



管理

王春强◎著

以规则驾驭人性

从系统运筹角度提升管理的效率

从人与人博弈的角度提升管理的有效性

帮助企业不断优化组织、流程、二与绩效管理



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



管 理

以规则驾驭人性

王春强◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理：以规则驾驭人性/王春强著. —北京：企业管理出版社，
2017. 3

ISBN 978-7-5164-1466-8

I. ①管… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 015879 号

书 名：管理：以规则驾驭人性

作 者：王春强

责任编辑：张 平 程静涵

书 号：ISBN 978-7-5164-1466-8

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：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销：新华书店

规 格：148 毫米×210 毫米 32 开本 11.75 印张 182 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价：98.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

管理就是尊重人性，定好规则

我是 1973 年生人，在政府部门短期任职后，到华为公司工作了五年，之后开始从事企业管理咨询工作，迄今已有十四年时间。这个特殊的职业让我可以接触到数量巨大的各行各业、各种性质的企业，更有机会直接面对企业管理中形形色色的实际问题。

我发现，实际上存在两种意义上的管理。

一种是运筹学意义上的管理。比如，一个足球队，足球教练不同的排兵布阵和战术运用，其战斗力和成绩可以有很大差别。其中，寻找最优的战术与阵形组合方式的努力，就属于这个层面。

另一种是人性学意义上的管理。有人群的地方，就会有人和人之间的互动，而有人和人之间的互动，就有博弈。一个优秀的足球教练，不仅要管好训练和比赛，还要能管好更衣室（球队内部合作）。球员

间的实际团队合作表现就属于这个层面。

运筹学意义上的管理最优，往往并非现实性的管理最优。这就像理论上“两点之间线段最短”（运筹学意义上的），但现实中因为山丘湖河（人性学意义上的）的存在，使得两点之间的最短途径并不是直线。事实上，随便找一个企业做样本分析，我们就会发现：因为人性因素导致的管理问题，远远多于运筹不当导致的管理问题。

为什么三个和尚就没水吃？不是力气不够，是因为博弈，谁都不想吃亏，甚至还都想占点儿便宜。如何破解这个困局呢？如果庙里有个凌驾于三个和尚之上的方丈，依靠方丈的权威和思想工作，应该能让三个和尚把水弄回来，但这肯定不是一个最好的办法。最好的办法是什么呢？制定游戏规则。比如，三个和尚一人值日一天，轮流担水，可以解决这个问题；两人一组抬水，每三天一个轮回，也可以解决这个问题。

这个故事启示我：规则可以影响博弈，把无序变为有序。

进而，我开始研读博弈论的相关书籍。一边读，一边和自己经历过的企业管理实践，乃至日常生活中的一些现象进行比对、分析。我发现，学术性的

博弈论主要是站在博弈者视角研究博弈策略，而实际管理工作中则是站在“游戏组委会”立场。也就是说，当企业的“游戏规则”改变时，各方的博弈策略也一定会跟随做出调整，以保证自身利益最大化。

由此我认定一个道理：管理的本质是要掌控博弈，而规则可以影响博弈结果，所以管理者的最有效“大杀器”就是制定规则。

如何制定规则，让管理实现“运筹学”和“人性学”两个维度上的最优？您正在阅读的这本书，就是我近十年里，对这个问题思考的结果。

本书的主体部分，第1章到第10章，考察分析了企业实际运作中，包括客户导向、战略管理、布局管理、组织管理、流程管理、IT应用、绩效考核、产品开发、供应链管理等各个方面，就其中各环节中诸多具体而实际问题进行了探讨，并给出了如何通过制定规则，尊重引导企业中的人性因素，让管理切实有效、真正落地的方法与逻辑。

书中涉及的不少的企业案例、经验和教训，都是我自己的亲身实践。同时，我还借用了古今中外历史、政治、文化的很多事例，这当然有增加可读性的考虑，但更因为这些事例映射出了与“规则”

相关的本质，对企业管理者的实践会有所启发。

本书的最后一章——第 11 章，可以看作全书的一个理论思考总结。笔者试着以特有视角解析并重构了“规则”这一概念，认为规则的实质是“势”，人们的行为必须“据势而为”；接着，深入分析了“规则”影响“博弈”的核心机理，归纳总结了用博弈思想设计规则的基本要点。

自 2010 年开始，我就断断续续完成了本书的部分内容，但散珠无链，因为工作繁忙，一直没有时间完善成书。2016 年春节后，在博瑞森张本心老师和李俊丽老师的鼓励下，终于狠下心逼迫自己完成了剩余工作。经过半年的写作，终于完稿，感觉如释重负。

最后，感谢在本书写作过程中，给予我支持和鼓励的各位朋友！

王春强

2016 年 10 月

为了方便大家快速了解本书内容，在这里先简要介绍一下本书各章内容。

本书从“运筹最优”和“博弈最优”两个维度探讨了企业管理中的主要领域，并基于企业日常运营的管理框架，重点阐述了如何通过制定规则，并让规则真正发挥作用，从而引导管理中的人性因素，让管理真正落地。

“以客户为中心”，言之易，行之难。本书第1章主要探讨的是，如何让“以客户为中心”真正在企业中落地。有客户才有企业，企业价值是以客户为参照系进行定义的，所以“以客户为中心”是企业最为根基性的原则。根基若是错位了，管理运营水平的天花板也一定会很低。

第2章探讨了企业战略制定的问题。笔者以“所能”“欲取”“匹配”几个概念重新诠释了战略的制定过程，强调了博弈思维在战略制定中的应用，

并把战略分为战略方向、战略路径与阶段性目标、战略原则、战略要求四个层次，以案例方式分别探讨了四个不同层次战略的特征与应用。

人治与法治也是管理永恒的话题。第3章从人性视角论述了如何在管理中把握好人治与法治的平衡。企业运营布局是企业经营管理的基础，关系着企业运营管理的整体性和天花板所在。第3章提出了“价值管道”的概念，认为价值管道是从运筹逻辑角度展开企业运营管理布局的主轴，是基础中的基础；进而，从博弈视角论述了企业各关键利益干系方的利益格局管理是企业管理有效性的大前提。任何组织都要面对运营安全与运营效率这对永恒矛盾，第3章就专门论述了安全与效率平衡的一般规律。

在第4、5、6章中，以流程和组织相互参照，探讨了企业管理的一般规律，从运筹与博弈双视角剖析了组织与流程建设中的核心问题，并归纳了管理变革中最关键、最常用的一些优化手段，以案例方式讲解了这些手段的应用场景和应用“心法”。同时，以“唯精唯一”理念，提出“组织即流程，流程即组织”这一管理判断，捅破了企业管理中组织与流程之间的认知隔阂。

第7章从运筹学视角、博弈视角，另辟蹊径地剖析了IT在企业管理中的作用与价值。

第8章围绕“度量维度”这个核心概念，以分工职责为出发点，以规则环闭环管理为原则，探讨了绩效管理一些最核心问题，归纳了针对不同类型职责进行绩效评价的规律性方法。

第9、10章对IPD（集成产品开发）和ISC（集成供应链管理）这两个因华为公司而声名鹊起的优秀管理实践进行了简要解构。这种解构一方面可以视作是本书核心观念、方法在企业管理实践中的应用，另一方面也可帮助研发制造型企业中的同仁或从事相关工作的同仁，从原理层理解和掌握集IPD与ISC这两大体系的核心思想、本质特征与关键方法。

第11章则归纳了本书的逻辑要点：

第一，有人群处、有“事”处就有“局”，“局”就是博弈，影响博弈结果的因素包含参与方的实力、各方掌握的信息、博弈策略、博弈规则等，站在驾驭博弈局面的角度，博弈规则是根本要素。这个判断适用于管理，因为管理的本质就是要通过规则掌控博弈。

第二，任何一种组织的“管理”行为，无外乎

两种属性，一种是运筹学意义上的，解决如何配置组织资源、如何协调组织行动以取得管理效益；另一种则是人性学意义上的，也就是驾驭博弈，解决以各方利益为核心的组织驱动方式问题、组织协同问题、管理有效性问题。现实中，两种属性的管理行为是合为一体的，其中更困难、更不易掌握、影响也更大的是如何驾驭博弈。

第三，管理最后要聚焦到规则上。人和事之间、人和人之间，其实都隔着一种介质，这种介质就是“规则”，而规则的实质是一种预期，从规则入手去管理更容易抓住问题的关键。

第四，组织中的规则会形成有一定滞后性的“势场”，人进入这个“势场”必会受其引力的作用。可以说，“势场”决定着组织的运作秩序。

第五，规则的至高境界是规律。规律就是自然规则，是“造物主”制定的规则。“造物主”通过规则而不是以事事干预的方式掌控世界，所以，我们一是要学习“造物主”以规则驾驭世界的做法，二是要明白人为的规则须服从于“造物主”的规则。

第六，在企业管理中，职责是规则的基础，也是规则的构成部分，规则有效是职责有效的前提。职责作用的发挥就是规则作用的发挥，规则作用的

发挥实质是在驾驭博弈、掌控秩序，从而掌控结果。

第七，企业管理可以视为是管理者从运筹学角度的努力与驾驭博弈努力的耦合。所谓战略、组织、流程，实质上就是针对性构造组织运作结构（构造博弈局面）、使组织成员协同工作（驾驭博弈），以取得组织绩效（创造价值）。运筹学的核心在于效率，投入产出杠杆大才可谓效率高；人性学的核心在于有效性，只有接地气、能落实的管理才能谓之有效。

第1章 如何真正做到信仰客户

第2章 四步战略制定法

- 一、战略方向如何匹配 015
- 二、战略路径选择与阶段性目标 020
- 三、战略原则是什么 025
- 四、战略的四个要点 026

第3章 布局：确定企业的基本管理框架

- 一、打通价值管道 030
- 二、利益平衡是保障 039
- 三、安全与效率的平衡 042
- 四、何处人治，何处法治 048

第4章 组织设计如何驾驭人性

- 一、打造有“战斗力”的组织架构 056
- 二、组织设计就是博弈 065

| 管理：以规则驾驭人性

三、如何控制组织臃肿 074

四、决策与执行分离 087

五、矩阵式管理 090

第5章 流程设计如何驾驭人性

一、分工就是流程 102

二、流程也是分工 110

三、尊重立场的差异 114

四、分中求合 118

五、流程中的内控原则 122

六、流程设计要“事上磨炼” 127

七、如何进行流程变革 130

第6章 基于效率最优的流程设计

一、端到端 138

二、串行变并行 145

三、异步化 150

四、统筹与执行分离 153

五、设立K点 157

六、推式衔接与流程分支化 162

七、全要素运筹 167

八、好剧本是成功的一半 172

第7章 IT的本质是规则

- 一、从效率角度看 IT 的价值 178
- 二、从博弈角度看 IT 的价值 184

第8章 如何度量绩效

- 一、如何确定度量维度 191
- 二、如何度量非独立职责的绩效 197
- 三、对战略性或战役性工作的绩效度量 202

第9章 集成产品开发的核心思想

- 一、与市场对焦 210
- 二、开发的系统工程优化 217
- 三、跨部门集成机制 221

第10章 集成供应链的核心思想

- 一、供应链的输入 231
- 二、供需匹配的运筹逻辑 234
- 三、计划的中枢作用 239
- 四、价值采购 247
- 五、集成化的供应链流程 258

第 11 章 重新认识规则

- 一、规则是一种势 266
- 二、规则是博弈的产物 272
- 三、规则如何影响博弈 278
- 四、规则环 284
- 五、规则中的“天理” 288
- 六、规则设计的灰度 294
- 七、以博弈思维设计规则 300

附录

- 一、从治术到管理 310
- 二、势场 317
- 三、文化 322

第1章 如何真正做到 信仰客户