的方式多种多样，包括：正式的红头文件、一般的文件、邮件以及口头的指示和要求等。

三是既找不到制度依据也没有上级指令：这时员工只能自己看着办，这种情况要么请示领导，按领导要求办；要么自己做主，按自己的理解办。

在现实中，一般来讲员工不会只选择一种方式进行应对，员工会组合应用三种应对方式。但是，三种方式所起作用的比重不同，将导致不同的结果。

三种方式的特点及使用条件也不同，具体如表1-1所示。

在现实中，在企业里面最常见的管理方式是：命令管理(人治管理)和制度管理(法治管理)两种。第三种方式(即员工自己决定)应该说是比较少见的，或者说是临时的，这种方式最终结果一般都会逐步走向第二种方式。为什么呢？当有上级领导在时，员工的工作一定会尽量向上级领导请示，这样做的好处有两点。一是员工可以减少风险。自主决定、自主工作结果是否符合上级和公司要求有很大的不确定性，一旦出现工作失误或风险就要员工自主承担，员工压力会较大。为了规避风险，员工会尽量找领导请示，根据领导要求办，这样就可以少担责任和风险。二是有助于跟上级领导处好关系。在企业里面，上下级关系是非常重要的，员工不跟上级沟通，自主决定、自主工作，可能会引起上级不满或者上级的不理解，因此员工一般不会自己轻易做主，会尽量找上级沟通和请示。对于上级领导来说，也会希望下属将其放在眼里，都跟其沟通和请示。在两方的共同作用下，第三种方式的最终结果会逐步演变成为第二种方式。

表1-1 员工处理问题的三种方式

方式	特点	使用前期条件
依据公司制度	● 员工可以依据制度进行自我管理，员工的主人翁意识强烈，积极性较易被激发 ● 上级领导对下级领导的管理工作大大减轻，可腾出更多时间完成其他重要工作 ● 同时加上制度的作用，上下级管理关系将更加顺畅 ● 上下级都依据制度行事，出了差错，制度承担主要责任，上下级承担的人为责任都会更小，压力小，决策更快，效率更高	● 必须投入一定的时间建立制度体系 ● 必须对制度体系进行管理和维护，保持制度的先进性和适应性 ● 公司必须投入一定时间对员工进行制度培训，而且员工自己必须充分学习和了解制度 ● 严格按制度监督，按制度追责
依据领导命令	● 对员工：好处是员工自己不用太操心，领导怎么命令、怎么要求就怎么干；出了问题可以拉上领导承担责任，甚至把责任推给领导，自己承担责任较小；坏处是员工的灵活性和自主性很低，碰到问题，事事要请示领导，等待过程很痛苦，而且效率比较低 ● 对领导：好处是权力大，对员工能达到严格管控。坏处是：任务重，一方面是责任大，事事为下属做主，出了问题要承担责任；另一方面，工作量会加大，会忙于大量烦琐工作；同时，领导为了保证决策的正确性，避免担责任风险，很多时候犹豫不决，严重影响工作推进	● 公司的能力严重依赖各个层级领导的个人能力，只有每个层级领导的个人能力都比较高，公司的总体能力才可能比较高，只要有一个环节领导的能力不行，公司能力就可能受到较大影响
员工自己决定	● 员工几乎处于完全自我管理状态，员工如何进行执行，完全靠员工的个人理解和以往经验。员工自由，老板轻松 ● 不同的员工，由于能力差异、经验差异，处理方法、具体做法可能千差万别 ● 对其上级领导和公司来说，员工的工作质量基本不受控制，是否满足公司要求基本无法保障	● 公司对员工的管理几乎没有，工作完成质量完全取决于员工的主观能动性和个人能力

命令管理的本质是人治管理。人治管理对一个企业非常重要，而且是必不可少的。人治管理具有灵活、快速、直接等特点，易起到“随需而变”“灵活高效”的效果。但是其不足是：简单依靠人为判断、决策和指挥，容易出现“独断”失误、指挥前后矛盾、员工无所适从；执行结果有问题时，相互推诿责任，难以找到明确的责任主体；多层次传达和指挥时，易

出现偏差，而且层级多时，偏差可能很大；如果完全采用人治，企业规模大时，事事都要多层级传递指挥，耗时、耗力，效率低、成本高。因此，当企业小的时候，人治管理占主导地位，是小企业保持灵活高效的一个重要原因；但是，企业大时，如果没有改变管理模式，仍然主要依靠人治管理，组织的效率会非常低，而且高层会陷入大量的事务性工作，无暇重点、认真关注公司重点事项。中下级员工会陷入大量无聊的排队等待领导点头或签字的痛苦中。

制度管理的本质就是法治管理。制度管理对于一家具有一定规模的企业来说是非常重要的，是企业运行效率高低、员工执行力强弱、企业竞争力如何最重要的影响因素。随着企业的发展，企业必须及时调整自身的管理模式，从依靠人治管理为主，迅速转化为依靠制度管理为主，否则企业将陷入发展中的“管理陷阱”，难以发展壮大。

七、有必要要求下属“早请示、晚汇报”吗

“早请示、晚汇报”的理念和操作方法，整整影响了我国两三代人，可以说是深入很多人心，甚至刻入很多人骨髓。不少企业领导仍然希望或者要求员工，每天早晨向其请示一天该做什么、怎么工作、怎么做事，晚上汇报一天做了什么、做得怎样、有什么问题，这是典型的“人治管理”做派。

企业中的“早请示、晚汇报”，对于员工无非是两种用意：其一是表示尊重领导，自己不是自行其是的人，请领导放心，犹如“表忠心”；其二是告知工作的难度，向领导求教，反衬出领导更有水平，当然如果工作出现问题和失败了，可为问题和失败提前讨得谅解。如领导不谅解，也容易把领导拉下水，因为事先已经请示了领导，是领导帮他拍板这么干的。

企业中的“早请示、晚汇报”，对于领导也有两种价值：一是可以时时控制和掌握自己所分管或者领导的那片工作的情况，工作是好是坏都能及时掌握；二是可以彻底把员工置于自己的管辖之下，让自己高高在上，员工就在自己下面，一举一动都得听他指挥，受他监控。

“早请示、晚汇报”是一种典型的“人治管理”的做法，更是一种工作效率很低、出错风险很大的管理模式。虽然在当年计划经济体制下，得到了相当一部分人的拥护，但是，跟今天市场经济要求格格不入。今天市场形势瞬息万变，企业必须追求“快、准、狠”。如今，“早请示、晚汇报”在多数员工心中已经成了小人所为，或者是能力不足、须溜讨巧、使绊用坏的行为。

第二节 制度价值

一、英国运送犯人到澳洲的故事及其启示

(一) 故事经过

18世纪英国发生工业革命，许多工人被机器取代，产生大量失业人员，高失业率诱发高犯罪率，穷人常因窃盗等小事被关进监狱，结果监狱人满为患。怎么办呢？当时欧洲启蒙思想蓬勃发展，人道主义逐渐盛行，对犯人处以重刑面临很大压力。为此，英国政府宁可将中、轻罪犯人流放，也不愿对犯人处以重刑。

最早，北美是英国流放罪犯的主要地方，许多英国罪犯被送往美洲垦荒。当时，美洲人对这种做法很不满，深恶痛绝，但是没办法，英国是宗主国，它说了算。

1776年，美国获得了独立，不再接受来自英国的罪犯。英国人没办法，只好在泰晤士河上弄了一批废船，用来关押罪犯。时间一长，罪犯越来越多，逐渐人满为患，据说最多时有十万之众，社会日益感到不安。再后来，英国没有办法，就决定将犯人流放到澳大利亚。

从英国到澳大利亚，遥遥千万公里。英国政府为了方便省事，便把运送这些犯人的工作“外包”给私人商船，由一些私人船主承包从英国往澳大利亚大规模运送犯人的工作。

刚开始，英国政府在船只离岸前，按上船的犯人人数的支付船主运送费用，船长则负责途中犯人的日常生活，负责把犯人安全地运送到澳大利亚。

当时，那些运送犯人的船只大多是由一些破旧货船改装的，船上设备简陋，也没有多少医疗药品，更没有医生。船主为了牟取暴利，尽可能地多装人，致使船舱拥挤不堪，空气浑浊。私人船主在船只离岸前就按人数拿到了钱，对这些犯人能否远涉重洋活着到达澳大利亚并不上心。有些船主为了降低费用，追逐暴利，千方百计虐待犯人，甚至故意断水断食。

几年后，英国政府惊讶地发现，运往澳大利亚的犯人在船上的平均死

亡率高达12%，其中有一艘船运送424个犯人，中途死亡158个，死亡率高达37%！

鉴于犯人的高死亡率，英国政府决定向每艘运送船只派一个政府官员，以监督船长的运送行为，并给随行官员配备了当时最先进的手枪。同时，还对犯人在船上的生活标准作了硬性规定，甚至还给每艘船只配备了医生。

上述措施实施的初期，船主的虐待行为受到了遏制，政府官员的监督好像有效。但是，事情很快就发生了变化。长时间远洋航行的险恶环境和金钱诱惑，诱使船长铤而走险。他们用金钱贿赂随行官员，并对不愿同流合污的官员进行迫害，甚至扔到大海里。据说，当时有不少船上的监督官员和医生不明不白地死亡。面对险恶的环境和极具诱惑力的金钱，随行官员大多选择了同流合污。于是，监督开始失效，船长的虐待行为越发变本加厉。

面对新问题，英国政府采取了道德教育的新办法。他们把那些私人船主集中起来进行培训，教育他们不要把金钱看得比生命还重要，要他们珍惜人的生命，认识运送犯人的重要意义(即运送犯人去澳大利亚，是为了开发澳大利亚，是英国移民政策的长远大计)。

但是，情况仍然没有好转，犯人的死亡率一直居高不下。

后来，英国政府发现了运送犯人的制度弊端，并想到了巧妙的解决办法。他们不再派随行监督官员，不再配医配药，也不在船只离岸前支付运费，而是按照到达澳大利亚的犯人数和体质，支付船长的运送费用。

这样一来，那些私人船主为了能够拿到足额的运费，必须在途中细心照料每个犯人，不让犯人体重少于出发前。若是死了一个犯人，或者犯人的体重减轻，英国政府都会少支付一些运费。

据说，有些船主还主动请医生跟船，在船上配备药品，改善犯人的生活条件，尽可能地让每个犯人都能健康地到达澳大利亚。有资料说，自从实行“到岸计数付费”的办法以后，犯人的死亡率降到了1%以下，有的船只甚至创造了零死亡的纪录。

(二) 故事启示

这是一个非常典型的案例，在企业中，类似的情形和做法也很常见。

在这个案例中，英国政府类似企业中的老板，是雇主；船主类似职员、雇员，形成雇佣关系。在这个雇佣合作中，我们先后看到了四种制度安排。

第一种制度安排：简单雇佣关系。雇主找来雇员，向其简单委派了工作任务，但是对工作要求和目标并没有详细明确，仅指出要负责把犯人运送

去澳大利亚，但其他具体要求不明确，而且薪酬支付和工作结果只是简单挂钩，即按上船人数计算，跟其他工作结果指标没有挂钩(真有点接近预付款的方式)。其结果是：船主为了牟取更多利益，不顾犯人的死活。每船运送人数过多，生存环境恶劣，加之船主克扣犯人的食物，使得很多犯人在中途就死去。更残忍的是，有的船主一出海就把犯人活活扔进海里。这种制度安排，最终导致船主唯利是图，草菅人命——由普通商人变成了坏人。

第二种制度安排：制定工作标准+执行监督。为了遏制船主唯利是图、草菅人命的不良行为，英国政府制定了明确的工作要求，即对犯人在船上的生活标准作了硬性规定，甚至还给每艘船只配备了一个医生，同时还增加监督职能，向每艘运送船只委派了监督员，并配置了先进的监督工具——当时最先进的手枪。这种制度安排起到了一定效果，特别是刚开始的时候效果还比较明显。但是，随着船主对这种制度的熟悉，他们很快找到了相应的对策，即对监督官员威逼利诱，最终导致监督官员被收买，官商勾结，合谋图财害命，英国政府运送犯人的花销增加了不少，但这不仅没能遏制住船主唯利是图、草菅人命的不良行为，而且还导致不少普通官员变成了腐败官员。这真是费力费钱，还不落好啊！企业在管理员工时，类似这种做法的企业或者案例比比皆是，企业花了很多的管理成本和管理费用，但是管理效果却不太理想，甚至很不理想。

第三种制度安排：道德教育，文化引导。在“工作标准+执行监督”的制度不够理想的情况下，英国政府增加了对船主的道德教育，晓之以理、动之以情、明之以义，希望通过培训和文化教育来引导船主改变唯利是图、草菅人命的不良做法。但最终结果却苍白无力，无济于事。这种做法在企业界随处可见，也是很多老板非常推崇的一种方法，这些企业往往都热衷于企业文化建设、热衷于对员工进行思想教育和培训，《把信送给加西亚》《没有任何借口》等书在我国之所以能如此受老板们的推崇就是一个很好的体现。

第四种制度安排：建立有效的激励约束机制。将船长的利益与“犯人安全到达”的政府需要相结合，建立有效的激励和约束机制，即按照犯人到达澳大利亚的人数和体质，支付船长的运送费用，将“唯利是图，草菅人命”的船长，变成了好人——制度学意义上的好人。这些船主在途中细心照料每个犯人，有些船主还主动请医生跟船，在船上配备药品，改善犯人的生活条件，尽可能地让每个犯人都能健康地到达澳大利亚。而且英国政府不用委派监督员了，也不用再配医配药了，不在船只离岸前支付运费，费用支付时间延后了，运送犯人的成本和费用也下降了——真是省钱又省心啊！

从以上分析可以看出，第四种制度安排是一种既简单又好用的制度，是企业应该努力追求和鼓励的，虽然采取这种做法的企业目前还不是很多，但是未来会越来越多。很多企业希望能有既简单又管用的制度，但是它们却不知道是什么制度，正在苦苦求索。

关于人性善恶，我国古代哲人很早就在辩论了，比如孟子说：“人之初，性本善。”几千年过去了，至今无一定论。在管理学里关于人性的讨论也很多，出现了X理论、Y理论、超Y理论、Z理论等，最后发现人性善恶很难说清楚，唯一靠谱的还是“制度”。好制度，可以使坏人无法任意横行；好制度能够自行“区别真伪”，自行提供让人们诚实守信的引导与激励。

对于好制度，即使有胆大包天之徒“闯红线”，办坏事，但也毕竟是少数，不能成气候。可是坏制度，使好人无法充分做好事，甚至走向反面。这是最可怕的。企业在制定、加强和完善各项制度时，应当着力于增强制度的约束力，以期实现或者接近依靠制度使“好人不会变坏”“坏人干不成坏事”的目标。

二、“造钟”与“报时”

我国有句古话叫“授人以鱼不如授人以渔”，说的是传授给人以知识，不如传授给人学习知识的方法。道理其实很简单，鱼是目的，钓鱼是手段，一条鱼能解一时之饥，却不能解长久之饥，如果想永远有鱼吃，那就要学会钓鱼的方法。

美国著名作家柯林斯在《基业长青》一书中一段关于“造钟”与“报时”的话，对每一家企业来说意味深长，值得深思。书中原话是这样的：

“想象你遇到一位有特异功能的人，他在白天或晚上的任何时候，都能够依据太阳和星星说出正确的日期和时间。例如说‘现在是1401年4月23日，凌晨2时36分12秒’。这个人一定是一位令人惊异的报时者，我们很可能因为他的报时能力对他佩服得五体投地。但是如果这个人报时，转而制造了一个永远可以报时，甚至在他百年之后仍然能报时的时钟，岂不是更令人赞叹不已？”

如果你是一个企业的领导者，你给予员工的应该是“鱼”呢，还是“渔”呢？是不断告诉员工做什么、怎么做、做成什么样，还是传授员工思考的方法、做事的理念呢？是事事过问、时时过问，不断指挥员工做什么、怎么做、做成什么样，不断向员工“报时”，做一位优秀的“报时人”

呢？还是致力于建立一套有效的体制、机制和制度，让制度告诉员工做什么、怎么做、做成什么样呢？简单地说就是努力做优秀的“报时人”呢？还是努力做优秀的“造钟师”，致力于制造钟表，让钟表可以随时告诉人们时间呢？

答案是显而易见的，但是，现实中很多企业领导却没有注意到“造钟”的重要性，没有投入相应的时间和精力进行“造钟”，即建设管理组织、机制和制度，而把大量的精力花在“报时”上，即指导、指挥员工抓具体工作、处理具体问题。

在企业的发展初期，老板往往是优秀的“报时人”，能够带领员工不断打开市场、拿到订单、拿到项目，让企业能够活下来。但是，随着企业的发展壮大，老板必须及时调整自己的角色，从“报时人”向“造钟师”转变，转变程度如何，将最终决定企业能够做多大、走多远。但是，现实中，也有很多老板沉迷于做优秀“报时人”，不屑于、不愿意、不敢于向“造钟师”转型，最终导致企业在一定规模徘徊，永远做不大、做不强。

三、制度与核心竞争力的关系

普拉哈拉德和哈默尔于1990年在《哈佛商业评论》上发表了《公司核心竞争力》一文，随后核心竞争力的概念迅速被企业界和学术界所接受，并逐步形成了核心竞争力战略思想。普拉哈拉德和哈默尔认为，公司核心竞争力是企业内部集体学习的能力，尤其是关于如何协调不同的生产技能和整合多种技术的能力。与物质资本不同，公司的核心竞争力不仅不会在使用和共享中丧失，而且会在这一过程中不断成长。按照普拉哈拉德和哈默尔的观点，核心竞争力的基本特征主要体现在三个方面：首先，核心竞争力应反映客户长期最看重的价值，要对客户的核心利益有关键性的贡献；其次，核心竞争力必须具有独树一帜的能力，并且难以被竞争对手所模仿和替代；第三，核心竞争力应具有延展到更广泛市场领域的能力。由于核心竞争力具有稀缺性、难以模仿性等特征，对核心竞争力的重视和研究，实际上是将企业竞争优势的生成问题转化为获取和保持企业竞争优势的问题，进而赋予企业可持续发展的基础。

对于具体什么才是企业的核心竞争力，目前学术界尚未形成统一的看法。核心竞争力理论提出后，众多学者从自身的研究角度出发，采取不同的研究方法，形成了关于核心竞争力的不同理论。以巴顿(Dorothy Leonard

Barton)为代表的基于知识观的核心竞争力,认为核心竞争力是指具有企业特性的、不易外泄的企业专有知识和信息。以克里斯汀·奥利佛(Christine Oliver)为代表的基于资源观的核心竞争力,强调资源和能力对企业获得高额利润回报和持续竞争优势的作用。以库姆斯(Coombs)为代表的基于组织和系统观的核心竞争力,主张核心竞争力是企业不同的管理系统、目标和价值系统、结构系统、社会心理系统的有机结合。以拉法(Raffa)和佐罗(Zollo)为代表的基于文化观的核心竞争力,指出企业核心竞争力的积累蕴藏在企业的文化中,渗透在整个组织中,它是技术核心能力、组织核心能力和文化核心能力的有机结合,不可能在企业里分散开来加以定位。

不管最后企业核心竞争力的组成是什么,企业核心竞争力建立的基础一定是企业的制度,一家企业如果没建立起完善、有效的管理制度体系,这家企业永远不可能建立起核心竞争力。尽管企业在较短时间内可能形成一定的优势,但是这种优势由于缺乏制度的保障,将转瞬即逝,不可能发展成为核心竞争力。

四、制度的价值

人类社会发展的历史就是制度演变的历史,各个国家较量的历史就是制度较量的历史,各个企业竞争的历史就是制度优胜劣汰的历史。有人说,管理发展可以分为三个阶段:经验管理、科学管理和文化管理,文化管理是最高水平的管理。但是,现实中,没有制度的规范和约束,就没有文化的形成和普及,文化是一种大众认同和普遍遵循的社会现象。

企业文化形成的基础是制度,“种瓜得瓜、种豆得豆”,有什么样的制度,将会形成什么样的文化。大部分企业都认为,企业文化包括四大层面:理念文化、行为文化、制度文化和物质文化。只要我们认真分析就不难发现,这四个层面的核心是制度文化。理念的落地需要依靠制度,有什么样的制度就会产生什么样的理念,在理念与制度相违背时,制度的力量要战胜理念的力量。行为文化的形成是制度落实的结果,企业员工会在制度约束的范围内行事,一切行为的约束就是制度,通过反复行事形成行为习惯、行为习惯产生行为文化。因此,行为文化的本质是制度规范的结果,物质文化更是理念文化、行为文化和制度文化的结果。因此,制度才是一个企业的核心,才是一个企业最本质的竞争力。

企业变迁的历史,就是制度变迁的历史。人类经历了自然人企业到合伙

人制企业直至向公司制企业变迁的过程，这种变迁是企业由小到大成长的历史。但是，对于任何一家企业而言，这种成长并不是自然的历史过程。企业竞争较量的过程，是企业优胜劣汰的过程，是企业制度比较和竞争的过程。优秀的制度造就了优秀的企业，落后的制度必将使曾经优秀的企业或者落后，或者被淘汰。