

· 职业化员工优秀培训读本 ·

针尖上打擂台，拼的就是精细

赢在精细化

把工作做精 将事情做细

严家明 吕国荣◎编著



培养员工的精细化精神 打造卓越的精细化企业
“细节决定成败”的员工执行版



机械工业出版社
China Machine Press

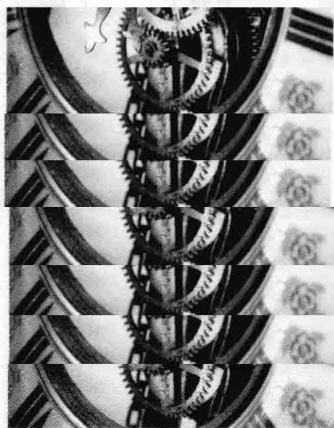
· 职业化员工优秀培训读本 ·

针尖上打擂台，拼的就是精细


赢在精细化

把工作做精 将事情做细

严家明 吕国荣◎编著



培养员工的精细化精神 打造卓越的精细化企业
“细节决定成败”的员工执行版

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业越来越离不开精细化管理，这是企业竞争力与生命力的基本保障。本书从质量、成本管控、安全生产、服务等角度分析了精细化管理工作的重要性，并提出了实现精细化管理的可行方法。本书旨在帮助广大企业员工养成精细化的工作方式，提高工作效率，并使企业获得更高的效益。

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在精细化：把工作做精 将事情做细/严家明,吕国荣编著. —北京：机械工业出版社，2010.4

ISBN 978-7-111-29867-0

I. 赢… II. ①严… ②吕… III. 工作方法 IV. B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 030895 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：孙 磊 责任编辑：解文涛

责任校对：侯 灵 责任印制：洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2010 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm × 210mm · 6.5 印张 1 插页 · 129 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29867-0

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

前 言

所谓精细化，就是精密、细致之意，精细化并非新鲜事物，自古有之。老子曰：“天下大事必作于细，天下难事必成于易。”被誉为当代细节专家的汪中求先生在《细节决定成败》一书中指出：精细化的时代已经到来，细节决定成败。

著名经济学家吴敬琏教授先后两次深入浙江省宁波市考察民营企业后指出：“企业应该走‘精细化’发展的路子。”

中国房地产界的领头羊——万科集团董事长王石说：“精细化是未来十年的必经之路。”

为什么来自学界和商界的精英人物均不约而同地推崇精细化？因为精细化是时代发展的趋势，也是企业发展的必经之路。

在汪中求先生看来，精细化是我国企业（包括有管理属性的公共机构和政府）必须迈过的一道坎儿，无论是哪种行业，还是哪家企业，离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。



在



把工作做精
将事情做细

精细化不是什么新理念，作为一种追求精益求精的努力，自古以来那些做事认真的人就已经在做了。

精细化是一种精神、一种意识、一种理念、一种作风、一种认真工作的态度、一种精益求精的工作方式。精细化在我们的实际工作中无处不在，具体到企业中表现为：管理精细化、质量精细化、工作精细化、成本管控精细化、安全生产精细化、销售服务精细化、营销精细化、业务流程精细化、产品开发精细化、企业文化精细化等。

精细化越来越受到管理高层的重视，但是实施精细化涉及基层经营活动的各个环节，仅仅有管理高层的积极性还是不够的，需要将精细化理念植根于每一位员工的脑海之中。因为精细化是靠全体员工来落实到位的，员工才是精细化的真正执行者，只有全体员工具备精细化管理意识和精细化精神，企业的精细化才能落到实处，产生实效。

针尖上打擂台，拼的就是精细。精细化精神理应渗透到每个部门、每个岗位、每个环节、每件事、每个人，进而形成一个完善的精细化体系，把每个细节上的事情做细、做深、做透，企业才能做强、做大。

海尔集团董事局主席张瑞敏说：“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。”精细化不是一项阶段性任务，而是一项长期的系统性工程。我们必须不断改变粗放的工作方式，事事力求精细，持之以恒地做下去，长期坚持就会形成习惯，良好的习惯就会成为品质。这种品质最终将决定个人成长和企业的发展、成败



的命运。

当精细化成为我们每一个人内在的品质时，它将不只是一种管理体制，也不仅是一种思想方法，它必将作为一种生存方式对我们的工作和生活产生深远的影响。

精细化精神是我们打开成功之门的钥匙，是我们通往事业彼岸的桥梁。精细化理应成为我们工作的灵魂、行动的指南。特别是每当我们结束了一天的工作后，都应该对着心中的自己问：“今天，你精细化了没有？”

本书在编撰的过程中，得到了张书兰、张旭东、邹华英、张鸿波、汤凌、董全才、谷桂琴、王甲有、任燕飞、高志坚、蒋如彬、熊竹根、黄诗国、廖彩扬、黄龙、郝敬刚、洪辉伍、古剑声等人士的支持和参与，在此深表谢意。同时，欢迎读者朋友对本书提出宝贵的意见和建议，我们的信箱是 lgy200808@163.com。

目 录

CONTENTS

前 言

第1章 工作精细化 /1

- 一、精细化的核心是做事做到位 /1
- 二、把小事做细，把细节做透 /8
- 三、看似“差不多”，其实差很多 /12
- 四、做任何工作都追求精益求精 /19
- 五、不断追求完美的工作表现 /22
- 六、“用心”才能实现精细化 /25
- 七、精细化重在善始善终 /32
- 八、把复杂的问题简单化 /37
- 九、对细节问题要有追根究底的精神 /41

第2章 质量精细化 /47

- 一、追求质量“零缺陷”，创造高效益 /47
- 二、产品质量是生产出来的，不是检验出来的 /52



赢



把工作做精
将事情做细

三、对产品质量来说，不是 100 分就是 0 分 /56

四、质量一次就做对，代价最低 /59

五、追求质量百分百，实现质量精细化 /62

第 3 章 成本管控精细化 /67

一、精细化对企业最大的贡献在于成本控制 /67

二、不该浪费的，一分钱也不浪费 /71

三、成本分析要追根究底，分析到最后一点 /76

四、成本控制不仅仅是管理者的事情 /80

五、培养节俭文化，为企业精打细算 /84

六、节约下来的都是利润 /91

第 4 章 安全生产精细化 /105

一、安全生产无小事 /105

二、安全工作需要“小题大做” /116

三、安全生产精细化依赖员工的责任心 /120

四、精细化安全生产不允许侥幸心理 /128

五、建立安全生产精细化的预防措施 /135

六、付出一万的努力，防止万一的发生 /144

第 5 章 服务精细化 /147

一、服务更要精细化 /147

二、精细化服务要用“细节”说话 /151



- 三、细节服务感动人心 /154
- 四、做好精细化服务，为企业赢得更多的客户 /156
- 五、从细微处培养忠诚的客户 /166
- 六、通过精细化服务来满足顾客的个性化需求 /169

第6章 精细化关键在于执行 /175

- 一、精细化重在执行落实 /175
- 二、细节造就完美执行力 /178
- 三、用制度保证精细化的执行 /185

附：“赢在精细化”参考培训 /193

工作精细化

一、精细化的核心是做事做到位

精细化是组织大家将大目标分解到每个人身上，把上级要求事项做到位。在规定的数量、质量、时间域值内完成。精是水平高，细是做事具体、到位。精细化的核心是把事情做到位，而且持续下去变成日常习惯。

精细化有着一套系统的理论，把精细化理论运用到实际工作中，就是让人们把应该做的事情做到位。

每个人都有自己的职位，每个人都有自己的做事准则。医生的职责是救死扶伤，军人的职责是保卫祖国，教师的职责是培育人才，工人的职责是生产合格的产品……社会上每个人的职位不同，职责也有所差异，但不同的职位对每个人却有一个最起码的做事要求，那就是做事做到位。做事做到位应是每个员工最起码的工作准则，也是做人的基本要求。只有做事做到位，才能提高工作效率，才能获得更多的发展机会。

各行各业，无不在呼唤做事做到位的员工。



在
精
细
化

把工作做精
将事情做细

一位著名企业家对“做事不到位”的当头棒喝

现代职场中，有些人凡事都得过且过，做事不到位，这绝对不是个别现象，而是存在于广大企业的一个普遍问题。

在2000年第10期的《南风窗》杂志上有东方集团董事长刘永行写的一篇文章——“昂贵的中国人力资源”，在这篇文章里，我们看到了这位著名企业家对“中国人做事不到位”的当头棒喝：

“这几年，因为希望集团规模逐渐增大，员工也多了起来，学习同行的管理经验，是提升自己管理水平的一条有效之路，所以我经常出国去看别的国家的同类企业。最近一次到韩国的一家面粉企业参观，给我感触很深，回来后好几个晚上都睡不好觉。”

“那是希杰集团下面的一个面粉厂，它每天处理小麦的能力是1500吨，雇用了66个员工。那里的员工工作效率之高令我惊叹。我是干这一行的，我知道中国同样的企业一般生产能力在几百吨，但是雇用员工一般要超过100人。我们希望集团效率要比国内同类企业高一些，250吨处理能力的工厂一般雇用70~80人，但也已经是希杰集团那家工厂的6倍了。”

“可是更令人刺激的是，后来和这家工厂的管理层交谈的时候，他们说，他们也在内蒙古的乌兰浩特办过工厂。250吨的处理能力，他们雇用了155人，效率与韩国企业相比居然有10倍的差距，经过一段时间的经营以后，他



们觉得效益太差，就把这家工厂给关闭了。这是什么原因呢？是设备的先进程度不如韩国吗？不是。韩国的这家工厂是20世纪80年代投入生产的，而内蒙古的那家工厂是在20世纪90年代建起来的，设备全套进口，比韩国那家工厂还先进。管理者同样是韩国人，我们后来还碰到了在内蒙古那家工厂的厂长。我专门就这件事问过那位厂长：为什么同样的设备，同样的管理层，中国那家工厂就要雇用那么多人。那位厂长很含蓄地回答我：‘中国人做事不到位！’就是这句话，让我回来以后几个晚上睡不好。”

回国后，刘永行琢磨了好几个晚上，他终于明白了：“那位厂长的一句‘中国人做事不到位’，确实是把我们的毛病指到了根子上。由此，我得出了一个很惊人的结论：中国的人力资源成本其实是非常高的。不要只看我们每个人的薪水很低，我们做事情的效率也比人家低，而每个人低那么一点点，体现在一个企业、一个社会，就是非常大的差距。”

也许，员工与员工之间在工作时间上差不了多少，但是，每个人都相差一点点，积累起来，就会形成企业效益之间的巨大差距；每个企业都相差一点点，积累起来，就会形成国家生产力之间的差距。这些差距，正是由于我们每个人一点点的差距造成的，要想弥补这种差距，就必须要求我们每个人：做事做到位！

刘永行最后在文章中说：“如果我们每个人不是把事情只做到9分，而是做足10分；如果整个企业都这样，我相信我们的员工就能拿10倍于现在的工资。如果我们每个人





在



把工作做精
将事情做细

的工作都再改进一点，做足11分，尽到12分的责任，我们不是就能赶上欧美了吗？”

刘永行的这篇文章，通过自己的反思和分析，给众多的中国人以“当头棒喝”，并由此得出“昂贵的中国人力资源成本”的惊人结论。

只有“做到位”，才能创造价值

在很多公司中，令老板最头疼的就是员工对布置的工作不积极、努力地去做，不按质、按量地去完成，而只做一些表面文章。这些员工不重视日常事务，基础工作不踏实、不完善，审核前实行突击战略，只做表面文章，敷衍了事，对于这种工作作风，实际效果可想而知。

许多人外出，总要带上一只旅行杯。旅行杯的盖子一定要盖好、拧到位，否则，杯里的水就会洒出来。旅行杯的盖子如果拧不到位，就等于没盖盖子。由此想到，任何一项工作如果不做到位，就难以收到预期的效果，甚至等于没做工作。

美国肯德基公司为何能顺利地进入中国市场，很重要的一条就在于它对中国市场进行了充分的预测。通过预测，广泛地收集了信息，在此基础上，进行了科学的决策。

起初，肯德基公司派了一位执行经理来北京考察中国市场，他来到北京街头，看到川流不息的车辆、熙熙攘攘的人群，非常兴奋地向总公司汇报说：中国的市场潜力很大。当总公司向他询问具体数据资料时，他却张口结舌，说不上来了。总公司对此非常恼火，以不称职为由将其降



职了。

紧接着总公司又派出了一位执行经理来考察。这位经理做事很到位，他没有走马观花，而是实实在在地做了几件事，精心地进行了调查和实测。

首先，这位经理在北京的几个街道上，用秒表测出人流量，大致估算出每日每条不同街道上的客流量。他利用暑期，临时招聘了一些经济类专业的大学生做职员，在北京设置品尝点，请不同年龄、不同职业的人免费品尝肯德基炸鸡，尤其是在北海公园这座皇家园林，利用这里游人众多的特点，广泛征求各种意见。他们详细询问品尝者对炸鸡味道、价格、店堂设计方面的意见和建议。不仅如此，这位经理还对北京鸡源、油、盐、茶及北京鸡饲料进行了调查，并将样品数据带回美国，逐一作分析，经电脑汇总得出“肯德基”进入北京市场会有巨大的竞争力的结论。

做事做到位与不到位其结果是完全不同的。只有做事做到位的员工，才能为企业创造价值，才能成为老板心目中的优秀员工。

将事情踏踏实实地做到位

越来越多的员工只管上班，不问贡献；只管接受指令，不顾结果。他们应付差事，把事情做得“差不多”成了他们的行为准则。

海尔集团董事局主席张瑞敏说：“如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始也会擦六遍，慢慢觉得五遍、四遍也可以，最后索





在

精

细
化

把工作做精
将事情做细

性不擦了。”张瑞敏认为：“这种人最大的毛病就是做事不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。”

张瑞敏就是因为熟知某些人做事不到位，才发明了“日清日毕，日清日高”的OEC管理办法，以此来严格要求每天的工作必须当日完成。

1997年10月的一次例会上，海尔销售公司按照例行管理制度复审冷柜电热本部对某地区用户回访的电话记录，发现记录上许多页都仅写着“占线”两字。于是，张瑞敏把这件事作为案例让各个本部的部长发表一下对此事的处理意见，有的人说“抓体系”，有的人说“抓作风”，当时冷柜电热本部的部长回答：“回去查一查下面的员工是怎样干的？”

张瑞敏听了以后，当即指出：“你现在最要抓的就是你自己的思想作风和工作作风问题。你的下级不认真，是因为你没有要求他们认真。”抓事容易，抓问题难，通过抓问题带作风更难。如果自己不先认真起来，不能把一件事抓到底、抓出结果，以身作则带动整体作风，又怎么能要求下面的员工认真呢？

通过这一问题，张瑞敏发现以前曾经多次批评过的大企业病“说了不等于做了，做了不等于做到位”的现象在企业中仍然存在。

张瑞敏常常向员工灌输这样一个理念：“说了不等于做了，做了不等于做对了，做对了不等于做到位了，今天做到位了不等于永远做到位了。”只有“永远做到位”，才能创造价值。



中国有许多企业曾提出了很多的管理概念和口号，但没有几家企业能像海尔集团那样把概念和口号落实得那么“到位”。海尔集团甚至可以把这样的概念落实到厕所里：几点几分谁来洗厕所，几点几分谁来检查，几点几分谁来检查检查者是否来检查过。

对于现代企业和组织来说，也许最应该提的两个字就是“到位”。毫不夸张地说，企业和组织内从来不缺乏聪明人，也从来不缺乏能够做大事的人，但是缺乏那种能够将事情踏踏实实地做到位的人。

在当今这个日新月异的时代，作为企业和单位的一员，我们应当“做事做到位”；作为企业管理者，我们应当“管理管到位”。如果我们能够真正地将这“两个到位”做到位的话，我们的工作又何愁不能实现突破与飞跃呢？



赢

在
精
细
化

把工作做精
将事情做细

二、把小事做细，把细节做透

我们常说要追求卓越，其实卓越就是苛求精细化的具体表现，卓越并非高不可攀，只要我们认真从自己做起，从日常的每一件小事做起，并把它做精做细，就可以达到卓越的境界。

然而，在现实生活中，想做大事者比比皆是，但愿意把小事做细、把细节做透的人却少之又少。把小事做细、把细节做透，是一种认真的态度和科学的精神。精细化时代已经到来，那些考虑细节、注重细节的人，将小事做细、将细节做透的人，往往能够从细节中找到机会，将工作做得更好。

从细节、小事做起

做事粗糙，满足于“差不多”，是管理不善的企业的痼疾，也是我们产品质量和服务质量上不去的重要原因之一。

与“差不多”、“大概是”等观念相对应的，是人们都想做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上，“芸芸众生能做大事的人实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许过于鸡毛蒜皮，但这就是工作、就是生活，同时也是成就大事的不可缺少的基础。”所以，无论做人、做事都要

