



博士德精细化管理系列丛书

高效率 低成本 零缺陷 持续改善

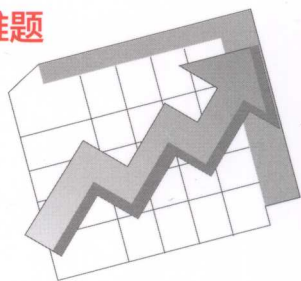
MIDDLE-LEVEL MANAGERS LEAN MANAGEMENT

企业中层 精细化管理

刘寿红 著

推进企业精细化管理 中层领导是关键环节

真正破解“企业如何把握中层精细化管理命脉”难题



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

014037052

博士德精

F279.23

781

高效率 低成本

MIDDLE-LEVEL MANAGERS LEAN MANAGEMENT

企业中层 精细化管理

刘寿红 著



北航

C1725146

F279.23
781

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

014037025

牛从虎著

企业管理 人力资源管理 研究 中国

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

企业中层精细化管理 / 刘寿红著. —北京: 北京理工大学出版社, 2014.3
ISBN 978-7-5640-8802-6

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业管理—人事管理—研究—中国 IV. ①F279.23
中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第012059号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)
82562903 (教材售后服务热线)
68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京凯达印务有限公司

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 18

字 数 / 320千字

版 次 / 2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

定 价 / 32.00元

责任编辑 / 钟 博

文案编辑 / 钟 博

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

北京理工大学出版社
地址: 北京市海淀区中关村南大街5号
电话: (010) 68914775

前言 Preface

据说，有一位著名的老中医故去后留下了一个神秘的偏方，能治若干疑难杂症。医界争相追寻，但苦苦寻觅却不得。答案最后终于在世人面前公示，原来不过区区四个字——“脚暖头凉”。

2010年夏天，号称“世界最著名经理人”、最成功CEO的韦尔奇，来北京参加“中国企业高峰论坛”。这次会议有2 000多名中国工商界精英参加，许多人都怀着渴求的心理，希望从韦尔奇那里学到点石成金的管理秘诀，至少也能够学会一招半式，但当韦尔奇演讲结束的时候，这些精英们却大都失望了。

其中有段经典的对话，可能永远留在中国人的记忆中。

有位中国企业家问：“您所谈的东西都很普通，我们也知道，大家知道的都差不多，但为什么我们和你的差距那么大？”

这位“全球第一CEO”一字一句地说：“你们知道了，但我做到了。”

还有一句话他没有说出来，那就是他不仅做到了，而且做好了。

“知道”与“做到”之间有不小的距离，“做到”与“做好”更是两个完全不同的概念！

经过改革开放以来三十多年的快速发展，现在我国很多企业在规模、装备、技术等硬实力方面，和国外标杆企业的差距已不是很大，有些时候，我们还更加先进一些。

在软件上，比如管理规则、管理制度、管理方法、执行文化等方面我们要差一些，在很多方面与国外的差距还非常大。

设备、技术的引进与模仿是相对容易的，而制度的学习与借鉴却是非常艰巨与漫长的过程。

这些软实力上的差距，已经成为严重制约企业做强做优、持续发展的瓶颈，是决定企业竞争力高低的非常关键的因素。

这些软实力尽管非常重要，但却一点也不高深，很多都是常识性的东西，但简单并不等于容易，就是对这些浅显的东西我们常理解得不到位，实施得不到位，进而造成员工执行得不到位。

管理规则、制度不精细，执行不到位，说明中层还有很多工作要做。因为高层主要出思路，中层负责把高层的思路变为规则、制度、措施、办法，并推动基层执行。

比如，公司总经理办公室决定，今年公司精细化管理的着力点在于成本控制，因为大环境迫使企业要更加精打细算。这也就是丰田公司全员都挂在嘴上的一句话：“干毛巾也要拧出水来。”

这时，各个部门就要立即行动起来：财务部除了做出例行财务成本分析外，还应对主要品种、新产品开发、处于盈亏临界点的产品的成本，做出更详细的分析；采购部门必须对价格波动较大的原材料、使用量最大的配件、各方面反映进价过高的品种，做出更详细的对比。销售部也应把本公司产品与竞品价格相比较的情况，做

成报告或画出曲线图供老总参考；人力资源部也需把人才结构与工资结构、奖金幅度与同行进行对比分析。

比较分析的目的是为了改进工作方式、固化规则，以使今后工作成效更大。

例如，人力资源部发现，人才结构不合理造成公司人力资源成本与同行相比偏高。因为人才结构的形成是从选人、育人开始的，所以人力资源部就应把原有的招聘流程细化，先建立起《面试流程》，再提出《面试场地布置选择方案》、《关键岗位面试题库》等，日积月累，逐渐建立起公司员工的选、用、育、留体系。确保招得进、留得住、用得好，使公司人力资源的成本与同行相比更有竞争力。



刘寿红经典培训课程

精细化管理关键在中层

课程内容

1. 中层、忠诚、中坚
2. 承上制定规则，启下监督执行
3. 规则体系：目标、流程、程序、制度
4. 监督执行：化育、精细文化（意识）、监督、奖罚
5. 中层自身三大精细素养提升：精益求精、持续改进、日清日高

培训特点

实际、实用、实效

理念、方法、工具三位一体

案例 + 情景模拟 + 互动研讨 = 挖掘潜能

博士德知识传播机构

咨询热线：赵 敏 15901445052

王 思 13466691261

刘 畅 13552615659

赵宝媛 15711052341

企业内训课程

高层修炼课程

细节决定成败

经济转型 产业升级

培育强势的企业文化

企业创新思维与创新管理

精细化管理持续改善

向解放军学管理

教练型领导力

中高层学习课程

精细化管理

精益思想与精益管理

安全精细化管理

银行精细化管理

医院精细化管理

核心价值观

情商领导力

经理人系列课程

员工培训课程

班组精细化管理

车间精细化管理

正能量

生命第一（员工安全）

契约精神

细节决定成败（基层）

执行力

管理组合课程

银行精细化管理+银行关键客户管理+银行大客户心理营销解码

精细化管理+中高层管理者技能提升+中高层执行力

精细化管理+精益思想+工厂（车间）精细化管理

精益思想+工厂（车间）精细化管理+班组精细化管理

创新思维与创新管理+经理人系列课程

教练型领导技术+员工心理管理及员工激励+激发动能的团队管理

时间管理+有效沟通与倾听+问题分析解决

中国精细化管理培训第一品牌



博|士|德|培|训
BO SHI DE PEI XUN



精细化管理培训系列课程

细节决定成败

精细化管理

精细化管理持续改善

精细化领导能力持续改善

精益思想与精益管理

银行精细化管理

医院精细化管理

车间精细化管理

班组精细化管理

安全精细化管理

精细化管理及其他类别培训课程，详情请登录：

中国精细化管理网 (www.jxhgl.com)

EDP国际研修学习网 (www.EDP-BSD.com)

咨询热线：

赵 敏 15901445052

王 思 13466691261

刘 畅 13552615659

赵宝媛 15711052341

博士德知识传播机构



010-6848 7630



微信号：EDP-BSD



EDP国际研修班

研修主题

- | | |
|-----------|-----------------|
| 1. 转型升级 | 【日本】 【美国】 【德国】 |
| 2. 精细化管理 | 【日本】 【德国】 【以色列】 |
| 3. 家族企业传承 | 【日本】 【德国】 【美国】 |
| 4. 隐形冠军 | 【日本】 【德国】 |
| 5. 国际领导力 | 【美国】 【德国】 |

重点行业

- | | |
|----------|------------|
| 1. 企业传承 | 2. 制造业生产管理 |
| 3. 食品加工业 | 4. 养老医疗产业 |
| 5. 环境产业 | 6. 物流行业 |

研修背景

EDP国际研修学习网是北京博士德知识传播机构旗下一个专业从事国际研修学习、人才引进、项目对接的机构，是中国领先的全球标杆学习服务、精细化管理培训与咨询的公司。凭借强大的技术团队、丰富的成功实践经验以及对全球资源的整合，与优秀企业携手合作，为客户量身订制产品、服务及解决方案。

E



北航

C1725146

P-BSD.com

微信号: EDP-BSD

电话: 010-68487630

目录 Contents

第一章

中层是企业精细化管理的中流砥柱 ——承上启下在中层

- 一、执行力是设计出来的 / 003
- 二、布置不等于完成 / 007
- 三、管理必须靠规则 / 009
- 四、将经验梳理成规则，把规则训练成意识 / 018
- 五、中层是企业精细化管理的中流砥柱 / 022

第二章

岗位工作手册是中层的“葵花宝典” ——把粗糙的岗位责任制撕下来

- 一、员工工作不认真——多从管理找原因 / 029
- 二、用岗位工作手册替代岗位职责 / 033

第三章

不要让目标成为一句“口号”

——再远的旅途也只有“两步”

- 一、查德威克小姐唯一一次失手——没有目标就失去了方向 / 049
- 二、层层递进、环环相扣——企业目标是一个精密体系 / 051
- 三、小目标决定大成功——部门目标分解 / 054
- 四、荷花池的谜题——目标的实现需要坚持 / 059

第四章

流程

——不仅是工作指导，还是考核标准

- 一、销售高手的困惑——好的流程能确保工作结果更美好 / 073
- 二、地峡两边的男女生——优化 / 087
- 三、能省就省，绝不做无用功——取消 / 093
- 四、投入少少，收益多多——改进 / 101
- 五、加强控制源于信任——增加 / 107
- 六、兰州拉面与麦当劳的差距——合并 / 111

第五章

程序管理能给我们带来什么？

一、为什么黑人女工会创造奇迹？ / 121

二、岗位工作程序都有哪些具体形式？ / 127

三、怎样编写岗位工作程序 / 138

四、程序管理到底能走多远 / 144

五、如何让程序文件转化为员工的技能？ / 151

第六章

制度是部门管理的基石

——说到就要坚决做到

一、制度不是拿来装点门面的风景画——实用实效是关键 / 165

二、有制度无执行，员工多半不是责任人——制定从容，执行方能坚定 / 168

三、制度结构1：2：3——让执行不再难 / 182

第七章

数据是管理的重要手段

——除了上帝只相信数据

一、让管理从经验上升为科学——管理就是管数据 / 193

二、收集、分析和应用——部门的数据管理是一个严密的流程 / 196

三、让部门决策更科学——数据是管理的好帮手 / 201

第八章

精细化管理是一种保障

——有它在管理者才能劈波斩浪

一、只要功夫深，铁杵磨成针——以滴水穿石之心塑造员工的两大意识 / 217

二、不仅“动口”，还要“动手”——好中层的两大自我训练 / 230

三、不让“美好”变“糟糕”——好中层多“方”提升工作效率 / 249

后记 / 271

第一章

Chapter I

中层是企业精细化管理的中流砥柱

——承上启下在中层



执行力是设计出来的

现在很多中层管理者都在谈执行力，绞尽脑汁地采取多种措施去促进执行力的提升，期望部门上下同心、高效工作，但很多时候却事与愿违，细究起来原因很多，但主要有以下两点。

1. 规则的设计与员工的实际情况不符合，导致员工没有执行力

很多部门制定的规程、制度、行动方案，往往只提出笼统的要求，期望员工自觉主动执行到位，而由于多种多样的原因，中国员工大多有做事粗心、马虎、不到位的特点。对笼统的要求，粗放型的员工执行不力、执行打折扣、执行扭曲就在所难免。

部门在制定任何规则时，除了纲领性要求外，还应有一套翔实的实施细则，细化、量化的操作标准及考核标准。

若员工习惯于个体单干作业，不善于团队合作，这也有办法解决。部门可以把目标、任务、成本、报酬全部落实到个人，让个人承担相应