

现代经管系列

2004年度最实用的原创管理著作

管理

的

游戏规则

吴振兴 著

管理是一场控制性的游戏，如果你足够聪明就会赢得胜利，否则就只能听天由命。为了在**游戏**中尽可能地胜出，你应该首先设计好游戏的**规则**。

RULES OF MANAGEMENT

 现代出版社

RULES OF MANAGEMENT

管理的游戏规则

F270
727

吴振兴 著

 现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的游戏规则/吴振兴著. —北京:现代出版社,2004

ISBN 7-80188-396-9

I. 管… II. 吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据(2004)第 090885 号

作 者: 吴振兴

责任编辑: 傅威海

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483 (兼传真)

电子邮箱: xiandai@cnptc.com.cn

印 刷: 地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 14.75

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 00001~10000 册

书 号: ISBN 7-80188-396-9

定 价: 29.80 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

序

21 世纪,无疑是人类历史上发展最快、变化最多的全新世纪。

21 世纪,机遇与挑战并存,挫折与成长相伴,成功与失败同在。

世界各地的企业正进入一个似乎永无休止的骚动时期。世界各地企业正面临着信息化大趋势的猛烈冲击。

日益强大的信息技术力量正冲击着企业组织和管理力量的樊篱,塑造出一批新的弄潮儿,彻底改写了国际商业竞争的规则。而最令人心悸的是,按照专家的看法,目前影响广大消费者的新技术通讯力量,还未发挥出其潜力的百万分之一。如果充分发挥了它的潜能,试想会是什么结果!

眼睛每日所见的实体反而是虚幻的,网络交织的虚拟世界才是商场决胜的战场。

传统的企业游戏规则已死,可是没有人可以重新改写游戏规则,因为,你必须创造属于自己的一套规则。

信息洪流的冲击,需要重新塑造企业管理的基本结构,包括观念、资源、组织和人。企业竞争是没有起跑点的。没有裁判会鸣枪宣布比赛开始,决定胜负的终点也许还有一段距离,但是,每天都有人从起点出发,你呢?

新世纪的企业管理者必须能预测企业未来的发展方向,制定适合自己的发展战略;更重要的是,有十足的勇气去执行它、实现它。

管理经营一个企业,本身就是在参与一场游戏,谁能更好地把握游戏

规则,更好地遵守游戏规则,谁就能在这激烈的竞争中获胜!谁忽视游戏规则,不遵守游戏规则,那么最终会被游戏所淘汰!

管理是一场游戏,如果你足够聪明你就会赢,否则就只能听天由命。为了在游戏中尽可能地胜出,你应该首先设计好游戏的规则。

《管理的游戏规则》一书详细地介绍了各种简单易行却非同凡响的管理规则、技巧以及活动方式。从战略管理、决策管理、营销管理、知识管理、激励管理、制度管理、授权、沟通、人力资源管理、创新管理、环境管理危机管理等多方面进行了游戏规则的阐述,不论你出于何种目的,都可以在本书中找到满意的解决问题的方法。

本书以深入浅出的文字,系统地论述了企业经营管理各个方面的基本规则和基本常识。书中引用的小故事颇具哲理,有一定深度;引用的案例很新,多是今年或近一两年里引人关注的事件。读起来一点不沉重,文笔轻灵流畅,令人愉悦。

这里介绍的方法实用性强,简单易行。但是在实际管理工作中,不要作茧自缚地受困于某种游戏规则。如果你能将本书中的规则灵活地运用到日常管理中,并加以改善,定会加快创出佳绩的步伐。本书编排灵活,各篇独立成章,应用了大量的寓言故事和逸闻趣事,可读性强。闲暇之余,信手拈来,也许你就能掌握其中的某一智慧。即使你不能成管理大师,终可得到一些有益的启示。

笔者

2004年8月

目 录

一、战略管理的游戏规则 / 1

“穿越玉米地”定律 / 3

找准目标——萨盖定律 / 7

学会放弃——贪多嚼不烂 / 10

在不可为时,以退为进——百聪明、千聪明和一聪明 / 13

改变人们的行为方式——将军和他的马 / 16

以变应变——奶酪与老鼠 / 18

“人无我有,人有我优”原则——“钻空隙”战略 / 22

二、决策管理的游戏规则 / 25

警惕联合“陷阱” / 27

“搭便车”——比附定位 / 30

执行决策——格瑞斯特定理 / 32

坚持有胜算的冒险——不要妄想活捉狮子 / 35

保持良好的心态——别再等待第十二只火鸡 / 37

适时的决定——福克兰定律 / 40

和对手玩柔道 / 42

游戏中的同花顺理论——决策的艺术 / 44

三、营销管理的游戏规则 / 45

每一步都要踏准鼓点 / 47

选择与你一起成长的客户 / 50

- 企业要追求“速度” / 53
- 4C营销理论的反思 / 55
- 要把鸡蛋放在一个篮子里 / 60
- 消费者群带效应——250定律 / 65

四、知识管理的游戏规则 / 69

- 企业命运尽在“无形”中 / 71
- “海豚”式思维 / 74
- 学习制胜 / 75
- 学习型组织 / 78
- “热炉”法则 / 83

五、激励管理的游戏规则 / 85

- 林肯不拍的“马蝇” / 87
- 发挥员工潜力——赫勒法则 / 92
- 学会赞赏他人——皮格马力翁效应 / 94
- 猴王的重赏 / 96
- “倒金字塔”管理法 / 98
- X理论,Y理论,Z理论 / 101
- 买菜的比喻 / 107

六、制度管理的游戏规则 / 109

- 横山法则——自发控制是最有效控制 / 111
- 选美标准 / 113
- 蚂蚁搬家及运食——团队精神的培养 / 117
- 明确工作规范——“抽屉管理” / 120
- 走动管理 / 122

七、授权的游戏规则 / 125

- 卸载恐惧,轻松授权——孔明“事必躬亲”的警示 / 127
- 练好“两面派”功夫 / 131

“刺猬”法则 / 136

管理就是让他人做事的艺术 / 137

科学分工——杜绝“不拉马的士兵” / 138

八、沟通的游戏规则 / 141

管理的真谛在“理”不在“管” / 143

你真的听懂了手下的话吗 / 144

有效沟通,提高效率——孔雀向上帝诉苦 / 146

选择沟通目标——公主的月亮 / 148

学会聆听——夜莺的潜台词 / 151

1+1<2——华盛顿合作定律 / 153

九、人力资源管理的游戏规则 / 155

用六十分的人才 是福气——苍鹭吃虾米 / 157

小心“蝎子”类的人 / 159

授之鱼,还是授之渔?——猫的礼物 / 162

80/20效率法则下的人力制度 / 165

用客观标准选才、用才——蜈蚣买汽水 / 172

感情管理 / 176

十、创新管理的游戏规则 / 179

不断创新与超越——鹦鹉的名次 / 181

换一个角度思考问题——商人与高僧 / 184

走在别人的前面——达维多夫定律 / 187

“黄金马桶”策略 / 190

主观利己,客观利他——创新是经济发展的动力 / 193

十一、生存环境管理的游戏规则 / 195

鱼缸理论 / 197

迅速适应环境变动——蚂蚁式管理 / 198

乌龟装甲——你适应了环境吗 / 200

大雁法则 / 204

适者生存,优胜劣汰——犬獒效应 / 206

十二、危机管理的游戏规则 / 209

千里之堤 溃于蚁穴——破窗理论 / 211

要有忧患意识——小池定理 / 213

承认问题——阿什法则 / 216

独眼龙的哀叹 / 217

有效沟通是解决危机的关键 / 221

诚实面对危机:不掩饰、不逃避 / 225

一、战略管理的游戏规则

企业家要从战略上思考企业的发展。如同古人所说：“凡事预则立，不预则废。”企业的竞争表现在一个决策层同另一个决策层的较量，以及对未来的把握上。把握住未来方向，你又比别人先行一步，你就能接近成功。

请大家设想一下：此时此刻，你们站在一片玉米地前，田野上清新的风徐徐地吹来。铺展在你们眼前的，是一片果实累累的玉米地，但同时它又是一片隐藏着无数陷阱的玉米地。今天，你们即将穿越它。相信在你们的脑海里一定已经出现了一个天空地旷的大原野。

现在，你和你的对手们将要进行一场有趣的竞赛：看谁最早穿越玉米地，到达神秘的终点，同时，他手中的玉米又最多。也就是说，你穿越玉米地，要比别人更快，手里要有更多的玉米，而且要时刻保证自己的安全——这是就“穿越玉米地”定律的三个核心要素：速度、效益和安全。

“穿越玉米地”定律

当你的人生开始一场新的角逐时,在你的事业掀开新的一页之际,你曾经认真地直面过这个问题吗?而这个问题又真的有那么重要吗?

有一年,一群意气风发的天之骄子从美国哈佛大学毕业了,他们即将开始穿越各自的“玉米地”。在此之前,他们的智力、学历、环境条件都相差无几。临出校门时,哈佛对他们进行了一次关于人生目标的调查,结果是这样的:

27%的人,没有目标;

60%的人,目标模糊;

10%的人,有清晰但比较短期的目标;

3%的人,有清晰而长远的目标。

以后的25年,他们各自穿越了自己的“玉米地”。

25年后,哈佛再次对这群学生进行了跟踪调查,结果却是这样的:

3%的人,25年间他们朝着一个方向不懈努力,几乎都成为了社会各界的成功人士,其中不乏行业领袖、社会精英等;

10%的人,他们的短期目标不断地实现,成为各个领域中的专业人士,大都生活在社会的中上层;

60%的人,他们安稳地生活与工作,但都没有什么特别成绩,几乎都生活在社会的中下层;

剩下27%的人,他们的生活没有目标,过得很不如意,并且常常在抱怨他人、抱怨社会、抱怨这个“不肯给他们机会”的世界。

其实,他们之间的差别仅仅在于:25年前,他们中的一些人知道为什

么要穿越“玉米地”，而另一些人则不清楚或不很清楚。

你或你的公司有战略目标吗？

战略的根本原则在于：不管技术如何革新，也不管革新速度有多快，战略都具有持久意义。让我们来看看互联网：不论公司是否身处其中，其赢利性仍然取决于公司所在的行业结构。假如该行业没有什么进入障碍，假如客户掌握有相当的主动权，假如你与对手之间的竞争集中在价格上，那么，互联网的存在就没有什么意义，你和你的企业还是一样的，不会有赚大钱。

记得曾经有这么一句政治口号：不能只低头拉车，不抬头看路。意思是干活要看方向。其实，这句话在管理上并不过时。有一位外国足球教练说：“中国人踢球的最大毛病是头抬不起来，只盯着脚下。这个不良习惯不改掉，什么用脑子踢球都是空话，开阔的视野必须从良好习惯做起”。

计划的作用就是为管理者指明方向。计划是根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要和主观可能，通过科学地预测，提出在未来一定时间内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。

这与足球运动员的视野问题是多么相似！

我们的管理者为什么不“抬头”（做计划）？原因无外乎是这么三类：

1. 组织系统整体认为“抬头”不重要。比赛双方都盯着脚下，谁也别笑话谁。这种情况我在看中国足球队与越南足球队比赛时见过。

这是环境问题。

2. 知道“抬头”重要，但头是抬起来了，球（效率）却丢了。

这是组织机体的协调性问题。

3. 抬头踢球，球也没丢，但不知道该看什么，那不是多此一举吗？还是低着头好。

这是综合能力和经验问题。

关于综合能力和经验问题是指要培养好战略眼光，明确该做什么，不该做什么。你不妨试试下列原则与步骤：

a. 计划和目标制定原则

作为一个计划,要真正有效地发挥其作用,前提就是可行性。我们经常见到很多计划流于形式,是因为违背了目标制定的基本原则,不仅不能发挥计划的作用,在一程度上还会导致组织信心和领导力的丧失。

制定目标计划时应遵照SMART原则进行:

●具体的(Specific):反对陈词滥调和假、大、空的套话,一些企业和经理人所做的计划让执行者无所适从或者无处下手,我们应该学会用简短的语言明确道出你的目标。

●可衡量的(Measurable):尽量用量化的语言来描述你的目标,而不是你的目的和愿望。

●能够达到的(Attainable):制定的目标应该是经过科学论证可以实现的,而不是主观臆断和凭空想象。

●相关的(Relevant):制定的目标应该与目的是相关联的,目标是实现目的步骤。

●限定时间的(Time-Bound):必须有起点、终点和时间段。

b.计划制定的步骤

●估量机会(分析外部机会,潜在威胁及自身优劣势)

●确定机会

●确定前提

●确定可供选择的方案

●评价各种方案

●选择方案

●制定派生计划

●用预算形式使计划数字化

上述的一些基本原则,就如同告诉我们,踢球时应该去观察什么。认真去看了,你会发现,原来这就叫“视野”,这就叫“境界”。只有开拓了视野,才能制定好下一步战略。

一般认为,合理的战略始于确立正确的目标。能支持合理战略的惟一

目标就是超强的持续赢利能力。如果公司不是从这个目标出发而是直接奔向这个目标,那么,公司很快就会被引到摧毁战略的歧路上;如果公司的目标是赢利之外的任何东西,譬如这个目标只是将公司做大,或者是快速增长,或者是成为技术领导者,都会使公司陷入麻烦之中。

今天,一切事物由成熟步入衰退的周期已经缩短了,所以,战略的制定就显得更加复杂。有一种学说认为,管理者们应该通过边走边看的方法来寻找战略:先尝试它,看它是否管用,然后再向前走——这基本上是一个不断试验的过程。我认为这种方法难以奏效。因为,战略在本质上是要权衡取舍,并做抉择,然后再调整它。

美国西南航空公司一直专注于以价格为导向的客户服务战略,这些客户希望航空公司能提供往返各地的短程打折航班,而且还要求提供多种服务。这个战略一直延续了好些年。现在,该公司的行事方法与30年前大不一样了,不过它仍然是在为那些具有原来需求的客户服务!

西南航空公司为什么能取得巨大的成功呢?因为该公司并不是把一大堆东西生硬地绑到一起,而是在维持战略连贯性的前提下,对战略加以不断地改进。

所以我们看到一些颇有风格的跨国企业,进入了这样一个良性循环:它一直在某方面处于最领先的地位,并且具有吸收新技术的能力。它的战略制定得愈明确,斟酌取舍的标准愈清楚,就愈能抓住新的机会,证明自己的价值诉求。

在维持战略连贯性的前提下,对战略加以不断地改进,这就是克服市场复杂性的灵丹妙药。

值得注意的是,大多数成功企业在一开始,并没有在三个或四个领域内都夺得头魁,而是一步步慢慢地找到适合自己的战略。

“万事开头难”,“好的开始是成功的一半”讲的都是这个道理。你找准目标了吗,特别是管理者们?

找准目标——萨盖定律

我们每个人在生活中应该都有过这样的感受：戴一块手表的时候我们可以知道准确的时间，但当我们戴两块时间不一的手表的时候，便不敢确定是几点了。其实这是一个心理问题。当你只戴了一块手表时，你唯一的参照物就是这块手表，你可以确信它的正确；但当有两个物体作为参照物时，你就会受到干扰，就不知道该选择哪个作为参照标准了。这就是萨盖定律：戴一块手表的人知道准确的时间，戴两块手表的人便不敢确定几点了。

反思

同样，在企业的经营管理中，制定一项计划或者某个草案的时候，如果你找准了目标，那就不要犹豫，坚定目标，一气呵成。不要朝三暮四，觉得这个好，那个也不错，犹豫不决，更不要受到别人，尤其是竞争对手的干扰。

目前行业投资很热，于是许多外行企业随大流，以为也能从中分得一杯羹。但转型必然导致企业资源的重新组合、竞争路径的重新选择，风险自然是少不了的。

不可低估转型风险

在我国第二阶段的企业转型中，就有过太多的教训。1998年股市热炒计算机行业，大量家电企业涌入计算机行业，至今却很少有成功者；1999年流行炒作生物工程产业，近100家上市公司进入生物产业，大多数也是败阵而归；2000年是网络热，上市公司千军万马杀入网络，这就无疑蕴含了巨大的风险。而这种千军万马过独木桥的趋势，如今依然在某些行业上演着。以汽车业为例，据统计：2003年涉足汽车业的企业就多得数不胜数，格林柯尔、波导、美的、奥克斯、五粮液、比亚迪等等。正确地估计新兴产业

进入壁垒及其高度,是产业转型中的又一重要问题。特别是当你进入一个全新的产业,而这个产业与你原来的业务没有任何关联的时候,技术壁垒、信息和知识壁垒、人力资源壁垒等都是你必须考虑清楚的。

总之,企业的转型首先需要企业家或决策层有一个清晰的思路,明确自己想要的到底是什么,明确自己有什么优势和劣势,自己能做什么。也就是说企业转型要使从公司愿景、发展战略、组织结构、运营管理模式到人力资源、企业文化等几乎所有重要方面相互匹配地共同实现转型。任何一个环节的不匹配,都将是转型的潜在威胁,甚至有可能导致转型的彻底失败。

点破转折点神话

有时候,环境或客户需求确实变数很大,以至于战略的连贯性根本发挥不了什么作用,公司的基本定位也不再有效,我把它称之为转折点。Intel公司前任总裁安迪·葛罗夫在谈及转折点问题时曾经指出,这个时候特别需要企业反思自己的核心战略。但是,对大多数企业来说,战略转折点发生的概率非常之小。而目前,管理者总在假设这种转折点无处不在,那种突变性的科技也无所不在。

换句话说,划时代的变革并不像我们所设想的那么广泛存在。当然,突破性的科技确实存在,而且其威胁性使每个人都心有余悸。但是,类似转型和革命之类的词语显然是被滥用了。

让我们再回过头来看一下互联网。两年前,我们已经读到了众多把互联网称为划时代科技的新闻,还有一个接一个的行业要准备转型的消息。猜猜现在情况怎样了?其实,对价值链上的任何一个环节来说,互联网都算不上是一种突破性的技术。在许许多多的企业案例里,我们都可以看到,互联网实际上是对传统技术的一个补充;我们还可以看到,那些在互联网事业上取得了成就的公司,都是采用这种技术来作为其已有战略的调节手段。

为了成功,组织必须有一个强有力的领导者,他很乐意做出选择,也很乐意进行权衡取舍。在优良战略和强势领导者之间,存在着惊人的联系。