

“任何事情，如果你不能量化它，你就不能了解它；如果你不能真正了解它，你就不能把握它；如果你不能把握它，你就不能改变它！”

——比尔·盖茨

● 王 磊 著

完美进化

——量化管理出效益



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

完美进化

——量化管理出效益

● 王 磊 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

完美进化：量化管理出效益/王磊著. —广州：华南理工大学出版社，2015.3
ISBN 978 - 7 - 5623 - 4577 - 0

I. ①完… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 047377 号

完美进化——量化管理出效益

WANMEI JINHUA LIANGHUA GUANLI CHU XIAOYI

王 磊 著

出 版 人：韩中伟

出版发行：华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼，邮编 510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail: scutc13@scut.edu.cn

营销部电话：020 - 87113487 87111048 (传真)

策划编辑：毛润政

责任编辑：冯丽萍 龙 辉

印 刷 者：广州市穗彩印务有限公司

开 本：787mm × 960mm 1/16 印张：11.5 字数：199 千

版 次：2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

序

从清华毕业的时候，我一直梦想着成为一名生物科学家，从心底相信掌握越来越多的科学技术知识是人生成功的唯一道路。随后在懵懵懂懂间，我加入了美国宝洁公司，工作第一天我就发现，虽然同学们被分在不同的部门，但是却有一个共同的名字——管理实习生。我们被告知：“你们在大学所学的专业与现在的工作基本没有相关性。”于是，热爱生命科学的我被公司安排负责市场研究项目，无奈之下，我只好开始了我的管理生涯。

在宝洁五年的时间一转眼就过去了，那时我仍然不明白：**作为世界日化行业的巨头，为什么始终强调公司的成功不是源于技术、营销、资本，而是源于管理。**许多员工的岗位经常更换，从销售到市场，从研发到人事，没有什么固定的规则。至于什么是管理，我依然感觉模模糊糊。

1996年离开宝洁之后，我从事了五年的营销咨询工作，因而接触了国内大量的企业。深入了解之后，我才发现同样是经营，不同的企业相比之下却有着如此大的不同：

1. 宝洁人均年税后利润一般都在30万元以上，而国内企业一般都在5万元以下，甚至有的企业在1万元以下。

2. 宝洁的员工一般工作3个月左右就具备独立执行工作的能力，而国内企业的新员工平均需要2~3年才能独立承担工作。

3. 宝洁的员工平均月加班时间小于3小时，国内企业的员工平均月加班时间大于20小时。

这些差别使我开始明白了什么是管理。是管理带来了效率、带来了成长、带来了竞争力！从那时开始，我萌生了“研究管理”的念头。量化管理思想进入萌芽状态……

企业是一个系统，每个员工就像细胞，领导者就好比传递刺激的神经，这个系统要想高效率运作，必须要建立一套相互匹配的系统逻辑。把宝洁的管理方法堆积拼凑在一起



是显然不行的，我很快意识到，想要了解世界先进的管理方法很容易，但建立一套适合企业独有个性化的系统管理模式是很困难的！

2003年夏天，一次偶然的机会，在关于项目管理的培训中，全面项目化管理思想启发了我，我意识到自己寻找到了系统构建的“根”。从那时开始，我的量化管理思想系统逐步建立并完善起来……

在后来的八年中，量化管理思想系统逐步从理论到方法论，从一种思想变成了几十家中国企业管理提升的实践。它借鉴了中国管理中的系统思考模式，在方法论中采用了西方管理中的量化科学思想、借鉴了进化论的思想，甚至借鉴了生物学中基因的概念，大量的心理学及行为学思想也融入其中。

本书是对量化管理思想系统的全面介绍，适合企业中高层管理者阅读学习。它主要阐述了以下三个主题：

一、企业管理发展的方向与目标

二、管理改革的步骤与方法

三、管理者的角色定位

量化管理思想体系是我个人多年的研究成果，所有的方法都在不同行业、不同规模的企业中进行了实践，总体来说取得了满意的效果。但是，任何一种管理理论都有一定的局限性，因此也必须在实践中加以变通。

目前世界范围内系统的管理理论和方法论很少，适合于中国企业的系统管理思想基本缺失。希望本书能为中国企业未来的成长发展提供一些借鉴与指导，毕竟中国的未来在很大程度上依赖于中国企业的发展和强大。天下兴亡，匹夫有责，这也是我创作本书的理由！

2009年10月1日于广州

目 录

第一章 管理的最终目的是为了不再管理 1

- ◇不堪重负的心脏 /2
- ◇宝洁的秘密 /4
- ◇“上帝”也掷骰子吗 /7

第二章 梳理经营双翼——人与事 /9

- ◇组成事业的源代码 /10
- ◇不需要人才的企业 /15
- ◇契约决定一切 /20

第三章 你的战略规划有多远 /25

- ◇一张通往未来的地图 /26
- ◇远景·使命·价值观 /29
- ◇从战略规划，到行动步骤 /34

第四章 你的组织架构有多严 /41

- ◇看好你的“炉子” /42
- ◇总经理的七种武器 /46
- ◇里程碑式创新 /50

第五章 你的项目管理有多强 /55

- ◇不是问题的问题 /56
- ◇五项要素 /60
- ◇成功与失败的分水岭 /64

第六章 你的年度经营计划有多清 /69

- ◇解剖运营大脑 /70
- ◇要计划些什么呢 /75
- ◇把意外放在意料之中 /80

第七章 你的岗位职责有多准 /85

◇第二十二条军规 /86

◇问题到我为止 /90

第八章 你的薪酬设计有多灵 /95

◇莫名其妙的薪水 /96

◇杠杆的另一头是活力 /100

◇年薪必须有的一条限制 /103

◇股权——这个可以有 /107

第九章 你的职业发展规划有多好 /113

◇梦想台阶是“Y”形的 /114

◇一张天蓝色的评价表 /118

第十章 你的制度建设有多硬 /123

◇约法只能有三章 /124

◇明治天皇 VS 慈禧太后 /128

◇签字笔，可以扔掉了 /132

第十一章 你的企业文化有多深 /137

◇文化就是“会议室里的椅子” /138

◇上帝是我们的牧羊人 /142

第十二章 管理无极限 /147

◇组织进化 DNA 密码 /148

◇走在量化管理的路上 /152

附录 量化管理工具 /157

一、你的战略规划有多远 /158

——OGSM 战略规划模型 /158

目 录

- 二、你的组织架构有多严 /159
 - 夸克组织管理模型 /159
 - 组织架构优化过程 /159
- 三、你的项目管理有多强 /160
 - 项目单模板 /160
 - 任务单模板 /161
- 四、你的年度经营计划有多清 /164
 - 部门工作模型 /164
 - 营销价值链 /165
- 五、你的岗位职责有多准 /166
 - 企业中的三种契约结构 /166
 - 企业中的五层管理结构 /167
 - 计划经理岗位职责界定 /168
 - 项目/任务经理岗位职责界定 /168
 - 岗位职责说明书模板 /169
- 六、你的薪酬设计有多灵 /170
 - 薪酬计算公式 /170
- 七、你的职业发展规划有多好 /171
 - W&DP 工作实用模板 /171
- 八、你的制度建设有多硬 /173
 - 公司层级制度内涵 /173

第一章

管理的最终目的是为了不再管理

“经营管理”是一位技艺高超的幽默大师，它很会开玩笑，往往清晰地告诉你目的地在哪里，但是却拒绝给你地图。于是，在探索路途中种种慈祥而狡黠的目光下，我们在追求的原野上艰难地跋涉。行程中，我们偶尔领悟到一些感触——最为辛苦的并非路程本身，而是我们永远不知道是否选对了方向……

是的，灯塔对航船至关重要。我们需要清晰地知道企业要去哪里、这条路有多远，并且，我们不能永远处于寻找的状态当中。当事务纷繁复杂到一定程度之后，就再也不能凭借一个人或几个人的力量自由操控。组织进化是必然的，只有进化到更高级的生存形态，才能适应“物竞天择，适者生存”的竞争环境。

管理，最初的目的是为了控制组织进化的方向和结果，但最终的目的却是为了不再管理——当组织的自我更新和修复机制形成后，管理会变得越来越多余。

请相信，系统的量化管理能帮助企业实现这个目标——完美进化。

◇不堪重负的心脏

韩国的一项调查显示，全球持续存在 200 年以上的企业约有 5500 多家，其中日本约 3100 家，德国约 800 家，荷兰和法国约 200 家。日本的长寿公司全球独领风骚，百年以上的企业高达 5 万家。中国呢？很遗憾，企业的平均寿命大约只有 4 岁，能持续经营 20 年，就已经非常了不起了。

企业如同一个活生生的生命机体：从出生的那一刻起，就不停地生长、代谢、成熟。我国现存的、屈指可数的百年老店，大多是老态龙钟、步履蹒跚，其器官大多数都逐渐衰竭，在日趋激烈的市场竞争中越来越力不从心。

很奇怪，是什么力量让国外的那些长寿企业永远年轻？难道它们就能躲过一次又一次的衰退、不停地在竞争烈火中涅槃？

这和运气无关。

心脏，从生命体尚未诞生的时候就开始搏动，成年人的心脏大概只有拳头般大小，但它却负责全身血液的运输和回收，不受意识的支配，自动地、自觉地保障血液循环。直到有一天，自然损耗或者环境的突然恶化，心脏的供血能力开始逐渐衰退。

为了能让生命继续延续，聪明的人开始计划着换一个心脏。科学的测量表明，正常心脏的功率大约只有 1.7 瓦^①。这太简单了，人类已经掌握了制造功率上万瓦的机器的秘诀，一个两瓦的搏动器，实在不算是技术难题。于是，一个让心脏基业长青的梦想开始了。

很快，人们就发现，即使功率为 10 瓦的人造心脏，也不能顺利地把血液输送到身体的各个器官，于是，科学家开始不断地加大人造心脏的功率。然而管理

① 王唯工：气的乐章，中国人民大学出版社，2008：17。

身体绝不比管理企业简单，功率过大也是绝对不可以的，血压过高会瞬间让机体死亡。

15 瓦、20 瓦、30 瓦，直到放大到自然心脏功率的 18 倍以后，人造心脏才勉强完成了自己的工作。但是，很遗憾，植入这颗人造心脏的生命仅仅存活了一个小时，就死于衰竭。

为什么自然心脏小小 1.7 瓦的工作效率，能实现人造心脏放大 18 倍都不能实现的目标？

其实，心脏供血，不是像水泵一样机械地抽取和发送。心脏动脉输出血管并不是简单的供血通道，其上端构造十分奇特，像一面“鼓”，血液输出首先击中“鼓面”，然后产生一个特定频率的脉冲信号，而这个频率刚好能够激活血管壁产生共振。此时血管开始行动起来，执行心脏传达的指令，将脉冲信号向全身器官传播开来。在共振的驱动下，血液就被轻松地输送到需要它们的地方。

原来，动力只有一部分来源于心脏，如果不激活血管协调运作，人造心脏的功率再大，也会是“心有余而力不足”。

管理的奥秘也正在于此！

卓越的组织领导者不可能像水泵一样，凭借“蛮力”管控企业的各个“器官”。他们首先要企业内部建立起一套系统，与企业的各个部门、各个层级、各个职能、各个岗位达成有效共识，并逐渐形成一套管理规则，让组织中的每个成员自动自觉地遵守执行。只有这样，当指令发出以后，组织才会以管理规则为载体，将脉冲信号以组织共振的方式传达下去，上下协同运作，用最小的功率，实现最大的执行效果。

当组织中的特定频率形成以后，管理者就不需要再管理了。紧张的时候，“心脏”会自动加快跳动，以保障各个部门的供氧量；休息的时候，“心脏”也会自然而然降低频率，从而得到充分的调整。从此，无论外界环境如何变化，机体都能在最短的时间内改变状态，适者生存！

这就是量化管理模式给企业带来的革命性变革。

所谓量化管理模式，就是对企业的目标进行科学分解，从而清晰地找到达到目标的关键路径有哪些，同时利用项目分解的方式将关键路径中的重要决策点找出来，从而针对每一个重要决策点建立起一套科学的工作流程与评价标准，进而保证不论何时、不论何地、不论何人在进行重要决策点上的工作时都能按既定方法做，从而达到既定的标准要求的一种标准工作模式。由于每一个关键路径上的重要决策点的标准往往是最易理解和掌握的量化数字，因此，这种模式被称为量化管理模式。

量化管理不同于精细化管理，事无轻重而全面细致到厘毫之间，只会让管理客体更为复杂。

量化管理不同于数字化管理，管理的对象不但有定量机制，而且有定性的特殊机制。

量化管理不同于标准化管理，它是一整套工具和理念相结合的体系，而非在某一平台上的操作系统。

量化管理不同于项目化管理，它不但对事定量，而且对人也“定量”……

量化管理是一颗可以永远跳动的心脏。我在长期的管理咨询实践中发现，持续经营的企业，无一不具备组织共振、协同工作的特性。十分可惜，中国 86.2% 的企业并没有百年根基，基因的先天不足、市场竞争的日趋激烈，让组织进化势在必行。管理，必须从经验性向科学性进化。这也是量化管理在国内受到褒赏的前提。

准备好，我们的企业量化管理之路从现在开始了。

◇ 宝洁的秘密

中国有没有百年企业？

有。

你能随便说出三五个中国的百年企业吗？哪怕是一两个。

……

那么提示一下：听说过盛锡福吗？内联升？王麻子？

.....

恐怕不是老北京人，没多少人知道这些百年品牌。十分奇怪，中国的老字号有一种神秘现象，就是品牌一旦树立起来，经营规模非但不扩大反而还会缩小。就是说，其经营活动变得越来越秘密，不是走进大众，而是依靠悬念和神秘感吸引消费者。要是没人告诉你，你不会知道盛锡福是做帽子的、内联升是做鞋的，好像只有“圈里人”知道，尽管产品的质量过硬、工艺考究，但在商场却很难找到他们的专柜。

北京有一个著名的“厉家菜馆”，美国前总统克林顿、英国前首相梅杰等都在那里用过餐，梅葆玖、成龙、金庸等国内名人也曾是厉家菜的座上客，但绝大多数人根本找不到“厉家菜馆”在哪。为什么？店址太偏僻了，在小胡同中藏着，并且门口根本没有招牌。您到那用餐，不是想吃什么点什么，而是按照套餐的标准，大厨给您做什么您吃什么。品牌神秘到若隐若现的程度。

当然也有例外的，王麻子剪刀，算起来有三百多岁了，在市场经济大潮中迅速扩张，然后迅速衰败；冠生园，生意一旦做大了，管理系统便漏洞百出，接连出现产品质量问题。

为什么万宝龙的钢笔、百达翡丽、可口可乐、麦当劳等企业，无论其产品是高端的还是大众的，都能成为国际化品牌？中国的为什么就不可以？

前麦当劳董事长兼 CEO 吉姆·坎塔卢波先生说：“无论何时何地、无论何人来操作，产品无差异、品质无差异，我们有严格的量化操作手册。”我们研究一下就会发现，这些企业都有着自已一套系统的量化管理方法。量化管理不是将麦当劳的质量控制手册照抄过来你就能开快餐店，更不是将所有任务与数字对接就实现了管理，而是要将量化管理的思想体系、方法论，与企业的实际情况有机结合，如此才能实现真正的管理量化。

量化管理体系能给企业带来什么变化？给企业带来怎样强劲的动力？我们来看看宝洁公司——世界上最早施行量化管理的企业之一的做法。

宝洁公司始创于 1837 年，至今经营了一百七八十年。宝洁公司的前任董事长约翰·白波（John Pepper）提出：“宝洁是全球范围内最早提出品牌量化管理系统的公司，许多

人认为宝洁是一间神秘的公司，而它真正的神奇，则源于一套客观、科学的量化管理系统。”

1988年，宝洁公司在广州成立了在中国的第一家合资企业——广州宝洁有限公司，从此开始了其中国业务的发展历程。1991年，宝洁公司在中国实现5000万美元的销售额，2008年，宝洁公司在中国的销售额大约飞跃到40亿美元。

此外，宝洁公司还是世界管理界的“西点军校”。宝洁公司为世界培养了无数管理人才，包括可口可乐、百事可乐、微软的现任总裁，都在宝洁工作过。宝洁公司在过去几十年里，从来没有外聘过任何一名总监级别以上的管理人才。所有的总经理、副总经理，都是从大学招聘然后培养成熟的。

如果我们中国的企业，也能像宝洁一样，用系统科学的管理方法从事生产经营，而不是“剑走偏锋”，依靠神秘感或者一小撮“粉丝”的支撑，我们的企业也能强大！中国不缺人才、不缺好的想法，也不缺市场需求，缺什么？管理——管理决策，管理品牌，管理经营的方方面面。

微软的总裁比尔·盖茨曾经说过一段非常有意思的话：

“任何事情，如果你不能把它量化的话，你就不能够真正了解它。如果你不能够真正了解它，你也就不能够把握它；如果你不能把握它，你就不能改变它。”

宝洁持续经营的秘密也正在于此。一百多年来，它完成了从经营机会到经营能力、从经营产品到经营品牌、从经营个体到经营组织、从经营渠道到经营终端的进化。因此当我们国内的企业为一个产品上市而绞尽脑汁，却仍不能避免新产品上市的成功概率小于5%的惨痛失败的时候，宝洁公司却持续保持着85%的全球产品上市成功率的骄人战绩。

但是，量化的过程却不是一蹴而就的。企业是有生命的，每个企业都有着自己先天的基因。如果你把国外成功的管理制度照搬照抄来，按照别人的标准制定自己的管理制度，这就相当于把别人的肢体移植到你的身体上，很可能发生排斥异体的现象，甚至有可能危及生命。

因此，企业必须要知道什么是适合自己的。量化管理最难的地方也正在这里：不是按照一套标准的度量衡将企业的管理活动附着上条条框框的限制，而是要结合企业本身的

特质，用系统的量化思维进行全面梳理、整顿、融合，并最终形成一套适合自身的管理方案。

我多年的从业经历很清晰地证明了这一点，我们的企业需要量化，但绝对不需要格式化，否则就会适得其反。

◇ “上帝”也掷骰子吗

几十年市场经济的探索与开发，我国已经有大批企业完成了原始积累的崛起阶段。现在，企业家面临的最大考验，就是如何持续发展的问題。绝大多数企业在形成一定规模之后，反而变得麻木，市场感觉不再敏锐，经营趋于保守，业务停滞不前甚至开始萎缩。

生命的周期性总是这样的。物种在长期相对固定的环境中生存，会逐渐丧失进化的能力。《圣经》中记载上帝创造万物只用了七天时间，工作效率非常之高，但科学并不这样解释。物种进化的动力来源于内在的、从低阶到高阶、从简单到复杂的“意志力”，这种“活力”能够让其不断地自我完善，从而更加合适地适应环境、适应生存需要。

很显然，我国的大部分企业需要这种“活力”完成从创业到持业、从生存到竞争、从发展到使命的进化过程。

然而，任何改革都会带来意想不到的风险。

曾经风光一时的某 VCD，在遭遇管理瓶颈之后，不是努力改进生产管理流程，降低成本，而是花大力气制造广告效应，投资几千万元邀请国际一流导演和明星拍摄广告，又以 2.1 亿元的天价拿下央视新闻联播后 5 秒黄金广告位。砸下这轮广告投入，企业已经入不敷出。

我国很多民营企业都是在基本完成创业过程的情况下，因盲目追求发展和利润，而忽略了自身的内在素质而倒掉的。“永远的绿色，永远的秦池”“肠胃不舒，请喝三

株”，中国的民营企业“发展快，壮大快，变成集体个个缺钙”，那个“低头做产品，抬头打广告，弯腰捡钞票”的时代早已一去不复返了，发展企业就得像李嘉诚一样“在稳健中不忘发展，在发展中不忘稳健”。

因此，企业量化管理才成为企业升级进化的防火墙。

国际上所有成功的百年企业无一不证明了他们之所以成功，正是这种基于理性的、科学的量化管理模式良好运用的结果，假设我们中国的企业能在管理思想与管理模式上与国际先进理念接轨，逐渐将旧有的模糊管理、经验管理，向先进的量化管理模式转化，我们就有理由相信，我们也可以做到。

“上帝”不会掷骰子决定哪些物种生存、哪些物种灭亡，企业内在的基因素质才是决定自己未来的关键所在。只有将企业的全面经营活动进行量化处理，用数据分析各个环节中的得失利弊，才能有效地控制企业前行的方向和进程。

管理的最终目的是为了不再管理，量化管理能帮助企业掌控管理进化路径，完成从经验到专业的转变，在企业管理进化的路上不再产生逆向变异，这也是企业管理升级的必经之路。

第二章

梳理经营双翼 ——人与事

管理，有着全世界最丰富的表情，它可以是层峦叠嶂的山峰，也可以是一碧万顷的湖港。管理的奥秘也正在于把简单的事情做好就是不简单、把简单的事情重复做好就更不简单。

量化管理生有两只翅膀：“对事”，构造全面的项目化管理方式，将企业千差万别的工作事务全部打包成“项目”，然后分别对关键流程控制点进行量化；“对人”，进行职业素养量化，将人的能力分级管理，让企业客观地评估人才与绩效，同时让人才清晰地规划、掌控自己的职业生涯。

这一双翅膀将通过量化管理的契约建立统一起来，最终达到对“人”和对“事”的有效管控。最为关键的是，我们要找到目的地，以及到达目的地的航线图。