

JINGXI HUA GUAN LI
DE 10 GE XI JIE

精细化管理^的 10个细节

解决管理过程中面临的实际难题

朱振宁/编著

MANAGEMENT



精细化管理会带来严谨的工作作风、极高的工作效率、明确的责任划分，对协调内部关系、开拓外部市场、规范公司运作都大有好处，

更重要的是它对老板管理一个越来越大的公司提供了最直接的支持和帮助。

如果我们能把各部门、

各环节都一步一步地梳理一遍，逐步推行和深化精细化管理，也许在将来有一天这个企业不再需要老板来管了。

海潮出版社

JINGXI HUAGUANLI
DE 10 GEXI JIE

精细化管理^的 10个细节

解决管理过程中面临的实际难题

朱振宁/编著

MANAGEMENT

海潮出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

精细化管理的 10 个细节：解决管理过程中面临的实际
难题 / 朱振宁编著. —北京：海潮出版社，2005

ISBN 7-80213-088-3

I. 精… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第128346号

精细化管理的10个细节

朱振宁 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话：(010)66969736

(北京市西三环中路19号 邮政编码100841)

中国电影出版社印刷厂印刷

开本：720×1000毫米 1/16 印张：19 字数：320千字

2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷

印数：1-5000册

ISBN 7-80213-088-3

定价：39.80元

前 言

我曾经建议一个企业的总经理，请将你的精细化成为一种管理时尚。因为很多企业在创业前期老板会很累，因为凡事必须事必躬亲，什么事都要管；再后来老板就只管大事，很多事不用管了，为什么，因为有了人才，有了制度。但是同样是运作公司，为什么有的公司给人感觉效率高些，有的感觉相对低些呢；为什么不同的公司在管理水平上会给人不同的差异感呢？原因就在管理的精细化程度上。如果越能做到管理精细化、制度精细化、流程精细化企业管理者就越能抽身于繁琐的日常事务，而专心于大事要事上去。笔者认为，精细化是我国企业必须迈过的一道坎，否则，不管是何种行业，不论是哪家企业，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。

中国市场经济的突飞猛进，特别在中国与世界用同一规则共享市场的今天，精细化管理就成了一项十分迫切的历史任务。这是中国企业变革史上从未有过的重大课题。因为精细化管理不仅关乎中国企业的未来发展，更关乎在WTO后时代中国企业基业常青的重大发展战略，以及中国企业何去何从等的重大问题。特别是随着西方管理模式，

前

言

—

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）等管理的大量涌入，每一种模式基本上都掀起过一阵热潮，热潮过后留下更多的是：无奈的沉寂与渐趋理性的思考。

然而在企业运营中，许多企业却忽略了太多本应不该忽略的：人情、简单、过程、细小的点滴。对于管理而言，也许我们同样忽略了太多本应不该忽略的，那就是：精细、流程、人本。“没有哪一种管理理论是所谓完善的、全面的、放之四海而皆准的”，一个否定的论断总是比肯定的观点要来得准确，但我想，精细化管理一定会成为我们不能放弃的一部分。任何一种被创造出来的管理理论，或者是企业自身的理性总结，都将是有生命力的，然而，中国企业同样经受了诸多的失败，那使我们忽略了这些理论与总结背后更为基石性的东西——精细化管理。

精细化管理隐含的可能不是理论，而是一种意识。“精细化是未来十年的必经之路”，其实，精细化是企业乃至整个社会长久发展的必由之路。粗放的经营管理付出的代价比比皆是，精细化不是新鲜事物，却又是新鲜的事物，因为精益求精的追求总会带来新的收获。

只是这样说未免有大而空之嫌，我们举个看似简单而平常的例子。前些天我随一个企业的总部高层领导在没做先期联络的情况下突然视察这个公司的下属分公司，结果在会议室坐等半小时造成冷场的尴尬局面。当然分公司给该企业

高层领导留下不好的印象。

确实，先不论是否是联络工作不到位，单就他们诺大一个公司来说，有客人突然造访不足为奇，如果他们的精细化管理做到位的话，那么至少应该有一个接待流程，其中更应该包括应急接待流程。有客人来了，前台并未提前知道，那是不是应该规定好如何礼貌地问候和问询这些不速之客，是否应立刻通知当天所有值班接待员启动接待流程，如何做好引导并安排在合适的场所，由谁去联系相关部门或类似来访应由哪个部门负责，针对不同类别的客人应提供什么样的饮料，在接待部门没到的时候是否应先递上公司的一些介绍材料，是否有专人负责做公司介绍，是否考虑参观展厅，是否应提前打开喷泉、彩灯，如果是外宾是否应准备对方国旗，该联系哪个部门如车队、贵宾楼、门站等马列上发单过去，让对方启动相应流程，还有接待人员的着装、礼仪、托盘的方法、行走的路线等等等等，诸如这些如果没有详细的规定和培训是做不到的，可如果所有这些都有条不紊又非常紧凑地做到了，那在企业高层领导的眼中和心中，该分公司将是一个怎样的公司呀，而且以后类似的接待还用得着分公司的领导们前跑后颠地张罗吗？他们已经是一个全国知名的大公司，来公司参观的客人是不计其数，如果他们的管理做到了精细化，那这些参观的客人就会成为他们忠实的、免费的广告人。

精细化管理不但能树立公司形象，更能提高公司效率。很多企业都知道人事部门的工作重要而繁忙，工资、奖金、

福利、招聘、调级等等还要负责做一些员工的思想工作。所以就造成了一些应聘者从发求职信到入职到签约要花很长时间，几个月的事经常有。可如果做推行了精细化管理，做好了相应流程，收到求职信后如何处理，几天内须回应，几天内安排面试，几天通知结果，几天办入职、签约等等，那么进入我公司的人会首先感受到公司的高效、严谨、负责；没能进入公司的应聘者也会带走一个很好的口碑，从而吸引更多的有识之士前来。

精细化管理会带来严谨的工作作风、极高的工作效率、明确的责任划分，对协调内部关系、开拓外部市场、规范公司运作都大有好处，更重要的是它对老板的管理一个越来越大的公司提供了最直接的支持和帮助。如果我们能把各部门、各环节都一步一步地梳理一遍，逐步推行和深化精细化管理，也许在将来有一天这个企业不再需要老板来管了。

从粗放到精细，迅捷变革的时代，总是促人寻求简洁的效率或拿以致用。没有任何一种理论、模式或观点，可以简单地移植；没有任何一本书籍，可以成为企业精细化管理现成的管理规则。精细化的管理行为，就是让中国企业将好的工作方式不断细化、固化、优化，并成为习惯。要想成为世界500强企业，中国企业不得不这么做，因为精细化管理时代的确而且早就应该来临了，不管中国企业是否已经做好了准备，中国企业都要迎接它，不容中国企业有一点点犹疑。为此，中国企业家、中国的管理时尚终于着眼于精细化

管理。中国企业不必再艳慕国外的管理方式和企业成就，不必再盲目追寻他们的足迹。无论他们采用了什么新方式，无论他们是否在研究哲学和返璞归真，中国企业领导人已经开始用成熟的思想已经学会辨别和思索。

目 录

细节于市场：寻找成功的突破口

迎接一个黄金时代的到来	003
丰田公司历久不衰的秘密	005
推出女用“刮胡刀”	007
短程航班的小市场大前途	009
盖茨的市场防卫策略	011
婴儿产品让成人也买账	012
将市场放在第一位	016
雀巢开垦婴幼儿奶粉的处女地	017
奇特的敞篷小汽车	020
冷冻食品卷土重来	022
福特T型车人人买得起	025
把瓶口改大	029

细节于产品：以质量求生存

完美无比的飞机	033
---------	-----

话说“惠普之道”的核心	035
品质不凡，当然备受青睐	036
奔驰等于优质	039
像手表一样精细的摩托车	042
追求质量无止境	044
戴明博士质量管理十四条	045

细节于服务：让客户满意

贝索斯辞职开书店	051
多元化服务让所有的客人都舒心	055
亚洲式接待暖人心	058
面面俱到的“金钥匙”服务	060
顾客的需要就是我们的需要	065
希尔顿招揽顾客的非常手段	066
买卖是爱，服务为本	070
满不满意在售后	073
永远的“顾客第一”	075

细节于员工：集大家的智慧为力量

1+1+1+……>1的管理定律	081
危难之机真情现	083
谁来调动他们的积极性	085

老板养活员工还是员工养活老板	087
把员工称为同事	089
给员工制造竞争压力	090
让员工心甘情愿为你工作	094
不可忽视的新员工	098
让你的员工超水平发挥	101
柯达公司的“建议”箱	104
让大家想办法	106

细节于创新：有创新才有发展

不要被习惯蒙蔽双眼	113
微软公司的创新原则	115
从不跟在别人后头	116
艾柯卡的“56对56”推销法	121
我梦想的，索尼已做到	122
迪斯尼的兴衰路	126
伯爵夫人的眼力	127

细节于机遇：借机遇成就辉煌

坚决果断买下华尔道夫	133
微软与IBM合作实现腾飞	136
粪便也能发家	139

“千里马”主动出击寻伯乐	140
对机会永不放弃	146
妙算时机，乘其不备	147
机会面前“不能认输”	149
要善于捕捉时机	153

细节于对手：在竞争中夺魁

不能让对手先于自己	159
取长补短，构成新的优势	161
针锋相对抢占市场	163
IBM大战苹果	165
长实中标一鸣惊人	167
百事可乐与可口可乐的百年大战	173
日本与美国企业的竞争“柔道”	175
柯达公司的“老二”竞争战术	177
多想想对手	180

细节于未来：眼界高远方能成就未来

盖茨的未来之路	185
肯用心思去思考未来	187
向孩子讨教未来	190
松下的“打伞”哲学	192

在“远”字上下功夫	195
最重要的是要有远见	199
清楚地了解你的前途所在	201
看到别人看不到的未来	208
永远比未来快一步	211
立足现在把握未来	213

细节中细节：在细节上追求卓越

一分钟看成八万分钟	219
在细节中掘到第一桶金	221
败在一份简历上	224
从细节中取胜的沃尔玛	227
爱上细节拥抱成功	233
加工河豚需要30道工序	235
拼细节挣未来	238
写一篇莎士比亚作品的读后感	241

细节于人才：一流的人才缔造一流的企业

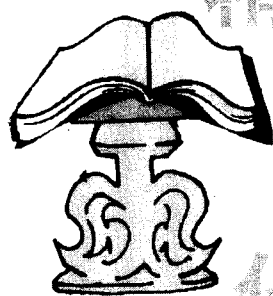
利用首因效应与近因效应选拔人才	247
选择合适的人才打造一流企业	252
优秀人才应具备的十大条件	259
宁舍100分的一流人才而选70分的中等人才	263

在公司的内部选拔人才	265
不拘一格，大胆提拔年轻人	267
用人要用人长处	269
寻觅尘土中的黄金：潜在人才	271
用压力逼出人才	274
让人才放出光来	277
对好小子千万不要错过	280
有了人才就有了一切	282
是金子就让他发光	284
人才=财富	287

1



细节于市场： 寻找成功的突破口



精

细

化

迎接一个黄金时代的到来

一个成功的企业与他人不同之处就在于，他能够及时把握市场动态，果断做出正确决策。因为赢得了市场就能赢得一切。李嘉诚就是这样一个能够随时把握市场动态，采取应急之变的人。

二次大战之后李嘉诚看到，在种类繁多的塑胶产品中，李嘉诚所生产的塑胶玩具，在国际已经趋于饱和状态的塑胶玩具市场中似乎没有足够的生存能力。各国经济逐渐步入正轨，香港的转口贸易进入了鼎盛时期，而且，各种制造业的兴旺发达，已经形成一种浩大的发展趋势。如果再继续生产这种产

