

· 高校学术研究书系 ·

□ 范鹏飞 邢 军 金自强 著

邮政企业 精细化管理

光明日报出版社

内容提

（邮企管理）

（邮企管理）

（邮企管理）

（邮企管理）

（邮企管理）

（邮企管理）

□ 范鹏飞 邢 军 金自强 著

邮政企业 精细化管理

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

邮政企业精细化管理 / 范鹏飞, 邢军, 金自强著.

—北京: 光明日报出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5112-1740-0

I. ①邮… II. ①范…②邢…③金… III. ①邮政—
邮电企业—企业管理 IV. ①F616

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 212973 号

邮政企业精细化管理

作 者: 范鹏飞 邢 军 金自强 著

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 佟翠玲

封面设计: 中联学林

责任校对: 贾文梅

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078241

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbcs@gmw.cn

法律顾问: 北京市华沛德律师事务所张永福律师

印 刷: 北京天正元印务有限公司

装 订: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

字 数: 360 千字

印 张: 20

版 次: 2011 年 11 月第 1 版

印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-1740-0

定 价: 60.00 元

版权所有 翻印必究

内容提要

精细化管理是现代邮政企业管理的重要手段，是邮政企业做大做强持续发展的必由之路。企业精细化管理发挥作用的过程就是邮政企业对各种因素进行规范、控制及整合运作的过程，企业精细化程度的高低直接决定了企业竞争力的强弱。精细化管理不仅是邮政企业适应激烈市场竞争环境的必然选择，也是邮政企业生存和发展的必然选择。

作者一直以来，非常关注邮政企业的精细化管理。本书通过里查外调，悉心研究，比较全面系统地阐释了国内外企业精细化管理经验借鉴，邮政企业计划、人才、组织、财务、营销、现场、质量和设备的精细化管理。本书既注重理论的应用，更重视理论与实际的结合，从而增强了本书的实用性、可读性和参考性。

本书适合于邮政企业管理者阅读，也适用于培训邮政职工的参考书，而且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

中国邮政历史悠久，在漫长曲折的发展历程中，孜孜不倦的邮政人从未停止过对邮政变革的探索，2007年中国邮政集团公司的成立标志着邮政企业化运营已经走上正轨。然而，不少问题却难以得到有效解决。例如，有计划执行不力的问题？人才外流跳槽的问题？组织结构庞大入浮于事的问题？成本居高不下开源节流的问题？市场竞争力不强的问题？生产效率亟待提高的问题？邮件逾限时时有发生的问题？设备利用率低下的问题？等等。究其原因，中国邮政长期走着粗放式发展的道路，很少关注细节。邮政作为劳动密集型的服务业，只有把工作做精、做细才能赢得市场，才能收获效益，这便需要精细化管理。

精细化管理理论起源于西方国家。早在二十世纪初，科学管理之父弗雷德里克·泰勒就在《科学管理原理》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；机械设备、工具材料统一标准；为每一个岗位挑选最合适的工人，并进行系统培训，采用计件工资制。科学管理理论的提出，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，始终存在着重要的价值，企业精细化管理理论正源于泰勒的科学管理理论。

精细化管理是社会分工得越来越细、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。那么，什么叫精细化管理呢？顾名思义，精细化管理，便是精和细，就是通过改造员工素质来克服惰性，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，精品是成绩。其目的就是把大家平时看似简单、很容易的事情用心、精心的做好。

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，要求每一个人都要到位、尽职，人人都管理，处处有管理，事事见管理。精细化管理要求层层完善、系统健康，权力层层有，任务个个担，责任人人负。

精细化管理是现代邮政企业管理的重要手段，是邮政企业做大做强持续发展的必由之路。企业精细化管理发挥作用的过程就是邮政企业对各种因素进行规范、控制及整合运作的过程，企业精细化程度的高低直接决定了企业竞争力的强弱。精细化管理不仅是邮政企业适应激烈市场竞争环境的必然选择，也是企业生存发展的必然选择。

邮政拥有覆盖全国的大网，网点遍布城乡。邮政通信是一个完整的系统，具有全程全网、联合作业的特点。若管理工作做不到精细化，效益就不能最大化。因此，实行精细化管理可以提高邮政企业的社会效益和自身效益。邮政企业要实行精细化管理，就必须着力完成五个转变：一是思想意识的转变，坚决抛弃“老邮电”的片面追求规模的粗放式发展思想，坚持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、感觉进行判断的传统管理方式，应用现代管理技术，使管理更加科学。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。四是硬件设施的转变，在服务业中硬件设施反映了一个企业的实力，邮政迫切需要一系列先进、标准的硬件设施。五是服务质量的转变，服务是邮政的天职，粗糙低劣的服务不容许出现在邮政业，邮政应努力思考如何提供细致周到的人性化服务。本书共分十章，从计划、人才、组织、财务、营销、现场、质量、设备等八个方面，全面系统地阐述了邮政企业精细化管理的理论与方法。

本书由南京邮电大学经济与管理学院范鹏飞教授、江苏省镇江邮政局高级

会计师高级经济师邢军局长（南京邮电大学经济与管理学院兼职教授）和安徽省宣城市邮政储蓄银行金自强行长著成。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）朱蕊、张学礼、周枕召、曹自立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邮政界许多专家、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，诚请读者指正。需要特别指出的，许多关于邮政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，我们企盼与邮政界的专家、学者、企业家共同携手，积极探索邮政企业精细化管理的理论与方法，为我国邮政事业的飞速发展贡献自己的力量。

作者于南京

2011年2月

目 录

CONTENTS

前 言	1
第一章 精细化管理概述	1
第一节 精细化管理的理论渊源	/ 1
第二节 精细化管理的内涵	/ 11
第三节 邮政企业进行精细化管理的意义与前瞻	/ 24
第二章 国外企业精细化管理借鉴	34
第一节 世界典型企业的精细化管理	/ 34
第二节 国外企业精细化管理的启示	/ 42
第三节 邮政企业精细化管理中存在的问题	/ 50
第四节 对我国邮政企业精细化管理的借鉴	/ 56
第三章 邮政企业精细化计划管理	63
第一节 邮政企业计划管理概述	/ 63
第二节 邮政企业精细化制定战略规划	/ 67
第三节 邮政企业精细化计划的实施	/ 80
第四节 邮政企业精细化实施企业资源计划	/ 85
第四章 邮政企业精细化人才管理	94
第一节 邮政企业人才发展概述	/ 94

第二节	邮政企业人才发展现状及分析	/ 99
第三节	邮政企业精细化人才管理战略	/ 104
第四节	邮政职业生涯精细化管理	/ 121
第五章	邮政企业精细化组织管理	127
第一节	邮政企业组织管理概述	/ 127
第二节	邮政企业精细化组织目标	/ 135
第三节	邮政企业精细化组织结构设计	/ 142
第四节	邮政企业精细化业务流程管理	/ 149
第六章	邮政企业精细化财务管理	156
第一节	邮政企业财务管理概述	/ 156
第二节	邮政企业收入预算与资金结算的精细化	/ 170
第三节	邮政企业成本管理的精细化	/ 174
第四节	邮政企业资产管理与财务监督的精细化	/ 182
第七章	邮政企业精细化营销管理	187
第一节	精细化营销概述	/ 187
第二节	邮政企业的营销现状及分析	/ 193
第三节	邮政企业精细化营销的实现	/ 201
第四节	邮政企业实施精细化营销管理的保障措施	/ 211
第八章	邮政企业精细化现场管理	219
第一节	邮政企业现场管理概述	/ 219
第二节	邮政企业精细化现场管理的应用	/ 223
第三节	邮政企业精细化现场管理的实践	/ 228
第四节	邮政企业精细化现场管理仿真系统的设计和实现	/ 243
第九章	邮政企业精细化质量管理	254
第一节	邮政企业质量管理概述	/ 254
第二节	邮政通信质量精细化管理	/ 258
第三节	邮务类业务质量精细化管理	/ 262
第四节	速递物流业务质量精细化管理	/ 274

第十章 邮政企业精细化设备管理	279
第一节 邮政企业设备管理概述	/ 279
第二节 邮政企业精细化设备技术管理	/ 283
第三节 邮政企业精细化设备经济管理	/ 292
第四节 邮政企业精细化设备管理系统的设计和实现	/ 297
参考文献	301

第一章

精细化管理概述

第一节 精细化管理的理论渊源

一、精细化管理的由来

第二次世界大战后，企业规模日益扩大，生产技术日趋复杂，产品更新换代周期缩短，生产协作要求更高。在这种情况下，对企业经营者管理自然而然地提出了更加精细化的要求。于是，包括决策理论、运筹学、系统工程在内的很多现代管理理论被应用于企业的经营管理中。这些理论和方法以决策过程为着眼点，特别注重定量分析与数学的应用，以及系统结构与整体协调，所以被称为管理科学。管理科学理论是由科学管理理论发展而来，与管理科学最为紧密的理论应该是泰勒的“科学管理”、戴明的“为质量而管理”。后来，日本的精益生产思想对精细化管理思想的形成有着相当的影响，尤其是以精益生产为旗帜的丰田生产方式（Toyota Production System，简称TPS），这一精细化管理思想有一个共同的灵魂，那就是科学与效率。所不同的是，泰勒由于时代的局限只注重到工人的现场操作，戴明扩大到质量的每一根神经末梢，丰田生产方式则系统地延伸到了企业的生产系统，而现在我们关注并研究的精细化管理则试图使以上理论贯穿于企业管理的全部系统。值得一提的是，管理的理论往往形成于美国，而在日本得到应用、普及开花和结果。

精细化管理是一种理念，也是一种文化，20世纪50年代在日本已成为企业管理的一种理念。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。精细化管理也可以看作是一种管理技术，是通过规则的系统化和细致化，运用程序化、标准化、数据化和信息化等手段，使组织管理精确、高效、协同和持续运行。企业的精细化管理，是企业适应经济社会发展的要求，根据自身的性质、职能和特点，在法规制度的基础上，引入一整套系统、精致、细致、量化的管理标准体系，统一规范企业生产经营活动的各个方面。

精细化管理源于精细生产。精细生产是一种起源于丰田汽车制造的方法论，是美国麻省理工学院国际汽车项目的研究者 John Krafoik 给日本汽车工业的生产方式起的名称，也被称为“丰田模式”。与传统的大批量生产相比，精细生产只需要一半的人员、一半的生产场地、一半的投资、一半的生产周期时间、一半的产品开发时间和少得多的库存，就能生产更多的产品。

精细化管理就是落实管理责任，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。每一项工作从一开始就把工作做到位，工作要日清日结，每天都要对当天的工作进行检查，发现问题及时纠正，及时处理。

精细化管理是整个企业运行的核心工程。企业要做强，需要有效运用文化精华、技术精华、智慧精华等来指导、促进企业的发展与强大。只有深谙管理精髓的企业管理者才能在企业成功发展中充分运用精细化管理。它的精髓就在于：企业需要把握好产品质量精品的特性、处理好质量精品与零缺陷产品之间的关系，建立确保质量精品形成的体系，为企业形成核心竞争力和创建品牌奠定基础。

精细化管理的意义就在于使企业的战略规划能有效贯彻到生产经营活动的每个环节并发挥作用，是对企业战略目标分解细化和落实的过程，同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。当企业在确立了建设“精细化管理工程”这一带有方向性的思路后，重要的就是结合企业的现状，按照“精细化”的思路，找准关键问题、薄弱环节分阶段进行，每个阶段针对一个体系，实施运转、完善一个体系，并牵动修改相关体系，只有这样才能最终整合全部体系，实现精细化管理工程在企业发展中的功能、效果、作用。重要的是，企业在实施“精细化管理工程”的过程中，要有规范性与创新性相结合的意识，把管理的规范性与创新性有机地结合起来，从而通过精细化管理把企业引向成功和强大。

二、泰勒的科学管理

(一) 泰勒的科学管理理论

泰勒出身于美国的一个律师家庭，本来打算继承父业，但受到视力严重下降的影响，不得不放弃在哈佛大学法学院学习的机会，进入米德维尔工厂当学徒工。他的一生大部分时间都是在米德维尔工厂和伯利恒钢铁公司度过的，从一名普通工人到领班、工长，最后成为总工程师。

在当时，如何提高劳动效率是绝大多数企业面临的主要问题，但企业的普遍做法是凭经验的方式，并无科学的依据。此外，劳资矛盾的激化也造成了工人的对立情绪，出现了严重怠工的现象。在泰勒看来，缺乏有效的管理手段是提高生产效率的主要障碍。为此，他开始探索科学的管理方法和理论。

泰勒从“车床前的工人”开始，重点研究企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中，他不断在工厂实地进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法和动作时间，逐渐形成其管理体系——科学管理理论。1911年，泰勒发表了《科学管理原理》(The Principles of Scientific Management)一书，这也是世界上第一本涉及精细化管理的著作。泰勒系统地阐述了科学管理理论，使人们认识到了管理是一门建立在明确的规则和原则之上的科学。泰勒的科学管理理论主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。

泰勒认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率，最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。

泰勒对科学管理作了这样的定义，他说：“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”这个定义，既阐明了科学管理的真正内涵，又综合反映了泰勒的科学管理思想。

泰勒在《科学管理原理》一书中，提出了以下主要方法：

(1) 工作定额原理。泰勒提出要制定出有科学依据的工人的“合理日工作量”，其方法是选择合适且技术熟练的工人；研究这些工人在工作中使用的基本操作或动作的精确序列，以及每个人所使用的工具；用秒表记录每一基本动作所需时间，加上必要的休息时间和延误时间，找出做每一步工作的最快方法；消除所有错误动作、缓慢动作和无效动作；将最快最好的动作和最佳工具

组合在一起，成为一个序列，从而确定工人“合理的日工作量”，即劳动定额；最后，根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。

(2) 挑选头等工人。泰勒指出，健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应，企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为一流的工人，激励他们尽最大的力量来工作。为了挖掘人的最大潜力，还必须做到人尽其才。因为每个人都具有不同的才能，不是每个人都适合于做任何一项工作的，这和人的性格特点、个人特长有着密切的关系。为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜于这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘最适宜于这项工作的人的最大潜力，才有可能达到最高效率。因此，对任何一项工作必须要挑选出“一流的工人”，即头等工人。然后，再对一流的工人利用作业原理和时间原理进行动作优化，以使其达到最高效率。

(3) 标准化原理。在经验管理的情况下，对工人在劳动中使用什么样的工具、怎样操作机器，缺乏科学研究，没有统一标准，而只是凭师傅教徒弟的传授或个人在实际中摸索。泰勒认为，在科学管理的情况下，要想用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。这是因为，只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。

(4) 计件工资制。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按高的工资率付酬，以资鼓励；如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给，并给以警告，如不改进，就要被解雇。

(5) 劳资双方的密切合作。要使劳资双方进行密切合作，关键不在于制定什么制度和方法，而是要实行劳资双方在思想和观念上的根本转变。如果劳资双方都把注意力放在提高劳动生产率上。劳动生产率提高了，不仅工人可以多拿工资，而且资本家也可以多得利润，从而可以实现双方“最大限度的富裕”。

(6) 建立专门计划层。泰勒把计划的职能和执行的职能分开，改变了凭经验工作的方法，而代之以科学的工作方法，即找出标准，制定标准，然后按标准办事。要确保管理任务的完成，就应该有专门的计划部门来承担找出和制

定标准的工作。具体来说,计划部门要从事全部的计划工作并对工人发布命令,其主要任务是:首先,进行调查研究并以此作为确定定额和操作方法的依据;其次,制定有科学依据的定额和标准化的操作方法和工具;再次,拟订计划并发布指令和命令;最后,把标准与实际情况进行比较,以便进行有效的控制等工作。在现场,工人或工头则从事执行的职能,按照计划部门制定的操作方法的指示,使用规定的标准工具,从事实际操作,不能自作主张、自行其是。

(二) 泰勒对精细化管理理论的贡献

泰勒的这种管理方法使得管理思想的发展向前迈出了一大步,将分工理论进一步拓展到管理领域。科学管理理论是一个综合概念,它不仅仅是一种思想,一种观念,也是一种具体的操作规程,是对具体操作的指导。首先,以工作的每个元素的科学划分方法代替陈旧的经验管理工作法;其次,员工选拔、培训和开发的科学方法代替先前实行的那种自己选择工作和想怎样就怎样的训练做法;再次,与工人经常沟通以保证其所做的全部工作与科学管理原理相一致;最后,管理者与工人应有基本平等的工作和责任范围,管理者将担负起其恰当的责任,而过去,几乎所有的工作和大部分责任都压在了工人身上。由此可见,泰勒的科学管理理论是精细化管理理论的雏形,对精细化管理理论的形成做出了以下贡献:

- (1) 强调运用科学而非经验的方法来研究企业管理活动;
- (2) 强调建立明确的、量化的工作规范,并且将这种规范标准化;
- (3) 强调根据工作的标准化规范,对工人进行挑选和培训,提高工人的工作技能,以获得更好的工作业绩;
- (4) 强调管理者应该为下属的工作业绩负责,要求管理者做好预先的计划,建立明确的工作规范,并且为下属提供相对应的培训。

三、戴明的为质量而管理

(一) 戴明及其质量管理

W. 爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming),美国人,世界著名的质量管理专家。戴明先在怀俄明大学学习电子工程,后获耶鲁大学数学物理学博士。1939年,戴明成为美国人口普查的首席统计学家。1945年纽约大学统计学教授。

作为世界著名的质量管理专家,戴明的观点是“为质量而管理”,管理层

要对出现的问题负 90% 的责任。1950 年，他对日本的工业家做了一系列有关“质量控制”的讲座。日本科学家与工程师联合会则于 1951 年设立了年度“戴明奖”。在 1980 年，当美国国家广播公司就日本作为经济强国的崛起制作一期题为《如果日本能，我们为什么不能？》的电视节目时，戴明才被重新发现，他因对世界质量管理发展做出的卓越贡献而享誉全球。以戴明命名的“戴明品质奖”，至今仍是日本品质管理的最高荣誉。作为质量管理的先驱者，戴明学说对国际质量管理理论和方法始终产生着异常重要的影响，在理解戴明质量管理理论的重大贡献之前，不妨先回顾一下质量管理理论的发展历程。

质量管理理论的发展大体可以分为三个阶段：

第一个阶段是传统质量检验阶段，这是早期的质量管理理论，即产品生产出来之后进行质量检验。这种方法有很大的缺陷：首先，属于事后检验，一旦发现产品质量存在问题，只能作为废品处理或者重新加工，成本较高；其次，要对生产出来的每一个产品实施质量检验，工作量大，检验成本高；最后，适用范围存在一定的局限性，有些产品检验后就会报废，不适合这种检验方法，例如，灯泡的使用寿命检验，如果生产一个、检验一个，就报废一个，那企业卖什么呢？

第二个阶段是统计质量检验阶段，即运用抽样统计方法来进行质量检验，根据样本的质量水平来估计总体产品的质量水平。这种方法无疑减少了质量检验活动的工作量，降低了质量检验活动的成本。但是，这种方法仍然存在很大的局限性：一方面，统计质量检验仍然属于事后检验；另一方面，统计质量检验需要使用比较复杂的统计方法，对有关人员提出了较高的要求，在使用范围上存在一定的局限性。

第三个阶段是全面质量管理阶段，它是以质量为中心，建立在全员参与基础上的一种质量管理方法。全面质量管理的本质是为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系。全面质量管理的特点在于：一方面，强调产品的最终质量取决于从产品构思、原材料采购、产品生产到产品销售等各个环节的质量标准，而非最后的产品质量检验环节，产品质量的提高有赖于对各个环节工作质量的控制；另一方面，强调质量管理工作并非只是质量管理部门的事情，而是所有部门、全体员工的事情，每个部门、每个员工都对产品质量有着直接或者间接的影响。简单而言，全面质量管理强调的是全过程、全员的质量管理。戴明强调运用系统设计的方法来进行质量管理，这就为全面质量管理理论的形成奠定了

最为核心理论基础。

戴明有关质量管理的著名的 14 要点为：

- (1) 创造产品与服务改善的恒久目标；
- (2) 采用新的（管理）哲学；
- (3) 不要依靠检验去保证产品质量；
- (4) 不要只以价格高低来决定采购对象；相反，要与单个供应商合作，以最大限度地降低总成本；
- (5) 持续不断地改善计划、生产和服务的每一个环节；
- (6) 实行岗位培训；
- (7) 运用并构建领导艺术；
- (8) 驱走恐惧心理；
- (9) 消除员工之间的隔阂；
- (10) 不能只对员工喊口号、下指标来提高质量；
- (11) 不要对员工和管理人员设定量化的任务和管理目标；
- (12) 要使员工都能感到他们的技艺和本领受到尊重，取消年度评比或评优机制；
- (13) 要有一个强而有效的教育培训计划，以使每个员工得到自我提高；
- (14) 使公司的每个员工在自己的工作岗位上各得其所，以完成公司的改革。

戴明认为，质量是产品和服务满足用户需要的程度。质量保证是为了达到或维护质量，由组织制定的一整套政策、规则的系统，包括质量工程和质量管理体系。质量工程指保证质量的一系列的设计；质量管理体系指对质量的评判及其处理。制定这些政策和系统的目的都是通过预防活动和修正措施来达到和维护质量标准。

（二）戴明的质量管理理论对精细化管理理论的贡献

戴明的理论主要是有关质量管理的，但其很多观点实际上对其他管理理论也具有很强的借鉴意义，戴明质量管理理论对精细化管理理论的形成主要做出了以下贡献：

- (1) 强调事先的流程和程序设计，只有流程和程序设计正确、精细，才能为员工行为提供精确的指导，才能保证最终工作的质量。而且，戴明还强调要不断对这些工作流程和程序进行检查和优化；
- (2) 强调区分体系原因和非体系原因，并且指出 85% 的问题通常是体系原因所致，这就要求管理者要运用系统分析的方法来分析问题，对于点（通