

电信企业精细化管理

DianXi QiYe JingXiHua

Guan Li

范鹏飞 赵向军 王正 著



中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

电信企业精细化管理

DianXi QiYe JingXiHua
Guan Li

范鹏飞 赵向军 王 正 著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

电信企业精细化管理 / 范鹏飞, 赵向军, 王正著.
—北京: 中央编译出版社, 2012. 1
ISBN 978-7-5117-1235-6

I. ①电… II. ①范…②赵…③王… III. ①电信—
邮电企业—企业管理 IV. ①F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 270975 号

电信企业精细化管理

出 版 人: 和 奕

责任编辑: 王曷灵

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612365 (编辑室)
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: www.cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市华东印刷有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 369 千字

印 张: 20.5

版 次: 2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 63.00 元

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题, 本社负责调换, 电话: 010-66509618

内容提要

邮电分营后，我国电信又历经两次拆分，形成今天的中国电信、中国移动、中国联通三足鼎立态势，各自面临着增收节支、开源节流、精打细算、做大做强和持续发展等重大课题。而精细化管理正是电信企业增收节支、开源节流的理想选择，也是电信企业做大做强、持续发展的必由之路。

本书通过深入电信企业实地调查，在系统分析电信企业面临严峻的运营环境的基础上，借鉴国内外先进企业精细化管理的成功经验，比较全面地研究了电信企业精细化计划管理、精细化组织管理、精细化人才管理、精细化财务管理、精细化营销管理、精细化现场管理、精细化质量管理、精细化设备和技术管理等。本书既注重理论的探索，更重视理论与实践的联系，从而增强了本书的实用性、参考性和可操作性。

本书不仅适合于电信企业管理者阅读，也适合于从事电信企业运营工作的员工学习，同时也可供邮电院校相关专业的研究生和其他学员学习时参考。

前 言

伴随着国有企业体制改革的深入，我国电信企业不断成长壮大，借鉴国内外先进企业的管理理念和管理方法，逐步革新运营机制，积极优化资源配置，使得电信企业综合竞争力显著提高，焕发出了勃勃生机。然而，纵观电信市场，同质竞争、异质竞争进一步加剧，增量不增收的矛盾日益突出，电信企业面临着新的压力和挑战。在市场经济条件下，竞争是残酷的，只有让电信消费者满意，才能使电信企业永葆青春。所以，如何进一步改进通信服务质量，如何最大限度管好设备避免通信事故，如何开源节流增量增收，如何严格控制电信运营成本，如何坚持不懈寻找市场，如何扎扎实实地做好生产和服务工作，如何充分地发挥广大员工的聪明才干等一系列问题都已成为电信企业所关注的重中之重。这些问题的解决当然不可能一蹴而就，但精细化管理确实是解决这些问题的一把“好用、管用、适用”的钥匙。因为电信企业作为服务业，只有把工作做精、做细、做好，才能赢得市场、赢得用户、赢得天下。

精细化管理既可以理解为一套系统的，用来调整产品、服务和运营过程的技术方法，也可以理解为一种理念、一种思想、一种文化。那么，什么叫精细化管理呢？顾名思义，精细化管理就是通过提高员工素质来克服惰性，杜绝企业滴漏，开源节流，增收节支，从而提高企业整体效益的一种管理方法。其特征就是“精、细、严”：精——精益求精、追求最好、准确无误；细——计划细化、工作细化、管理细化；严——严格控制、严格考核、严格监督。

精细化管理理论起源于西方国家。20 世纪初，被西方人称之为科学管理之父的弗雷德里克·泰勒在《科学管理原理》一书中提出了科学管理理论。泰勒是从车间学徒一步步成长起来的工程师和管理学家。这样的成长经历使他十分关注工人普遍怠工的现象，留意思考如何最大限度地提高劳动生产率。他主张管理要科学化、标准化。对工人在生产操作过程中的每一个动作进行细致研究，确定出正确的动作规范和动作时限。科学管理理论的问世，彻底改变了

以往单凭经验管理的方法，掀起了一次管理思想的革命。科学管理理论延续至今，为精细化管理奠定了坚实的基础。

精细化管理是社会分工越来越细、专业化程度越来越高的必然反映，是长期以来经过很多企业的不断实践和完善总结出来的。精细化管理是建立在常规管理的基础之上，并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式，是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。精细化管理是一个渐进式、由粗到细、长期进化的过程，而且永无止境。精细化管理要落实管理责任，将管理责任具体化、明确化。它要求每一个管理者都要到位、尽职。第一次就把工作做到位，工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行检查，发现问题及时纠正、及时处理。在日常管理中，要求每一个步骤都要精心，每一个环节都要精细，每一项工作都是精品，精心是态度，精细是过程，精品是结果。其目的就是把大家平时看似简单、很容易的事情用心、精心地做好。有鉴于此，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。

精细化管理就是落实管理责任，变一人操心为大家操心，将管理责任具体化、明确化，要求企业每位员工都要到位、尽职，人人都管理，处处有管理，事事见管理。精细化管理要求管理结构完善，权力层层有，任务个个担，责任人人负。

需要特别指出的是，电信企业拥有覆盖全国的通信网络和成千上万的电信员工。规模、数量、差异等要素都是电信企业实施精细化管理的难题。因此，为顺利实现精细化管理，电信企业必须着力完成五个方面的转变：一是思想意识的转变，坚决抛弃片面追求规模的粗放式发展思想，坚持走效益与规模相协调的集约型发展道路；二是管理方法的转变，摒弃单凭经验进行管理的传统管理方式，应用现代管理科学进行管理；三是考核体系的转变，改变以往的任务配额制考评体系，引入现代化的绩效考评体系；四是信息化产品的转变，随着物联网时代的到来，社会信息化需求迅速增长，电信企业必须把握世界电信技术的发展趋势，加快电信产品的信息化和智能化的转型；五是服务质量的转变，减少和杜绝粗糙低劣的服务，向用户提供细致周到的人性化服务。

本书由南京邮电大学经济与管理学院范鹏飞教授、中国移动山东济南分公司高级经济师赵向军副总经理和浙江荣信通信有限公司王正总经理共同著成。南京邮电大学经济与管理学院企业管理专业硕士研究生（以姓氏笔画为序）王波、李卓贤、林桂殊、焦裕乘等四位同学参加了本书初稿的撰写。

本书在写作过程中得到了我国电信界许多专家、学者和同仁的大力支持和

帮助，同时收集了大量的资料和数据，借鉴了国内外优秀企业精细化管理的先进经验，并参考了国内外有关专家的观点和资料，在此一并表示诚挚的感谢。

由于笔者水平有限，书中错误在所难免，恳请读者批评指正。需要特别指出的，许多关于电信企业精细化管理的深层次问题还有待于进一步探讨和研究。因此，我们企盼与电信界的专家、学者、企业家共同携手，积极探索电信企业精细化管理的理论与方法，为我国电信事业的飞速发展添砖加瓦。

作者于南京

2011年9月

目 录

CONTENTS

前 言	1
第一章 精细化管理概述	1
第一节 精细化管理的由来	/ 1
第二节 精细化管理的内容与方法	/ 6
第三节 电信企业实施精细化管理的必要性	/ 17
第二章 国外企业精细化管理借鉴	23
第一节 世界著名企业的精细化管理	/ 23
第二节 著名企业精细化管理的经验借鉴	/ 33
第三节 我国电信企业实施精细化管理亟待改进的工作	/ 48
第三章 电信企业精细化计划管理	54
第一节 精细化计划管理概述	/ 54
第二节 电信企业精细化计划管理中的目标管理	/ 57
第三节 精细化计划管理中的战略管理	/ 66
第四节 精细化计划管理中的决策管理	/ 78
第四章 电信企业精细化组织管理	86
第一节 精细化组织管理概述	/ 86
第二节 精细化管理的组织模式构建	/ 92

第三节	电信企业精细化管理的组织再造	/ 104
第四节	电信企业精细化组织管理的创新和发展	/ 112
第五章	电信企业精细化人才管理	120
第一节	精细化人才管理概述	/ 120
第二节	电信企业人才精细化管理的必要性和可行性	/ 127
第三节	电信企业人才精细化管理的措施	/ 133
第四节	电信职业生涯精细化管理	/ 147
第六章	电信企业财务精细化管理	156
第一节	精细化财务管理概述	/ 156
第二节	电信企业全面预算管理精细化	/ 166
第三节	电信企业精细化成本管理	/ 170
第四节	电信企业财务精细化管理策略	/ 184
第七章	电信企业精细化营销管理	187
第一节	精细化营销管理概述	/ 187
第二节	电信企业精细化营销环境分析	/ 194
第三节	电信企业精细化营销理念的确立	/ 201
第四节	电信企业精细化营销管理的举措	/ 207
第八章	电信企业精细化现场管理	219
第一节	精细化现场管理概述	/ 219
第二节	电信企业实施精细化现场管理的方法	/ 223
第三节	电信企业精细化现场管理策略	/ 242

第九章 电信企业精细化质量管理	250
第一节 精细化质量管理概述	/ 250
第二节 电信企业实施精细化质量管理的方法	/ 258
第三节 电信企业精细化质量管理的实践	/ 264
第十章 电信企业精细化设备及技术管理	279
第一节 设备及技术管理概述	/ 279
第二节 电信企业精细化设备维护管理	/ 283
第三节 电信企业精细化技术创新管理	/ 295
参考文献	305

第一章

精细化管理概述

第一节 精细化管理的由来

一、精细化管理的起源

西方人称之为科学管理之父的泰勒（Taylor）从 1881 年开始在钢铁厂作时间—动作研究。对工人的操作动作进行细致的观察和分析，消除不必要的动作，改正错误的动作。并用总结出的一套合理的操作方法和工具培训工人，使绝大多数人达到或超过定额，劳动生产率大大提高，人工成本大大降低，工人的工资也得到大幅度提升。在此研究基础上，泰勒于 1911 年发表了《科学管理原理》一书，这应该是世界上第一本精细化管理的著作。

第二次世界大战开始以后，企业生产规模日益扩大，技术日趋复杂，产品换代周期大大缩短，企业间的协作大大增强。这种情况，对企业经营管理提出了更加精细化的要求。于是一批专家学者，将严密而精细的自然科学和工程技术的理论与方法，引入到经济领域，用来解决企业管理上的种种问题。它包括决策理论、运筹学、系统工程、数理统计、价值工程、投入产出分析等。这些理论与方法，以决策为专注点，注重定量分析与数学的应用，为企业的管理精细化提供了有效的方法和工具。

第二次世界大战以后，战败国日本推行国民经济倍增计划，使日本经济在短时间内迅速崛起，汽车、摩托车、钟表、摄影机、钢铁等产品直逼欧美市场，美日之间市场争夺愈演愈烈。日本企业为了牢固占领欧美市场，狠抓产品质量，降低生产成本，提高产品竞争力。于是品质控制、无缺点运动、全面质量管理、精益生产等精细化管理方法便应运而生。对日本质量管理做出杰出贡

献的管理学家，有戴明、朱兰等人。日本天皇曾授予戴明杰出人才奖，授予朱兰圣贤勋章。戴明强调运用统计方法，恒久地改善产品的质量和服 务系统，提出全面质量管理的 14 个要点和 PDCA 循环。

最著名的精细化管理应用是日本丰田汽车公司的丰田生产制。早在 1953 年，日本丰田汽车公司首次提出了 JIT（Just In Time，准时生产制）的概念，并于 1961 年在全公司推广，直至 20 世纪 70 年代，丰田汽车的大野奈一（Taiichi Ohno）成功实现了 JIT 技术的应用，使丰田汽车在交货时间和产品质量方面取得世界领先水平。日本丰田公司以此为基准发展了独特的丰田生产方式（TPS），冲击了美国人塑造的“福特式生产方式”。丰田生产系统是为了提高质量和生产力而逐步发展起来的，以日本文化中消除浪费和尊重员工的思想为哲理，是精细化管理思想的最主要来源。

精细化作为现代工业化时代的一个管理概念，最早由丰田英二在 20 世纪 50 年代提出。此后，美国的麻省理工学院对 JIT 进行了详细研究，提出了精 细生产方式的概念，这是涉及企业整体的一种扩大的生产经营模式。1992 年丹尼尔·T. 琼斯（Daniel T. Jones）总结了以丰田生产方式为原型的制造模式，第一次提出了“精益生产（Lean Production）”的概念。近年来，“精益生产”理论被延伸至企业经营活动全过程，扩展到服务型企业 和非营利性组织，发展成为“精益管理”，其核心都在于最大限度地降低各种形式的浪费。

二、精细化管理理论基础

在各行各业实现优质高效的管理，是许多管理学家、经济学家、哲学家及 一线管理者的共同心愿，他们中的许多人在管理方面都进行了深入的思考与探 索，总结了许多有益的思想观点和经验做法，其中，有许多与精细化管理的思想一脉相承。

（一）古人古籍论述中包含的精细化思想

精细化管理是现代管理思想，但对于小事、对于细节的关注，在古代就已经 被重视。中国春秋时思想家老子在他的著作《道德经》中提到：“天下大事 作于细。”就阐明了要想做好大事，就需要先做好小事的道理。四书中的《中 庸》也提到：“致广大而尽精微”，与老子的观点有异曲同工之妙。三国时蜀 汉皇帝刘备在临终前教导儿子刘禅：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。” 古籍名著《书·旅獒》说：“不矜细行，终累大德。”都强调了要想做一个具 有高尚德行的人，都要特别注意身边的每一件小事。这与精细化管理中以精细

管理促进人的发展息息相通，人必须注意自己所担负职责的每一个细节，才能做好本职工作，才能更好地促进自己的专业成长与学业进步。

精细化管理强调细节的重要性，认为一个微小的差错可能导致百分之百的失败，即“ $100 - 1 = 0$ ”理论，而在中世纪的英国流传着一则民谣：“丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，输了一场战争；输了一场战争，亡了一个帝国”，也体现了这一理论。

（二）著名企业管理理念中包含的精细化管理思想

外国企业的领导者很早就关注到细节管理得好与不好，直接影响着企业的发展。麦当劳创始人克洛克说：“我强调细节的重要性。如果你想经营出色，就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”惠普创始人戴维·帕卡德说：“小事成就大事，细节成就完美。”这些管理者关注经营管理中的每一个细节，所以带领企业取得了飞速的、持久的发展。目前，麦当劳、惠普，都是世界五百强企业，成为引人瞩目的跨国大集团。现任麦当劳总裁弗雷德·特纳仍然坚持细节管理的重要性，他在对工作人员“培训细节服务”时曾把麦当劳与其他快餐服务企业进行了比较，他说：“我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。”

中国成功的企业也关注细节管理。中国三峡总公司副总经理曹广品在三峡建设动员大会上谈到他所理解的精细化管理，他说：“要让一流目标‘下凡’。要让一流的目标变得实实在在，看得见、摸得着。要让每一个操作者清清楚楚地知道工作的目标和标准是什么，达到了什么标准就是一流。同时还必须坚定信心，一流目标不是高不可攀，经过努力是可以达到的。要让建设者知道，如何才能达到一流。因此必须把正确的操作步骤和每一步正常的操作顺序清晰地写出来，把每一个细节都用形象的甚至是量化的方式表现出来。要让做到一流的人得到相应的奖励，也就是要有正确的手段去调动工人的积极性，让他们用心地把每一个细节做到位，提高一次检验的合格率。”正是由于三峡集团高度重视精细化管理，把伟大的目标具体细化到每一个细节，才建成了现在世界上技术难度最大、装机容量最大的三峡水电站。中国最大的家电集团、中国真正走向世界的第一个著名品牌海尔的首席执行官张瑞敏非常重视细节管理，在他的著作《张瑞敏管理箴言 100 句》中，对于细节的关注有许多精辟的论断。他说：“什么是不简单？能够把简单的事千百遍都做对，就是不简单；什么是不容易？把大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。”他告诫员工不要轻视简单的、容易的事情和环节，并凝练成具有高度哲理性的两句话：

“图难于其易，为大于其细。”在张瑞敏的眼中，每一个海尔人都应该抱着“永远战战兢兢，永远如履薄冰”的心态，居安思危，志在长远。他说：“管理无小事。”每一件小事出了问题，可能就会影响到一连串的大问题。张瑞敏重视技术创新，提出“创新存在于企业的每一个细节之中”的论断，强调企业创新的一小步，或者说仅仅某一个细节的创新，都有可能促进企业向前迈进一大步。中国台湾卖大米出身的台塑集团董事长王永庆对细节的关注更是达到了相当高的程度，他认为经营管理必须“细致到点”。正是因为一直践行这样的理念，所以王永庆才能从最初卖大米起家发展壮大到目前台湾最大的集团公司之一。中国最大房地产公司万科集团董事长王石说：“精细化是未来十年的必经之路。”这个观点代表中国企业界许多有识之士的共同心声。

（三）近现代管理理念中包含的精细化管理思想

许多专家、学者在其论述中都能够体现精细化管理思想。如管理学家哈维·费尔斯通说：“成功是细节之子。”管理学家戴伟·帕卡德说：“小事成就大事，细节成就完美。”科学家维尔纳说：“奥秘全在细微处。”管理学家比尔·马瑞特说：“差错发生在细节。”20世纪世界四大建筑艺术大师之一的密斯·凡·德罗的观点更是强调了关注细节的重要性，他说：“魔鬼在细节。不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就不能称之为一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。”这虽然是从完成一件艺术品的角度提出的观点，但应用于管理工作中，也同样正确。

著名经济学家洛伦兹非常重视细节的影响力，他在美国科学促进会的演讲中打了一个生动的比方：“一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风。”巴西与美国，相距千里之外，蝴蝶与龙卷风，风马牛不相及。蝴蝶之小，龙卷风之巨，完全无法同日而语。但正是由于南美洲蝴蝶在几千里之外扇动翅膀造成的空气流发生变化，在多种作用力下，就有可能在北美洲形成有巨大破坏力的龙卷风，这也就是著名的“蝴蝶效应”。洛伦兹的话，从哲学的高度强调了关注细节，不能让细节出现错误的重要性。

管理学者汪中求的《细节决定成败》一书问世后，近几年，全国掀起了精细化管理研究热，许多原来的企业管理者、营销管理者、企业培训师等纷纷拿起手中的笔，结合工作实践与思考，对于精细化管理也提出了许多有价值的观点。汪中求在《细节决定成败》一书中曾说过：“细节源于态度，细节体现素质。”他认为，“世界上最难遵循的规则是度，度源于素养，而素养则来自于日常生活一点一滴的细节的积累，这种积累是一种功夫。”他认为在企业管

理中，小的地方看不到、做不细，就会造成大漏洞；小的地方看得到、做得精做得细，就会延长生命力，提升竞争力。另一位知名的精细化管理的研究者、培训师刘兴旺在他的著作《可以平凡，不能平庸》中提出与海尔首席执行官张瑞敏相似的观点：“把每一件简单的事情做好就是不简单，把每一件平凡的事情做好就是不平凡。”对于精细化管理的看法，他说：“尽善尽美是永远达不到的，但持续地对每一个细节尽善尽美的追求，将造就一个永远充满活力、不断进步的企业。”

精细化管理对于中国各种行业的发展也具有重要的作用。国内著名经济学家吴敬琏指出：“面临经济全球化的直接压力，缺乏技术优势和资金优势的民营企业就必须实现产业专业化、管理专业化、资本专业化，坚持走‘精细化’发展的路子。”推而广之，不仅是民营企业，国有企业、合资企业、外商独资企业也应如此；不仅是企业界，政府机关、医疗界、金融界，还有教育界，要想直面压力，要想获得发展，也应该坚持走“精细化”发展的路子。

三、精细化管理理论的新发展

随着精细化管理理论的发展，逐渐产生了许多新的管理理论和学说，出现了不少著名的新理论和新应用。

（一）全面质量管理（TQM）

全面质量管理由美国的朱兰和费根堡姆于20世纪50年代末60年代初提出，其最早的代表作是1961年美国费根堡姆出版的专著《全面质量管理》和在此之前出版并在以后又不断修订的由朱兰主编的《质量控制手册》。他们建议用全面质量管理取代统计质量控制。之后，全面质量管理的理论逐步在世界许多国家传播，经过不断的实践运用和总结提高，形成了比较细致完整的理论体系和科学方法。包括“员工自我控制”、“QC小组”、“无缺陷活动”、质量管理螺旋、PDCA循环和实施过计划的质量标准等。

（二）企业流程再造（BPR）

流程再造的首倡者是马萨诸塞州理工学院的哈默和钱皮，1993年他们出版了《再造企业：管理革命的宣言》一书，系统阐述了BPR的思想，提出企业应分析、改造原来的作业流程，使之更加合理化，对其中不合理的、不必要的环节，进行彻底的变革。指出再造企业的首要任务是BPR，只有建设好BPR，才能使企业彻底摆脱困境。至此，BPR作为一种新的管理思想，像一股风潮席卷了整个美国和其他工业化国家，并大有风靡世界之势。

（三）六西格玛——挑战极限

精益求精，追求最好，做到极致，是精细化管理的重要思想。六西格玛超凡思维，挑战极限，充分体现了这一管理思想。

六西格玛表示一百万次机会中，有三个到四个缺陷，或 99.999 6% 的完善水平。六西格玛指导企业做任何事少犯错误，小到填写订单，大到飞机制造，航班飞行安全，在质量问题刚刚显示征兆的时候就予以消除，从根本上防止缺陷和错误的发生。

六西格玛管理方法为摩托罗拉首创，四年里成本节约 22 亿美元。它的成功，引发了通用电气、索尼、本田、日立等世界级的大公司，也纷纷采纳六西格玛，用以改善产品质量，降低成本，提高利润率。

（四）向营销领域延伸

精细化管理逐步由生产领域延伸到营销领域甚至整个公司运营过程。CI 战略、关系营销、整合营销传播、CS 理论、数据库营销、通路精耕或深度分销，都试图将精细化管理扩展到市场营销领域。当然，在销售领域实行精细化管理，其困难要大大高于生产领域，但一些跨国企业和台资企业在中国大陆实行的通路精耕，已经获得了巨大成功。通路精耕特别是终端工作精细化，已经为国内多数大企业所认识。

推行精细化管理，是包括邮政企业在内的所有企业提高管理水平和工作质量，全面提升竞争能力，赢得市场竞争主动权的必然选择。但是管理是动态的，永无止境。管理无定式，没有一劳永逸的办法。企业要结合自身特点不断调整和创新，以精细化管理理念引导企业不断进步，超越竞争者、超越自我，构筑企业的核心竞争能力。

第二节 精细化管理的内容与方法

一、精细化管理的概念

（一）精细化管理的含义

管理学者汪中求提出精细化管理是一种管理理念和管理技术，是通过规则的系统化和细化，运用程序化、标准化和数据化的手段，使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。对于精细化管理，他主要从以下八个方面进行理解：

(1) 精细化管理首先是一种科学管理方法。管理是组织有限的资源发挥尽可能大的效能的过程。要实现精细化管理,需建立科学量化的标准和可操作、易执行的作业程序,以及基于作业程序的管理工具。

(2) 精细化管理是一种管理理念,一种管理思想。它体现了组织对管理艺术的追求,是组织严谨、认真、精益求精思想的贯彻。

(3) 精细化管理排斥人治,崇尚规则意识。规则包括制度和程序,它要求管理者实现从以监督、控制为主的角色向以服务、指导为主的角色转变。

(4) 精细化管理的研究范围包括组织管理的各单元和各运行环节,更多的是在原有组织管理基础上的改进、提升和优化。

(5) 精细化管理的研究对象包含各类社会组织和企业,特别是面临转型期、管理提升期的企业。

(6) 实施精细化管理的目的是使组织战略清晰化、内部管理规范化、资源效益最大化,它是组织个体利益和整体利益、短期利益和长期利益的综合需要。

(7) 精细化管理的最终解决方案是通过训练实现组织成员素质提升。

(8) 精细化管理不是一场运动,而是永续精进、精益求精的过程,是自上而下的积极引导和自下而上的自觉响应的常态式管理模式。

管理学者曾伟胜认为精细化管理主要是从细节入手,把每一件小事做好。精细化管理并不是管理的最终目标,而是规范化管理的一个延续。并且在精细化管理中,“精心”是态度,“精细”是过程,“精品”是结果。

工业和信息化部电信研究院企业管理研究所首席专家王育民博士认为:精细化管理,不是烦琐管理、复杂管理,也不是“只见树木,不见森林”,更不是“眉毛胡子一把抓”,不在于简单的关注细节,片面地注重量化,而是从系统的角度出发,抓住那些既能给用户带来价值、又能给企业带来效益的关键环节。因此,“精”是经营管理的关键环节,“细”是关键环节的主要控制点,精细化管理就是系统解决经营管理过程中的各项关键环节及其主要控制点的匹配性。

综上所述,我们可以得知精细化管理是一门以最大限度地降低各种形式的浪费为核心思想的管理理念与技术,强调以越来越少的投入——较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地——获取越来越多的产出,同时以最明确、准确、精确的管理流程服务用户,提供他们确实需要的产品或服务。

正如大批量生产是20世纪制造业的标志性成就,精益管理(精细化管理)被认为是21世纪最先进的业务管理模式。著名的经济学家吴敬琏在考察