

 博士德经管

汪中求经典图书掌中宝



精细化管理

Lean management

汪中求 吴宏彪 刘兴旺◎著

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

汪中求经典图书掌中宝

精细化管理

汪中求 吴宏彪 刘兴旺◎著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

精细化管理 / 汪中求, 吴宏彪, 刘兴旺著. —北京: 北京理工大学出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5640-7406-7

I. ①精… II. ①汪… ②吴… ③刘… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第023306号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心)
68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

开 本 / 720毫米 × 920毫米 1/32

印 张 / 10

字 数 / 200千字

版 次 / 2013年4月第1版

2013年4月第1次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 19.80元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

总序

扫盲者，汪中求们

出版人朱新月打算出一套我的小开本的书，他说叫“掌中宝”，我私下叫“地铁书”。如今在地铁中、候机楼、公共场所排队的人群，多数在看手机。整个时代，严重依赖手机，是很危险的，还是应该多读书。

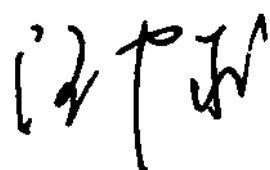
当然，我还不至于猖狂到让年轻人放下手机都看我的书，我的书没那么好；但是，如果你在职场中，在企业，或者在做管理，翻翻汪中求的书，倒也不坏。

这一系列的书中，被人们熟知的当然是《细节决定成败》，所谓成名作；后来觉得没有说完，补了一本《细节决定成败Ⅱ》，应该不算狗尾续貂吧；其实，处女作是《营销人的自我营销》，有半自传性，在那年非典肆虐的时间就多年的笔记和讲义整理而成；我和我的团队花力气

更多的是“精细化管理”课题，《精细化管理》（第2版）一直没拿出来，就是因为太在乎，担心进步不大；后来的《零缺陷工作》和《浪费的都是利润》大概算精细化管理之方法论的补充。

所有这些，都是不断思考与成熟的作品，价值也都有限，甚至错误也不少，读者中争议颇多。但是，我们一直在思考。中国企业因为进入工业化晚，管理还是很薄弱的，出现的错误往往都是常识性的，而西方的管理学书，并不是所有一线管理者都能看懂，加上文化的差异，也未必有立竿见影之效，于是需要有人做普及的工作，于是汪中求们就成了扫盲者。

当然，管理的落后首先是规则问题，表现为方法，但最终是文化问题，表现为理念。于是，我更加不怕见笑地写了另外两本书：《契约精神》和《1750—1950的中国》。前者是更长远意义上的呐喊，后者是更久远的因素分析：中国近200年为什么落后了？



2013年1月18日

序

著名经济学家吴敬琏先生在考察了浙江宁波的民营企业之后曾说：民营企业应该走“精细化”发展的路子。

中国房地产界的领头羊万科集团的董事长王石先生说：万科的下一个10年要致力于“精细化”。

精细化不是什么新东西，作为一种追求精益求精的努力，自古以来那些做事认真的人就已经在做了。但作为现代工业化时代的一个管理概念，精细化管理最早是由日本的企业在20世纪50年代提出的。1950年，有一位名叫丰田英二的日本工程师，赴美国对底特律福特公司的罗杰工厂研究了3个月。丰田英二学习福特的汽车生产和管理方法，并且努力在此基础上改进提高。他

以避免浪费为着眼点，设法在生产过程中消灭任何无用的动作，避免无用的努力。消除无用的材料，努力建立这样一种企业：消灭不能给产品或服务的最终用户带来好处的所有活动；同时，要持续不断地寻找并贯彻改进的方法。

日本企业以精益相号召，切实改进了产品质量，推动了日本经济增长，使日本很快超过德国，成为世界第二经济大国。这使得“装在汽车轮子上”的美国的汽车制造商也不得不放下架子，前往日本丰田等汽车生产商那里去取经。之后，精益企业和精益生产方法，随着日本经济的崛起而走向全世界。

在我国，随着WTO的加入，中国企业不得不与世界跨国大公司同台竞技。而目前，中国管理学界的基本情况是：经济学家不少，管理学家不多；管理哲学弥厚，管理学则浅（哲学层面的管理气氛浓厚，科学层面的管理则言而难践）。

管理学是科学，也是艺术：作为科学，我们多取法于西洋；作为艺术，往往又言而不言。

“悟”是不便于传授和复制的，全面普及更难。

全面质量管理、ISO9000、流程再造、零库存管理、无边界管理、SCM（现代物流与供应链管理）、CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源管理）……我们始终一个阶段、一个阶段地向当年的流行照虎画猫，有的完全失败，有的学了皮毛未及实质，有的颇得要领但苦于管理基础不配套。我们不可能借用某一种管理理论，全面地、实质性地解决我们的管理问题，也不可能照葫芦画瓢以求达到行业的顶峰。

乡间小道可以直接跨越到高速公路，然而管理的阶段不可跨越。我们得一步步来，每一步可以快一些，但步子是不能省略的。我们很难改变人的思维，但可以借助职业化训练改变人的行为，通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。我们不能省略管理的各个环节全面量化的阶段，管理依赖规则，规则需要具体化、标准化、数据化，格式化的规则才可以用于训练，通过训练提升素质才是改善和完善管理的必由之路。

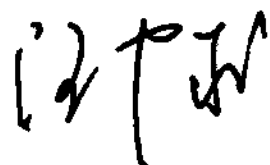
精细化管理，中国企业界已经在尝试。我在《细节决定成败》一书中，提出了重视细节

的理念，受到了社会的普遍欢迎和热烈反响。我们是把精细化管理作为一种管理系统提出来的，我们设法使之与已知的一些科学管理理论接口，努力与我们过去粗放的管理相克，试图给出一些基本规则和操作思路。精者，去粗也，不断提炼，精心筛选，从而找到解决问题的最佳方案；细者，入微也，究其根由，由粗及细，从而找到事物内在联系和规律性。也可以这么说，“细”是精细化的必经的途径，“精”是精细化的自然结果。

在我看来，精细化是我国企业（包括有管理属性的公共机构和政府）必须迈过的一道坎，不管是何种行业，不论是哪家企业，离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。

由重视细节到倡导精细化管理，是我致力于提高中国管理水平的自然结果。我把精细化管理当成一项事业，希望能通过自己的努力，推动中国精细化管理事业的发展。当然，我更希望有众多的同仁参与到此项事业中来，一起研究精细化

管理、实践精细化管理、完善精细化管理，直到精细化管理已经成为人们的习惯，而不是像现在这样被当做目标提及。



于江西南昌

2005.5.5

前言

自有了管理概念之日起，我们就一直在艰难地跋涉，从一座管理理论的山岳吃力地冲向另一座管理理论的峰顶，但我们至今也没有多少人真正弄明白管理的具体涵义。

我相信，管理不外乎是已经复杂得几乎不可测的人与更为复杂的世间万事万物之间的依存、协调、融合的过程。我常常对我年方18岁的女儿说，12星座是没有意义的，因为世界这些人，60多亿，不可能简单地分成12类。我们就更没有理由简单地认定，管理必须这样，而不得那样。

一般意义上说，西方对于管理的研究，比我们相对成熟，但西方管理学家反复研究到最后，竟先后对管理本身开始狐疑起来，甚至一些权威

的管理大家都生出了诸如“我们不能过多地像管理者那样思考”（美国《第五项修炼》作者彼得·圣吉）之类的感慨。

而正当此时，一批对管理有所思考的学者，回过头从中国文化的大厦中寻找管理的支点或原点。以成君忆为代表的思考者，试图从“三国”、“西游”等古典名著所代表的中国文化中找到对管理的真实理解和阐释。当然，这是乐事，也是趣事，更是益事。但我要说的是，一方面我们希望管理能达到不治而治，所有管理者都可以无为而为，而被管理者都能像水一样自发自觉，顺着人类文明的必然趋向或个人真善美的内心而流淌；另一方面，我们又不能不承认，过于美妙的想象，常常如同梦境、幻影，且不说“必然趋向”、“真善美”、“内心”，我们未必那么容易认定，就是认定了，要想步调一致地“流”起来、“淌”过去，又该怎样成为可能呢？

立足于管理的现实，我们先不要预测百年后的未来，先把眼前的局面看清，作出逻辑的梳

理，然后动起来。于是，有了一批志同道合者的相聚，他们是：专心研究市场学的刘兴旺、对营销颇为熟悉的吴宏彪。在大家的通力合作下，这本《精细化管理》出笼了。虽然本书本身也还不够精细化，但一定能带动中国管理界和企业界的精细化研究，一定能带动管理者的深入实践。

目录

第一部分 迎接精细化管理时代

- 一、全国只有一个总经理 / 003
- 二、暴利来自机会 / 009
- 三、高招迭出招招鲜 / 013
- 四、必然到来的四大转变 / 032

第二部分 把握精细化管理

- 一、专业化——唯有专业或可精细 / 057
- 二、系统化——成功取决于系统 / 069
- 三、数据化——精细见于数据 / 091
- 四、信息化——精细离不开高科技 / 125

第三部分 精细化管理的前提、原则、方法

- 一、三个前提 / 141
- 二、四项原则 / 172
- 三、六种方法 / 184

第四部分 精细化始于管理者

- 一、寓“管”于“理”当中 / 201
- 二、结果要靠过程来保证 / 205
- 三、关注倾向性、类型性的问题 / 210
- 四、布置不等于完成 / 216

第五部分 每个成员都是管理者

- 一、把小事做细，把细事做透 / 227
- 二、强化规则意识，打击小聪明意识 / 236
- 三、总经理也是员工 / 243
- 四、设计管理的“风纪扣” / 249
- 五、合理的叫训练，不合理的叫磨炼 / 253

附 录

- 1. 细节管理培训10项60条 / 267
- 2. 区域市场年度运营计划参考提纲 / 271
- 3. 关于统一文件格式标准的通知 / 274
- 4. 细节管理系统导入步骤 / 280
- 5. 甘特图程序调用 / 286
- 6. 保本点销量程序 / 291

后记 / 293

参考文献 / 296

JING XI HUA GUAN LI

第一部分 迎接精细化管理时代

