

精确管理



林幼槐 主编

——方法与工具

ACCURATE MANAGEMENT

本书汇集了20世纪50年代以来，在企业界行之有效的管理方法34种，介绍了这些方法的概念、特点、适用情况、资源要求、实施步骤、主要风险、应用案例。



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

精确管理



——方法与工具

ACCURATE MANAGEMENT

主 编	林幼槐		
副 主 编	刘安军	卿家康	
编写人员	赵 军	陈 恩	梁勇林
	赵丽虹	钟 琼	周 军
	张 祥	陈晓斌	朱克清
	李志强	张 璐	喻定发
	夏文瑜	周小洁	解 红
	康 勃	谢智文	郑 平
	李志伟	李 彬	



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

精确管理:方法与工具/林幼槐主编. —武汉:武汉大学出版社,
2007.1

ISBN 978-7-307-05415-8

I. 精… II. 林… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 163707 号

责任编辑:严红 沈以智 责任校对:黄添生 版式设计:杜 枚

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉大学出版社印刷总厂

开本:720×1000 1/16 印张:20.875 字数:241千字 插页:1

版次:2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

ISBN 978-7-307-05415-8/C·173 定价:17.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。



内容提要

贝恩公司（Bain & Company）所做的全球管理工具调查发现，全球企业平均使用 13 种管理工具，而中国公司使用的管理工具平均只有 7.5 种。

管理思想和管理工具不断地变化和发展。本书介绍了最流行的 30 多种国内外成功的管理方法与经验，例如“标杆管理”、“六西格玛”、“目标管理”“5S 管理”、“平衡计分卡”、“日清日高”等

本书体例新颖，在阐述管理工具基本内容和特点后，还介绍了适用情况、资源要求和运用的主要步骤，提示主要风险，举出应用安例，并附有主要参考文献。这将有助于读者对精确管理工具的学习和运用。



序 言

管理是组织实现目标的关键因素，是社会进步的重要力量。随着时间的推移和社会的发展进步，管理思想和管理工具都在不断地变化和发展，而精确化和科学化是企业管理永恒的主题，是企业管理的发展趋势。2004年12月，中国电信集团公司王晓初总经理在集团公司工作会上提出要“坚持以科学发展观为指导，进一步优化资源配置，实施精确管理，促进中国电信全面、协调、可持续发展。”他进一步对什么是精确管理作了阐述：“顾名思义，精就是工作要精细、做深、做透、做到位、做出高水平；确就是工作要明确，使指令准确、具体、可操作、可控制和可衡量。”我们理解精确管理既是定性管理，也是定量管理，是以提高管理效能、增强企业竞争能力为目的，采用数理方法，运用现代管理方法和高新技术成果，对管理对象实施准确、高效的规范与控制。

实现企业的精确管理是离不开精确管理工具的。在管理过程中要运用各种管理工具，将科学的企业管理手段贯穿企业的计划、组织、控制、协调和激励等各种管理活动中，建立科学、动态的工作规则、管理机制和考核评价系统，对企业管理对象进行定性、定量分析和量化管理。中国企业不同程度地存在管理基础薄弱、管理秩序紊乱、管理效率低下等问题，难以适应持续发展的要求。WTO前



总干事穆尔先生曾经指出，中国企业的管理相当于 30 年前的日本，相当于 100 年前的英国。造成这种状况的一个重要原因就是企业精确管理的基本功不扎实，管理者掌握和使用精确管理工具不够。对此，贝恩公司（Bain & Company）提供了一个很好的佐证。他们所做的全球管理工具调查发现，全球企业平均使用 13 种管理工具，亚洲其他国家的公司使用 16 种，而中国公司使用的管理工具平均只有 7.5 种。

管理可以飞跃，但不能简单跨越。虽然我们在短时间内拥有了西方发达国家的高楼大厦、高速公路等硬件设施，但是企业管理水平还有相当的差距。精确管理是现代企业管理的基础，是造就现代工商文明的必然途径。企业要做大做强，培养自己的核心竞争力，就必须静下心来，好好学习和掌握精确管理工具，运用精确管理工具，在各行各业大力推动精确管理活动。

精确管理工具很多，本书重点介绍国内外成功的管理方法与经验，例如“标杆管理”、“六西格玛”、“目标管理”、“5S 管理”、“平衡计分卡”、“日清日高”等。为了使读者能够全面了解、掌握和运用精确管理工具，本书对每种管理工具都在阐述基本内容和特点之后，介绍其适用情况、资源要求和运用的主要步骤，提示主要风险，举出应用案例，并附有主要参考文献。这样的编排肯定会有助于读者学习和掌握精确管理工具。

学习和掌握一二种精确管理工具是简单的。但是要在企业全方位、全领域、全过程导入精确管理理念，实施精确管理，是一项巨大而复杂的系统工程。要实现这一目标并取得扎实成效，必须与时俱进，开拓创新，奋发进取，真抓实干。在这一过程中，要重点把握好四个问题。

更新观念，强化意识。精确管理作为一个新生事物，



被人们完全接受和认同需要一个过程。因此，当前首要的是准确把握精确管理内涵，深刻认识精确管理的本质特征，认清精确管理的理论和实践价值，摒弃传统的粗放式管理观念。

适应需要，提高素质。实施精确管理需要提高员工特别是管理者的素质。在学习使用精确管理的方法和工具提升管理效能的同时，管理者还要养成严谨细致、雷厉风行、精益求精、求真务实的工作作风，解决精确管理“如何自觉”、“如何贴近”、“如何深入”的问题。此外，精确管理是创新的产物，要求管理者具备很强的创新素质，能够敏锐地把握当今世界管理科学的最新动态和发展趋势，及时地学习、借鉴先进的管理理念和管理理论，能够运用当代高新技术的最新成果，不断创新管理模式和方法，解决实际工作的重点和难点问题。

注重实效，突出重点。实施精确管理不能沉浸于理论，脱离具体现实，要具体问题具体分析，实事求是地推进精确管理工程，坚持围绕提高企业效益进行管理创新。要把企业持续健康发展作为终极目标，围绕实现管理决策信息化、任务目标明细化、管理手段多样化、资源配置合理化的具体目标，制订明确具体、有很强操作性的新的工作标准，确保精确管理落到实处。要抓主要矛盾，做出实效，防止走形式。

与时俱进，创新模式。在选择管理模式时，要努力实现“四个结合”。一是“人管”与“机管”相结合。充分发挥“人管”与“机管”各自的优势，最大限度地实现精确管理效益。二是动态管理与静态管理相结合。努力使管理标准、方式、手段适应管理对象的发展变化，通过静态管理与动态管理的相互结合，最大限度地增强管理的成效。三是定量与定性相结合。管理中的许多问题不能用简



单的数量关系来表现，要注意克服重定量、轻定性的倾向，坚持定量与定性相结合，才能准确把握管理对象的本质。四是“硬管理”与“软管理”相结合。人既是管理活动的主体，同时又是管理客体诸要素中最活跃、最积极、最具有能动性和影响力的。要抓好以思想教育为主要内容的“软管理”，充分激发和调动作为管理客体的人的主动性、能动性、创造性，推动精确管理取得最大效益。

希望本书能够引导企业学习和应用先进、实用的精确管理方法和工具，指导企业导入先进的管理模式与管理方法，培养精确管理的理念，进而“强化管理基础、提升经营品质”。

林少刚

2006年12月28日



目

录

目 录

<u>标杆管理</u>	1
<u>六西格玛</u>	10
<u>流程持续优化</u>	24
<u>波特五力分析法</u>	31
<u>SWOT 分析法</u>	40
<u>波士顿矩阵分析法</u>	50
<u>网络营销</u>	61
<u>组合营销</u>	71
<u>关系营销</u>	80
<u>产品与客户生命周期管理</u>	90
<u>CRM (客户关系管理)</u>	100
<u>EVA (经济增加值) 管理</u>	111
<u>全面预算管理</u>	119
<u>成本定额管理</u>	128
<u>作业成本法</u>	138
<u>“三定”管理</u>	147
<u>宽带薪酬</u>	158
<u>平衡计分卡</u>	173
<u>企业风险管理</u>	183
<u>系统管理</u>	193
<u>二八定律</u>	202



<u>目标管理</u>	212
<u>零库存管理</u>	223
<u>零缺陷管理</u>	233
<u>日清日高管理法</u>	245
<u>FMEA (失效模式和效果分析)</u>	253
<u>ABC 分类法</u>	263
<u>六类节资法</u>	271
<u>项目管理</u>	277
<u>统筹规划管理</u>	287
<u>5S 管理</u>	295
<u>会议管理</u>	303
<u>闭环管理</u>	310
<u>TQM (全面质量管理)</u>	317



标杆管理

■ 方法概述

标杆管理（Benchmarking）是 20 世纪 70 年代末兴起的一种新型管理方法，与企业流程再造、战略联盟一道被管理专家们并称为 20 世纪 90 年代三大管理方法。它是企业不断改进和获得竞争优势的重要管理方式之一。美国贝恩咨询公司曾对 475 家大型欧美公司为提高公司业绩采用的管理工具进行排名，发现标杆管理是应用最为广泛的管理工具。

标杆管理是指选择在某一项指标或某一方面竞争力最强的企业或行业中的领先企业或部门作为标杆，将本企业的产品、服务、管理措施或相关实践的状况，与这些标杆进行定量化评价和比较，分析这些标杆企业的竞争力的成因，在此基础上制订、实施改进的策略和方法，并持续不断、反复进行的一种管理方法。

标杆管理是一个比较过程，通过比较发现向最佳实践学习的主要方向；标杆管理是一个分析过程，通过分析形成对最佳实践的基本评价；标杆管理是一个诊断过程，在寻找和确定标杆的过程中，也对自身的现状进行诊断；标杆管理是一个动态学习和改进过程，使参与者认清自己与



最佳实践的差距，提出弥补差距的具体建议，为不断学习和进步创造原动力。

■ 基本特点

标杆管理具有以下特征：

1. 标杆管理的目标并不单纯指向直接竞争对手，而是指向在某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领先企业。
2. 极强的可操作性和现实性。标杆管理活动有一系列规范化的程序，具有很强的可衡量性和现实性，一定程度上避免了决策的主观性和实施中的不确定性、盲目性。
3. 持续改进。管理实践活动是不断变化、不断向前发展的过程，竞争力最强的企业或实践方法也是在不断变化之中，所以标杆管理必须反复进行，以确保赶上最佳实践。

■ 适用范围

标杆管理作为一种学习先进经验的系统、科学、高效的方法，在企业管理中有着广泛的应用。它的使用范围已从最初度量制造部门的绩效发展到企业的不同业务职能部门的日常工作中，包括产品、客户服务、后勤等方面。另外，标杆管理也被应用于企业的战略管理，如度量一个企业在创造长期股东价值方面同产业内其他公司的差距。标杆管理还可用于提高特定产业、特定区域的竞争力，甚至可以用于政府对特定领域的宏观管理政策与制度的改进。



资源要求

标杆管理是一项系统科学的管理方法，其顺利实施与持续改进需要强有力的人、财、物等方面的资源支撑。

必须组建一个强有力的标杆小组，负责确定组织需要对什么项目进行标杆管理，搜集相关资料，进行对比分析，开发出最优价值的改进方案，并加以实施。

1. 小组人数以 5 ~ 10 人为佳，由主要负责人负责。
2. 小组的构成应包括来自不同职能部门的代表，如研发部门、制造部门、财务部门、管理部门、市场营销部门和服务部门等。
3. 小组成员应对企业各专业领域的实际运营状况非常了解。如果团队成员恰好缺乏进行标杆管理的那一领域的经验，就有可能出现新的问题。
4. 团队成员必须有较强的创新意识，善于发现问题，接受新的观念。

标杆管理的顺利实施还需要一定的财力及物力的支持。如咨询专家的聘请、改进方案的实施等，都要求企业投入必要的财力、物力，以保证项目完成。

主要步骤

以下是从准备到实施的标杆管理的“四步曲”，它覆盖了标杆管理的关键步骤。（见表 1）



表 1 标杆管理“四步曲”

A. 标杆准备	B. 标杆规划	C. 标杆比较	D. 标杆实施
1. 明确标杆管理目标	4. 确定标杆管理的范围	7. 资讯的整理	11. 拟订未来的最佳实践
2. 组建标杆小组	5. 确定内外部标杆	8. 确定标杆管理指标	12. 构建 KPI 体系
3. 形成标杆管理计划	6. 确定标杆资讯源	9. 确定绩效差距	13. 制订并实施改革计划
		10. 绩效差距成因分析	14. 评估与重新校标

步骤一：明确标杆管理目标。

明确标杆管理的目标需要经过两重决策：

1. 是否需要导入标杆管理

并非所有的情况都需要导入标杆管理，只有在产生了持续性的竞争劣势的情况下导入标杆管理才有必要性，这种持续性的竞争劣势常体现在绩效、战略、目标、成长、改进等五个方面。（见表 2）

表 2 竞争劣势的具体表现

竞争劣势	具体表现
绩效劣势	企业出现长期的绩效差距，也不明白这种差距的根源在哪里
战略劣势	企业的现行战略效果不佳，需要寻求最佳战略
目标劣势	企业设定目标的方式缺少科学性，信心不足
成长劣势	企业不知道下一步该怎么做，新的成长机会在哪里
改进劣势	企业不知道自己的薄弱环节在哪里，不知道各职能和流程的投入产出效率情况



2. 是否需要现在导入标杆管理

导入的时机取决于共识的程度。只有企业内部对持续性的竞争劣势有透彻的认识并具备导入标杆管理的坚定决心，标杆管理才能提上日程，否则宜于从缓。取得共识的基本流程如下：首先，明确持续性竞争劣势；其次，访谈企业负责人与高层主管，以确认企业目前的改善需求与期望；再次，沟通标杆管理的观念、做法与应有的认识；最后，了解高层管理人员对进行标杆管理的意愿。

步骤二：组建标杆小组。

由于导入标杆管理是一个持续性的过程，同时也是一个涉及企业变革的过程，所以必须组建一个强有力的标杆小组，切实负责从准备到实施的具体事宜，并由企业的主要领导负责。

步骤三：形成标杆管理计划。

制订一个详细的工作计划，确认标杆的使用者以及他们的需求、界定标杆的明确主题、确认并争取需要的资源（例如时间、资金、人员）等，对未来的工作形成纲领性安排。

步骤四：确定标杆管理的范围。

确认对个别流程还是全部流程进行标杆管理变革。企业在对流程进行筛选时，应设定必要的标准和依据，以保证企业能够以较低的成本获得最好的收益。

步骤五：确定内外部标杆。

内外部标杆是能够为公司提供借鉴信息的标杆对象。标杆对象可以是企业内部的，即在企业内部两个相似部门进行瞄准，也可以是企业外部的，如行业的竞争者等。

一般而言，外部标杆应具备两大特征：首先，具有卓越的绩效，是行业中具有最佳实践的领先企业；其次，与本企业有相似的特点，具有可比性，并且管理实践是可以



模仿的。

步骤六：确定标杆资讯源。

在进行标杆学习之前，需要确定标杆管理的资讯来源，这些来源包括标杆组织的员工、管理顾问、分析人员、政府消息来源、商业及同业文献、产业报告以及电子资料库等。尽管临时性的资讯搜集是标杆管理中的常态，但获取持续性的标杆管理资讯源需要企业建立竞争情报系统。

步骤七：资讯的整理。

标杆小组依据既定的规范搜集资讯，将资讯摘要进行分析，为标杆比较创造数据性基础。资讯的整理主要是从内部（了解本公司业务实践）和外部（研究最佳实践）两方面进行。

步骤八：确定标杆管理指标。

利用平衡计分卡将企业拟实现的战略转化为可操作、可衡量的指标体系。要将纯粹的资讯变成管理指标，这是标杆管理中的关键一步，也常常是最难的一步。建立标杆管理指标体系是采取系统分析方法，确立标杆管理目标的突破口。

步骤九：确定绩效差距。

将自己目前的做法与最好的做法进行比较，通过分析，找到企业管理中的短板，对自身的优势和劣势有相当的理解。比如与目标企业相比，市场、产品、服务和企业文化等方面的优劣势，从而明确差距，找到改进方向。

步骤十：绩效差距成因分析。

明确绩效差距之后，就要判明其产生原因。利用问题树、头脑风暴等方法，进行原因分析，找到产生差距的关键问题，并进行筛选，确定待改进的重点领域。

步骤十一：拟订未来的最佳实践目标。



标杆管理往往给企业带来最先进的理念，但先进的理念不一定就适合于该企业，所以要实事求是，设定合理、合适的目标，拟定未来的绩效水准。未来的标杆目标必须适度和可操作，并且企业对绩效目标具有快速的反应能力。通过标杆比较，借鉴最佳操作典范，其最终目的是创建属于自己的最佳实践目标，以赶上并超过标杆对象。

步骤十二：构建 KPI 体系。

为了使未来的最佳实践具体、可操作并且具有较强的针对性，就必须构建 KPI 体系。KPI 体系包括公司层、部门层、岗位层三个层次。

步骤十三：制订并实施改进计划。

在确定了重点改进领域后，需要提出具体改进计划及方案。

计划应包含以下的基本要素：人员、预算、培训、所需资源、评估方法等。

具体改进方案包括：企业的市场定位、标杆管理的中长期和短期目标、当前企业存在的问题、将要采取的改进步骤、预期效果等。

在确定了改进方案后，就应按照设计方案，实施改进举措。在项目推进前，通常需要对项目实施过程中可能发生的变革的困难程度与复杂程度进行模拟试验，各项变革应逐步实施。

步骤十四：评估与重新校标。

评估与重新校标是对革新所产生的长远结果进行定性和定量的评估，并进入下一轮标杆管理循环。重新检查和审视标杆研究的假设、标杆管理的目标和实际效果，分析差距，为下轮改进打下基础。