



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

CONTINUOUS IMPROVEMENT OF LEAN MANAGEMENT

精细化 管理持续改善

吴宏彪 赵辉 著

精细化管理——中国企业发展过程中不可逾越的管理阶段

精细化管理的ORTCC模型——复制工作高手和成功经验的理论

持续改善——企业发展的关键技术



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

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

CONTINUOUS IMPROVEMENT OF LEAN MANAGEMENT

精细化 管理持续改善

吴宏彪 赵辉 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

精细化管理持续改善 / 吴宏彪, 赵辉著. —北京: 北京理工大学出版社,
2013.2

ISBN 978-7-5640-7116-5

I. ①精… II. ①吴… ②赵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第310695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](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 18.5

字 数 / 320 千字

版 次 / 2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 32.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换



精细化管理是不可逾越的管理阶段

2001年，北京博士德公司策划出版了汪中求先生的《细节决定成败》一书，同时，也正式提出了“精细化管理”的理念。从那时，我们就开始思考中国企业在发展过程中最需要解决的基本管理问题是什么。2005年我们在汪老师的家乡江西南昌研讨了近十天，把思考的结果用《精细化管理》一书作了一个阐释，我们认为精细化管理是中国企业发展过程中不可逾越的管理阶段。非常欣慰的是，今天精细化管理的思想已为中国企业界广泛接受，成为中国企业日常管理工作的一个基本意识。不仅是企业界，各类非盈利组织如医院、学校也把精细化管理作为提高工作质量的一种理论，运用到工作中指导自己的工作实践，甚至我工作的第一个组织——人民空军也以精细化管理的理论来提升空军日常管理水平，我也荣幸地作为顾问参与到这项工作中来，为人民军队的发展尽了自己的微薄之力。

从2004年最初的研究开始到今天已经有8年多的时间了，我们为近千家企业和各类组织举办了精细化管理的专业培训，为近百家企业进行了精细化管理的咨询，为几十所大学的EMBA、MBA、总裁班开设了《精细化管理》课程和讲座。我们对精细化管理的认识也在不断地深入，在这个过程中，各类企业管理者、大学教授、EMBA、MBA的学

员，甚至人民军队的将军与我们进行了深入的探讨，以他们的管理实践、管理思考影响和启发着我们，为我们的研究提供了宝贵的意见。

对于管理的基本认识，经典的管理著作已经作了详尽的阐述，但我想从精细化管理的角度来谈一谈。管理按通俗的理解就是管“人”理“事”，管人的目的也是为了理“事”，通过理“事”，也就是对工作过程中的事的处理，最终使工作结果稳定而良好，为组织的健康持续发展打牢坚实的内部基础。要提高理“事”的质量，主要在于三个方面，一是提高工作者或者员工把工作做好的愿望，二是提高工作者或员工把工作做好的能力，三是提高企业或组织作为整体的系统运行能力。企业提高员工工作愿望的解决方案或思路主要是文化建设、愿景和价值观引导、制度的激励和约束等；提高组织个体工作能力的解决方案和思路主要是以工作手册为核心的工作指引、以岗位能力为核心的岗位培训等；提高组织系统的整体运行能力的解决思路主要是组织流程设计、信息化、知识管理等。三条路径同样重要，但解决的难度却大不相同，三者的难易程度如果要做一个从易到难的简单的划分的话，应该是员工工作能力的提高、组织系统能力的提高、员工工作愿望的提高。但许多企业由于目标、能力、认识和所处阶段的局限等使解决思路并不清晰，对管理问题只看表象，大搞执行力、团队、领导力等，一些企业把重点放在大搞文化建设、洗脑、严格的奖罚上，一些企业上ERP、搞信息化，但结果都发现效果不佳。在管理实践中我们发现，如果能够根据企业自己的实际情况，有序理清和处理这三个提高理“事”质量的思路，就会对企业发展和问题解决带来极大的帮助，而精细化管理正是立足于提高理“事”质量的一种思考和研究。

究竟管理可不可以有一个相对容易理解的认识思路或逻辑呢？在教学中常常会有一些企业家学员问我，可不可以推荐一本书，他们看完之后就能把管理基本理解了，因为他们觉得管理教科书太深，管理畅销

书主题太单一。在本书中我们对企业管理的理解遵循这样的认识逻辑：

1. 企业战略的明确或制定

企业管理首先要明确企业要去哪里，要成为什么样的企业，因为管理只是实现企业目标的手段。因此，管理必须先明确组织目标是什么，为了什么，即理解管理首先要了解企业目标。如果只是为了挣钱，管理将会面临许多无法解决的问题，企业无法走远。因此只有目标远大、理想积极、价值普世的企业才能长久。这在管理实践中体现为企业战略的明确或战略设计。

2. 组织架构设计

要实现企业的长远目标，企业必须设计好支持自己目标的组织结构和体系，使目标确实能够通过有效的组织系统得到落实，在管理实践中以组织设计来支持。因此理解企业管理的第二步是理解实现目标需要什么样的组织体系，如何设计与目标适应的组织结构，通过组织结构来支持目标实现。

3. 梳理、设计流程和程序

要使组织的运行科学有序、精确良好，必须梳理和设计好组织运行和日常工作开展的规则——流程和程序，即日常工作的要求与规矩，使企业日常工作的质量得到保证，工作有效落实到部门和岗位上。在管理实践中主要体现为三点：①工作路线的指引即各类管理地图——流程总图和三级流程的明确和设计；②使工作落地的各类工作手册——程序性的操作指南；③使工作成效得到保障的各类图、表、卡——支持工具。因此，理解企业管理的第三步是知道组织运行要有运行的规则——流程和程序来保证，有什么样的流程和程序。

4. 培训体系建设

流程和程序这些组织运行的规则要求能够被员工准确理解和执

行，必须要让员工掌握具体的工作要求和各类工作技能，要对员工进行全面和准确的工作培训，使人与岗位匹配，达到工作要求，这在管理实践中主要是内部培训体系的建设。对管理理解的第四步是企业必须通过培训使组织要求从纸质的文件变成员工的日常行为和工作技能。

5. 绩效考核

通过目标引导、组织建设、工作指引和人岗匹配的培训后，还必须通过检查和考核确保员工按照组织要求开展工作，保证工作品质，这在管理实践中体现为绩效考核，是理解企业管理的第五步。

6. 企业文化建设

最后，企业必须建立有利于实现工作目标、保证工作质量的组织潜规则，即企业文化，并使其与各类管理文件、制度等显规则保持一致，这在管理实践中体现为企业文化建设，是理解一个企业运行正常所必需的管理内容的最后一环。

我们对企业管理问题的认识 and 解决正是基于这六个递进的管理思考，将其用精细化管理的ORTCC模型明确下来，形成一个对管理问题的基本认识，并由此定义精细化管理是一种工作过程质量的控制和改善技术，通过以管理规则的系统建立和员工工作程序的明确为核心来实现理“事”质量的保证和提高，从而最终实现管理结果的稳定和良好，而理“事”质量提高的三个方向正是精细化管理ORTCC模型建立的基础，这就是我们理解的企业管理。

精细化管理其实质就是持续改善，从字面上来说，精细就是改善，化就是持续，精细化就是在原来的基础上变得越来越精细的意思，也就是持续改善之意，因此我们甚至可以把二者当做同一问题来对待。精细化管理就是管理变得越来越精细的过程，这个过程正是本书的主题——持续改善。

由此，在管理咨询的实践中，企业必须从理论上建立对管理的认识逻辑，才能有效针对企业自身问题设计解决方案，进行问题处理，否则只能是头痛医头，治标不治本，也只有认识清楚，管理问题的处理才能结合企业实际，从根本上解决问题，真正实现管理结果的稳定和良好。

在与博士德公司合作的8年中，我在管理科学的教学与实践上均取得了长足的进步，在此感谢《精细化管理》的图书总策划朱新月先生。

在本书的创作过程中，也得到了许多企业界朋友、大学同事和EMBA、MBA学员的支持和帮助，他们是我的研究同事汪中求老师、张明帅老师、林惠春老师、温德诚老师，AMT咨询集团的副总裁李彤老师、中科院的龚其国老师。与浙江大学、华中科技大学等大学的EMBA学员的多次讨论也给了我极大的帮助和启发。

在本书的创作过程中，我也邀请了博士德公司运营总监赵辉同事，对“精细化管理”的很多问题进行了探讨与研究，促成了本书的尽快面世。

同时，我还要感谢博士德公司市场部的同事们，他们为我的课程提供了优异的服务，使我有更充分的时间投入到精细化管理的研究中去。

以此思考为序，并将此书献给我美丽宽容的爱妻罗佳和我年事已高的父母。

吴宏彪

2013年1月于北京

无为而治

——精细化管理持续改善的终极目标

2004年博士德公司系统提出了“精细化管理”思想，从“细节决定成败”到“精细化管理”，是一个大的跨越，是对中国企业及政府管理思路一次飞跃性的突破。针对国人大而化之的传统观念，倡导重视细节，从而为企业节约成本，减少浪费和内耗，增加利润，这是第一个阶段。但是这远远不是最终目的，我们讲精细化管理持续改善，首先就要搞清楚为什么要改善，改善的方向和目标是什么。

精细化作为一种管理理念、技术和方法，是在追求从“管”到“理”的转变。“管”是靠人来负责监督，“理”则是靠规则来自动运行。我们中国的管理者，往往过于重视“管”，而忽视了“理”，导致企业过于依赖管理者的个人权威和个人手段，没有形成行之有效的规则，一旦脱离管理者控制，企业就变成了一盘散沙，即使在管理者的有效控制下，也经常因为决策和管理的随意性而造成企业的重大损失。

苹果公司失去了乔布斯，依然占据着绝对的优势，因为乔布斯的思想观念早已经转变为了了一套规则，甚至进而形成了一种文化，融入了苹果管理的方方面面，有没有乔布斯这个人，已经变得不再重要了。国内万科的王石，登山、游学、找小女友，貌似不务正业，可万科照样是万

科，并没有分崩离析。管理的最高境界其实就是“无为而治”，简单地说就是不管。

据说成功的最高境界是每天在家里睡觉，就有钱不断汇入自己的账号。我们很多企业家背负着沉重的压力，起早贪黑累死累活，牺牲了健康和兴趣，企业还是出这样那样的问题，其实就是没有认清管理在理不在管，没有摆正自己的位置，不按规则办事，效果反而不好。而精细化管理的理论，正好可以帮助他们建立一套规则，让自己从琐碎的事务中解脱出来，“无为而无不为”，只需要坐在家里数钱就好。

如果说“无为而治”是管理的终极目标，那精细化管理恰恰就是通向这个目标最便捷的道路，通过精细化手段、工具、方法，不断持续改善，就会离“无为而治”越来越近。因为精细化管理恰恰是在努力地建立并落实一套精细完备而符合规律的规则，用它来代替管理者的主观意志，从人治向法治转化。具体来说，我们的精细化持续改善，要朝下面五个方向努力。

第一是规则意识的持续改善。

规则意识，这恐怕是目前绝大部分中国企业管理者最欠缺的东西。欠缺的原因也有两方面，一是“不知道”，二是“不愿意”。不知道好理解，也好解决，我们经过多年的精细化理论倡导，已经让管理界认识到了中国企业需要精细化，需要规则意识，否则就会“一失足成千古恨”。目前的主要问题是“不愿意”，不愿意放权，总是对规则不放心，对下面的人不放心，非要天天盯着亲力亲为。其实“不愿意”的根本原因不是放不下权力，而是没有真正认识到精细化管理的好处。精细化管理不仅仅是“帮你管理”，而是“替你管理”，可以一劳永逸地解决大部分管理难题，在为你创造价值的同时，也为你节省了大量的时间和精力。通过精细化的规则，可以让企业从人的简单集合变成一台可以自

动运转的机器，你所做的只是按下开关而已。

第二是根据企业发展需要的持续改善。

很多企业制定了非常详细的规则制度，对细节的重视到了无以复加的地步，但结果却并不明显，过于细的规则反而增大了执行的难度，浪费了大量资源。这是对精细化的曲解，精细化绝不仅仅是“细”，而是“精”，即符合客观规律，切实有效，不是为细而细。企业管理确实有一些普遍规律，但具体到不同行业、不同企业，情况千差万别，自己的规则必须符合自己的实际需要。几十人的小公司和几万人的大公司不能用同样的规则，也没有任何一种工具方法是适合所有企业，且立竿见影的，我们的目的，应该是帮助企业了解自身，制定出符合自己客观规律的规则。

第三是员工训练的持续改善。

杰克·韦尔奇当年在GE推行6sigma，用了15年的时间，使得这一管理思想深入到企业每个人的骨髓当中。我们企业在推行精细化管理中，切不可浮躁速成，需要对员工持续地训练，不断改善其工作技能和方法，以达到思想和工作技能的高水平。

精细化管理模式下的员工，每个人做的工作性质也许不同，但都属于同一个系统的不同环节，为系统服务是目的，具体工作是手段。对员工进行精细化管理规则的传授，绝不仅仅是让其明确自身的行为规范，而是让其明确自身在整个系统中的作用，自己的工作会为整个系统带来什么价值，自己的失误会给整个系统带来什么损失。这样才能不断加强员工的自我约束和合作意识，保证系统正常运行。

第四是考核监督公平性的持续改善。

考核监督的公平性自古以来就是人们最关注的问题，不公平的考核监督会损伤员工的积极性，破坏内部团结，影响合作效率。而精细化管理



理在这个问题上是有先天优势的，由于事先将工作的标准、流程、考核方式做了详细的规定，事后非常容易进行对照评价，让员工心服口服。但一定要避免的是管理者出于人情等因素，跳出规则之外进行奖励或惩罚，这可能会大大降低规则的权威性，让企业倒退回人治阶段。

第五是企业文化建设的持续改善。

企业文化恐怕是最难建立，也是最难模仿和复制的企业财富。企业文化不是空中楼阁，它其实来源于符合企业实际的规则和制度。这些规则和制度在反复执行过程中，会强化为一种潜意识，不需要思考，也不需要训练，自然而然知道怎么办。当规则转变为文化，甚至不需要太多条文，不需要太多监督，每个员工都会习惯成自然，这就是“无为而治”的境界。当然，在过渡阶段，是必须有条文和监督的，但管理者要明白，条文和监督是手段不是目的。

我们现在做的精细化管理持续改善，其实就是一个从“有为”到“无为”的过程。当然，这个过程并不简单，需要正确的方法，保证是“改善”而不是“改恶”，也需要不断努力，“持续”而不是“间歇”。

没有完美的管理体系，只有不断改善不断趋于完美的管理体系！我相信通过大家的共同努力，每个企业的精细化管理理念和实践一定能够更上一层楼！

吴宏彪老师作为博士德公司的核心培训师，对“精细化管理”的理论研究与管理实践都作出了巨大贡献，他是一位学识渊博而又能非常谦逊的老师，同时又是深得公司员工喜爱的一位老师，能与吴老师共同合作，是我的荣幸。

赵辉

2013年1月于北京



第一章 管理的持续改善

——精细化管理是一种工作过程质量控制和持续改善技术

1. 中国企业普遍缺乏细节意识	3
2. 精细化管理是对工作质量的控制和持续改善	11
3. 持续改善是企业发展的关键技术	14
4. 持续改善的管理起点： 泰勒以时间与动作研究为主体的科学管理原理	21
5. 丰田的精益生产	27
6. “海恩法则”与“墨菲定律”：细节管理随处可见	32
7. 未来企业管理的五大转变	36
8. 精细化管理首先是科学，其次才是艺术	44



第二章 持续改善要两手抓

——以建立工作程序为核心，以完善管理系统来支持

1. 复制工作高手和成功经验的理论——精细化管理的ORTCC模型	53
--	----

2. 持续改善的核心：系统化和细化	65
3. 实现持续改善要按规律进行：谋略不可复制，规律可以克隆	75
4. 过程改善是获得持续改善的路径	79
5. 精细化管理的“任督二脉”：观念与方法	82
6. 企业管理者和员工的“良性互动”， 才能迎来精细化管理的“春天”	87



第三章 持续改善的实现

——经验总结为知识，知识训练为技能

1. 持续改善的实施方式：固化与优化、复制与控制	93
2. 持续改善的两个阶段：手册化与信息化	123
3. 改善日常管理的三个指挥方式：文件指挥、会议指挥、口头指挥 ..	135
4. 持续改善要贯彻精细化管理的三大原则	155
5. 持续改善常用的工具：图、表、卡	165
6. 企业该如何开展精细化管理	190
7. 短板管理：持续改善的“独门暗器”	211



第四章 推进持续改善的五大模块

1. 目标引导：个人与组织一致	217
-----------------------	-----

2. 规则落实：文件体系完备 223

3. 训练转化：文件转换为行为和技能 229

4. 考核保障：选择关键控制点 239

5. 文化建设：潜规则支撑 248



第五章 持续改善推进的障碍与问题
——民营企业与国有企业管理持续改善的管理短板

1. 民营企业的管理短板 259

2. 国有企业的管理短板 271

第一章

管理的持续改善

——精细化管理是一种工作过程质量控制和持续改善技术



什么是精细化管理？通俗地说，精细化管理是一种工作过程质量控制和改善的管理技术，也是一种管理哲学、一套管理系统和相应的管理工具。通过管理规则的系统化和细化，使组织管理各单元精确、协同和高效运行，目的是推动组织内部不同员工的工作品质在稳定可控的基础上不断提高。

精细化管理是一套管理系统，是由一系列管理要素有机组成的一套体系。精细化管理的实现不是靠某一要素的改变来实现的，而是通过系统的建立和完善来实现的。这套系统是由五个相互支撑而又相互约束的子系统构成，它们是目标系统、规则系统、训练系统、检查考核系统、企业文化系统。工作质量的稳定和改善不是某一要素作用的结果，而是这五个相对独立但又相互作用的子系统构成的大系统作用的结果。

精细化管理还是与这一管理系统相适应的管理工具，在这里我们对管理工具做一个定义，管理工具是对管理问题固化的解决手段和解决方案，包括理论、模型、模板、格式、方法、思考方式、路径等，理论如六个西格玛、瓶颈理论、彼得原理等，方法如PDCA循环法、5W1H思考法等，模板格式如图、表、卡等。在今天的信息化社会，精细化管理最终的解决方案就是信息化。精细化管理的实现必须要有管理工具的支持，否则要稳定地提高工作质量只是无源之水，因为管理工具是稳定的管理要素的体现，是科学的解决手段。