

企业该如何管理？如何精益求精、不断进步地管理？企业管理到底有无规律可循？**本书告诉你答案！**

精益管理之道

企业持续经营高效
运转的逻辑

周晓寒 田辉 著

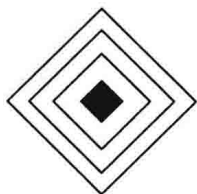


机械工业出版社
China Machine Press

精益管理之道

企业持续经营高效运转
的逻辑

周晓寒 田辉 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

精益管理之道：企业持续经营高效运转的逻辑 / 周晓寒，田辉著. —北京：机械工业出版社，2015.6

ISBN 978-7-111-50432-0

I. 精… II. ①周… ②田… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 121221 号

精益管理之道： 企业持续经营高效运转的逻辑

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：施琳琳

责任校对：殷虹

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：20.5

书号：ISBN 978-7-111-50432-0

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



管理理论的发展大致可以分为三个阶段：第一个阶段是20世纪初形成的“古典管理理论”，有三位主要代表人物：美国的泰勒、法国的法约尔和德国的韦伯；第二个阶段是20世纪30年代和40年代形成的“近代管理理论”，主要代表人物有巴纳德和梅奥；第三个阶段是40年代以后的“现代管理理论丛林”，代表人物众多，孔茨、德鲁克是大家较为熟悉的重要代表。同样，管理的定义也是百花齐放。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”。（《科学管理原理》）

管理过程学派的创始人亨利·法约尔在其名著《工业管理与一般管理》中提出：管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成——计划、组织、指挥、协调和控制。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙对管理的定义是：“管理就是制定决策。”（《管理决策新科学》）

彼得·德鲁克认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、

工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”（《管理：使命、责任、实务》）

由哈罗德·孔茨教授所著的《管理学》更是奠定了迄今为止几乎所有介绍管理学原理或通论的各类著作的基本框架和基础。他将“管理”的概念系统地总结为一个基于“计划、组织、领导、控制”的四项基本职能，以及其他一些重要职能（如决策、协调、激励、沟通、创新等）基础上的“连续、循环的过程”。

.....

当下中国企业经营管理的现实中究竟应如何将上述西方系统的理论知识与我国企业自身的管理实践相结合，将上述理论应用于自身企业的现实管理工作，从而真正为企业有效地创造价值，带来效益和效率的提升呢？本书作者周晓寒先生创造性地提出的“企业精益管理之道”，正是针对这种情况，对企业的管理理论和方法进行系统性的高度概括，旨在帮助企业解决当下的种种困惑，让企业做到“精益管理”，实现高效运转和持续发展。

周晓寒先生提出的精益管理模式是管理的科学性的具体体现，其本质是将日常管理的复杂问题简单化，如果引用书中的概念来概括的话，那就是精益管理“三大块十大步”，简单地讲，就是帮助企业“以满足顾客不断变化的需求，为顾客提供满意的产品和服务为目的，并将这一核心目的转化为一系列的工作目标”，通过“工作议程梳理与目标确定、组织分工与人员协调、计划形成与指标设定、目标可视化与PK导入、检查与督办、培训与训练、总结与帮助、激励与考核、处理与改善”等方法工具的运用，最终高效地完成企业“创造顾客，赢得利润”这一终极目的。这个模式涵盖了现代企业科学管理的所有方面，建立在实际应用的基础之上，概念和方法浅显易懂，具有

很强的可操作性和实用性。

世界上任何一种管理理论都有特定的适用范围，没有一种理论或思想能够“放之四海而皆准”，一个强大的企业背后必须有一套适合这个企业特点的管理理论和方法。推荐本书的目的有二：一是希望它具有本土化特征的管理思想能够对当下中国企业的经营管理起指导和借鉴作用；二是借此希望中国广大从事企业经营管理工作管理者和进行管理理论研究的学者、专家能够积极参与进来，拓宽视野，在学习研究西方管理科学理论和方法的同时，结合中国企业的发展阶段和特点进行管理理论的创新。只有这样，我们的管理理论和实践才更具有生命力。我们满怀信心地期待着！

陈传明

南京大学商学院党委书记、教授、博士生导师

推荐序二

lean operation

从 1911 年泰勒的《科学管理原理》诞生开始，经过百年的洗礼，管理理论的价值由于其对企业实践的积极作用而得到广泛认可。100 年前，科学管理之父泰勒在工厂生产中总结的科学管理理论对生产效率的提升产生了巨大的贡献；随后福特公司将其理论精髓用于生产，实施了“效率工程”实践，实现了人类的汽车梦想；不久之后，通用汽车公司由于对管理理论进行创新和应用，使自己一跃成为一家真正的强大企业。现代管理学之父彼得·德鲁克对这一过程做了悉心的理论梳理和总结，完成了《公司的概念》一书，这一理论之后又重新指导了福特公司的管理实践，令其再度崛起。

中外企业实践均说明，正确的管理理论来自实践，并将对后来的实践产生重要和不可替代的指导作用。周晓寒先生通过 20 多年的管理实践，结合中国企业特点，在管理理论的基础上整理归纳了一套更具实操性、实践性的企业管理理论和方法。就我所知，这些方法由于其特有的系统性和可操作性而对企业实现精益管理产生了重要的影响。这也是我欣然为周晓寒先生所著的《精益管理之道》作序的重要原因，这

本书试图找出有效的、具有中国特色的管理模式，通过解码获得管理规律的总结，从而为更多的中国企业成长提供实践指导。作为推荐，亦希望读者能从中获得以下认识。

认识一：弄清楚做什么，即弄清楚企业、部门和岗位日常月周日的目标异常重要。管理者的重要职责之一就是要能通过系统的企业经营管理问题梳理来确定企业目标、部门目标、班组目标、岗位目标，以此来牵引企业前进的方向。

认识二：计划是管理的首要职能，计划的过程就是企业资源重新配置和优化的过程，任何管理者都不能反对书面文字，企业制订计划的一个重要目的就是面对未来变化时能从容应对。

认识三：组织结构的设计、部门职能的划分、岗位职责的制定只能解决企业基础分工问题，随着企业内外部环境的变化，顾客新的需求、目标的调整等因素的出现，企业的人员分工必须实施动态调整，以保证企业目标的有效实现。

认识四：让员工参与到管理中来并充分发挥其主观能动性和积极性是企业效率提升的一剂良方，而这一做法的关键手段和方法就是要能在企业内部将员工的工作目标、工作问题和工作业绩予以可视化，并在员工内部构建一套竞争机制，让员工莫名其妙的兴奋，无可救药的乐观。

认识五：执行是企业精益管理的核心所在，一切管理手段运用的最终目的是让员工能够按照既定标准进行精益业务操作，以实现企业的经营目标。

认识六：保证执行的一个重要手段就是检查与督导。管理者只有通过检查督导才能及时发现员工实现不了目标的真正原因，并能及时将资源提供到一线员工手中。

认识七：员工改变自己并迅速成长的一个重要方法就是学会自我反省，

不断地通过总结与帮助、批评与自我批评使自己变得更加强大。敢于向内看，是自我强大的表现。

认识八：企业不要说没有人才，企业缺少的是培养人才的机制。管理者必须认识到，企业的培训和训练工作必须做到日常化，训练即工作，工作即训练。

认识九：对于员工的工作结果要尽可能和尽快量化，让考核和激励机制成为驱动员工工作的动力。

认识十：企业管理问题无穷多，精益管理是一个循环系统，企业要学会持续改进永无止境的创新，面对问题要系统处理与改善，以使企业能够不断成长和发展。

面对日新月异的外部世界和残酷的市场环境，中国企业需要脱胎换骨才能生存和发展，卓有成效的、更具实践性的管理方法无疑会为此提供良好的动力。本书为此提供了丰富而详尽的参考，希望读者通过阅读本书，可以获得对于当下中国企业实现管理水平提升更加深刻的认识和总结，并以此指导实践，调整自身并努力做到改善，进而推动中国企业不断进步，促进中国企业管理现代化的发展，提升中国企业的效率，提高效益，最终推动中国企业真正实现全面崛起。

李 东

东南大学经济管理学院副院长、教授、博士生导师

在过去的数十年里，由于内外环境、社会结构、技术形态均发生急剧的变化，全球经济逐步走向一体化，再加上资源的缺乏、成本递增、报酬递减、效率降低、效益下滑等压力纷至沓来，使企业经营和管理受到极大的挑战。处于此种复杂的环境，未来企业活动的各项决策，成为管理工作的关键挑战。中国企业在日常激烈的国内与国际市场竞争中，开始明显关注到企业内部管理的重要性。许多企业也投入了大量的精力、财力，希望提升企业的整个管理体系来支持企业的发展，也使用了很多种管理方法，诸如精细化管理、3A管理、六西格玛管理，等等。但问题往往是，相当多的国内企业都没有成功，究其原因，就是因为企业的管理基础非常薄弱。而在薄弱的基础之上建立的管理体系，只能是支离破碎、缺乏系统的管理体系。应该说，与国际上的优秀企业相比，中国企业的规模普遍较小。在日益激烈的市场竞争中，中国企业要想能够立足甚至走向国际舞台与国际优秀企业同台竞技，必须过两道“关”：一是管理规范化，二是员工职业化和专业化。而完善的管理体系如同企业的“地基”，一个企业唯

有脚踏实地建立完善的企业规范化管理体系，全面提升企业管理水平，才可能实现快速成长和发展。

西方国家有很多关于规范化管理的具体理论和方法，也有关于管理变革方面的很多论著，但对于如何“从不规范管理走向规范管理，从规范管理走向精益管理”，却很少论及。对于中国企业而言，从不规范管理走向规范管理，从规范管理走向精益管理，不仅需要系统的理论支撑，更需要方法论上的帮助。正是基于这样的考虑，笔者在此提出一套“精益管理模式”，将管理职能即计划、组织、指挥、协调和控制，用通俗易懂的语言，更具实战、实效的操作方法系统化、模块化、逻辑化地进行阐述，解决了企业管理者最为头痛的“日常运营”的问题。

日常运营问题，某种程度上说就是管理问题。管理是什么，每个人都有自己的理解，但无论对于哪一位管理者及其管理对象，则必须有一个相同的、统一的关于管理的定义和范畴。否则，管理者的管理意图以及所要涉及的管理原则和方法，必定会因为理解的差异，而给这些原则和方法的贯彻、落实以及执行带来困难，进而使管理的目的难以顺利实现，甚至不能实现。

精益管理是什么？笔者认为，精益管理是对企业绩效实现过程各要素的管理，是基于企业战略目标、业务体系、组织体系和管理政策基础之上的一种管理活动。它是通过对企业战略的建立、目标分解、绩效评估，并将企业绩效用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩提升，持续系统处理与改善并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动；是对企业的管理方法思路性的、框架性的、体系性的、高度概括的、可复制的系统集成；是一套企业对日常如何具体运营管理的体系化的、可复制的方法精益求精、精进不懈的集成。

通俗一点讲，它就是指管理者关于管理对象“干什么，怎么干，干到什

么程度，干到什么程度会怎么样”全部的工作内容和全部的工作过程。按照这个逻辑思路，本书阐述了精益管理的原理及一般原则和方法、企业日常运营的基本规则和实操方法。本书创造性地提出了精益管理“三大块十大步”的概念，即第一大块为计划模块，包括第一步工作议程梳理与目标确定、第二步组织分工与人员协调、第三步计划形成与指标设定三个部分内容；第二大块为执行模块，包括第四步目标可视化与PK导入、第五步精益操作、第六步检查与督导、第七步总结与帮助、第八步培训与训练五个部分内容；第三大块为改善模块，包括第九步考核与激励、第十步处理与改善两个部分内容。把复杂的企业管理活动变得简单化，便于广大读者的理解和借鉴。精益管理具体可如表0-1、表0-2和图0-1所示。

表 0-1 通俗地理解精益管理

次序	做好一件事的具体做法	形成标准	三大块	
首先干什么	目标确定	1. 工作议程梳理与目标确定	➔	计划模块
下面干什么	人员划分	2. 组织分工与人员协调		
接下来干什么	时间计划	3. 计划形成与指标设定		
再干什么	可视化所干工作并让干工作的人竞争起来	4. 目标可视化与PK导入	➔	执行模块
再干什么	干活	5. 精益操作		
再干什么	干活的人自我检查彼此督促，领导检查督办	6. 检查与督导		
再干什么	每一项工作后进行帮助与自我帮助 的总结	7. 总结与帮助		
再干什么	训练不能的，培训不会的	8. 培训与训练	➔	改善模块
再干什么	考核与激励	9. 考核与激励		
最后干什么	系统的处理与改善，为下面做得更好 收集问题、分析问题、归纳问题、 解决问题、问题归零	10. 处理与改善		

表 0-2 企业精益管理“三大块十大步”的浅解

三大块	十大步	核心	浅解
第一大块 计划模块	第一大步：工作议程梳理与目标确定	目标确定	梳理事项与问题并确定目标
	第二大步：组织分工与人员协调	人员安排	人员安排和利益分配
	第三大步：计划的形成与指标设定	资源配置和政策确定	按轻重缓急和时间的先后顺序安排工作
	第四大步：目标可视化与PK 导入	人人知道做什么，干好干坏看得见并良性竞争	用目标去引导员工，最终目的“人人知道做什么，干好干坏看得见”，同时导入竞争机制让全体员工工莫名其妙的兴奋，无可救药的乐观
第二大块 执行模块	第五大步：精益操作	操作标准	精益求精地按标准和流程操作与做事
	第六大步：检查与督导	纪律	检查，检查，再检查；督导，督导，再督导
	第七大步：总结与帮助	批评与自我批评，反省与自我反省	批评与自我批评，总结与自我总结，帮助与自我帮助
	第八大步：培训与训练	能力的成长和提提高	师傅带徒弟的训练，老师对学生的指导
第三大块 改善模块	第九大步：考核与激励	业绩考核或证明，提高工作积极性	肯定员工的工作成绩并激发员工工作热情
	第十大步：处理与改善	纠偏，持续进步	问题收集，系统解决，不断系统处理与改善，持续进步

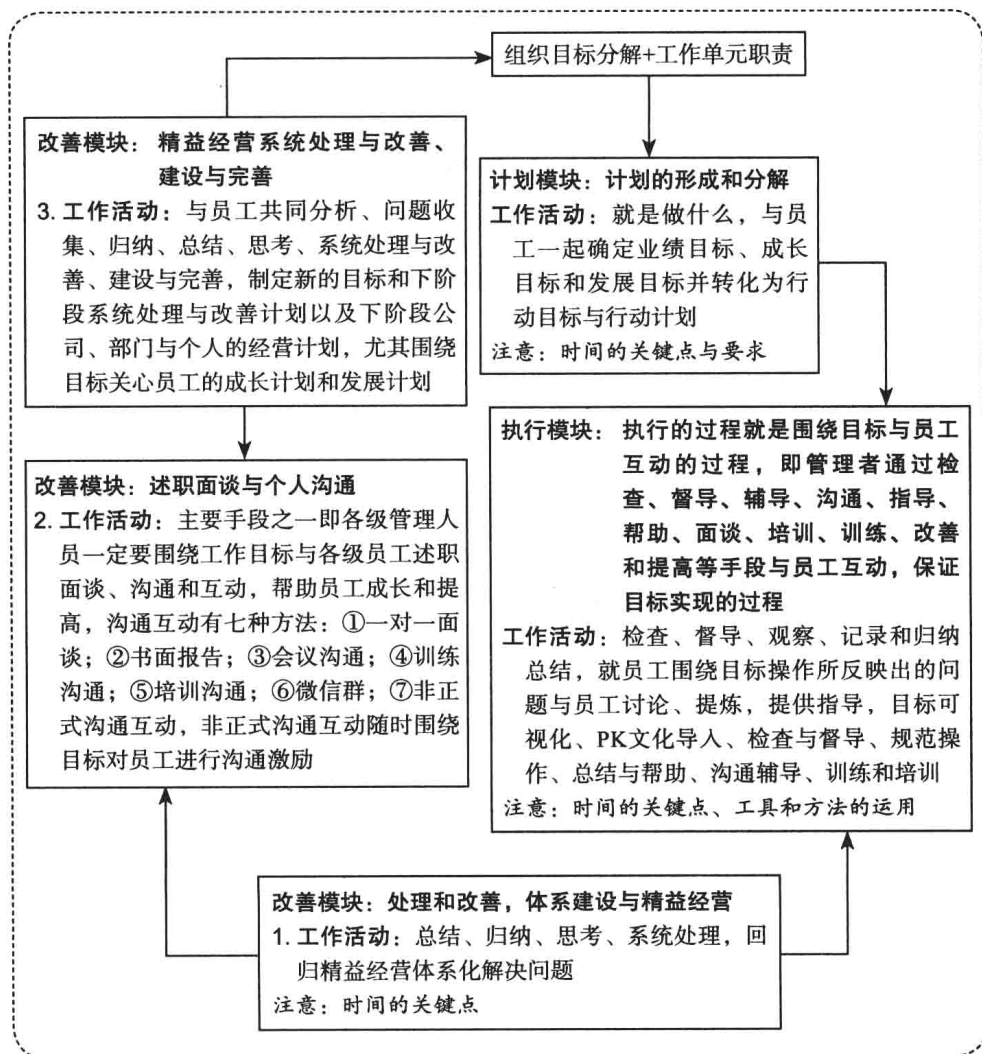


图 0-1 企业精益管理的管理循环图

何谓成功的管理？笔者认为就是在适当的时候，对适当的对象运用适当的原则、方法和艺术。为此，本书在阐述管理基本原理的基础上，阐述了精益管理的基本方法和辅助方法。本书所述内容，仅是个人从事多年企业管理和咨询工作对管理的理解和探索的结果。所以，我们不妨作为对管理的一种理解，权当一种管理模式，希望企业领导人和管理者能对管理工作有一个全新认识，更希望能起到抛砖引玉的作用，进而使管理及其方法和艺术不断进

步，不断完善，不断提高。

《精益管理之道》是笔者穷 20 余年的企业经营管理经历以及多年对企业的管理咨询经历，将完善现代企业管理体系的思想与实践编写成此书，借此，希望能为广大从事企业经营管理工作为企业经营者和管理者以及相关人士提供某些借鉴和启发，也希望借此能够带动中国企业管理水平的提升，推动中国企业管理效率的提高，进而推动中国企业从不规范走向规范，从规范走向精益，从不优秀走向优秀，从优秀走向卓越。让我们为此共同努力奋斗！心有理想，春暖花开！

周晓寒

于南京大学鼓楼校区逸夫馆

进入 21 世纪，企业面临的经营环境发生了重大变化。从国际范围来看，在飞速发展的信息技术的催化下，全球经济日趋一体化，但政治上却更加分裂，而社会则更具多元性，这一切导致企业经营环境的不确定性日益增加。对于今天的企业而言，为适应动态和不稳定的经营环境，组织的学习力以及将所学知识快速转化成行动的能力成为最大的竞争优势。为此，企业必须使自身成为学习型组织，进而持续地进行变革与创新，如此才能具备对市场的快速响应能力和创新能力，从而在竞争中保持优势地位甚至是基本的生存。在国内，近年来，无论是政府还是各类组织都在不断地呼吁创新，竭尽全力地尝试创新。中国经济目前正处在最为关键的转型期，创新驱动已成为最为重要的国家发展战略。与此相应，政治、经济、社会各领域的改革正逐步推进，其核心就在于市场化、法治化社会的全面推进。对企业而言，公平竞争的市场环境将逐步形成，即将接受考验的将是企业的竞争实力——经营能力。企业经营及管理模式的转型迫在眉睫。

然而，对于早已习惯了粗放式经营的国内大多数中小