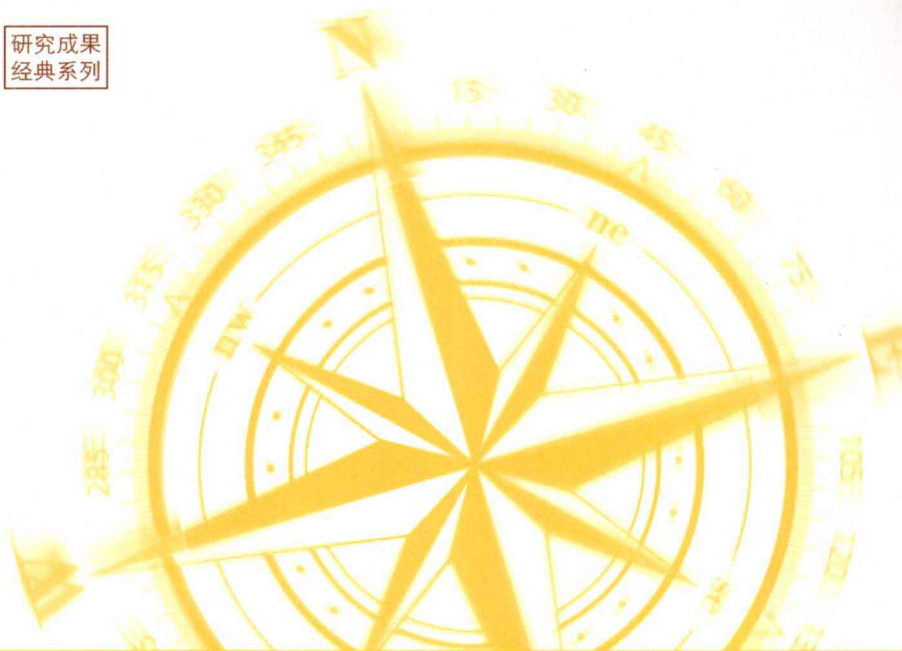




中国精确管理研究院
China Institute of
Precise Management

研究成果
经典系列



精确管理详解

精确管理创始人 中国精确管理研究院院长 栾润峰◎著

升级版

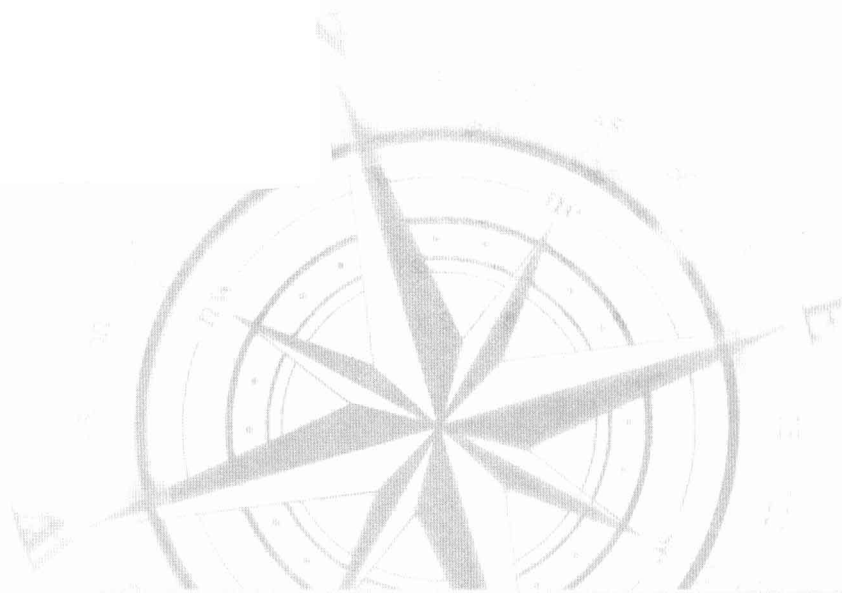
An Analysis of Precise Management

著名经济学家、管理学家**成思危**推荐作序

中国工程院院士**倪光南**、中国著名营销经理人、蒙牛集团发起人之一**孙先红**
新东方教育集团董事长**俞敏洪**、中国电信集团总经理**王晓初** 联袂推荐！



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



精确管理详解

精确管理创始人 中国精确管理研究院院长 栾润峰◎著

升级版

An Analysis of Precise Management

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

精确管理详解 (升级版) / 栾润峰著. —北京: 中信出版社, 2011. 7

ISBN 978-7-5086-2902-5

I. 精… II. 栾… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 133798 号

精确管理详解 (升级版)

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 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 19.50 字 数: 285 千字

版 次: 2011 年 7 月第 2 版 印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2902-5/F · 2377

定 价: 46.00 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: 010-84849283

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

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序 言

改革开放 30 多年来，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。

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，作为一个审慎的乐观主义者，我一直认为挑战中有机遇，困难中有希望。中央及时果断地采取了宏观经济调控措施，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

自序

我已经是比较大胆的了，竟还有人比我更大胆！2010年在亚布力中国企业家论坛的公开演讲中，我说，到2020年中国的经济就会超过美国，但没想到，国际货币基金组织（IMF）于2011年4月发布的最新官方预测认为，中国经济将在2016年超过美国。也许是受到2010年中国GDP总量超越日本的刺激，也许还有其他原因，总之，世界开始恭维中国了。可是，这时候我的胆子反而小了，我在想，经济超越或者不超越好像没有什么实际意义。因为，最近有一天我夫人问我，有没有听过《女儿与父亲对话》。当然，我很愿意听我夫人再给我讲一遍。她说，女儿要父亲陪她玩。父亲说，不行，爸爸要挣钱。女儿问，爸爸一天挣多少钱？爸爸回答说：一天挣一千元。这时，女儿回到房间，然后捧出一大堆零钱，正好一千元。说，我给你一千元，你陪我玩一天。

如果我们只有钱，而没有了人的幸福，那应该不是我们所追求的。

记得有这样一个说法，一个伟大的经济体腾飞，必定会有与这个经济体及其文化相一致的管理思想相伴。今天，中国这个经济体应该是在腾飞了，我们也应该有与中华文化相承的管理思想。这些年，我和我的团队一直在研究精确管理，是想为我们这个民族的腾飞尽一己之力。拥有五千年文明的中国，不会是一个仅要经济数据的民族，我们更多的是要人文感受，人民要温饱，但更要尊重。中国人更强调精神，朱自清不为五斗米折腰是大家所欣赏

的。人民幸福，其乐融融，和谐、包容，这些都是金钱之上的。如何有钱而又不失“和”，这是中华民族所要的，也是拥有五千年文明的民族应该为世界贡献的。

精确管理说的是，让人们认识自己，在不改变自己个性的基础上，让自己在团队交往中，规避自己可能会无端影响其他人的部分，从而达到人人快乐之境，并实现团队的效率提高、效益提升。这个研究是在中华文明的基础上，学习、借鉴其他民族所长，希望能够造福人类，让人民幸福。

相对而言，在这个世界上，我们中华民族是长者了，我们应有长者的风范，我们应该是既幸福又有钱，在谋求我们幸福的同时也让别人得到幸福，让和谐与包容成为全世界共同的追求。

中国精确管理研究院 栾润峰

2011年4月

目 录

序言 / VII

自序 / IX

第一篇 管理困难何在？

第一章 企业所处形势及经营困惑 / 3

第二章 管理困惑 / 13

第三章 企业图解 / 17

第四章 管理分割 / 22

第二篇 什么是精确管理？

第五章 精确管理原理 / 29

一、什么是管理？ / 29

二、如何理解管理？ / 30

三、什么是精确？ / 30

四、如何理解精确管理？ / 31

五、总裁与仲裁 / 37

第三篇 精确管理揭示了什么？

第六章 精确管理的实质 / 47

一、精确管理的目标：效率与快乐 / 47

二、精确管理的手段：增加支出使员工更快乐 / 48

三、精确管理的受众：人，中国人 / 48

四、精确管理的理性：避免改造人的心理 / 56

第七章 现行管理中的九个基本问题 / 58

一、量化与悟 / 58

二、计划与聪明 / 68

三、积累 / 76

四、有限与无限 / 83

五、创新与破坏 / 91

六、过程与结果 / 102

七、控制 / 110

八、递减 / 120

九、能人 / 130

第八章 现行管理中的九种基本现象 / 136

一、管理中的被动现象 / 136

二、管理中的黑箱现象 / 142

三、管理中的随意现象 / 146

四、管理中的十二月现象 / 150

五、振臂一呼现象 / 152

六、人性中的高估现象 / 155

七、天高皇帝远现象 / 159

八、本位主义现象 / 161

九、管理中的笼统现象 / 165

第九章 基础管理的主要风险 / 168

一、基础管理的四大风险 / 168

二、企业基础管理中的问题、现象与风险的
关联性 / 171

三、企业风险的内部管控 / 172

第四篇 精确管理模型及其实现手段

第十章 精确沟通是精确管理的前提 / 177

- 一、沟通是一个组织能够维系的必要手段 / 177
- 二、精确沟通的重要性 / 178

第十一章 精确管理实现快乐并高效 / 180

- 一、人性的弱点 / 180
- 二、精确管理对木桶理论的发展 / 180
- 三、快乐并高效 / 181
- 四、自我管理的驾驶舱 / 182

第十二章 精确管理模型原理 / 190

第十三章 精确管理的实现手段——信息管理 / 195

- 一、精确管理历程回顾 / 195
- 二、精确管理的三种运营管理模型 / 197
- 三、实现精确管理的协同四层次理论 / 212
- 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 / 224

第五篇 精确管理的实践与发展

第十四章 精确管理历程回顾 / 235

- 一、精确管理理论发展历程回顾 / 235
- 二、精确管理软件发展历程回顾 / 238

第十五章 精确管理与精益管理 / 241

- 一、对精确管理的再思考 / 241
- 二、精确管理对话精益管理 / 243

第十六章 精确管理实践：中小企业管理

提升工程之育林计划 / 260

一、发起背景 / 260

二、实践价值及成果 / 262

第十七章 精确管理的最新发展 / 265

一、精确管理最新研究成果：脑联网 / 265

二、精确管理的未来发展方向 / 267

附录一：我论成功 / 269

附录二：我对管理的四篇杂谈 / 282

附录三：主流媒体对精确管理的详细报道 / 289

附录四：有关精确管理的更多报道 / 295

附录五：精确管理读者调查问卷 / 297

后 记 / 298



An Analysis of Precise Management

第一篇 管理困难何在？

在“二元结构、三个梯度”的市场环境下，企业虽面临严峻的外部挑战，但又有不可错失的发展机遇。企业图解分析，旨在帮助企业认清纷繁复杂的内部管理困惑，以更好地应对外部变化多端的环境。

第一章 企业所处形势及经营困惑

第二章 管理困惑

第三章 企业图解

第四章 管理分割

第一章 企业所处形势及经营困惑

在我经营企业并与企业家接触的过程中，有很多老板对我说，管理太难了，管理一个企业真的很难；在我出席各种活动时很多风险投资者、银行家对我讲，作投资不容易，做企业更是难上难，大凡将一个企业做到一定规模的人对此都应该是深有体会。企业家带领自己的团队创造了财富，提供了就业，这一群体比仅作投资的机构要多很多，既然做了企业家，那么就要去解决好办企业的问题，让企业能够符合相应的市场法则运营，这就需要企业管理。

从1983年大学毕业参加工作，到1994年开始创业，时至今日近30年的时间，我是与精确管理一路走来的，精确管理从无人问津到社会各界予以广泛关注和认可，如今越来越多的人对精确管理感兴趣并加入到对其进行研究的行列中来。

有读者问我，精确管理重点在于研究企业内部管理，难道不关注企业所处的外部环境吗？显然不是这样，不过，精确管理关注外部环境也是为了帮助企业更好地做好内部管理。企业管理是一种纷繁复杂、涉及众多知识学科的社会实践，如今，我们可以在“精确管理”这4个字后加上“体系”两个字了，为什么说是体系呢？因为精确管理不仅仅是一个理论，也不仅仅是一个方法论，重要的是，但凡尊重人性、以人为本的方法和咨询均实施在精确管理实践步骤之内，精确管理是一个从理论到实践的体系化管理模式。通过建立精确管理体系，我们试图来剖析做企业难的问题何在，并且探索和帮助企业来解决管理难题。

几乎所有的企业家都学过管理，也参加过管理咨询培训，而形形色色的

管理教材、培训课程大多都在讲两个问题：第一，确定你的方向。你向哪里走，我们把它叫做战略选择。第二，作出战略选择之后，创建一个团队并且以最小的成本来达到所确定的方位^①。要讲清方向怎么确定，我们就需要知道企业所处的宏观形势是什么，企业家经营企业的背景是什么，今天的企业家和10年前、20年前的企业家面临的环境有什么不一样，不一样在哪里，我们的目标到底是什么。因此，在讲述企业家面临的管理困惑之前，我们先来看看企业所处的外部环境，这有助于我们对企业内部管理问题的认识 and 解决。

从国际形势来看，中国的崛起和腾飞将会在相当长的一段时期内为中国企业提供一个稳定并且充满机遇的发展空间，中国经济实力的不断增强将会让中国企业家有更多的事情可做。这里面要求我们去知道并了解国际时局形势、国际金融体系秩序、国际市场交易规则、不同国家的经济结构形态，以及美国、西欧、日本等发达国家和地区不同的文化特征等；我们需要深入地去客观分析关乎世界政治经济格局变化的大事件背后的深层次原因，比如，2008年爆发的全球性金融危机，世界大国在经济领域包括粮食、能源、金融等方面的博弈，对这些方面的深入认识，有助于持续提升企业家的宏观视野。深入分析什么是全局问题、什么是局部问题，什么是主流、什么是分支，这样的思维模式对企业家经营企业大有裨益。

我们主要来看一下国内的形势，中国经济的基本特征是什么呢？新中国成立后，中国社会形成了农村和城市的二元经济结构，特别是改革开放后，邓小平在1985年明确提出“让一部分人先富起来”，可以说主要是让“城里人”先富起来，由广大农民撑起中国经济发展的脊梁，这才保证了中国经济30多年稳步发展的势头。“让一部分人先富起来”既是政策，又是指引的方向，中国经历了一个快速发展的阶段，在这个快速发展阶段中，我们前期强调的是以标杆为榜样，以迅速富裕来吸引社会大众，发挥大众的才智和吃苦耐劳的精神迅速改变每一个人的生存状态，从而使得我们整个社会快速实现财富积累。应该说这一指示顺应了中国在最近200年的发展过程中，人们迫

① 方位，包括企业战略设定的方向、要到达的水平及要实现的目标。

切希望对自身生存环境加以改变的需要。所以，这个指示变成了举国上下热气腾腾、全民积极参与改变自我生存状态、快速实现富裕这样一种群众性的社会实践活动，这也使得今天中国才可能由二元经济结构向一元经济结构过渡。

“让一部分人先富起来，最终实现共同富裕”，很多人在理解这句话的时候，只强调或者偏重于“让一部分人先富起来”，但是，邓小平提出这句话的落脚点是在后面，“最终实现共同富裕”。今天，当我们要转移过多劳动力的时候，我们广大的中西部地区、广大的欠发达地区和农村地区，对劳动力都有着巨大的需求，我认为这种需求可以让中国经济再持续增长 30 年。对于国家发展来说，这种需求是人们追求富裕的一种意志表达，也是共同富裕得以实现的一个关键要素；对于企业家来说，这种需求意味着一种强大的消费能力，是一片广阔的市场增长空间。

那么，中国经济的特征是什么呢？我的总结是“二元结构、三个梯度”。“二元结构”前文已经讲过了，“三个梯度”我们通过图 1-1 可以看到全貌。按照城市化发展来看，哪里的灯亮，就表示现在哪里经济发展得好，哪里的灯暗，就表示哪里经济发展得差，这就好比一张浓缩的世界经济图。



图 1-1 “三个梯度”示意图

日本比较亮，西欧、北美也比较亮。中国沿海一带（包括中国台湾）是第一梯度，广大的中部地区稍微暗一些，是第二梯度，然后西部地区是第三

梯度。作为企业家来说，“二元结构”和“三个梯度”是其梦寐以求的市场环境。世界上很多国家也想这样，但是没有这么好的发展、增长空间。

下面与读者分享一段我的亲身经历。2010年，我出席亚布力中国企业家论坛的时候，法国施耐德电气集团董事会主席兼首席执行官赵国华先生和我一样，只有15分钟的演讲时间，他的演讲不用法语也不用英语，而是和我们中国企业家一样用中文。会下我们交谈时才得知，赵国华先生原来并不通晓中文，他的整个演讲稿是用法语音标“标出”中文发音，然后在论坛上一个字、一个字地念出来的。这个事情告知我们中国企业家一个事实，即态度决定一切，这个态度就是施耐德电气集团董事会主席知道中国的市场有多么广阔，中国的市场足够施耐德电气在中国再发展20年的，这是中国经济形势的基本特征，也是我们中国企业家必须清醒意识到和应认真思考的。

那么，目前我们中国企业到底要做的是什么呢？

在计划经济时代，企业家天天抓生产，以为那就叫做企业，后来才知道那叫管工厂、车间。当时一个厂有上百人就觉得很了不起，现在东莞很多工厂里的一个车间中就有上万人，如今，我们不可再用一个车间来形容一个企业了。时至今日，企业管理者得了解品牌，得把企业的触角延伸到中国的“三个梯度”中去，企业营销迫在眉睫。企业家需要有品牌、有营销，当然这也是一些企业家的痛苦之一。痛苦在哪里呢？原来管一个车间，车间里的工人只需要按照固定的时间和进度来做出固定的东西即可。在新的形势下，很多生产型企业正面临管理“工具人”的难题，因为原来听话的“工具人”变成了今天的“智慧人”，新招聘的工人不仅要求能挣到工资，还会和管理者谈幸福感、自我价值、个人成就，很多工厂的管理者对此很头疼，因为他自己都没想这么多，但是管理者必须要清楚，只有这样的“智慧人”才能帮助企业感知、分析市场，认知、创造客户，进而生产出满足客户需求的产品，这些的确只有“智慧人”才能做到，如果管理者不会管理这样的人才，就意味着企业的竞争力将逐渐下降，最终难免被市场淘汰。因此，人才管理是新形势下企业需要认真面对的一个重要课题。

在由“二元结构、三个梯度”所产生的如此巨大的市场空间中，中国经