

精确管理

東方出版社

栾润峰 著

掌握到每一分钟，控制到每一分钱



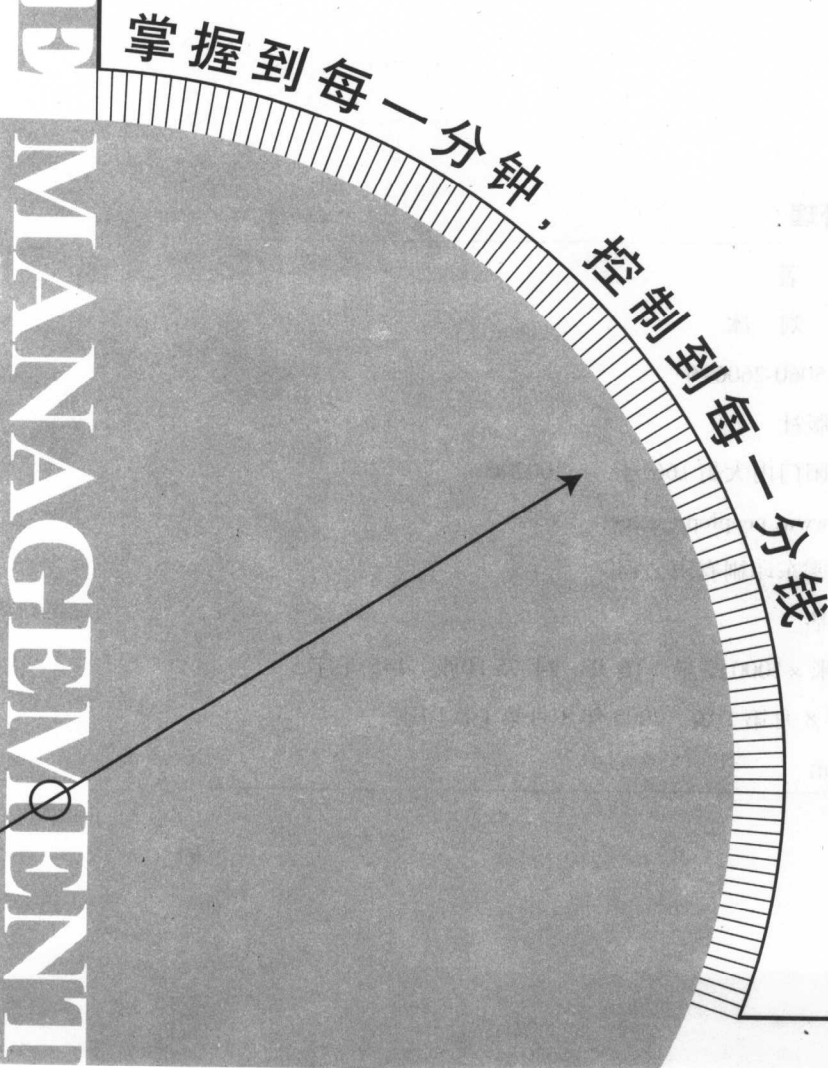
精确管理

東方出版社

栾润峰 著

ACCURATE MANAGEMENT

掌握到每一分钟，
控制到每一分钱



图书在版编目(CIP)数据

精确管理/栾润峰 著 —北京:东方出版社,2006.8

ISBN 7-5060-2606-6

I. 精… II. 栾… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 098456 号

书 名: 精确管理

著作责任者: 栾润峰 著

责任编辑: 王素贞 刘一冰

标准书号: ISBN 7-5060-2606-6

出版发行: 东方出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印刷者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开 14.75 印张 145 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有,翻版必究

作者简介



栾润峰，精确管理思想创始人，金和企业集团总裁，民建中央企业家委员会委员，常州市第十三届人大代表，高级工程师，国内第一届MBA，2004年被评为“中国改革百名优秀人物”。

1996年，他首次在国内提出精确管理模式。近年来在北京大学光华管理学院、清华大学经济管理学院、上海交通大学安泰管理学院、中国电信集团、中国科协、中国诚通、中国铁通、中铁建集团、松下、创新科技、新东方教育集团等作《精确管理》《团队训练》《精确营销》等演讲计四百多场次，共有八万多位企事业单位高层领导现场聆听。

主要著作有：《一切尽在掌握——可操作的精确管理》《精确管理&实现手段》等，总销量均超过50万册。

内容简介

作为国内最大的管理协同软件企业的掌门人，栾润峰独创并长期提倡的精确管理思想一直被认为是中国最有价值的本土管理思想之一，精确管理思想也曾因为帮助成百上千家企业实现高效管理、快乐成长而深受好评。

本书通过对多个典型案例的剖析，总结出企业管理的八大基本问题：量化与悟、计划与聪明、有限与无限、创新与破坏、过程与结果、积累、控制以及递减等问题；详细分析了企业管理的八大基本现象：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、天高皇帝远现象以及本位主义现象等；提出了精确管理思想及其实现手段。

精确管理思想创新性地将互联网技术、计算机技术、精确管理理念与中华文化紧密结合起来，以人为管理的核心，使企业管理者与被管理者可以在任何时间、任何地点获取所能够得到的任何信息。精确管理大大突破了传统管理方式的局限，可以使每一个企业真正做到“掌握到每一分钟，控制到每一分钱”，使每个人都快乐、高效地工作。

策 划：北京人民光华教育科技有限公司

责任编辑：王素贞 刘一冰

邮 箱：rmghbooks@163.com

电 话：010-82895016

封面设计： 建平设计室
begin8@126.com

序言

精确与精细

近来，“精确”与“精细”这两个词与企业管理联系得越来越多了。“细节决定成败”、“精细化管理”等语句常见于报端，显然，企业管理开始强调细节了。

但是，具体到“如何做细节”、“怎样做算精细”，人们谈论的却不多。听到的总是：大局出问题了，是由一件小事引发的。因此，大家一定要注意细节，这确实很重要。但是，如果单纯从宏观上讲要处理好细节，只强调部下、员工要将细节做精细，却忽略领导对细节的精确安排，也还是有不足之处的。

今天是元宵节，虽然公司在过农历新年的这一段时间没有安排上班，但我却没能休息一天。看看日程表，一直到6月底，所有休息日已经被我排满了讲课计划。为了下一阶段更好地工作，我打算今天不再去公司上班、不去讲学，真正给自己放一天假。

早上九点，我却睡不着了。平时工作忙，总希望好好睡一觉，可是到了真正能休息的日子，反而适应不了了，真是“习惯成自然”啊。现在夫人和儿子都去了南方，家中只有我一个人，起来干点什么好呢？想想小时候母亲常夸我做事细心，打扫卫生特别干净，以至于很多亲戚总让我示范扫地的动作，再想想我家今年新装修了房子，干脆今天就自己来打扫一次卫生吧！

做了十几年的总裁，平时布置员工打扫卫生时总是这样讲：

“打扫卫生关键在细节，一定要做精细。”在仔细回想过原来打扫卫生的流程后，我就开始从柜子到地板地干了起来。不做不要紧，这一做就气不打一处来：保洁是怎么做精细的？我还额外增加了工资，竟然还到处是灰。

两小时的打扫工作让我又累又气，心里很不是滋味，开始思考产生这种现象的原因。想了一会儿，答案就出来了。

我让保洁将卫生做精细时，因为总认为打扫卫生应该是其本职工作，所以并没有具体地指明该如何做精细、怎样做算精细。看来，打扫卫生这种简单的事，也不是很容易就能做好的啊！

回味中国电信王晓初总经理在全面推行精确管理时讲的一段话就更有感触了。他说：“精确比精细好，对企业管理而言，精确比精细更具体。精细没有标准，领导倒是容易讲，但部下做起来就无法掌握分寸；而精确就要求领导明确每一项工作细到什么程度，最好还要有如何做的步骤，这样工作就有执行与检查的标准了。”

如果我在让保洁打扫卫生时也能书面写出具体细节、做到什么程度，明确列出每一步该如何做，那么，今天这美好的元宵节我就既不累也不气了。

看来，精确的确重要。

李开复

金和软件新产品简介

很多企业家听了我讲的课，看了我写的书，都很希望使用金和软件，学习我们实现精确管理的手段，去解决他们企业中的问题。为此，我对金和软件的新产品作一下简单的介绍。

通过十年的努力，在四千多家用户的帮助下，2006年8月18日，金和软件的两款新产品正式发布，大家可以登录 www.jh0101.com 了解发布会的情况，并且可以与金和软件（010-58858146）联系，在网上试用这两款新产品。

这两款新产品是：金和协同管理平台 C6 与金和协同办公标准版 IOA/S。

金和协同管理平台 C6

这是完整体现精确管理思想的协同管理平台软件系统，C6 的前几个版本都获得了国家软件优秀奖，C6 是目前独有的能实现企业精确管理的平台。我们在认真研究现代企业管理和商务模式的基础上，通过分析四千多家企业信息化的经验，提出了以精确管理思想为指导的 6C 管理理念。6C 分别是以 C 开头的 6 个英文字母，他们代表的现代企业管理的 6 个核心要素分别是：Culture（文化）、Communication（沟通）、Collaboration（协作）、Creation（创新）、Control（控制）、Center（中心），其中 Center 是信息中心之意，它表示将企业所有的系统（包括非金和的软件系统）引入到一个平台上来，以利于企业全局的掌控，引领企业快速成长。

C6 平台以精确管理和 6C 为系统的根本指导原则，从多个角度来实现 6C 的管理理念和精确管理思想。产品的设计以辅助企业战略目标的实施为根本出发点，从多个层次帮助企业实现战略目标。

在软件平台中，主要从以下几个方面来体现精确管理的思想：

◆ 以计划、任务、考核为核心，帮助战略实施，将战略分解成计划、任务，并在绩效的 KPI 中集中体现，以日常工作为核心，保障企业战略目标的实施。

◆ 以工作流程为核心的优化再造体系，帮助企业优化关键流程，提高整体的工作效率，从而提高企业对外界状况的反应速度。

◆ 以项目管理为核心的团队管理体系，帮助企业实现项目管理，将过程管理细致化，帮助提升团队的执行力。

◆ 以知识管理为核心的创新体系，保障组织知识能够留存创新，保证企业在知识方面不断积累进步，从而提升企业的核心竞争力。

◆ 以人为核心的高效工作平台，将以业务为中心的各个系统按照以人为核心的原则重新部署，致力于提高知识工作者的工作效率，从而提高团队和企业的战斗力。

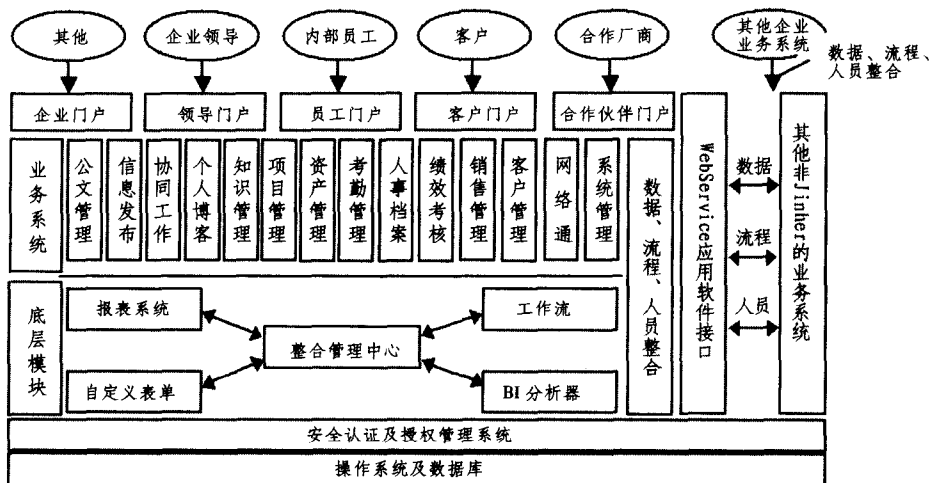


图 1 金和协同管理平台 C6 示意图

金和协同办公标准版 IOA/S

这是最新的协同办公系统的标准，全面地为中小企业提供了协同办公的解决方案，并能使管理者在使用过程中不断感受精确管理。

产品定位

金和协同办公标准版是一套基于互联网络环境的高效协同自动化办公软件，以先进的精确管理为指导思想，旨在解决中小企业发展中遇到的管理问题，帮助中小企业实现工作有序可控，分工细化；实现办公自动化，效率提高；实现团队制胜，员工快乐工作。

产品设计理念

【自主研发，性价比高】

专为中小企业自主研发的办公自动化最新产品，集成了公文流转、公共信息、个人办公、行政办公、人力资源、流程自定义、即时通讯工具、手机短信等极具价值的功能，可以帮助企业快速走向精确管理，实现无纸化办公。

【易安装，易实施，易维护】

采用傻瓜式安装，自动进行服务器端与客户端环境检测和调试，利用实施向导，快速建立组织结构、分配人员权限，无需专业人士即可搭建自动化办公环境。

【适用，易用，好用】

合理的功能设计适用于绝大多数中小企业，友好、舒适的界面实现轻松、快乐办公。使用向导帮助使用，操作轻松简单。

【简约设计，实用功能】

充分的需求调研，采用简约的空间设计理念，整合所有企业办公的实用功能，满足中小企业发展阶段的管理需求。

【产品化，标准化】

研发标准化产品，全方位阐释现代办公管理，引领中小企业实现统一的、规范的自动化办公。

产品功能特色

【我的办公桌】

显示窗口可以随意拖动，随意摆放。

【新闻】

显示企业新闻和工作动态，支持图片新闻幻灯显示。

【通知】

显示企业内部通知，支持选择通知发布范围。

【待阅】

显示分发的文件、借阅的档案、建议、知识、期刊、规章制度。

【待办】

显示工作任务、参加会议、网上调查、流程处理，实现事找人工作模式。

【温馨提示】

显示问候语、个人格言、同事和朋友生日、节日提醒以及图书归还提醒。

【伙伴动态】

显示同事外出、出差、休假、入职、调动、离职动态。

【日程】

显示当天的日程安排。

【在线交流】

网络寻呼可以即时沟通，发送文件。网络会议轻松实现多人讨论与开会。电子论坛进行企业内部信息交互讨论。

【公文管理】

帮助中小企业规范内外部的各种公文流转，提高公文处理效率和准确性。对公文进行案卷管理，降低了档案管理人员的工作强度，使枯燥的档案管理变得轻松高效。

【公共信息】

进行新闻、通知、期刊、知识和规章制度的发布和管理，使企业的信息和知识快速传播和转移，重要的信息可以发给指定人员。

【个人办公】

强大而不失细腻的个人信息化办公功能，实现各个模块互相关联，数据自动调用，汇总日记生成工作总结，工作计划自动转为任务以及带有商务功能的通讯录。

【行政办公】

对企业的资源进行有效管理，检测使用冲突，合理调控。例如资产管理、用品管理、车辆管理、会议管理、图书管理。

【人力资源】

对组织中的人员信息进行管理，包括人员的履历信息、转正申请、离职申请等，对员

工进行工作考勤。

【工作流程】

电子化的工作流程非常实用、灵活，可以极高的效率完成各项工作任务。快速、简单的流程设置和编辑方法，让系统管理员无需掌握专门技术便可以迅速定义企业的各种工作流程。

【系统设置】

人性化的系统设置向导功能，系统管理员在一个页面上便可以简单、快速地进行系统初始化，提高系统上线速度。

【系统数据】

系统提供三套数据：标准数据、演示数据、模版数据，客户安装时可以根据需要选择不同的安装数据。

【使用帮助】

每个功能都含有使用文字向导和详尽的帮助，部分重点功能含有操作演示，实现用户自我学习，快速掌握。

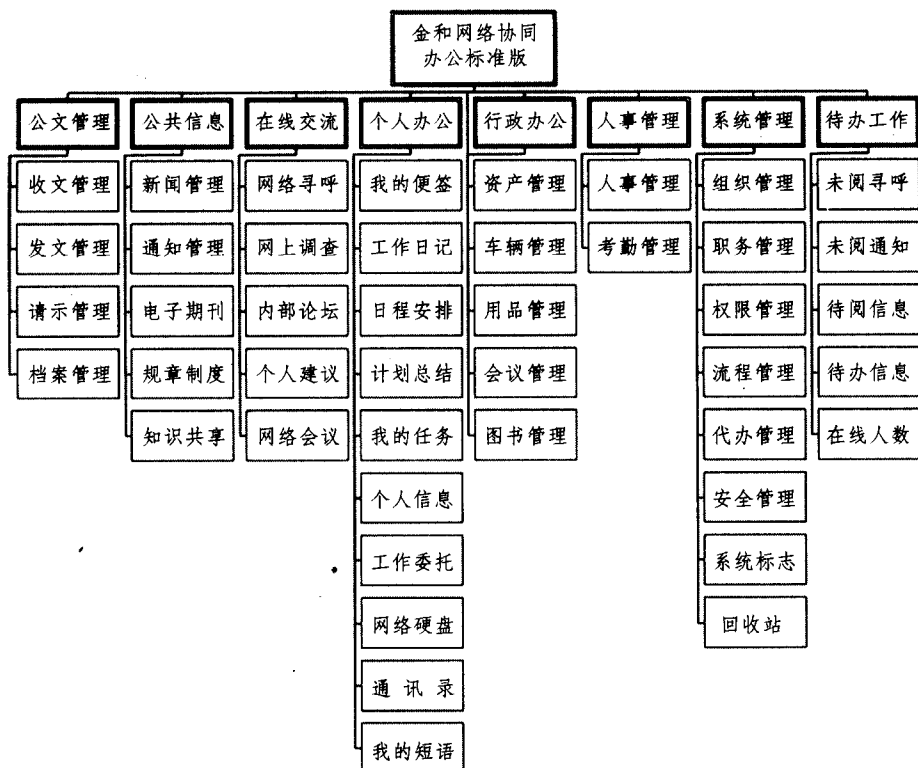
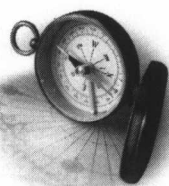


图2 金和协同办公标准版 IOA/S 示意图



目 录

目 录

序言 精确与精细

第一篇 什么是精确管理

第一章 精确管理原理

什么是管理	5
管理的定义	5
管理的范畴	6
如何理解管理	7
对管理的错误理解	7
管理即是“管”与“理”	7
什么是精确	8
什么是精确管理	9
精确管理的表述	9
精确管理平台与功能条块	12
总裁与仲裁	15
精确管理的模式	16

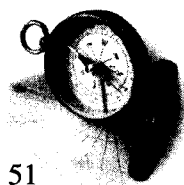
第二章 我所研究的精确管理

从我的经历谈精确管理	23
思想的萌芽	23
精确管理模式的产生	26
精确管理首先是基础管理	27
企业的管理工作	27
精确管理与基础管理	29

第二篇 精确管理揭示了什么

第三章 精确管理的实质

精确管理的目标：效率与快乐	35
什么是效率	35
效率与成本	36
规避人们共有的缺陷：	
提高效率的同时使员工更快乐	37
精确管理的受众：人，中国人	38
人与精确管理	38
中国人与精确管理	45
精确管理的理性：避免改造人的心理	46
管理与心理	46
管理与文化	46



第四章 企业管理中的八个基本问题

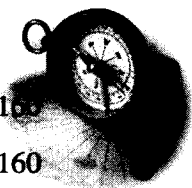
量化与悟	51
什么是量化	51
量化管理与悟的文化	56
计划与聪明	64
计划产生效益	64
对计划的认识	64
什么是计划	67
积累什么	74
积累与“道”	74
昨天的价值：对积累问题的认识	74
有限与无限	83
工作的意义：用有限创造无限	83
企业成败的关键在于对有限的把握	85
典型案例	89
创新与破坏	95
什么是创新	95
5%的改善与改进就是创新	97
创新与积累	100
过程与结果	105
过程决定结果，结果是过程的必然反映	105
过程关系到企业能否稳健地发展	107



控制	114
控制论	114
不带拐杖的盲人走路式管理	114
精确管理：以矩阵管理代替层次管理	121
递减	124
为什么递减	124
精确管理的解决方案	129

第五章 企业管理中的八个基本现象

被动现象	136
被动现象的表现	136
精确管理：低成本地获得对称信息	138
黑箱现象	144
黑箱现象的心理机制	144
黑箱现象的弊端	145
精确管理：合理利用人类的黑箱心理	147
随意现象	151
随意现象的起因	151
精确管理：布置、检查与指导工作系统化	155
十二月现象	157
什么是十二月现象	157
精确管理：精准分析每一个工作岗位	159



振臂一呼现象	160
与管理方式有关	160
精确管理：把握尺度	163
人性中的高估现象	165
高估自己，低估别人	165
精确管理：提高员工满意度	169
天高皇帝远现象	170
引发的弊端	170
精确管理：多点企业管理方案	171
本位主义现象	173
什么是本位主义	173
精确管理：拓展视野	174

第六章 基础管理的四大风险

基础管理的四大风险	183
风险的产生	183
企业基础管理的四大风险	187
企业管理中问题、现象与风险的关联	188
企业高管人员行为风险的关联	189
企业员工忠诚度风险的关联	190
客户忠诚度风险的关联	190
财、物安全风险的关联	191

第三篇 精确管理与其实现手段

第七章 精确沟通是精确管理的前提

沟通是一个企业能够维系的必要手段	197
精确沟通的重要性	199

第八章 精确管理实现快乐并高效

人性的弱点	205
精确管理对木桶理论的新阐释	206
木桶理论	206
木桶理论的应用与启发	206
精确管理的新阐释	207
快乐并高效	208

第九章 精确管理的实现手段

精确管理实践的曲折发展	213
精确管理的实现手段	214

后记 精确管理与我的工作	220
--------------------	-----