

管理新智慧
企业进化工程

写 中 国 人 自 己 的 管 理 经 典

GOVERNMENT
THROUGH
SELF-MANAGEMENT

Design an automatic enterprise management system

无为而治

设计自动运行的企业制度

戴天宇/著

一个优秀的企业管理者，
应当是一个优秀的“游戏规则制定者”，
没有必要事必躬亲、亲力亲为，
只需制定好游戏规则，让别人去玩，
玩的结果正是他想要的。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中 国 人 自 己 的 管 理



GOVERNMENT
THROUGH
SELF-MANAGEMENT

Design an automatic enterprise management system

无为而治
设计自动运行的企业制度

戴天宇/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

无为而治：设计自动运行的企业制度/戴天宇著.—北京：
北京大学出版社，2015.1

ISBN 978-7-301-25080-8

I. ①无… II. ①戴… III. ①企业制度—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 261265 号

书 名：无为而治——设计自动运行的企业制度

著作责任者：戴天宇 著

责任编辑：宋智广 杜 楷

标准书号：ISBN 978-7-301-25080-8/F·4087

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：sgbooks@126.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82670100 出版部 62754962

印 刷 者：北京玥实印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.5 印张 230 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

戴天宇博士是一位不可多得的复合型人才，他有近乎传奇的学术背景：理学 / 工学双学士、法学硕士、经济学博士、工商管理

理博士后。

多学科的专业背景使他有能力在交叉学科领域进行创新性学术研究，同时他还是一个勤奋且有激情的年轻人，思维敏锐，勤于思考，瞄准了目标，就能废寝忘食地工作，不受外界各种因素的诱惑，静下心来持之以恒地做学问。

他为写这本书是下了大功夫的，结合几个亲自参与的制度设计实例，深入剖析，由点及面，由表及里，由浅入深，这比泛泛的论述要深刻得多。没有自身实践的体会是很难完成这篇专著的。据我了解，戴天宇博士有丰富的实践经验，他有在研究院所、国家机关、公司、外资企业工作以及政府部门挂职的经历，这些经历和他所做的制度创新实践为本专著的完成奠定了雄厚的基础。他所完成的深圳市财政局项目“中小企业融资再担保的体系构建与制度设计”已付诸实践，我代表研究生院参加了这个项目的启动仪式，政府部门、银行、担保公司、企业代表都对这个再担保体系的设计和构建给予了高度评价。

原清华大学副校长、清华大学深圳研究生院院长 关志成

《无为而治——设计自动运行的企业制度》是一部别开生面的管理学著作，是作者戴天宇博士又一次奉献给读者的新作，在国内外第一次系统而完整地建立起了管理制度设计的方法论体系。一个年轻人，甘坐“冷板凳”，博览群书，勇于实践，勤于思考，敢于创新，厚积薄发，终结硕果。这在当今的学术界，实在是难能可贵。筚路蓝缕，以启山林，认识真理的

道路不止一条，但每一条道路的开辟，都是艰辛的。在经济学和管理学领域，我不是专家，但有幸的是，这几年与一批年轻学者结成“忘年交”。与作者朝夕相处，为人为学，切磋琢磨，亲眼看到一个求真务实的年轻人的学术成长过程，这让我在古稀之年，仍然产生一种强烈的学术冲动，不能不为他们击掌而歌。

原深圳大学党委书记、校长 蔡德麟

戴老师：

您好！我是汇丰商学院 AMP18 班的学员马洪毅。我们是电子元器件制造企业，过去在流程与制度执行上不顺畅，听了您的课后，觉得很神奇，原来制度还可以自动执行！将您的思想用在我们企业中，效果很明显。谢谢您！

汇丰商学院 AMP18 班学员 马洪毅

戴老师：

您好！我是沈阳聚成的学员，有幸在 5 月 21 日听您讲课，您看到台下的我们表情木讷很是无奈，其实我们只是惊诧于怎么会有这么睿智的头脑。这些内容对于您来说是很简单，但对于我们来说还真有点高深，同时对我们启发极大。谢谢您！

沈阳第一水泵有限责任公司 张晓鸿

戴老师：

您好！我是前天在广州跟您学习的学生李传辉！您的演讲太精彩！太有深度！您就是活生生的国宝！您开创人类经济学新的里程碑！把“管理”提升到一个新的高度！把复杂的传统式解决问题的方法改进得极为简单！立竿见影！再次谢谢您！！

广州 李传辉

戴老师：

您好！我是曹智方，现在就职于加拿大沃德城市设计公司。您的课启发性很强，希望以后有机会多交流沟通，谢谢！

加拿大沃德城市设计公司 曹智方

戴老师：

您好，有幸能听到这么符合价值规律和具有创新精神的课程，您阅历深厚，视野开阔，观点和方法独到，有机会再听您的课程一定当面请教。

北大企管 2013 级 王鹏瑞

戴老师：

我专心地听了您三天两夜有着伟大意义的课程，您指明了我们民营企业、小微企业的方向，使我感动，使我鼓舞……听了您的课之后，觉得您才是真正的大师。

小康食品 汤永林

戴老师：

上次听了您的课后受益匪浅，以致连续三晚我都在做梦，梦到如何做制度设计。

杭州 刘艳平

戴老师您好，上海交大基业长青学员被您深深折服。

上海交大基业长青 戴明朝

戴教授，您好！我是缙云山里人家农特产品的王思央，曾有幸听过您的课程，很受启发，特别是那些令人振奋、发人智慧的话语，常在耳边回荡！真的很感谢您！

缙云山里人家 王思央

尊敬的戴博士：

您的课程理论与实践相结合，学员的收获都非常大。一个人的价值不是他拥有多少财富，而是帮助多少人成功，用知识传播管理科学让更多人受益，这是大德。您可是国宝级的大师啊，要早点休息哈。

粉丝 李敏

戴老师，今天上您的课受益匪浅。

泉州华大 MBA 经济金融学 16 班 黄萍萍

戴教授您好！27日和28日两天在深圳听您讲的《超越执行力——让制度自动执行》，很有感触。非常感谢您给我们新观点、新方法、新思维。我特别欣赏您，您是实事求是为企业解决实质问题的学者。

凌淑冰

尊敬的戴老师，很荣幸今天能听到您的课。通过今天的学习，让我之前在制度上的很多疑问都有了解答，无论是从认识上还是从应用能力上都有了很大提高，让我受益匪浅。再次对您表示深深的感谢！

深圳 黎志刚

戴老师，下午好！自从8月份听了您的课程，受益匪浅，我的整个管理思路都变成以“让制度自动运行”为出发点了，我们的企业管理收效甚好，再次表示深深的谢意。

抓抓族&儿童乐园 宁晨

从交易结构看制度设计

阅读戴天宇博士的《无为而治——设计自动运行的企业制度》，是一种愉悦的体验。本书逻辑严密，酣畅淋漓，一气呵成。戴博士对管理制度原理剖析之深刻、工具设计之严密、实践应用之巧妙，令人赞叹。

《无为而治——设计自动运行的企业制度》一书，把管理制度设计推向了一个新的高度。更值得推崇的是，这本书的理论逻辑并不只来源于对历史文献的搜集分析、解构重构，而是来源于通通快递、某市再担保体系、兴兴电子公司等制度设计实践，是理论与实践知行合一的成果。这些原理、工具、应用都来自第一线的实践总结、第一手的逻辑推演，相信将经得起实践的推敲和时间的检验。

从交易结构的视角来看，戴博士的制度设计打开了企业内部黑匣子，是企业内部交易结构的设计方法论，但也可以将某些假设推广为对整个商业模式交易结构、商业生态交易结构的设计。

从交易结构的视角来观察本书的制度设计方法论，有以下几点想法，与大家分享：

第一，制度设计需要建立连接历史、现状、未来的逻辑关系。本书通过一系列的逻辑阐述和工具介绍，给出了“如何将员工个体的利益追求引导到与组织需要的制度设计目标一致方向”的解答。这种解答的前提基于对企业内、外部生态的现状分析，对目标的设计基于对未来的判断和价值取向，对方案的设计基于尊重历史现状、导向目标未来，理论严密，逻辑

环环相扣。

第二，制度设计不但要考虑个体利益诉求，还要分析个体的实力（或者资源能力）。制度设计需要在各种力量对比和利益交错中找到一条把企业推向前进的路径。这种实力对比、利益交错的博弈，是企业制度设计之难点所在，稍有不慎，就有可能左手打右手；但这也是企业制度设计令人着迷之处，如果可以借力打力，可收事半功倍之效。

第三，制度设计本质上是一种顶层设计。掌握制度设计的方法论，企业就有可能从“摸着石头过河”对博弈结果推演，提升到从架构层面上预先设计博弈结构、引导博弈结果，管理因此从后验式的总结走向先验式的设计。这种先验式的设计来自于对逻辑的深刻理解、对人性和利益诉求的洞见、对未来判断的厚实自信。管理是一门“人”的学问，而制度设计，无疑是对“人”要求更高的一门学问。

第四，非常赞同戴博士对制度的定义：活的游戏规则。所谓“活”的游戏规则，指的是与时俱进，需要动态地优化、重构制度，对制度的存活期和应用条件有清醒的认识。书中对动态博弈结构的重视，对系统动力学的引入，对缜密定量分析的高度重视，都使得制度设计朝着更为科学的方向演化。书中对系统动力学、博弈论、生态分析等理论的跨学科应用，向我们展示了一幅管理学与其他学科碰撞、交融的图景，也呈现了管理学作为一门综合学科的魅力所在。这种动态演化、信息反馈调节、生机盎然的企业生态，正是管理学复杂之处，亦是管理学精彩之处。

正如书中所言，经营管理体系可从下往上分为商业模式、业务流程、管理制度、组织形态、企业文化等多个层次。和戴博士认识多年，据我了解，戴博士于战略、运营、管理信息系统、商业模式等多领域都有涉猎，是管理学领域的“通才”。目前，他在商业模式设计、业务流程设计等方面也正尝试全面创新。我和其他读者一起，期待戴博士后续著作的推出。我相信，这些著作组合到一起，将会为企业的经营管理体系提供更为结构化的方法论视角。

正如戴博士所言，管理是一门科学，但管理学还不是一门科学。但正

是靠着像戴博士这样一位又一位学者，从一个又一个管理学子领域逐渐积累，逐步推进，前赴后继，我们才有可能把整个管理学的理论体系最终推向科学的彼岸。

最后，请允许我用书中的一句话做结：

“从这里开始，让我们体验不一样的管理科学新天地。”

北京大学汇丰商学院常务副院长

魏 炜

体验不一样的管理学

“思想自由，兼容并包”是北大的学术传统。北大汇丰商学院自创院以来，在“兼容并包”的精神下，吸引了海内外各路学术精英，汇集于南国燕园。虽然学术理念有差异，学术观点有分歧，但他们已经在各自的研究领域迸射出自己独特的智慧火花。

戴天宇老师自到北大汇丰商学院工作以来，曾经和我多次交流，矢志建立起一套不同于传统体系的管理学新范式——包括商业生态学、企业进化论、商业模式设计学、业务流程设计学、管理制度设计学等在内的“企业进化工程”。春耕秋实，经过两年多的努力，这本倾注心血的《无为而治——设计自动运行的企业制度》终于问世了。

这本书秉承“大道至简，返璞归真”的理念，用通俗而浅显的语言，揭示出人类行为和社会发展背后最深刻的驱动因素——制度，不仅仅是“自然秩序”的自发结果，一旦人们掌握了制度设计的原理和方法，也可以进行理性构建和科学设计。在书中，作者以大量亲身设计并成功应用于管理实践的制度设计案例有力地证明了这一点，给管理学界多年以来在此问题上的争论提供了新的思路。

经济学和管理学发展至今，各家各派的理论很多，但方法论研究相对不足，理论和实践之间存在较为明显的脱节。本书在这方面做了大量原创性努力，连同作者完成的《商业模式设计学原理与方法》《业务流程设计学原理与方法》等一系列著作，对于将理论转化为实践，做了非常有益的探索。

正如作者所言：“人类最伟大的发明，不是产品的创造，而是制度的创

新，尤其是那些在历史的重要节点上推动了社会变革甚至引发跨越式发展的制度创新。”我相信，在中国改革开放继往开来的新征程上，将会有更多年轻学者和作者一样，通过研究制度的设计和创新，为中国企业的成长和民族的复兴，贡献自己的力量。

法国哲学家蒙田（Michel de Montaigne）说：“一个有使命感的生命，是人类最伟大的作品。”一个人只有树立了远大的目标，面对困难和浮躁，才能经得起考验，顶得住诱惑；才能忍耐和坚持，到达理想的彼岸。这是戴天宇老师的信念，也是全体北大汇丰人的信念。

特此为序以共勉。

北京大学汇丰商学院创院院长

海 闻

2014 年秋

Prologue

引子 管理学：范式革命 / 1

Chapter 1

第一章 无为而治靠精巧制度 / 11

- 一、好的制度可以实现“无为而治” / 14
- 二、制度：“活的游戏规则” / 15
- 三、制度设计：“大道至简” / 17
- 四、通通快递成功的四大秘诀 / 22

Chapter 2

第二章 企业管理制度的通病 / 29

- 一、管理制度的那些“病” / 31
- 二、管理制度的那些“误” / 39
- 三、人是活的，制度也是活的 / 44

Chapter 3

第三章 制度比执行力更重要 / 51

- 一、没有好的制度，哪来好的执行 / 53
- 二、狠抓落实，往往说明制度太笨 / 56
- 三、制度不当，严格执行只会适得其反 / 59
- 四、科学管理，从科学的制度设计开始 / 61

Chapter 4

第四章 从执行力到制度设计 / 69

- 一、“可以自动执行的制度” / 72
- 二、关键词 1: 主体归位, 利益内嵌 / 73
- 三、关键词 2: 自组织, 自管理 / 80
- 四、关键词 3: 尊重历史, 秉承传统 / 90

Chapter 5

第五章 从博弈论到制度设计 / 93

- 一、囚徒困境 / 97
- 二、智猪博弈 / 102
- 三、动态博弈及不完全信息博弈 / 105
- 四、从博弈论到制度设计 / 110

Chapter 6

第六章 如何制定自运行制度 / 117

- 一、谁来参加游戏 / 121
- 二、制度主体定位 / 125
- 三、如何参加游戏 / 130
- 四、制度主体利益诉求转化 / 135

Chapter 7

第七章 管理制度设计跟我学之一 / 143

- 一、外部环境调研: 社会“宏制度”与商业生态圈 / 148
- 二、内部生态调研: 种群、群落与关系网络 / 153
- 三、界定制度主体及其利益诉求 / 157
- 四、确定制度设计的目标、理念和原则 / 160

Chapter 8

第八章 管理制度设计跟我学之二 / 167

- 一、利益结构造 / 170
- 二、利益势分析 / 172
- 三、博弈论分析 / 177
- 四、系统论分析 / 180

Chapter 9

第九章 管理制度设计跟我学之三 / 187

- 一、“元规则”及其结构化、模块化展开 / 189
- 二、系统控制、信息通路与组织设施配套 / 195
- 三、仿真检验、实验检验与成本收益核算 / 199
- 四、文字编排、试运行与调试、交付运维 / 206

Chapter 10

第十章 民富国强终须靠制度 / 211

- 一、科技立国需要制度设计 / 214
- 二、人才强国需要制度设计 / 216
- 三、金融富国需要制度设计 / 219
- 四、宏观调控需要制度设计 / 225

Appendix

附录 主要参考文献（按引文顺序） / 229

Prologue

引子

管理学： 范式革命



管理学界充斥着太多的谎言，
管理学需要一场革命。

引子概览

“温水煮青蛙”“鲶鱼效应”是流传甚广的管理学故事，可它们的真实性却很值得质疑……当今的“管理学知识”中充斥着大量不可靠的内容，管理学至少需要在四个方面进行变革——视角变革、视野变革、观念变革和理念变革！笔者认为，强调“如何去管”“如何管好”的传统管理学是一条弯路，管理的最高境界是“无为而治”，在本书中，笔者将介绍一门新的管理科学——管理制度设计学。
