

An Analysis of
Precise

栾润峰◎著

Management

精确管理详解

量化问题 / 积累问题 / 有限问题 / 计划问题 / 过程与结果

控制问题 / 创新问题 / 递减问题 / 能人问题

被动现象 / 黑箱现象 / 随意现象 / 十二月现象

振臂一呼现象 / 人性中的高估现象

天高皇帝远现象 / 本位主义现象

笼统现象



中信出版社·CHINACITICPRESS

An Analysis of
Precise
Management

栾润峰◎著

精确管理详解

量化问题 / 积累问题 / 有限问题 / 计划问题 / 过程与结果

控制问题 / 创新问题 / 递减问题 / 能人问题

被动现象 / 黑箱现象 / 随意现象 / 十二月现象

振臂一呼现象 / 人性中的高估现象

天高皇帝远现象 / 本位主义现象

笼统现象

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

精确管理详解 / 栾润编著. —北京: 中信出版社, 2009. 4

ISBN 978-7-5086-1477-9

I. 精… II. 栾… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 037819 号

精确管理详解

JINGQUE GUANLI XIANGJIE

著 者: 栾润峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 15 字 数: 220 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1477-9 / F · 1572

定 价: 37.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序 言

改革开放 30 年来,在邓小平理论的指引下,中国经济快速发展,人民生活不断改善,国际影响日益增强,呈现出一派欣欣向荣的景象。中国企业作为中国特色的社会主义市场经济的细胞,在中国经济的发展中起到了重要的作用。在世界多极化和经济全球化逐渐成为世界发展大趋势的当代,中国的和平发展必将对世界的和平与发展作出越来越大的贡献。

按照唯物辩证法的原理,任何事物的发展都不可能是一帆风顺的。由于国际国内各种因素的影响,从 2008 年开始我国的经济增速有所减缓。面对严峻的形势,我们一定要头脑冷静,谦虚谨慎,戒骄戒躁,居安思危,审时度势,趋利避害。作为一个审慎的乐观主义者,我一贯相信挑战中有机遇,困难中有希望。中央及时果断地采取了 4 万亿投资刺激经济的措施,这不仅将有利于保持我国经济的平稳较快增长,还将有利于我国调整产业结构,改善外贸结构,提高利用外资的水平,并增加在节能减排、改善民生方面的投入,为顺利完成“十一五”计划,迎接第十二个五年计划创造有利条件。

我认为,管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理的本质是实践,必须联系国家、行业与企业的实际,照搬外国的管理模式是难以搞好中国企业的。中国企业在 30 年的改革开放中,创造了不少企业管理的先进经验,涌现出一大批优秀的管理人才。但是我们还需要在认真学习国外管理理论和继承中国古代管理思想的基础

上，认真总结分析中国企业管理的经验和教训，逐渐形成中国特色的管理模式。这是一项艰巨而复杂的系统工程，需要管理学家和企业高管的共同努力。

在众多对中国特色管理模式的探索中，金和软件栾润峰总裁所开创并实践的精确管理模式有其独到的特色。那就是在中国这样一个历史悠久、文化底蕴丰厚、地域人文习俗丰富的经济体中，探索建构符合中国文化的管理模式。他们一方面重视人的管理，精确地分析了人的习性，采用了“规避”的研究维度，这与我国道家哲学精髓“无为而治”有相通之处；另一方面在信息科技革命的时代开创性地运用了互联网技术去实现精确管理的理念。

我很高兴看到很多企业能够与信息化时代的精确管理模式相结合，进行精确推进中国管理实践的有益尝试，这样的合作对于积极总结并推广企业的成功经验，共同推动中国企业的管理进步将起到重要作用。

愿精确管理模式能够在探索建构中国特色管理模式的道路上进一步取得成功！

成思危

2008年12月29日

“北大纵横培训系列”丛书序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，1994 年我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，作为第一届学生攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。1996 年又参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了十多年，感触颇多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出了严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者和领导者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出一些可以遵循的规律。这些宝贵经验的取得，是纵横三百余名专业咨询师集十多年时间不断实践的结果。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面，咨询从业人员可以借鉴学习，提高为

客户咨询的能力；另一方面，企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界 500 强。

本套丛书是北大纵横继“北大纵横咨询系列”、“北大纵横管理系列”之后的第三个系列“北大纵横培训系列”丛书。这个系列图书的出版是为了将纵横商学院现有的讲师资源优势及丰富鲜活的实践案例与读者进行全面的分享。我们现有培训专家和讲师超过一百位，他们个个身经百战，能够将深厚的理论功底与丰富的实战经验完美地结合起来。每年研发实用性培训课程近 50 门，目前共有三百余门专业课程。

纵横以此为依托，向企业各个阶层的人员提供系统、实用、专业的培训服务，致力于将先进的管理经验和最新的管理知识与企业进行最广泛的分享。本套丛书是实战经验上的专业梳理与升华，是企业强化人员理念、优化人员能力必读的教科书。当然，它的读者并不仅仅局限于此，任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将会视本套丛书为不可多得的参考书；同时也希望这套书成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书每本书约 30 万字左右，涉及战略管理、人力资源、财务资本、信息化、企业文化、市场营销、员工培训等诸多课程。此次特别推出的是本土最具价值的实践管理模式——精确管理，我相信本丛书必将成为管理领域最系统、最权威的培训教材。

北大纵横管理咨询公司首席专家

王 璞

自序

“精确”与“精细”这两个词现在与企业管理联系得越来越多了，“细节决定成败”、“精细化管理”等语句常见诸报端，企业的管理也更强调细节。中国要真正成为强国，在细节上不做好是难以想象的。大家都在谈细节，但在“怎样叫做细节做好”，“怎么去做好细节”这两方面却谈的不多。总听到的是：你看，什么什么出了问题，结果发现是什么一件小事没有做好。因此我们大家要注意细节。我也强调细节，因为这确实很重要，但是我认为单纯只提细节，只强调部下、员工要将细节做好的组织与领导还是有不足之处的。

今天正好是周末，春节期间虽然公司不上班，但我自己也没能休息一天，除了看朋友推荐的两部大型连续剧之外其他事务也没有停下来。想想春节后大部分的休息日都已经排满了讲课日程，今天就只想给自己放一天假轻松轻松，不想工作的事、不想讲学及研究的事，只是休息。

早上睡到9:00，就再也睡不着了，平时工作忙，总是想能好好睡一天该多好，可真到能休息了反而不习惯。那么干点什么呢？对，打扫卫生，认真地再来一次大扫除。说干就干，回想一下，做了十几年的总裁，这十几年还真没再好好干过这活，净是布置员工卫生要做细了。我关照保洁员也是这句话，做卫生关键在细节，一定要做细了。想了想原来做的流程，自己心中的标准，就开始从上往下，从柜到台到地做了起来，这不做不要紧，一做可就气不打一处来，这保洁员怎么做的，叫你做细了，怎么还

到处是灰，这该擦的不擦，该扫的不扫，两个小时下来是又累又气，一个人坐下来好不是滋味，你说这在单位做总裁又累又气，怎么在家做个卫生也这样，想了一会儿，想出点问题来了。

我让保洁员将卫生做精细，总认为这卫生应该都会做，但是这高调的精细后面没有具体指明如何做精细，怎样做算精细，这卫生想起来人人都会做的事也不是都能做好啊！

现在回味起中国电信王晓初总经理在中国电信全面推行精确管理时讲的一段话别有趣味：“精确比精细好，对企业管理而言精确比精细更重要，精细没有标准，没有底，领导倒是容易讲，但部下做起来无法掌握分寸，而精确就要求领导对每一项工作明确要细到什么程度，最好还能明确如何做到这样细的程度，这样工作就有执行与检查的标准了。”

如果我在让保洁员打扫卫生时也能书面给出卫生细节要做到哪一步，以及如何做到这一步，那么这个美好的春节也许我就既不累也不气了。



2009 年春节

目 录

序言 / VII

“北大纵横培训系列”丛书序 / IX

自序 / XI

第一篇

管理困难何在?

第一章 管理困惑 / 3

第二章 企业图解 / 7

第三章 管理分割 / 12

第二篇

什么是精确管理?

第四章 精确管理原理 / 17

一、什么是管理? / 17

二、如何理解管理? / 18

三、什么是精确? / 18

四、如何理解精确管理? / 19

五、总裁与仲裁 / 26

第三篇

精确管理揭示了什么?

第五章 精确管理的实质 / 35

- 一、精确管理的目标：效率与快乐 / 35
- 二、精确管理的手段：增加支出使员工更快乐 / 36
- 三、精确管理的受众：人，中国人 / 36
- 四、精确管理的理性：避免改造人的心理 / 44

第六章 现行管理中的九个基本问题 / 46

- 一、量化与悟 / 46
- 二、计划与聪明 / 56
- 三、积累 / 64
- 四、有限与无限 / 71
- 五、创新与破坏 / 79
- 六、过程与结果 / 88
- 七、控制 / 96
- 八、递减 / 106
- 九、能人 / 116

第七章 现行管理中的九种基本现象 / 122

- 一、管理中的被动现象 / 123
- 二、管理中的黑箱现象 / 128
- 三、管理中的随意现象 / 132
- 四、管理中的十二月现象 / 136
- 五、振臂一呼现象 / 138
- 六、人性中的高估现象 / 142
- 七、天高皇帝远现象 / 145
- 八、本位主义现象 / 148
- 九、管理中的笼统现象 / 151

第八章 基础管理的主要风险 / 154

- 一、基础管理的四大风险 / 154
- 二、企业基础管理中的问题、现象与风险的
关联性 / 157

第四篇
精确管理模型及其实现手段

第九章 精确沟通是精确管理的前提 / 161

一、沟通是一个组织能够维系的必要手段 / 161

二、精确沟通的重要性 / 162

第十章 精确管理实现快乐并高效 / 164

一、人性的弱点 / 164

二、精确管理对木桶理论的发展 / 164

三、快乐并高效 / 166

第十一章 精确管理的实现手段——信息管理 / 167

一、精确管理历程回顾 / 167

二、精确管理的三种运营管理模型 / 169

三、实现精确管理的协同四层次理论 / 184

四、我国企业对精确管理的实践：华泽集团信息化应用
案例分析 / 196

五、精确管理现状及发展方向 / 203

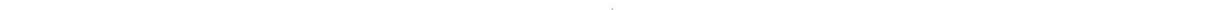
附录一：我论成功 / 205

附录二：我对管理的四篇杂谈 / 218

后 记 / 225

An Analysis of
Precise
Management

第一篇 管理困难何在？

- 
- 第一章 管理困惑
第二章 企业图解
第三章 管理分割
- 

第一章 管理困惑

2008年，是44岁的我所见到的最为纷杂的一年，这也不奇怪，在浩瀚的信息中，不断涌现出“百年”不遇，“百年”期盼的词句来。对我来说，最亲密的一个“百年”，就是“MBA百年”了。1908年初创于哈佛的MBA项目至今正好百年，也许，哈佛的MBA项目初创者没有料到，MBA经过百年的发展会有如此宏大的规模，但MBA确实改变了世界的发展进程。1991年，MBA在我国九所院校首次设立，而我就是当年的首批学员。我先在天津大学读的MBA，而后，我又上了北大的EDP，清华的EMBA，这都是后话，关键的一点是要讲的，那就是在我国2008年的“MBA百年”庆典中，我被评选获得“中国MBA成就奖”。

在获奖的理由中是这样讲的：栾润峰，独创了一门管理思想体系，并自己实践，还创造性地固化出一套管理工具——利用互联网的软件，使广大管理者方便地解决管理问题。

2008年，对广大管理者而言，最难避开的“百年”应该是，格林斯潘所说的，由美国产生，并已经波及到全球的金融危机，它百年不遇。如果说在这之前，我们手捧MBA书本，读着海外的MBA案例还是津津有味的话，那么今天，我们的管理者们就有点困惑了。

谁是吾师！其实，谁是吾师是一个老话题，只是今天连原来拿来做幌子的招牌都不好用，这就彻底地麻烦了。

在“中国MBA成就奖”的授奖大会上，我们私下交流时，有人谈到股票，北大纵横的王璞说，你先别说，你说说你自己有没有炒股，你不炒股，说股票，那就是站着说话不腰疼。这也许是点到实质了，以自己的设想，让

别人试验，这多少有点不仁。古人说得好：切肤之痛。你不切肤，哪能知道那个“痛”。

看看今天，每个周末，我们的管理者带着一周的疲倦与烦恼，走进一个个殿堂。北大、清华等学府及培训机构的课堂里挤满了正襟危坐的管理者，讲台上，教授们正滔滔不绝地传授着解惑之道。这些“道”听起来很是令人振奋，但往往是：听起来激动，回去后无法动。我记得有一次，北大的一位教授在讲台上坦言：你们千万别全听我的，别自废武功，论管理我听你们的还差不多，无论怎么说你们还管了一帮人，而我，连几个人的教研组都管不好。这正是今天的写照：

案例是修正的。

管理学院连自己的几十位教授也没管好。

管理学的专家教授自己从未管过人。

管理软件公司自己不用管理软件。

.....

我们的管理者该如何是好？

以上的讲法，并不是鼓励管理者不去听课，也并不是说，没有去听管理课程的管理者应该欣慰自己没有上当。信息化管理中早就有这么一句话，大家应该是耳熟能详：不用 ERP 是等死，使用 ERP 是找死。这两个死是不一样的，等死的死是一定死，而找死的死是可能让你清楚了死的路数后，你能不死。

对今天的管理者而言，市场是一把刀，不存在你可以以不变应万变的路数，你必须勇敢地去寻找适合你企业的管理之道，否则，市场之刀会随时砍向你。寻找适合我们企业的，能确实解决我们管理问题的管理之道是我们所不能回避的。

我作为管理者也烦，烦的原因是原来我们还能自我安慰的西方案例，在当前金融危机进而导致经济危机爆发后，已经失去了它作为案例的正当性。不要说有这场危机，即使没有这场危机，我对这样的教案来指导我们也产生了怀疑。

到过西方，看过他们的案例，清楚他们做案例的方法，我产生了如下

思考。

思考之一：他们太理性了，管理由实验而出，太奇妙了。

新建一个超市，会去请一家咨询公司，咨询公司派上一群从没有做过超市的 MBA，带上教科书及相机，每天记录并进而依据所有消费者来的消费路径，调整货物的摆放，这就行了。你说这西方人也是，怎么总是一个习性，一种走法。后来产生了如下的笑话：

一天，一个农民赶着一群羊在草原上走。

迎面碰到一个人对他说：“我可以告诉你，你的羊群有几只羊。”

他用卫星定位技术和新的网络技术将信息发到总部的数据库……片刻后，他告诉农民共有 1 460 只羊。

农民点头称对。随后，他要求农民给他一只羊作为报酬，农民答应了。

不过农民说：“如果我能说出你是哪家公司的，您能否把羊还给我？”那人点头。

农民说：“你是麦肯锡公司的。”

那人很惊讶地问农民是怎么知道的。

农民说：“有 3 个理由足以让我知道你是麦肯锡的：（1）我没有请你，你就自己找上门来；（2）你告诉了我一个早已知道的东西，还要向我收费；（3）一看就知道你一点都不懂我们这一行，你抱的根本不是羊，而是只牧羊犬。”

对此，我们可以看出，在中国，我们个个是人精，精灵精灵的，我们每一个人是聪明人，我们每一个人都可以做领导，我们很少重复昨天的故事，我们会每天走不同的道。学这样的案例来管理聪明人，那无异于画地为牢，不可取。

思考之二：我认为，管理学是基本学科之上的，而不能随意按照学科去切分。

管理是管人的，我们在向西方学习管理时，没有很好地区分管理的技能部分与管理的本质部分，以技能取代本质，这就如同为人看病，西医只是就事论事，而不能治本。管理学是宏观的，整体的，管理的技能只能是辅助。