

如果细节决定成败，那什么决定细节？
从管理的细节中洞察企业的生命规律、组织的成长规律、
人性的变化规律，从而准确把握管理的精髓。

管理的细节

任俊正◎著

洞察人性的微妙 解决中小企业痼疾
175篇管理心得 提升管理水平
顶尖管理咨询顾问 10年工作思考笔记



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

THE RECOMMENDED SEQUENCE

推荐序一

《管理》(MCI) 目录

并加出版集团中，出版一，任俊正著，中国发展出版社

2012.2

ISBN 978-7-81177-0218-1

1. ①管... ②任... ③企... ④管... ⑤管... ⑥管... ⑦管... ⑧管... ⑨管... ⑩管...

中国发展出版社 (CIP) 数据 (2012) 第 082256 号

THE DETAILS OF MANAGEMENT

管理的细节

任俊正◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的细节/任俊正著. —北京: 中国发展出版社,
2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0318 - 1

I. ①管… II. ①任… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 083856 号

书 名: 管理的细节

著作责任者: 任俊正

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0318 - 1

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 210 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版

印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zdfzcs.tmall.com>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: 121410231@qq.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

THE RECOMMENDED SEQUENCE

推荐序一

管理也是生产力。管理的价值充分体现在它的最基本的职能——“组织”上。管理具有二重性，既要组织生产力，又要处理生产关系。各生产要素只有通过管理的职能把它们有效地组织起来，才能变成现实的生产力。在既定的技术条件下，这种组织水平有多高，生产力的水平就能有多高。记得在一次会议上，休息时与一位搞科技的老专家聊天，他深有体会地对我说：“我是搞技术的，以往总觉得科技最重要，现在看来管理更加重要，可以说没有管理，什么也做不成。”在我这个搞经济和管理的学者面前，这位老专家虽然表现得有些谦虚，但他的话却是真诚的、由衷的。

管理既是一门科学，也是一门艺术。要掌握管理学的真谛，除掌握必要的专业知识外，还需要不断的实践。但强调管理的实践性，并不是说管理不需要理论的指导。我在教学中，经常有人问我，既然管理如此重要，有没有一些管理模式，能让我们拿来就用？还有人甚至说，我有资金，也有人，你就告诉我现在干什么、怎么干能赚钱就行了。我说，赚钱是你们企业家的事，而不是专家教授的事。专家教授的任务在于帮助大家提升对

管理的一般原理和规律的认识，当然这种认识必须建立在对实践充分把握的基础上。

在实际工作中，上述把管理简单化、经验化的想法和做法并不少见。在改革开放初期，我们整个国家似乎都在寻找和探索企业管理的经验，但却缺乏对管理一般规律的深入研究和认识。当一个地区或一个企业总结出某些所谓好的经验后，有关方面马上就组织在全国推广，号召所有的企业都去参观学习。一些企业不顾本企业的实际，把学来的东西生搬硬套到自己的企业中，结果效果并不好，于是又对这种经验进行否定，并开始寻求新的经验，如此周而复始。

我并不否认经验的重要性，而是强调任何管理模式或经验都有其适应的范围。不顾客观条件的照搬照抄，注定是不能取得成功的。上述情况，归根结底是计划经济体制下行政手段配置资源的产物，当市场在资源配置中发挥决定性作用的时候，这种现象就一去不复返了！

管理的实践性和艺术性还常常表现在一些细节上。对这些细节的发现与把握的能力与水平，或者说处理的艺术，会直接影响到管理的效果。《管理的细节》就是一本研究管理细节和管理艺术的著作。作者任俊正博士受到过严格的管理学理论训练，又长期从事企业管理咨询工作，经常深入到企业一线，对企业的生产经营活动有着深入的了解。作者提出注意管理细节的重要性，但并不意味着不重视战略问题，只是强调不仅要重视战略的制定，更要重视战略的执行和落实。如书中《企业战略到底“战略”什么》《悬空的战略》《领导有战略≠企业有战略》等文章，就对企业战略问题进行了深入思考。在整个企业界热衷于谈论“战略”问题时，作者通过对企业实际的深入观察，冷静地发现企业“美妙的战略报告”与员工“清晨走进办公室到傍晚离开办公室”的实际行动并没有密切的关联，并

据此进行了深入阐述和思考。更难能可贵的是，作者在宣讲时非常生动且引人入胜，就像在阐述一篇小说构思、求解一道数学难题一样。又如书中《如果细节决定成败，什么决定细节》一文，根据当前企业中流行的“细节决定成败”这种观点，结合在企业中观察到的具体现象，提出了“什么决定细节”的问题，并结合自身实践给出了答案，其所提出的问题与解决问题的思路都值得管理者深思。

类似这样的问题在书中还有很多。从一定意义上说，《管理的细节》一书与其说是作者对管理细节的观察与思考，不如说是对细节背后所隐藏的规律的认知与把握。

《管理的细节》一书在写作风格上，既不像一般的管理学教科书那样系统而呆板，也不是那种零星杂乱无章的经验总结，它像是一位在企业工作多年的朋友，在与您就企业中的人与事进行用心交流，时而会让您会心一笑，时而又会让您陷入深思。我相信，如果您能沉下心来细细地阅读，一定会得到意想不到的收获。

是为序。

国家行政学院原经济学部主任、教授、博士生导师

THE RECOMMENDED SEQUENCE

推荐序二

在互联网概念满天飞的时代，真正参与过互联网企业创业的人都可能有这样的体会，比所谓伟大的盈利模式更为重要也更有难度的，是模式的落地。

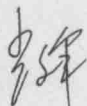
模式要落地，就必须扎扎实实地打造供应链、运营链与需求链，其中包括扎扎实实地打造管理平台。现在有很多人号称互联网企业不需要管理，在我看来，互联网企业不是不需要管理，而是需要适应时代发展的管理，其中尤其是要适应90后对自由、平等、爱与尊重等方面的需要。在更为开放、自由、宽容的互联网时代，管理人员在一些司空见惯的管理细节上的麻木，如与员工的沟通方式、团队建设的方式、命令链的形式等细节上的麻木，最终结果只能是被时代淘汰。要做好管理，就要深刻理解组织的规律、准确理解人性的特点，真正地用“心”管理。我想，这就是《管理的细节》一书所倡导的管理思想。

任俊正博士是蜜蜂游旅行网的管理顾问与创始合伙人，深度参与了从模式产生、开发上线到迅速发展的整个过程。他既有深厚的理论功底，也

有丰富的实战经验，更可贵的是，他不但能够从细节的变化中捕捉到变化背后的本质，而且能够用非常通俗的语言讲出来，三两句话便可拨云见日，让人豁然开朗。这种举重若轻的风格也充分体现在了《管理的细节》一书中。

《管理的细节》并没有采取说教的方式列举一堆所谓的管理金科玉律，而是以朋友的身份在用“心”谈话。书中所讲的人和事，会让人不由想到自己企业中的人和事。书中所分析的管理行为，会让人不由反思自己的管理行为。听作者用“心”的谈话，会在不经意间品味到管理的真谛。

蜜蜂游旅行网创始人兼 CEO



CONTENTS

目 录

企业的宿命

第1篇

- 小企业,大老板 / 3
 - 改变人治企业的命运
- 一架笨重的公司机器 / 7
 - 对体制内企业的分析及解决建议
- 红海公司的痛苦转型 / 12
 - 你有多久没到基层工地上去了
- 企业是要进化的 / 16
 - 改制后的国企缘何难管
- 企业是一个透明的黑匣子 / 20
 - 组织的逻辑到底是什么
- 企业都有“三好三坏” / 25
 - 管理者应该知道该做什么
- 股东信任危机是不得不考虑的问题 / 29
 - 股东信任至少包含4个方面
- 企业到底是谁的 / 35
 - 从国美控制权之争谈开去
- 不要背叛自己的企业 / 40
 - 企业的风格应相对稳定

民营企业成长中的三大瓶颈 / 44

——市场、成本和治理

民营企业成长中需处理好三大平衡 / 48

——激情 VS 理性、经验 VS 制度、治理 VS 发展

民营企业成长的烦恼 / 51

——三个绕不开的发展难题

悬空的战略 / 57

——战略应落实到行动中

企业战略到底“战略”什么 / 60

——将战略具体化、可视化

战略视角应从外到内 / 63

——做企业要专业且专注

领导有战略 ≠ 企业有战略 / 66

——将战略清晰地文本化

人力资本仅仅是个口头概念吗 / 69

——人为资本如何落地大多无解

人力资本在民企是一个梦想 / 72

——为什么民企招不来、留不住人才

企业王国与音乐 / 74

——管理理论不能沦为自娱自乐的表演

企业中的权威与自由 / 77

——遵循人性规律让管理成本降低

小孩与小树,相关与因果 / 80

——找出真正与效益正相关的因素

学习型企业还需学习型老板 / 84

——培训如何真正有用起来

不会沟通是企业制度建设的难题 / 87

——如何有效地编写企业制度

组织沟通为什么难以从心开始 / 91

——找准企业内沟通不畅的根源

工作会议不是朋友聊天 / 94

——切断开会跑题、议而不决的根源

团队精神也有困惑 / 97

——职场发展与团队合作如何统一

团队的精髓在于共同承诺 / 99

——选对人,才能做对事

绩效考核为什么落不了地 / 102

——制定并实施合适的考核方案

绩效考核扭曲在哪里 / 105

——绩效考核中的常见弊端

绩效文化强调什么 / 110

——效益观、考评观、分配观

绩效考核量化与否并不重要 / 113

——选对考核方法最关键

商业模式价值链还是短些好 / 116

——对互联网企业盈利模式的思考

不是每个人都会做上司 / 121

——当领导应先提升管理素质

用人的一点学问 / 123

——根据员工特征灵活调整管理风格

管理者需要隐藏自己的个性吗 / 126

——管理者应按管理思维思考问题

差异化的领导风格 / 129

——人性对管理风格的微妙影响

人情化管理是对管理的误读 / 132

——完善的规则和机制才是以人为本

“对事不对人”的管理更好吗 / 135

——当价值观不统一时应多些权变

别用圣人的标准要求下属 / 138

——执行或改变先从管理者开始

有钱未必能招聘来“鬼”推磨 / 140

——缺乏人才时先从内部寻找

人人都有自己的需求 / 143

——根据需求进行不同的激励

员工的人性会因管理者而变 / 145

——顺应人性调整激励手段

中小企业还是慎用 PK 的好 / 148

——PK 过度使人才难以发挥

企业里可怕的书呆子思维 / 151

——万勿囿于传统、以偏概全、过于僵化

如果细节决定成败,什么决定细节 / 154

——机制决定细节

组织存在沟通问题的原因 / 157

——三种常见的沟通障碍

企业里学会说话其实不容易 / 162

——会说话是处好人际关系的前提

听也是一门艺术 / 165

——根据听众反应调整说话

第4篇
管理的价值

管理培训怎么就做成了传销 / 167

——培训不能只考虑学员满意度

管理培训最好“苦”起来 / 171

——能否解决问题是检验培训效果的标准

培训的效果要通过管理手段来提高 / 174

——培训没效果,错在管理者

管理是干什么 / 181

——从自己做起、从手头做起

管理好是效益好的什么条件 / 184

——长期可持续发展靠管理

管理反映了一个公司的品位 / 186

——为何高薪却挖不到人

管理要尊重三条基本规律 / 189

——好的管理应市场化特色最强

对企业管理者而言,管理自己更重要 / 191

——管理工作从自我管理开始

管理者价值不等于管理的价值 / 193

——管理岗位的非市场化决定管理者不应拿市场薪酬

管理者的付出 / 197

——管理者要做管理的事

请用管理语言描述管理问题 / 199

——企业中用语要基于事实而非感觉

提升执行力关键要管理者负起责任 / 202

——执行力差先从管理者找原因

知道管理能做什么也很重要 / 205

——管理有用的前提是管理者愿做好

- ✦ 这事不属于管理 / 207
——管理并非万能
- ✦ 两家企业,两种命运 / 209
——改制不是万灵药
- ✦ 不能误读的“和谐” / 212
——规则和机制才能保证真正的和谐
- ✦ 浮躁的管理 / 215
——管理应踏踏实实、从我做起
- ✦ 虚假的管理 / 218
——思考和解决问题才能让经历变经验
- ✦ “画虎不成反类猫”的管理 / 221
——管理不应盲目求新
- ✦ 模糊的管理 / 224
——不能把管理非专业化
- ✦ 企业的真假制度化 / 228
——制度化管理的三个内容
- ✦ 中文的丰富与管理的艺术隐藏管理逻辑漏洞 / 230
——为什么落后的企业总容易出经验



·第 1 篇·

企业的宿命

改变人治企业的命运

对体制内企业的分析及解决建议

你有多久没到基层工地上去了

改制后的国企缘何难管

组织的逻辑到底是什么

.....

小企业，大老板

——改变人治企业的命运

阅读思考

1. 为何资产过亿的老板，依然忙得像蚂蚁？
2. 如何建立靠机制而非人治的企业？

北京很少会有类似山西煤老板们一夜暴富的故事，坊间也很少会流传如温州炒房团老板们的传说，可北京却的确有那么一大批非常有钱的人。这些人很多都经营着一家或几家不大不小的公司，在京郊某个地方拥有几套别墅，有几辆或十几辆高级私家车，对外还投资着一个或几个项目。他们的公司也许只在北京某个偏僻写字楼的一间小房子中，但却敢沉稳地描绘红旗插遍全国的计划。那种沉稳不是装出来的，而是确实有雄厚的财力做底气。他们中许多人的资产，甚至并不比那些整天在媒体上混脸熟的企业家少，可能更多。也许在普通人眼里，他们的日子无忧无虑，然而他们也有苦恼，其中之一就是所谓的“小企业、大老板”的困惑。

这些人大部分是传统行业的经营者。虽然也有技术革新浪潮中的幸运儿，如办了一个网站获取了巨额财富之类的，但毕竟是少数。这些人很多都是凭