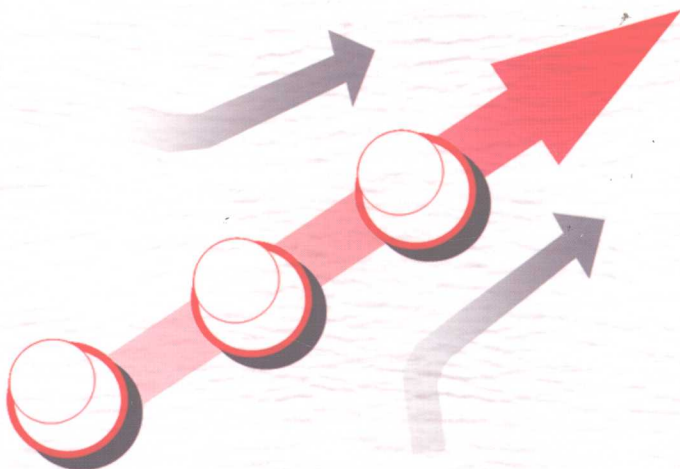


Upgrade



精细化管理丛书

徐健 胡海波 著



升级

与其被动出局，不如主动升级。
——汪中求

新华出版社

精细化管理丛书

升 级

徐健 胡海波 著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

升级/徐健, 胡海波著. —北京: 新华出版社, 2008. 7

(精细化管理丛书)

ISBN 978-7-5011-8442-2

I. 升… II. ①徐… ②胡… III. 企业管理—案例分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 107978 号

升 级

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 石胜利

装帧设计: 大象工作室

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12

字 数: 150 千字

版 次: 2008 年 8 月第一版

印 次: 2008 年 8 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8442-2

定 价: 28.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装质量问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 88423459

《精细化管理丛书》总序

卓识·见识·常识

—

卓识显然不属于我。虽然我们是最早在中国企业中倡导精细化管理的一批人，但此前国务院发展研究中心研究员、著名经济学家吴敬琏老师在浙江考察民营企业时就已经提出：“面对全球经济一体化的直接压力，中国民营企业必须走精细化管理的路子”，并且给了我们以具体的引导——精细化管理具体表现在专业化、归核化、国际化。

自2005年5月至今，我们为之鼓吹了三四年了，精细化管理的必要性对很多企业来说，已经是不再需要讨论的话题。

有一大批国有和民营的企业纷纷树起了精细化管理的旗帜，如：中国移动、中国联通、国家电网、太原钢铁、航天通讯、国投中鲁、二重集团、农业银行、新希望乳业、志高空调、华润万家、皖北煤电集团、徐州烟厂、枣矿集团、重钢朵力、德胜洋楼等，甚至包括国家税务局。

有一大批熟悉和不熟悉的研究者在做精细化管理的探索，如：吴翔江、庞源、张洪、魏星、王育民、徐掌恒、伍建乔、陈庆修、宋威、赵

义亮、宝贡敏、左娟、刘先明、吴建国、何瑛、徐慧娟、张平等^①。

创新意识较强的中山大学则常年开办房地产项目精细化管理高级研修班。

.....

企业管理研究者的所谓发现或创造，大多来自企业一阵摸爬滚打之后的对比分析和集中描述，只不过最终以文章和著作的方式使之与自己的名字相联罢了，如同我们 2005 年 5 月率先著述、出版的《精细化管理》一书，使我们一不小心成了中国大陆精细化管理的首创者。其实，卓识与我们无缘，至少与我无缘。

二

见识自然是有一点的。自从 2004 年 1 月《细节决定成败》一书风行之后，我们一直在苦苦思考：

国人的细节意识并非没有，何时逐渐淡化了？

中国人的浮躁之风是何时、何因形成的？

世界各国（特别是企业界）对待细节的态度如何，此态度的形成又是因为什么？

哪些国家和民族本能地关注细节？

全球范围内的优秀企业在细节的认识和操作上，能够给我们一些怎样的启示？.....

^① 参见《当代企业世界》2008 年“精细化管理特刊”之胡海波博士论文《精细化管理研究及应用成果综述》。

我们带着思考、带着渴望，不停地走出去、请进来，访问、考察、观摩、听课，不断地学习。

管理毕竟是实践性非常强的学科，我们的努力学习使我们坚定地认为，国外那些管理好的企业，无一例外都是管理非常到位的企业，它们战略清晰、颇具创新意识。企业的管理到位首先又取决于规则到位，正如“道格拉斯实用飞行定律”所表述的那样：当设计图纸与飞机等重，飞机就能飞行了。因此，我们也就很清醒地认识到，当我们的规则能够覆盖我们将要做的所有事情时，我们才有做好它的可能；而每当人们把事情设计得很简单时，面临的问题总是很复杂。

于是，我们很固执地从泰勒的脚印追踪到戴明的讲台，再顺势而下找到丰田生产方式。终于，我们把日本的精益生产同吴敬琏教授的精细化管理联系了起来。在丰田的学习，的确让我们大长见识。以丰田为代表的日本企业，率先提出“消灭一切浪费”的管理口号，把“浪费”定义为会增加成本却无法增加价值的一切事物，提出的解决方案是准时化、自动化，并发明了看板管理。日本企业因此走进了一片全新的天地。

丰田的准时化（Just-In-Time）和自动化（automation）实在太让我们折服了。准时化是在正好的时间、以正好的数量生产和发送正确物品的一套办法，准时化接近“正赶上点”，就是上游活动正好在下游活动发生的前几分钟（甚至几秒钟）进行。自动化是在发生异常时机器自行判断并停止作业，如同自动挡汽车如档位不在P档，车子就无法发动。如果需要或可能的话，流程也会因此停止，迫使组织把问题解决，并且制

度化，推动组织转向持续改善。

正如以毕生的精力致力于精益思想研究和实践的丰田前董事长丰田英二所说，“只要愿意花钱，多豪华的汽车都造得出来；如果漠视成本，任何人都可以制造好车：只有笨蛋才会做这种事”。“即便是拧干的毛巾，只要发挥智慧依然能拧出水”。丰田人永远是“把现在的做法设想成最差的做法”、“不花钱，用智慧；没智慧，用汗水”^①。正因如此，有位叫多米尼克·奥康耐的作者写的一篇关于丰田的文章，标题很让我们意外地定为《不要打扰，渡边先生正在接管世界》^②。真是一群优秀的企业人，真是一家伟大的公司。

三

管理学好像不是一门容易弄透的学问，否则，不会有那么多人在研究和摸索，那么多企业家在实践和试验，而且似乎谁都不敢说自己的成果最有效。应该说，当今社会，没有哪一门学科像管理学那样，让这么多人投入其中。

然而，根据我们近五年对国内 40 多家企业的深入考察，恍然得知其实并非如此，实在是我们的企业和企业主及高层管理者对管理中最基本的问题没有看透、做透，至少大量的中小民营企业是这样。就连“每一个地方都要放固定的东西，每个东西都要放在固定的地方”这样在“5S 管理”中非常基础的做法，很多企业管理者听到竟然如“桃花源中人”。

① 此处引文出自丰田英二研究会编著、何月华译、台湾东贩股份有限公司 2004 年 12 月出版的《丰田英二语录》。

② 注：渡边捷昭为丰田现任董事长。

一句话，我们对常识缺乏真正的了解。“常识”不是指“人们知道的东西”，而是指那些被认为“理所当然的东西”^①。

我们总是给一些有意向的咨询客户发一份带有“尽职调查”性质的问卷，但是对于50个非常基本的问题许多客户往往一个星期都回答不出来。因为很多常识性的问题，我们的企业管理者没有认真接触过或从未深入思考过。就在笔者写这篇文章之前还收到一份“呼救”的电子邮件：

“我公司在管理方面需要你们帮助的地方很多，眼下最急需的有如下几个方面：一、组织构架如何更合理、更科学、更符合实际，就我公司而言到底应该设置多少个工作岗位，各个岗位的工作职责如何规定，董事长、董事会应如何开展工作，总经理及其他管理人员到底应是几个层级，董事会、董事长与总经理在工作上如何对接；二、工作流程如何规定才会更科学；三、人力资源、薪酬制度、财务管理、产品销售、成本管理是我公司管理工作的急中之急。”

哪个层面都是紧急难题！因此，中国企业（特别是中小民营企业）的管理并不是如何艰难和深奥的问题，而是如何俯下身来、埋下头去，从基础学起，从起点抓起。

我们经过很长一段时间的企业管理研究之后，必然发现：当你做更宽阔的探索时，发现你的很多“研究成果”已是古董；很多“发明”实际上只是“换了一个马甲又上来了”的小丑。太多的“理论”、“思想”，实际上早有人说清楚了，只是“我们”不知道而已。市场上的有

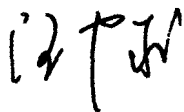
^① 语出日本的养老孟司先生的一本书——《傻瓜的围墙》。

些“名家”、“名师”（包括汪中求）在漫天飞地忙着“传经送宝”，其实都不过是在开“常识说明会”。

今天，我们提出的精细化管理，自然也并非全新的理论，也同样是在丰田生产方式基础上的扩展和本地化而已。我们认为，精细化管理是一种管理理念和管理技术，是通过规则的系统化和细化，坚持规范化、标准化、数据化和信息化的原则，使组织管理的各个单元得以精确、高效、协同和持续地运行。精细化管理的重点仍然是老生常谈的“目标、流程、岗位、规则、训练、领导、文化”等基础内容；我们理解的精细化管理，是以规范化为目的、标准化为前提、数据化作保证、信息化上手段；我们概括精细化管理的关键词是“清晰、可控、规则、条例、细节、底线、客观、量化”。实际上，中国古书上讲的“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”^①，也正是精细化的意思。关键在于，我们做了大量的有关方法和工具、导入和训练的研究，努力使之能够首先在基础和基本功还不好的中国民营企业当中有效地推行开来。

话又说回来，从永续创新、艺无止境的角度看，企业管理又必然是高深的，因为管理学首先是人学，这一层最终要从中国古代经典哲学中去寻找答案，而绝不是西方的管理科学的研究成果，此非我们今天讨论的范围。

北京大学民营经济研究院精细化管理研究中心



2008年7月13日 于吉隆坡讲学间隙

^① 语出《尚书·大禹谟》

前言

原材料价格高涨！

劳动力成本上升！

人民币升值，银根不断紧缩，产品遭受反倾销调查，出口受阻！

国际企业巨头虎视眈眈！

消费者越来越挑剔！

销售渠道越来越苛刻！

.....

越来越多的企业倒闭！

很多没倒闭的也快活不下去了！

.....

怎么办？

升级！

.....

怎么升级！

.....

明确战略定位！

提升管理水平！

提高全员素质！

系统部署实施！

.....

怎么做？

请看本书后续分解！

作者 徐健 胡海波

2008 年 7 月

目 录

第一章

升级才能生存——环境的压力

逆水行舟，不进则退。对中国企业来说，
怨天尤人没有用，维持现状没有出路，坐等救
世主更是不可能，唯一的出路就是升级！

唯有升级，才能生存！

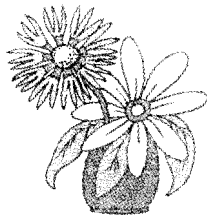
一、没有成本永远最低的国家 >>3

二、世界并非是的平的 >>8

三、渠道是霸王 >>11

四、成本骤升之痛 >>16

五、阵痛是升级的动力 >>20



第二章

战略转型——从机会型转向战略型成长

战略的本质是定位，是取舍。它要指导企业建立并保持与竞争者之间的差异，即：给客户提供更高的价值，或者以更低的成本提供相当的价值，或者两者兼备。

一、我们真的有核心竞争力吗 >25

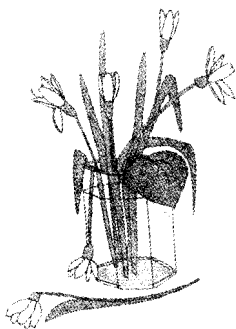
二、战略不等于战略规划 >32

三、专业化才会有优势 >37

四、市场细分是赢取顾客的利器 >47

五、经营模式不创新是苟延残喘 >63

六、战略不能只在高层的脑中 >67



第三章

管理升级——精细化管理是企业升级的基础

中国企业缺乏科学管理理论的实践，这不仅让中国企业失去了实践当代先进管理方法的基础，同时也造成了中西方企业的管理水平之间的巨大差异。以规则的系统化、精细化和标准化为特征，将当代先进管理方法与科学管理理论融合在一起的精细化管理，是当前大多数中国企业的必然选择！

一、万丈高楼平地起 >73

二、何为精细化管理 >83

三、精细化管理的三大支撑理论 >87

四、依靠规则来管理 >99

五、与合作伙伴一起升级 >103



第四章

企业升级的实施要靠人完成

企业升级首先面对的是人的观念、素质和能力的升级。因为竞争的本质是人的竞争，优秀人才是决定企业成败的关键。如果企业的成员不能随着企业升级，就算是创业伙伴和功臣也得离开。



- 一、企业升级需要全员思想变革 >>113
- 二、领导者的自我升级 >>118
- 三、企业老板和元老：变革从我开始 >>126
- 四、管理者的职业化修炼 >>131
- 五、员工要有职业化精神 >>137
- 六、文化发展成就企业升级 >>141

第五章

企业升级成功之道

企业升级是一项复杂的组织变革的系统工程。要确保其成功，企业高层领导者首先必须予以支持并亲自参与，为企业升级做出系统的计划部署；同时，企业升级存在着一定的风险，企业必须对这些风险有充分的认识，并制定相应的应对措施。当然，企业升级难以一次到位，更不是一劳永逸，企业升级需要分步推进，持续改善。

一、升级始于高层领导 >>149

二、激发全体员工的参与 >>159

三、管控升级变革的阻力 >>166



第一章

升级才能生存——环境的压力