

# 细说曾国藩设计的有效制度

■ 宫玉振

管理者的关键任务是能够制定出有效的制度，把下属的自利行为引导到对组织有利的方向上去。就像曾国藩治理湘军一样，在确立基本制度后，他根本不用自己挥着战刀在后面逼下属冲锋陷阵，下属自然就知道往前行。

管理的最高境界是“无为而治”。而人的无为，必须建立在“制度有为”的基础之上。通过有效的制度设计，把下属的自利行为引导到对组织有利的方向上去，是“无为而治”的关键。

在军事史上，曾国藩的湘军不能不算是一个奇迹。湘军是所谓的“官勇”，即地方政府招募的临时性武装，并非国家的正规军，当时的国家正规军是八旗和绿营。然而曾国藩却在很短时间内，将这样一群来自草根的散兵游勇打造成那个时代最具凝聚力和战斗力的部队，乃至令“湘军精神”流传后世，成为“团队精神”的代名词。他是怎么做到的？

## 从制度入手

这得从曾国藩编练湘军时问自己的第一个问题说起。曾国藩当时并没有先探究“湘军如何能打”，而是先分析了“绿营为何不能打”。要知道，绿营是经制之兵，装备精良，训练有素，而他们的对手太平军是一批揭竿而起的农民，根本没受过什么军事训练。然而在太平军面前，绿营一触即溃，望风而逃，将大清王朝的半壁江山转眼之间就送给了太平天国。

绿营为何不能打仗？曾国藩在分析后得出一个结论：绿营存在巨大的制度缺陷。绿营采取的是“世兵制”，即士兵由国家供养，世代为兵，各地都有绿营。一旦发生战事，就采取抽调的制度，东抽一百，西拨五十，组成一支部队，然后派将领带兵出征。这样的结果是：兵不识兵，将不识将，将不识兵，兵不识将。用曾国藩的话说，这就像砍树枝一样，东砍一条，西砍一根，然后捆到一起，形不成一个整体。既然大家互不熟悉，没有交情，那么大家都明白，遇到危险，就甭指望别人会来救自己。既然别人不会来救自己，那么打起仗来就谁也不肯冲锋在前，独履危地。相反，生死之际，所有人的本能反应都是自己先逃命。这就是绿营作战的特点，也就是曾国藩说的“近营则避匿不出，临阵则狂奔不止”，“胜则相忌，败



不相救”。在他看来，这样的军队，即使“诸葛复起”，也是打不了胜仗的。所以，湘军要想镇压太平天国，就必须从制度上进行彻底改变。

所以，曾国藩在湘军采取了全新的制度设计。与绿营的世兵制不同，湘军采取的是招募制，而且是层层招募制。具体来说，就是大帅招募自己手下的统领，统领招募自己手下的营官，营官招募自己手下的哨官，哨官招募自己手下的什长，什长招募自己手下的士兵。

湘军的待遇很高，所以不愁招不到兵。但只有上司招募你，你才能进入湘军，得到升官发财的机会。这样一来，士兵势必感激自己的什长，什长势必感激自己的哨官，哨官势必感激自己的营官，营官势必感激自己的统领，而统领势必感激自己的大帅。如此，从大帅到士兵，湘军就像一颗大树，“由跟而生干，生枝，生叶，皆一气所贯通”，组织内部全部打通了。“是以口粮虽出自公款，而勇丁感督官挑选之恩，皆若受其私惠。平日既有恩谊相孚，临阵自能患难相顾。”由此，在湘军内部，人和人的关系也就跟绿营不一样了，不再是捆在一起的树枝，而成为一个由感情纽带凝聚起来的整体。

## 引导下属的自利行为

招募制只是曾国藩制度设计的第一个层面，更厉害的是在第二个层面。曾国藩规定，在作战过程中，任何一级军官一旦站

死，那么他手下的军队便就地解散。比如，营官战死，那么整个营地就解散，全部赶回家去，一个不留；以此内推，哨长、什长都是如此。这会导致一个什么结果呢？这样一来，所有人都会做一件事情，就是一定要保住自己的长官。因为只有保住长官，你才有继续升官发财的机会。保卫长官本来是一种道德要求，但湘军通过制度使其变成了最符合下属自己利益的行为。由此在湘军中，道德的要求和利益的追求完美的结合在了一起。王闾运在《湘军志》有言：“其将死，其军散；其将存，其军完。从湘军之制，则上下相维，喻利于义。将卒亲睦，各护其长。”这便形成了曾国藩所说的“呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同行。胜则举杯酒以立功，败则出死力以相救”的“死党”。这是湘军凝聚力和战斗力的来源，也解释了为什么湘军和绿营同处一个时代，绿营士兵打起仗来首先想自己逃命，而湘军士兵首先想保卫自己的长官。

一切皆是因为制度设计的不同。制度是什么？制度是决定和改变人行为的东西。人都是理性的，人都知道什么样的行为对自己最有利。

管理者的关键任务是能够制定出有效的制度，把下属的自利行为引导到对组织有利的方向上去。就像曾国藩治理湘军一样，在确立基本制度后，他根本不用自己挥着战刀在后面逼下属冲锋陷阵，下属自然就知道往前行。下属的行为已经变成了自觉、自发的行为，因为这种行为对他们自己是最有利的。

## 华为是最好的例子

反观商业世界，华为公司也算是一个异数。

华为为企业文化的核心是“艰苦奋斗”。艰苦奋斗是二十世纪五六十年代的价值观，而在今天这样一个消费主义的时代，华为近 15 万员工，而以 80 后为主，为什么能形成艰苦奋斗的文化？他们怎么会信奉艰苦奋斗的精神？

这也要归功于制度设计。华为的制度设计是“高效率、高压力、高工资”，从招聘、待遇、晋升到淘汰，所有的制度设计都围绕着“奋斗”这一主题展开，围绕着保证奋斗者的利益最大化而展开，有责任心和有才能的人会不断进入公司的中坚层。在激励方面，华为采取的是“1+1”的机制，即薪酬由工资、奖金和股票分红收入三部分构成。在华为高速发展期，内部股份分红高达 70%。在这种机制下，员工工作的目的就不仅仅是为了拿到基本工资。奖金使得员工有了主动提高自己绩效的动机，而股票红利使得员工会主动关注企业的整体业绩。员工的个人利益和企业的整体利益紧紧地联系在一起，员工和企业形成了利益和命运共同体。华为由此被打造成一个奋斗者的平台，奋斗由此也就变成了员工自觉、自发的行为，从而推动着公司的迅速发展。

管理的最高境界是“无为而治”。湘军和华为的例子告诉我们：人的无为，必须建立在“制度有为”的基础之上。而有效的制度设计，又必须建立在对人“自利”本性的把握上。

# 管理者,每天问自己6个强有力的问题

如果你真的想让你的职业和企业有一个转变,从你的领导力那里收获最多,那么你需要每天都仔细审视自己,看看自己是否自己走在正确的路上。这就是有智慧和成功的领导者的秘诀,他们在省视自己方面做的比别人更好,他们不断问自己问题,来让他们自己保持相关和有益地。

无论你是你在运营一家公司,创办一家创业业,还是领导一个团队。每天学习问自己一些问题,会帮助你从工作和领导力中有最大的收获,而且会让你的成功变得不同。

美国全球领导顾问公司 Lead From Within 的总裁和 CEO,Lolly Daskal 最近在 incomm 上分享了她们会问其他公司领导者的问题。

**今天我的工作是否朝向我的目标吗？**

成功的领导者们明白在每件事上设置目标的重要性.这些事情包括长期的愿景和短期的激励。专注于你的目标能帮助你管理你的行动，最大地利用你的雄心和抱负。

**什么坏习惯我需要停止？**

你的坏习惯，可能我们所有在某些方面有坏习惯,这些坏习惯会毁了你的信誉和你的企业。所以非常值得你每天花时间,付代价去克服他们,用那些可以让你更好的习惯来替代这些坏习惯。

**今天什么激励了你？**

激励是一种不断推动你前进的力量。它是你的内部驱动力,激励你成就,生产和发展。而且这也总对你有帮助,要关注那些满足你个人动机的事情。

**你已经成为了你想成为的那种人吗？**

性格决定一切。你不是天生就有那些让你更完美的性格,但是当 you 通过你的经验,你的失败和你的成功过,这些性格得到培养。管理你的责任感,对那些会培养你喜欢有的性格的事件进行反应。

**我今天犯了什么错误,我能从中学到什么？**

我们都会经历失败和犯错,我们如何反应失败和错误,会带来不同。你能选择把失败看成你不够完全的证据,或者把它看成难以置信的学习经历。

**今天我会对什么感恩？**

总是会有好日子和糟糕的日子，好运和坏运气。经历所有,心怀感恩是你有的最有用的工具之一。它向你显示,什么真正要紧,以及什么是很重要的。感恩会让你冷静和清醒,专注于什么是最重要的事情上。

如果你想在你的企业和你的领导力上有一个改变,每天问自己正确的问题,因为正确的问题会引导你有正确的答案。好领导一定会问好问题。

(慧聪网)

# 90 后 CEO 齐俊元:我每周至少工作一百个小时

8 月 16 日,“腾讯产品家沙龙:90 后企业家专场”在杭州举行, 本文是 Teambition CEO 齐俊元的分享内容。

项目协作工具 Teambition, 帮助中小创业团队、研发机构、教育培训机构或学生团体等降低沟通成本提高工作效率。首发于 2013 年 6 月,目前平台上已有数十万个项目,并获得戈壁创投数百万元的 A 轮融资和新一轮美元融资。

腾讯组织“产品家沙龙:90 后企业家专场”,主要是提醒世界,包括腾讯自己,要向 90 后企业家学习,更好地了解 90 后,00 后。

以下为齐俊元的讲话全文。

### 一、小时候的梦想是诺贝尔奖

我从大三开始创业, 很喜欢创业这件事, 可以帮助很多人、影响很多人, 这比待在实验室里做实验有意义多了。这么说是因为, 我的初中和高中基本都是在实验室里度过的, 我小时候的梦想就是成为科学家, 希望做出像发现染色体、找到治疗癌症新方法之类的科研成果, 然后得诺贝尔奖, 让别人能够记住我。

我爸是个大学教授, 他对我的影响很大。他每天的工作就是申请基金、做科研, 然后写报告。小时候, 他想让我对科研有一些认识, 又不想把想法强加给我, 就有事没事在书桌上放本《科学美国人》之类的书, 引导我自己去看。我就这样慢慢开始对科研感兴趣了。

上中学的时候, 我就喜欢在实验室里捣捣, 总找机会在实验室里待着, 帮老师打杂, 有些老师不太愿意做的实验, 我就帮忙做。后来正好有个机会, 老师就推荐我加入了区里的少儿实验站, 然后又被选到中科院的免疫所参与一个科研项目即如何降低肝炎的检测成本。

上高中的时候, 我又参加了中科院细胞所的一个课题研究“如何鉴定鸚鵡科鸟类的性别”。这个课题很有意思。当时上海野生动物园养了几只昂贵又稀缺的金刚鸚鵡, 就像《里约大冒险》里出现的个头很大的鸚鵡, 但是几年下来一直没有繁育出小鸚鵡。动物园就希望帮忙配对, 可是鸚鵡是单性态鸟, 从外观上没有任何办法分辨它们的性别, 除非通过复杂的检验来实现。

我带领的课题组的任务, 就是找到不让鸚鵡痛苦、又不耗时过长的性别鉴定方法。通过一系列实验, 我们成功找到了通过采集少量样本就能完成鉴定的办法, 把原本耗时

长、样本量大的过程变得轻松又简单。

### 二、放弃科研走向创业

后来我们带着得出的成果方法去新加坡参加一个科研比赛, 我们这个成果在国内得了很多奖, 很多人都觉得这个方法既快又简单, 还能有效解决问题。去了新加坡之后, 有个教授给我看了他自己做的小离心盒, 拔一根羽毛切碎放在离心机里转, 半个小时结果就出来了。原来国外的教授依靠先进的设备, 已经可以实现更简单、省力和省时的方法。

这给我特别大的震撼, 从那时候我开始意识到, 国内的科研环境支撑不了我得诺贝尔奖的梦想。最基本的, 实验室的设备在精度上都达不到国外的水平。国内做科研还有很大一个瓶颈是, 有太多诸如申基金、写报告等干扰视线的东西, 严重分散科研人员的精力。

如果我继续做科研, 未来每天应该就是在申请基金、做实验和写论文中度过。这并不是我的梦想。

因为在科研和各类比赛中获得了很多奖项, 我可以被保送到上海交通大学, 于是高三下学期时就有很多空闲时间可以用来看各类感兴趣的书籍。我自己开公司的想法就是从这时候萌发的。

有一本介绍美国施乐公司的书让我印象非常深。原来鼠标、个人电脑、图形交互界面和普通纸复印机等等很多发明最早都是出自施乐自己的实验室, 在那里科研人员可以不用交论文、不用考虑其他事情, 只要纯粹地做发明研究, 公司会提供一切资源和设备。

我当时想, 如果能成立一家这样的公司, 支持自己的实验室, 把本来属于未来的科技和理念拿到现在来实现, 让每个人都摸得到、用得着, 应该比在实验室里做科研更有意义。

于是我决定, 要成立一家像施乐一样能给社会带来改变的公司。

为了实现创业这个目标, 大学时我放弃了到生物科系继续做科研的机会, 选择到上海交通大学的安泰经济与管理学院学习。不过之前几年的实验室生活已经给我带来了很多方面的影响。

除了随时带着酒精消毒的洁癖, 做科研的经历让我对事情、对人都很有耐心, 不急于求成。现在的人凡事都很着急, 科学家们就不会, 他们会一直追求正确的答案, 希望把一件事情做到足够好。

### 三、首次创业以失败告终

从进入大学, 我就开始为创业做准备。由于以前埋头做实验时不爱讲话、人比较内向, 我就找机会参加各种比赛、辩论赛锻炼自己的口才, 顺便多认识朋友。因为你要开一家公司的话, 就要吸引人加入你。你只能表达你的梦想, 能够给他们画大饼, 才能吸引他们不停地往前走, 这是非常重要的能力。所以, 只要有场子能够讲话我就去, 大二时我已经能做到上了台, 至少别人不会踢你下去。

大三时候, 也就是 2011 年, 我和合伙人注册了一家公司, 也就是我现在的公司。最开始, 我想做健康档案的项目, 想法是让人们把病历等资料上传到在线档案平台上, 实现病例的联网、在线管理与在线诊断。

举个简单的例子, 两个糖尿病的病人, 之前数据都一样, 一个月后, 其中一个人的血糖指数不可控的升高了, 另外一个人状况就很好。那么这中间发生的所有的东西, 吃的药、采取的运动措施、看的医生等, 都可能导致了这个变化, 这些都会变成很有用的信息。数据量再大一些的话, 这件事就会特别有意义。

这个事情也感动了很多, 当时团队招募了 30 多人, 还拉到 250 万人民币的天使投资。

现在来看, 这个项目的市场价值仍然很大, 也很有意义, 但是当时在线医疗的市场成熟度很低, 很难普及, 也不接地气。后来团队成员又纷纷毕业、就业, 公司就只剩下两个人了。就这样, 我的第一个创业项目以失败告终。

### 四、一个人写了 22 万行代码

我想要对投资人负责, 也想再给自己一个机会。于是, 一笔钱、一家公司, 没等第一个项目暂停多久, 我就开始了第二次尝试, 就是现在的 Teambition 项目协作工具。

这其实我们是在做第一个项目时, 团队内部自己设计、使用的一个协同工具。当时公司 30 几个成员间的协作效率很低, 常常因为沟通不到位影响项目进行, 我们就想用

一个团队协同用的软件。当时在国内外找了 30 多个产品, 一个个的在公司里去试验, 可后来发现这些都不够好, 为什么?

第一, 它们上手成本很高。

你一定要经过培训, 比如我在瑞典交流时, 有门课叫项目管理, 用半个学期的课程来教你怎么用微软的软件做项目管理。这在真正的企业里是不可接受的, 因为公司不可能

半年什么也不做, 只去做这样一个培训。

第二, 它们的交互界面都非常糟糕, 用户体验很差。我听过无数人抱怨自己的企业软件难看, 每天都不想见这个东西。

第三, 它们设计过于老旧, 而且移动端无法使用。看起来就像是给上个年代的人用的, 没有人去做改变。

这些软件根本没法解决我们的问题, 索性我们自己开发一个。后来在寻找二次创业的方向时, 我发现很多项目都不可行, 反而是这个团队协同软件在周围很受欢迎, 常常有小伙伴来向我们要去用。这就是巨大的市场需求啊, 我当时就决定把 Teambition 专心做起来。

可是当时, 公司只剩下我和做后端的 CTO 两个人, 连前端程序都没人写, 为了项目继续进行, 我就开始自己学编程。当时又不好意思告诉父母公司开得不好, 还没地方住, 就住学校里。早上 5 点赶班车到闵行紫竹园区的办公室, 一路上在车上看编程的书, 进了办公室就开始写代码, 晚上再赶最后一班车回徐汇的宿舍。后来, 我又自学了 AI、PS 和视频制作。

快到大四下学期时, 我们才把 Teambition 的第一个版本写出来, 花了大约半年时间。那时候我自己写了 22 万行代码, 还翻过 30 万行代码, 我没有觉得枯燥, 反而很有趣。我很享受自己做一个东西, 同时还能帮别人解决问题的过程。回过头来看, 其实只要努力去做一件事, 不需要在乎其他任何东西, 一切都不是困难。

2013 年 6 月, Teambition 的第一版正式发布, 个人版免费, 企业版收费, 企业版的管

理者用户可以查看所有项目的进展及企业成员的工作情况, 及时帮员工解决问题。目前平台已有数十万个项目。

相比明道、Tower 等国内竞争对手, Teambition 的主打特点是功能明确、用户体验优化, 排除社交等附加功能, 通过任务板、分享墙、文库、日程表和回顾等项目的设置最大程度简化用户操作。去年, 我们获得了来自戈壁的数百万人民币的投资, 不久之后 Teambition 又将完成新一轮的美元融资。

### 五、每周最少工作一百个小时

前一阵子有大学生问我, 创业给我带来的最大变化是什么, 我觉得是创业让我开始关心别人。你给别人工作的时候, 想的永远都是你

自己怎么样, 你能得到什么, 还有你要不要跳槽。一旦开始创业, 你心里想的都是别人。

比如我们最终决定停掉第一个创业项目时, 下这样的决定是非常困难的。但我自己在创业过程中, 学到了很重要的一点就是, 你要为别人着想。

首先, 我们要为自己的投资人着想。那个时候我们资金在不停地变少, 但我们的天使投资人依然非常支持我们。当时就意识到, 我们如果要考虑他未来的投资回报的话, 继续这么烧钱就是错的。

其次, 我们要为自己的员工着想。很多的医学院的博士生来我们这边做事, 可能五年之后, 他不仅没有让更多的人变得更健康, 反而还错失了成为一个好的医生的机会。

最后, 特别关键是, 我们要为用户着想。我们做健康档案没有成功的原因, 很大的程度是因为沉浸理想化中, 最终用户的健康状况是否真的变好, 有没有真正解决他们的问题, 我们并不知道。所以我们做 Teambition 的时候, 非常关注帮用户解决问题。我们每周都会邀请用户到 Teambition 来, 坐在办公桌旁用我们的产品, 观察他用的怎么样, 有没有满足他的预期、解决他的问题。

所以你要关心你的员工到了你的公司后有没有成长, 因为他们放弃了其他的机会来到你的公司, 你要让他们得到在其他地方得不到的东西, 你要为他们负责。你还要为你的用户着想, 解决他们的问题, 因为他们才能决定你的公司能不能活下去。你还要为你的家人着想, 因为创业往往很忙, 回家会很晚, 你要考虑他们的感受, 不要让家人担心你。

这些都让创业非常有意义, 让我足够喜欢我正在做的事情。我们这个年龄的人与上一代人的最大区别在于, 我们有自己的追求, 每个人都非常想做出一件事情, 大家的价值观都是创造些什么。这时候, 一定的透明空间就是对我们最好的成长方式。

我非常喜欢 Teambition, 甚至希望有一天 Teambition 有一个更出色的 CEO, 这样我可以全情投入地去学习人工智能, 然后让 Teambition 成为每一个工作时的智能助手。不过目前来看, 我不认为有任何人比我更适合做 Teambition 的 CEO, 我每周至少工作一百个小时来让公司成长得更好, 没人比我更了解 Teambition, 也没人能比我做得更好。

(虎嗅网)