

HZ BOOKS
华章经管

建立流程导向的管理思维
运用流程管理的方法管理细节

细节与流程

龚其国◎著

做事的科学

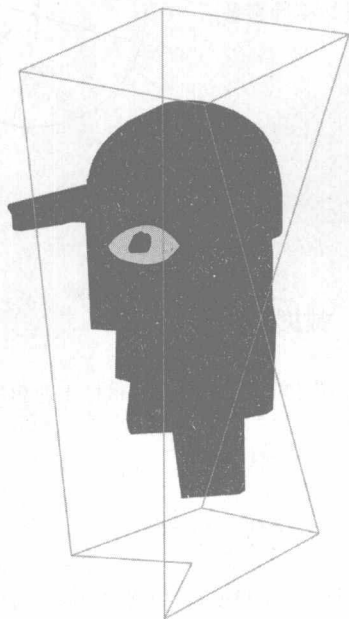


机械工业出版社
China Machine Press

做事的科学

细节与流程

龚其国◎著



机械工业出版社
China Machine Press

您知道中国企业与世界企业的差距吗？差距之大可能让您感到吃惊。本书力图向您阐释这其中的秘密，通过道、法、术、势让您明白企业成功之道，科学做事之法，正确执行之术，十年领先之势。本书开发了几个简单的游戏让您理解和实际感受本书阐述的基本规律。正确的做事方法很重要，其来源于科学的思维，科学不是高高在上的东西，只要我们多思考，科学就伴随着我们。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

做事的科学：细节与流程/龚其国著. —北京：机械工业出版社，2008.7

ISBN 978-7-111-24606-0

I. 做… II. 龚… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 099635 号

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：宁姗 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24606-0

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

明白科学之

探索做事之

学习应变之

建立十年之

道
法
术
势

推荐序

在走出大学校门后的第一个十年间，我收入不多但基本够用，住房不宽余但还住得下。周末还能与家人一起出去转转玩玩，这对于一个从农村走出来的人来说，应该感到幸福和满足。然而，随着国家经济的发展，身边有车的人越来越多，闲暇时能开着车一家人出去玩儿，确实让人羡慕，所以自己也曾梦想什么时候收入多了也买辆车，潇洒一把。不知何时开始，自己的收入多了，房子也大了，车子也有了，从形式上看、从有形的资产看自己都应该是满足和幸福的，但这种满足和幸福感很快就被忙碌的日常琐事淹没了。每日忙碌的生活让我感到了巨大的压力，心里逐渐产生了烦躁、焦虑和不安，以致经常和家人、同事发生一些不愉快的事情。我一直在思索：为什么我一直追求的目标都实现了，反倒感觉不到幸福呢？几年来，百思不得其解。

最近，我有幸拜读了本书的电子版。起初，我大体翻阅了一下，觉得没有什么特别的地方，只不过都是由一些小故事、小片段构成，但由于职业的缘故，其中有关变动性的部分还是引起了我的兴趣。于是，我花费了一整天的时间，重新仔细地研读了该书，并做了一些注解，收获颇丰，心胸豁然开朗起来，它解开了我近年来一直苦苦探求但始终没有解开的心结。这小故事、小片段中还真有大道理，还真能解决大问题。好一个“变动性”，从哲学的高度用“三个字”阐述了人们压力大、烦躁不安的深层次原因；一个趋同法——分类、流程均衡和标准化、混同等方法又为人们提供了减少变动性的方法，使人们在绝对的变动中寻求相对的不变，深刻认识事物发展变化的客观规

律，做正确的事，并正确地做事，降低无价值的工作，减轻压力，提高工作效率和工作质量，增加成就感和幸福感。

改革开放以来，中国的变化太大太快了，需要学习的东西太多了，西方国家经过上百年完成的事我们要在较短的时间内完成。当然，这也是压力大、幸福感降低的原因之一，但这是客观存在。变动是绝对的，不变是相对的，然而，我们人类能够通过分类、标准化等方法，将事物按照一定的标准分类，使一类事物中事物之间的变动性大幅度减少，在绝对的变动中寻求相对的不变，降低变动性，降低压力，提高幸福感。

新生事物的大量出现，使我们认识事物的规律性变得越发困难，这往往导致我们出现下列情况：其一，没有完全做正确的事，做了许多没有价值的事，而应该做必须做的事又没有做；其二，工作方法存在问题，没有正确地做事，因此做了许多无用功，浪费了大量的时间和精力，进而使压力增大导致心里烦躁、焦虑，以致出现许多不应该出现的不愉快的事情，使幸福感下降。

作为一名运营管理者，我认为本书从中国的实际出发，用小故事阐述了大道理，同时，我们也能用其道理解释中国人普遍存在的压力大、感觉累的现象背后的深层次原因。我相信读完这本书，对于提高企业的营运管理水平和人生的幸福感都会大有益处。

王建果

明白科学之

道

探索做事之

法

学习应变之

术

建立十年之

势

做事情简单吗？说起来容易，要做起来还真不那么简单。现在的上班族每天都太忙、太累。我们的企业管理人员也常常感到有心无力。虽然人们希望把事情做到尽善尽美，关注每一个细节，但是确实也没有精力事必躬亲。无论是企业家，还是一般管理人员和员工，虽然每天都在做事，且事情各有不同，但是世间万事其实都是一个道理：要想把事情做好，并且能够正确地做事，就需要明白做事的道理。

本书的目的就是为企业家、一般管理人员和员工讲述做事的道理。

让企业家明白企业做大做强的简单道理，那就是企业核心能力的“利滚利”复制。企业只要建立了符合市场需要的 DNA，然后把这种 DNA 向全球复制，进军全球 500 强就不是梦。

让管理人员不再在“细节如此之多”和“细节关乎成败”之间困惑，建立流程导向的管理思维，运用流程管理的方法管理每一个细节，理解流程运营的简单法则，开拓思维，充分发挥想象力，建立使企业高效运营的 DNA。

让员工不再做无用的工作，向当代中国工人的杰出代表许振超学习，做好每一个细节，员工的工作细节也蕴含着企业的 DNA。

全书分为 40 章。

第 1 章到第 6 章明“道”，讲述科学思维的重要性，虽然常说知易行难，但对于思维革命来说，却是知难行易。我们曾被西方列强用坚船利炮打开国门，但是我们在学习西方的时候却坚持“西学为用，中学为体”，这与日本人“脱亚入欧”的思维革命相隔何止十万八千里！

从某种意义上说，西学主要指科学，近 500 年来的历史发展就是科学的发展。科学开启了人类的创新思维，为人类社会带来了难以想象的技术革命。日本人的“脱亚入欧”的本质就是建立科学的思维，而对中国人来说，建立科学的思维并不容易，尤其是在管理工作中建立科学的思维更为不易。这部分内容会让你明白科学思维的重要性。

第 7 章到第 13 章求“法”，探求做事的基本规律，这部分内容讲述做事的两个规律，这两个规律是科学规律，是客观存在的自然法则，也是本书的基础。只有理解了这两个规律，才能理解后面讲到的做事方法，也才能在工作中做到举一反三。

第 14 章到第 22 章优“术”，寻求做事过程中的规律以及高效做事的各种方法：标准化、趋同法和混同法。这些方法正是麦当劳成功的秘诀。

第 23 章到第 36 章立“势”，即建立企业长久的优势。本书讲述把事情做到最好，达到完美，建立优势的方法，这需要企业上下具有持之以恒的乌龟精神。欲得完美，必先暴露问题，持续改进，坚持 10 年，可得傲视群雄的优势。

第 37 章到第 40 章设计了理解本书核心法则的实战游戏。

笔者要向伟大的“科学管理之父”泰勒先生表达崇高的敬意。泰勒先生说，物质方面的直接浪费，人们是可以看到和感觉到的，但由于人们不熟练、低效率或指挥不当而造成的浪费，人们既看不到，也摸不到。所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家的资源遭受巨大损失，而补救的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。

泰勒先生约 100 年前说的话，正在被我们不断重复，比如科学发展观、节能降耗等。

本书的写作希望能够真正给读者带来思维革命，使读者养成科学思维的习惯。

笔者要感谢很多为本书的出版付出艰辛劳动的朋友。十分感谢陈海娟、程曾志、李培建、李伟、李艳馥、刘慧梅、佟仁成、许健、杨兵、张恩瑜、赵朝等身边的朋友；感谢华章公司的王磊女士及她的同事的辛勤付出。

本书获得国家自然科学基金项目（70501029）及国家自然科学基金重点项目（70731003）资助，在此表示感谢。

龚其国

2008年4月

明白科学之

探索做事之

学习应变之

建立十年之

道

法

术

势

引子

中国企业之小与世界企业之大

我们的企业家都志存高远，都在努力向世界 500 强冲刺。当然，能进军世界 500 强，不单单是企业家的梦想，它更是一个国家强盛的标志。比如当《财富》杂志 1995 年开始排名世界 500 强的时候，日本进入世界 500 强的公司和美国差不多。1994 年是日本经济最辉煌的时期，世界 500 强前四名都是日本企业，在前 10 名中占了一大半。韩国鼎盛时期，进入世界 500 强的企业有 20 家，后来下降到 10 家左右。最近几年，三星集团迅速崛起，仅仅它旗下的企业就有三家重新进入世界 500 强。日本是亚洲最早的发达国家，而韩国也于 2007 年进入发达国家行列。国家的发达与否与企业的强大有着密切的关系。为什么这么说呢？曾有报道称世界上几个发达国家占有全球绝大部分的财富，这些财富不仅仅限于这些国家的内部，它们在国门之外，在其他国家也拥有巨额的财富，比如日本财务省数据显示，至 2005 年年末，其海外资产总额净值为 1.61 万亿美元。这些海外资产无疑是通过企业的国际化，使企业不断发展壮大而积累起来的，所以发达国家通过国际化的企业在全世界赚钱。

我们的企业向世界 500 强挺进，仅仅靠在国内的发展是很难做到的。我们的市场已经是国际市场了，即使在国内也面临着激烈的国际竞争，因而我们的企业必须走向更广阔的国际市场。

国际化是做强做大的必由之路，但我们的很多企业却总是望 500 强的门槛而不能入，即使已经使出了浑身解数。这是因为我们的很多企业

已经大到有病，需要治疗“大企业病”了。那么我们的企业规模和世界上的大企业相比，究竟是什么情况呢？让我们来看看 2007 年《财富》500 强的数据。

前 10 名的企业的收入情况见表 1，我们发现最高的是沃尔玛，收入高达 3 500 多亿美元，第 10 名也达到 1 600 多亿美元。

表 1 世界《财富》500 强前 10 名企业营业收入

名次	公司名称	总部所在地	主要业务	营业收入（百万美元）
1	沃尔玛	美国	商品零售	351 139.0
2	埃克森美孚	美国	炼油	347 254.0
3	皇家壳牌石油	英国/荷兰	炼油	318 845.0
4	英国石油	英国	炼油	274 316.0
5	通用汽车	美国	汽车	207 349.0
6	丰田汽车	日本	汽车	204 746.4
7	雪佛龙	美国	炼油	200 567.0
8	戴姆勒-克莱斯勒	德国	汽车	190 191.4
9	康菲	美国	炼油	172 451.0
10	道达尔	法国	炼油	168 356.7

我们再来看看我国进入世界 500 强的企业（见表 2），排位最高的中国石化达到了 1 300 多亿美元，称得上是真正的世界大企业了，但是我们看到前 3 位都是资源型的国家企业。第 4 位的鸿海精密一下子锐减到 400 多亿美元，接下来就是国家级的金融企业。而宝钢集团只有 200 多亿美元，一汽集团不到 200 亿美元。

表 2 世界《财富》500 强中中国企业的排名及营业收入

名次	公司名称	主要业务	营业收入（亿美元）
17	中国石化	炼油	1 316.36
24	中国石油天然气	炼油	1 105.20
29	国家电网	电力	1 071.85
154	鸿海精密	电子	405.95
170	中国工商银行	银行	368.32
180	中国移动通信	电信	359.13
192	中国人寿	保险	337.11
215	中国银行	银行	307.50
230	中国建设银行	银行	285.32
237	中国南方电网	电力	279.66

(续)

名次	公司名称	主要业务	营业收入(亿美元)
275	中国电信	电信	247.91
277	中国农业银行	银行	244.75
290	和记黄埔	多元化	236.61
299	中化集团	贸易	231.09
307	宝钢集团	金属	226.63
327	中油公司	炼油	217.96
342	中国铁路工程总公司	工程建筑	205.20
343	国泰金融控股	保险	204.36
384	中国铁道建筑总公司	工程建筑	187.35
385	一汽集团	汽车	187.10
396	中国建筑工程总公司	工程建筑	181.63
402	上汽集团	汽车	180.10
405	中粮集团	贸易	179.53
427	华硕电脑	计算机	172.24
435	中国五矿集团	贸易	169.02
447	广达电脑	计算机	165.31
456	台塑石化	化学	162.81
457	怡和洋行	贸易	162.81
469	中国海洋石油总公司	炼油	160.38
488	中国远洋运输总公司	海运	154.13

我们再来看看世界上最大的10家非石油金融类企业的收入(见表3):两个零售业巨头沃尔玛和家乐福、六家汽车企业巨头和两家电气设备巨头。其中,GDP排在世界前三位的美国、日本和德国分别拥有两家汽车巨头。

表3 世界500强中最大的10家非石油金融类企业的营业收入

名次	公司名称	总部所在地	主要业务	营业收入/百万美元
1	沃尔玛	美国	商品零售	351 139.0
5	通用汽车	美国	汽车	207 349.0
6	丰田汽车	日本	汽车	204 746.4
8	戴姆勒-克莱斯勒	德国	汽车	190 191.4
11	通用电气	美国	多元化	168 307.0
12	福特汽车	美国	汽车	160 126.0
16	大众汽车	德国	汽车	132 323.1
28	西门子	德国	电子、电气设备	107 341.7
32	家乐福	法国	食品、药品	99 014.7
37	本田汽车	日本	汽车	94 790.5

因此从整体来看，排除资源和金融类企业后，不难看出我国企业的规模与国外大企业的差距有多大了。但即使这样，我们的很多企业已经感到企业大得有病了。

企业能否做大做强，企业家很重要。在二三十年前，经济学就把企业家列为经济的第四大要素，企业家的能力往往决定了企业的能力。我们的第一代企业家几乎是摸着石头过河，摸爬滚打把企业做到了一定的规模，为中国的经济发展做出了巨大的贡献。但是当他们渴望进入世界500强，希望把企业带到一个更高的层次时，他们发现，企业已经大到有病而难以继续高歌猛进了。其实我们的企业和世界500强相比，规模还是太小了，如果我们和世界500强的前几名相比，规模只有它们的几分之一。我们的企业家在勇敢地走向国际的过程中，也是失败连连，交了巨额的学费。那么问题在哪里呢？

我们也许可以从联想并购IBM个人电脑部的事情上看出问题的关键所在。并购IBM个人电脑部后的联想几乎把它所有重要的高管职位都换成了外国人，这些人来自戴尔以及其他的国际企业。笔者相信以前为联想摧城拔寨的功臣都不是等闲之辈，其管理人员的知识水平、聪明程度都是毋庸置疑的，但是为什么这些在国内战功赫赫的人到了国际上就要被外国人代替呢？如果我们多观察，就会发现联想这么做其实并不是什么创新之举。在中国的国际化企业的高层管理者，甚至中层管理人员很多都是欧美人士，甚至是马来西亚等东南亚国家的人士，即便是中国人也大多有海外经历。笔者常常听一些管理人员说，外企对于中国人来说有预设的天花板，这也许是事实，但是为什么联想对外国人没有天花板呢？为什么索尼和日产汽车要请欧洲人来掌舵呢？也许天花板只是我们想象出来的，而实质是有某种内在的东西限制了我们的。是不够聪明？显然不是，是经验不够？可能国际化的经验有所欠缺，但我想最根本的原因是观念的差异，或者说就是观念的落后。

观念落后常常会让我们做出错误的判断。据说清朝时期，当海外列强用坚船利炮攻击我们的时候，朝廷的大臣看不到海上的敌人，而炮弹却打过来了，就以为是天兵天将。现在看来是多么可笑，但是这样的事情其实每天都在发生。由于观念的落后，我们就会用落后的观念去思考别人的做法，往往就会得出错误的结论。比如当国际上提出六西格玛质量管理的时候，我们就会怀疑能做到吗？99%的质量水平难道还不够高吗？

观念的力量是巨大的，改革开放总设计师邓小平就是解放思想、更新观念的伟人，他使中国走上了30年的高速发展之路。韩国三星在2005年实现了一次飞跃，一年增长170亿美元，从2004年世界500强的55位到2005年的39位。这样的成就可以说来源于李健熙，李健熙上台之始就告诉三星所有的人，除了老婆孩子不能变，其他的都要变。正是他这种锐意创新观念使三星实现了飞越。观念就如同水之源，先进的观念会让我们走上正确的思维之路，思考企业的核心价值在哪里，核心价值来源于企业的核心能力，而核心能力就如同生命体的DNA，可以复制出强大的生命体。

本书的目的之一就是希望无论是企业老总还是普通员工，都要树立正确做事的观念。只有企业中每个人都树立正确做事的观念，尽可能把每一件事做好，企业才能发展壮大。

为什么中国人这么忙，而效率这么低

现在的职场流传着一句话：把女人当男人用，把男人当牲口用。上班族每天都感到太忙、太累。老总总是日理万机，管理人员总是事务缠身，员工总是加班加点。有统计说中国人一年的工作在全世界属最高之列，平均大约为2200小时。在其他国家，阿根廷一年人均工作

1 903小时，巴西人均工作1 841小时，日本人均工作1 758小时，美国人均工作1 610小时，英国人均工作1 489小时，而荷兰人均工作时间最少，一年才1 389小时。

中国人为什么这么忙呢？TCL收购法国汤姆逊后，发现法国人根本不上班，下班后手机关机都找不到人，上班时间又准时上班。TCL的中国管理人员很不理解，因为他们已经习惯了24小时开机，习惯了半夜从睡梦中被叫醒。难道是因为只有我们中华民族才具有勤劳的优良传统？

我们来看看不同国家的人在单位时间内创造的财富，2006年挪威名列第一，劳动力每小时平均创造财富37.99美元；美国名列第二，为35.63美元；法国人均每小时为35.08美元，中国人均每小时为5.75美元。中国的劳动生产率提高速度很快，几乎是1980年的8倍，但是我们人均所创造的价值还不到挪威的1/6。

效率低的最重要的原因就是不按流程做事。流程是规范做事的程序，流程中每一个环节都有规范，按规范做事才可能提高效率。在现实情况中，也会出现和流程规范不同的例外情况，这时就需要上报，让上级来处理，管理人员从某种意义上来说就是救火队员。

如果流程很规范，大家都按流程做事，例外情况发生的频率就小，管理人员就有充裕的时间来处理。反之，就可能时时发生例外情况，管理人员就需要时时救火。大家如果不按流程做事，管理人员就对怎么做、做的结果如何无法预判，以致总会担心结果出问题，从而不相信下面的人，因此事事都需要下面的人请示汇报。不停地请示，不停地汇报，结果上下级都忙得不可开交。

效率问题对个人而言可能是一个小问题，但是对于集体就是一个大问题。希望集团董事长刘永行有一次访问韩国，参观了一家面粉企业。这家面粉企业每天处理小麦1 500吨，却只有66名雇员，这令刘永行惊叹不已。在中国，相同规模的企业，日生产能力一般只有几百吨，员工

却高达上百人。希望集团的效率相对高于国内同行业标准，250吨日生产能力的工厂，也有七八十名员工，日生产能力仅有韩国工厂的1/6。韩国工厂的人均效率大概是中国同行业工厂人均效率的10倍。难道是设备的先进程度不同吗？其实中国有的工厂的设备比韩国工厂还要先进。那么一个韩国人的效率怎么可能是一个中国人的10倍呢？刘永行琢磨了几个晚上，这个善于思考的总裁，终于找到了答案：人力效率上的差距，绝不是简单的加和关系，不是一个韩国人的效率是一个中国人的1.2倍，10个韩国人就相当于12个中国人的效率。按照刘永行的理解，效率是乘积关系，一个韩国人的效率是一个中国人的1.2倍，那么，10个人的效率可能就是1.2的10次方，那就是6倍，20个人就是38倍之多！虽然通过本书的学习，你会发现这个解释有问题，但它还是有一定的合理性的。

其合理性就表现在效率“利滚利”！这正是本书所要表达的核心思想，也是我们的企业走向国际，进军世界500强的必由之路。

明白科学之道

探索做事之法

学习应变之术

建立十年之势

目录

推荐序

前言

引子

1. 细节：生命不能承受之“轻” / 1
2. 管理者的观念：结果导向与流程导向 / 5
3. 做事的流程：认识每一个细节 / 8
4. 观察流程：从老总到员工 / 12
5. 科学精神 / 19
6. 管理与科学的复利 / 23
7. 做事与排队 / 33
8. 理发店的简单排队规律 / 37
9. 复杂流程的简单排队法则 / 44
10. 老板的法宝：小法则看大企业成功之本 / 53
11. 小法则下的企业整体与细节 / 59
12. 变动性法则 / 66
13. 变动性灾难 / 78
14. 标准化：消除变动性 / 84
15. 趋同法：流程均衡——消除木桶的短板 / 88
16. 趋同法：分类——化繁为简 / 92

17. 安全法则：防止变动性之祸 / 100
 18. 混同法则：化解风险 / 103
 19. 地点与产品混同：化多为少 / 107
 20. 提前期混同：既少又快 / 110
 21. 流程混同：又多又快 / 115
 22. 洋快餐的秘诀：简单的法则 / 118
 23. 乌龟法则：卓越运营之根本 / 127
 24. 运用简单法则建立卓越运营能力：丰田 / 130
 25. 5S：减少变动性的基础工作 / 135
 26. 灵活的工作场所：能力混同，以变应变 / 139
 27. 看板：暴露变动性 / 145
 28. 丰田规则：暴露变动性然后消灭它 / 149
 29. 快速转换法：乌龟法则 / 157
 30. 自働化，非自动化：乌龟法则 / 165
 31. 少而精的持续改善：乌龟法则 / 171
 32. 流程变动性：质量 / 184
 33. 了解企业运营水平：30分钟足够 / 196
 34. 培养卓越的运营管理者 / 201
 35. 榜样中国人：许振超 / 211
 36. 10年法则 / 217
 37. 变动性体验游戏 / 222
 38. 风险混同游戏 / 226
 39. 乌龟与兔子游戏 / 228
 40. 看板游戏 / 230
- 参考文献 / 232