

现代企业 精细化管理实务

XIANDAI QIYE JINGXIHUA GUANLI SHIWU

姚水洪 陈仕萍 编著



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

现代企业精细化管理实务

姚水洪 陈仕萍 编著

北 京
冶金工业出版社
2013

内 容 提 要

本书从实际操作角度探讨现代企业精细化管理模式,全书共分6章,主要内容包括:企业精细化管理概述,目标精细化管理的内容与操作,组织精细化管理的内容与操作,流程精细化管理的内容与操作,现场精细化管理的内容与操作,班组精细化管理的内容与操作。

本书可供企业管理人员、管理项目咨询人员及管理培训讲师阅读参考,也可作为企业员工的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业精细化管理实务/姚水洪,陈仕萍编著. —北京:冶金工业出版社,2013.3

ISBN 978-7-5024-6218-5

I. ①现… II. ①姚… ②陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第041325号

出 版 人 谭学余

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷39号,邮编100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 yjcbbs@cnmip.com.cn

责任编辑 廖 丹 美术编辑 彭子赫 版式设计 孙跃红

责任校对 郑 娟 责任印制 牛晓波

ISBN 978-7-5024-6218-5

冶金工业出版社出版发行;各地新华书店经销;北京百善印刷厂印刷

2013年3月第1版,2013年3月第1次印刷

169mm×239mm;14印张;267千字;208页

40.00元

冶金工业出版社投稿电话:(010)64027932 投稿邮箱:tougao@cnmip.com.cn

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街46号(100010) 电话:(010)65289081(兼传真)

(本书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

前

言

企业是通过价值创造活动来获取利润的社会组织，其存在的使命就是遵照法律要求，在承担社会责任的基础上创造社会价值与获取利润。在日益复杂的市场竞争环境下，一方面企业要寻找自身发展的“蓝海”，另一方面企业必须不断提升内部管理水平，强化自身抓住市场机会与发现“蓝海”的能力。经济发达国家的企业浸润市场百年，在市场运营中积累了丰富的管理经验，产生了很多使企业获得竞争优势的管理模式，如六西格玛管理模式、精益管理模式、5S现场管理模式、全面质量管理模式、企业文化管理模式等；国内企业也在近30多年的市场运营中不断吸收国外企业先进的管理经验，涌现出一大批像海尔、华为等在国际舞台上参与竞争的优秀企业，企业竞争优势得以不断体现，形成了具有中国特色的企业管理模式，如精细化管理模式等。

精细化管理模式是一种在精细化理念、意识指导下，形成精细化管理规则，利用一系列精细化管理工具、方法对企业进行有效管理的运营模式。每个企业的精细化管理工具、方法由于企业运营实际的差异而不同，但必须都是与现代科学技术的发展有机结合，适合个体企业运营实际的方法与工具，企业所依从的精细化管理理念、意识是相同的，这种精细化理念和意识是企业管理的基础，是企业能够建立优秀团队，形成主动承担责任意识，养成主动工作意识，具有跨边界管理意识和创新意识的基础和灵魂。精细化管理本质上不是新的理念，其核心在于降低企业运营成本以及提升企业运营效益，与日本企业精益生产的理念完全一致，也与国内很多管理学者倡导的规范化管理的

II 前言

理念一致。精细化管理不过是带有“中国特色”、与本土文化相一致的“精益”理念，或者说就是企业规范化管理理念。

精细化管理逐渐形成自己的理念、意识体系、规则标准系统、方法工具系统，成为一个企业管理模式的基础，根本在于在某种程度上能够对现阶段的人们观念的变化产生影响，也能融合中华优秀传统文化的要素。本质上，精细化管理是一种本土化的管理模式，是把东西方思想、理念以及传统与工业化、信息化的管理方式和工具融合起来的管理模式，能够获得国内企业的普遍接受。但精细化管理理念、规则需要落实到包括战略、目标、组织、流程、现场等具体的管理活动上，落实到企业的人、财、物与信息管理中，通过系统化、程序化、标准化、数据化和信息化的手段，使企业管理各单元精确、高效、协同和持续运行，以获得更高效率。精细化管理的内容需要落实到实处，这样才能成为一种有效的管理模式。

本书从实际操作角度探讨精细化管理模式，从精细化目标管理、精细化组织管理、精细化流程管理、精细化现场管理、精细化班组管理五个方面探讨精细化管理模式的内容和结构。本书仅从精细化管理结构的角度总结上述五个方面的操作内容，这五个方面的内容需要在具体运营理念、管控规则以及操作层次上结合具体企业运营实际来展开。

本书强调精细化管理活动的理念与意识，是在参考大量文献与总结大量企业实践的基础上编写而成的。本书在编写过程中参阅了大量的文献与网络资源，已列入书后参考文献，在此对原作者表示感谢。本书的编写工作还得到了潞安环能公司王志清总经理、河南煤化国龙投资张永星总经理、潞安财务公司杨建林董事长、河南煤化永煤培训学校李海深校长、潞安慈林山公司李明书书记、潞安煤基油公司武瑞庆部长、新疆潞新公司刘爱国处长的支持与帮助，在此一并致谢。

本书可供企业管理人员、管理项目咨询人员及管理培训讲师阅读

参考，也可作为企业员工的培训教材。本书由致力于企业规范化管理项目咨询与管理培训的北京智联惠达管理咨询公司策划，由于作者水平有限，书中不足之处敬请广大读者批评指正，如有意见或建议，请发至联系邮箱 yaoshh@163.com。

作 者

2012 年 12 月

冶金工业出版社部分图书推荐

书 名	作 者	定价(元)
FIDIC 条件与合同管理	李明顺 主编	38.00
城市交通信号控制基础	于 泉 编著	20.00
参与型城市交通规划	单春艳 著	29.00
交通近景摄影测量技术及应用	于 泉 著	29.00
矿业投资决策理论与方法	郑明贵 等著	25.00
矿山生产规模及要素优化理论与方法	郑明贵 著	25.00
企业内部控制评价百分制法	唐立新 著	18.00
项目融资理论与实务	张正华 编著	26.00
工程经济学理论与实务	张正华 等编著	48.00
管理学概论	杨红娟 主编	29.00
服务供应链的理论与实践	甘卫华 著	25.00
中小企业信息化管理实践	宋建军 编著	20.00
制造企业资源整合管理	周晓晔 著	20.00
建筑工程经济与项目管理	李慧民 主编	28.00
煤业集团绿色供应链管理	杨玉中 等著	25.00
企业年金方案设计实务	宋效中 等著	25.00
产业政策与产业竞争力研究	张泽一 著	25.00
产业集群专业化分工形态与管理	赫连志巍 著	20.00
现代设备管理	王汝杰 等著	56.00
工程项目管理与案例	盛天宝 等编著	36.00

目

录

第 1 章 企业精细化管理概述	1
1.1 精细化管理的认知	1
1.1.1 精细化管理的概念	1
1.1.2 对精细化管理的理解	4
1.1.3 精细化管理的目的	7
1.1.4 精细化管理的要求	10
1.2 精细化管理的来源与实施背景	14
1.2.1 精细化管理的来源	14
1.2.2 我国企业实施精细化管理的原因	17
1.2.3 我国企业管理存在的问题与精细化管理实施误区	19
1.3 精细化管理与其他管理模式的关系	22
1.3.1 精细化管理与 ISO 管理	23
1.3.2 精细化管理与流程管理	27
1.3.3 精细化管理与规范化管理	29
1.3.4 精细化管理与精益管理	29
1.4 精细化管理的内容、特征和模块	30
1.4.1 精细化管理的内容与模块	30
1.4.2 精细化管理的特征	33
1.4.3 精细化管理的步骤	35
第 2 章 目标精细化管理的内容与操作	38
2.1 目标精细化管理的依据与分类	38
2.1.1 目标精细化管理的理论依据	38

VI 目 录

2.1.2	对目标精细化管理实践的认识	41
2.1.3	目标精细化管理的类型	42
2.1.4	目标精细化管理的基本要求	43
2.2	目标精细化管理的程序与步骤	44
2.2.1	目标精细化管理的体系建设与实施程序	44
2.2.2	目标精细化管理体系与绩效考核体系的衔接	46
2.3	目标精细化管理的实施内容与模板	49
2.3.1	企业总体目标与目标精细化标准的确定	49
2.3.2	目标分解、展开与目标实现中的责任落实	56
2.3.3	目标实施过程中的检查与监控	63
2.3.4	目标实现结果评估与反馈	67
2.4	目标精细化管理的基本方法	69
2.4.1	参与式目标分解方法	69
2.4.2	平衡计分卡目标分解方法	72
2.5	目标精细化管理需要注意的问题	75
2.5.1	目标精细化体系横向流程化构建	75
2.5.2	目标精细化体系纵向逻辑化构建	76
2.5.3	企业与个人在目标体系中的关系协调	76
2.5.4	重视如何设立目标以及设立目标的过程	77
第3章	组织精细化管理的内容与操作	78
3.1	组织精细化管理的原则、步骤与影响因素	78
3.1.1	企业组织精细化管理的基本要求	78
3.1.2	企业组织精细化管理的程序	80
3.1.3	影响企业组织精细化管理的因素	81
3.2	企业组织精细化管理的内容与组织结构类型	82
3.2.1	企业组织精细化管理要素	82
3.2.2	企业组织精细化管理的基本内容	83
3.2.3	企业组织结构的基本形式	84
3.3	精细化管理中的企业组织功能与职能职责	91

3.3.1 精细化管理的企业组织功能分类·····	91
3.3.2 企业组织部门职能精细化管理·····	93
3.3.3 企业组织的岗位精细化管理·····	95
3.4 企业组织变革与企业发展·····	98
3.4.1 企业组织变革的原因 ·····	98
3.4.2 企业组织变革的内容 ·····	99
第4章 流程精细化管理的内容与操作·····	102
4.1 流程精细化管理的意义 ·····	102
4.2 流程精细化管理的必要性和要求 ·····	104
4.2.1 流程精细化管理的必要性 ·····	104
4.2.2 流程精细化管理的要求与原则 ·····	107
4.3 流程精细化管理的步骤与实施内容 ·····	108
4.3.1 流程精细化管理理念的传导 ·····	108
4.3.2 企业业务流程规划与流程框架 ·····	110
4.3.3 企业流程梳理、描述与优化 ·····	117
4.4 流程精细化管理的基本方法或工具 ·····	123
4.4.1 寻找流程精细化管理切入点的方法 ·····	123
4.4.2 流程精细化管理中的流程选择方法 ·····	124
4.4.3 流程精细化管理的其他工具与方法 ·····	125
4.5 企业流程再造的基本模式 ·····	127
4.5.1 四阶段模式 ·····	127
4.5.2 五阶段模式 ·····	128
4.5.3 六阶段模式 ·····	129
4.5.4 七阶段模式 ·····	129
第5章 现场精细化管理的内容与操作·····	134
5.1 现场精细化管理的模式和基本理念 ·····	134
5.1.1 现场精细化管理模式分析 ·····	134
5.1.2 现场精细化管理的基本理念 ·····	136
5.2 现场精细化管理的要素和任务 ·····	138



5.2.1 现场精细化管理的要素	138
5.2.2 现场精细化管理的任务	139
5.2.3 现场精细化管理的特点	140
5.3 现场精细化管理的基础	142
5.3.1 整理	142
5.3.2 整顿	146
5.3.3 清扫	149
5.3.4 清洁	153
5.3.5 素养	156
5.4 现场精细化管理的内容	158
5.4.1 现场管理的内容分类	158
5.4.2 现场管理的工作内容	159
5.4.3 现场精细化管理的内容	161
5.5 现场精细化管理工具与方法	162
5.5.1 标准化	162
5.5.2 目视管理	164
5.5.3 管理看板	166
5.5.4 PDCA 改善循环法	170
第6章 班组精细化管理的内容与操作	173
6.1 班组精细化管理的前提	173
6.1.1 班组长的地位与作用	173
6.1.2 班组长的角色	175
6.1.3 班组长的工作内容与职责	177
6.1.4 班组长的能力素质	179
6.2 班组精细化管理的基础	183
6.2.1 工作标准化	183
6.2.2 职责明晰化	185
6.2.3 制度规范化	188
6.3 班组精细化管理的内容	188

6.3.1 对人的精细化管理	188
6.3.2 对物的精细化管理	191
6.3.3 过程的精细化管理	194
6.4 班组精细化管理基本方法	199
6.4.1 情感管理方法	199
6.4.2 结果导向型管理方法	203
后记 理念比工具重要	205
参考文献	207

第1章 企业精细化管理概述

1.1 精细化管理的认知

精细化管理等词语已经成为企业界一个耳熟能详的大众化术语，甚至已经成为社会管理、生活的时髦术语，如政府管理精细化、城市管理精细化等。一方面，精细化管理正是企业、社会所需要的内容和形式，另一方面，精细化管理已经完全泛化、形式化，成为装点门面的工具化语言。

1.1.1 精细化管理的概念

著名经济学家吴敬琏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。”

万科集团董事长王石说，“精细化是未来十年的必经之路。”

细节管理专家汪中求在《细节决定成败》一书中认为，精细化的时代已经到来，细节决定成败。

从目前诸多关于精细化管理的专业文献、精细化管理实践以及世界范围内企业管理专业文献、企业管理实践可以看出：

(1) 精细化管理是我国国内的一个专业化企业管理理念和形式。有人认为，精细化管理起源于日本，从文献上来看，这是不对的。丰田搞精益管理等模式，首先在于行动，后来由美国管理学者总结为“精益管理”，精益管理与精细化管理差异很大，本书后面将作专门分析。目前遍及我国企业界的精细化管理的理念和形式只局限在国内，国外企业根本不搞精细化管理，即使是国内的外资企业也是如此，虽然可能国外企业很多管理内容与精细化管理在某些细节上具有相似性和相通性。国内企业也是从2005年以后才开始关注精细化管理。

(2) 精细化管理已经成为国内企业的一种无所不包的大众化（甚至是万金油式）管理工具。国内的企业，无论是垄断性企业，还是竞争性企业都在谈论精细化管理。从特大型企业到小型民营企业的报告、总结还是汇报材料中都可以看到，精细化管理已经成为企业的一种泛化管理工具和管理手段，已经渗透到企业管理的方方面面、各个层级，从主价值链上的质量管理、安全管理、生产管

理、市场管理、采购管理采用精细化管理，到辅助价值链上的精细化人力资源管理、精细化财务管理、精细化后勤管理等；企业决策层策划实施精细化管理，企业管理层执行精细化管理方案。有人认为，精细化管理是未来十年的必经之路，决定未来企业竞争成败（后面分析这种观点），企业以及其他社会组织都在大力推行精细化管理，精细化管理确实适应了国内企业的管理需求。

（3）精细化管理已经成为国内企业和绝大部分社会组织的管理方式。国内不仅是企业在谈论、实施精细化管理，其他社会组织如政府、事业单位（例如学校）也在做着精细化管理的事情，也都在把精细化管理当做一种管理方式和管理工具，对组织实施管理。例如，国内很多城市搞精细化管理城市，城市服务精细化，对政府各部门进行工作细化、量化，然后根据实施效果与标准进行考核评价等。精细化管理成为一个“热词”渗透于社会生活。

那么，精细化管理究竟是什么？下面列举国内管理人士的一些观点或看法：

（1）精细化管理是社会分工的精细化以及服务质量的精细化对现代管理的必然要求，是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入，将精细化管理的思想和作风贯彻到企业每个环节的一种管理模式（范爱民，2005）。

（2）精细化管理是一种理念，一种文化。它是源于经济发达国家（日本20世纪50年代）的一种企业管理理念，它是社会分工的精细化以及服务质量的精细化对现代管理的必然要求，是建立在常规管理的基础上，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。

（3）精细化管理是管理者用来调整产品、服务和运营过程的技术方法。它以专业化为前提、系统化为保证、数据化为标准、信息化为手段，把服务者的焦点聚集到满足被服务者的需求上，以获得更高效率、更多效益和更强竞争力（汪中求，2005）。

（4）精细化管理就是要用具体、明确的量化标准取代笼统、模糊的管理要求，把抽象的战略、决策，转化为具体的、明确的发展举措。

（5）精细化管理是以精细操作和管理为基本特征，通过提高员工素质，克服惰性，控制企业滴漏，强化链接，协作管理，从而提高企业整体效益的管理方法。

（6）精细化管理就是将管理的对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任，使每一项工作内容都能看得见、摸得着、说得准，使每一个问题都有专人负责，而不是打乱仗。

（7）精细化管理是源于经济发达国家的一种管理理念，它是社会化大生产和社会分工细化对现代管理的必然要求。“精”就是切中要点，抓住运营管理中的关键环节；“细”就是管理标准的具体量化、考核、督促和执行。精细化管理



的核心在于实行刚性的制度，规范人的行为，强化责任的落实，以形成优良的执行文化。

(8) 精细化管理既是一种管理概念，又是一种管理方法和管理工程，其内涵就是企业在规范化和标准化的基础上，对生产流程、管理流程进行科学细化和合理优化的过程，实现“组织结构专业化、工作方式标准化、管理制度化、员工职业化”。

(9) 精细化管理是以“精确、细致、深入、规范”为特征的全面管理模式。

(10) 精细管理工程指企业按照“六精五细”的思路与方法，对企业的管理进行精细化改造的工程。六精是指培养企业精神、运用管理精髓、掌握技术精华、追求质量精品、精通营销之道、精于财务核（预）算；五细是指细分市场和客户、细分企业组织职能和岗位、细化分解每一个战略目标、细化企业管理制度、细控成本。精细化管理的“精”是经营管理的关键环节，“细”是关键环节的主要控制点，精细管理就是系统解决经营管理过程中的各关键环节及其主要控制点的匹配性。

(11) 精细化是针对过去企业粗放化管理而提出的在管理上的精耕细作。精细管理强调目标的细化、分解、落实，强调数量化和精确化。精细化管理以提高企业经营绩效为目的。通过对企业战略目标的细化、分解、落实，保证企业战略能够在各个环节有效贯彻并发挥作用；通过细化企业管理单元，明确管理目标，改进管理方式，确保企业管理思想高效、准确、到位地落实。

由于每个人对精细化管理理解与认识的差异，强调的侧重点也不一样，据此进行咨询与实施的管理方案也完全不一样。从上述观点或看法来看，精细化管理的概念其实并不明确，其内涵也不清晰。究竟什么是精细化管理，仍然不清楚。实际上，目前对于精细化管理的认识还比较模糊。不过，从上面的表述可以了解到以下几点：

- (1) 精细化管理是企业管理的一个阶段；
- (2) 精细化管理是一种文化、一种理念；
- (3) 精细化管理是一种操作工具和方法；
- (4) 精细化管理是把企业管理对象量化、细化、标准化的管理方法；
- (5) 精细化是一种技术方法，用来调整产品、服务和运营过程。

精细化管理既是一种管理文化、管理理念，也希望成为具有规则、标准的操作体系和管理模式。这是任何一种管理模式所必需的内容。管理模式是在管理人假设的基础上设计出的一整套具体的管理理念、管理内容、管理工具、管理程序、管理制度和管理方法论体系，并将其反复运用于企业，使企业在运行过程中自觉加以遵守的管理规则，可以用公式表述为：管理模式=管理理念+系统结构+操作方法。实际上，管理模式就是一个企业在管理制度上和其他企业不一样的地

方,从制度经济学的角度说包括正式制度和非正式制度两个方面,也就是企业在管理规章制度和企业文化上最基本的不同特征,如国际质量管理体系、六西格玛管理模式、精益管理模式等。从这个角度可以界定精细化管理:精细化管理是一种把精细理念、文化融合到企业管理中,形成企业管理规范、规则、标准,并通过相关管理方法与工具落实精细管理这种理念与文化的企业运营管控模式。



【案例 1-1】 精细化管理成就国际企业

(1) 肯德基的汉堡包厚度、长度全世界标准都统一,这就是精细化管理。我国天津的“狗不理”包子很有特色,但就是成不了国际名牌,因为其包子的大小、面粉的多少、肉多少,只有一个大致数,没做到精确。

(2) 麦当劳培训员工时放录像带,讲一对年轻夫妇带着一个3岁的小孩到店里,过一会儿小孩子钻到桌子底下去了,麦当劳就教育员工,对卫生的管理不仅仅是你的视线范围,还要想到小孩子会钻到桌子底下去,搞卫生要 360° 全方位。

(3) 必胜客培训员工也放录像带,讲一对年轻夫妇带着一岁半的小孩来就餐,经理问员工,今天这三个人来消费了多少?一半员工说是200元左右,经理说错了,这个客户送来了7万元的消费。一岁半的小孩到70岁牙齿咬不动了,要消费7万元,这就是追求客户的忠心价值,这就是精细化管理。

(4) 美国通用公司选拔总裁,经过多轮淘汰,只剩下三位候选人,当最后一位候选人进入考场时,发现地上有一块纸屑,他马上从地上捡起来,放在垃圾篓里。考官当场宣布,他被录用了。所以,一个人小的行为,往往体现了他的道德价值取向。

1.1.2 对精细化管理的理解

从精细化管理概念上,可以给出精细化管理作为一种管理模式的逻辑结构,见图1-1。

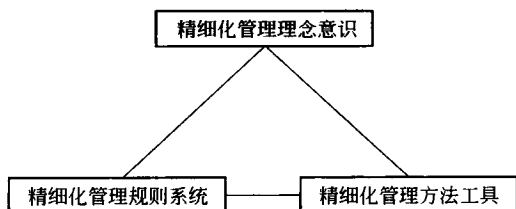


图 1-1 精细化管理模式结构图



对精细化管理的概念，可以从以下五个方面来理解：

(1) 精细化管理首先是一种理念、意识。理念、意识、文化等决定所采用的工具、方法，决定操作方案的目标、方向以及实施效果。精细化管理是对企业管理现状、发展要求的一种理性认识，从而形成一种管理理念、管理意识。风靡全球的精益管理首先就是形成管理意识，而后产生的一种企业管理模式。丰田精益管理的创始人大野耐一在导入精益管理时，首先产生的是精益管理的理念和意识，即来自于美国超级市场的消除浪费的理念和意识，由此采取一系列管理措施、方法，进而逐渐发展成为一种管理模式。精细化管理的实施必须以企业贯彻这种理念、意识为基础，全员具备精细化管理理念和意识，所形成的企业管理规则、规范与标准才能成为员工的习惯。执行环节的精细化管理意识包括责任意识、团队意识、价值意识、主动工作意识。

(2) 精细化管理必须建立规则标准。精细化管理的规则、标准等指导员工落实理念的载体，精细化管理的实施必须以规范、标准、规则的建立为前提，否则理念、意识等无法转化为行动，无法成为企业员工的行为指导。企业是一套规则集合起来的资金、人才、技术、市场的有机体，通过规则整合人、财、物，通过规则规范企业中人流、物流和信息流，进而创造价值。企业中的管理规则是企业根据市场、行业等要求，按照最大化价值创造的目的所制定的规范、标准等，精细化管理必须有规则、标准才能使理念落地，把价值创造与价值实现落实到企业日常运营过程中。精细化管理中的规则、规范是落实精细化管理理念、意识的载体，包含企业的组织方面的规则、流程方面的规则、目标管理方面的规则、考核评价方面的规则、过程监督规则以及企业用人规则、做事规则等。在现代社会经济环境下，法律、法规是任何社会组织、团队完成一切活动的前提，也是企业精细化管理的基本要求。

(3) 精细化管理必须有对应的工具与方法系统。大野耐一在产生了类似于美国超市运行方式节约企业运行成本的意识之后，认为准时生产方式（JIT）和自动化两个工具帮助和促进精益管理方式的推行，后来的研究者加上全面质量管理（TQM）、并行工程（CE）、全面现场管理（5S）、全面设备保全（TPM）、成组技术（GT）等工具和方法。丰田等优秀企业通过以5S、TPM为基础的精益生产排除一切浪费，尽可能降低原价，企业才有良好的效益，才能做强，在经济危机中生存下来，以图危机过后快速增长。没有工具和方法的配合，精细化管理就是空谈。如果仅仅空谈精细化管理，理念高高在上，没有行之有效的 ways 方法让理念落地，无法真正转变为企业员工的自觉行为，所谓的精细化管理不过是闹剧。只有当企业管理者真正认识到什么是精细化管理，着手让员工积极主动地投入到具体的管理方法落实中，企业才能形成竞争能力。精细化管理的工具和方法是落实精细化管理理念、意识的措施，精细化管理能否有效推行和贯彻下去，必须以