



陶永进 著

精细化 管理 IV

把小公司做强

精细化是未来十年的必经之路

——
万科董事长 王石

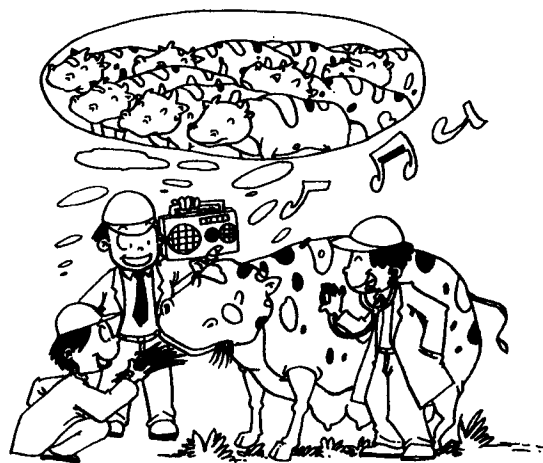
资深企业管理专家
陶永进先生精诚打造

新 华 出 版 社

精细化管理

——把小公司做强

陶永进 著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精细化管理：把小公司做强/陶永进 著.

北京：新华出版社，2006.8

ISBN 7-5011-7608-6

I. 精... II. 陶... III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 092482 号

精细化管理——把小公司做强

选题策划：卢瑞华 博士德

责任编辑：卢瑞华 石胜利

出版发行：新华出版社

网 址：<http://www.xinhupub.com>

地 址：北京石景山区京原路 8 号

邮 编：100043

经 销：新华书店

照 排：北京诚锐文化发展有限责任公司

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：860mm×1168mm 1/16

印 张：15

字 数：150 千字

版 次：2006 年 8 月第一版

印 次：2006 年 8 月第一次印刷

书 号：ISBN 7-5011-7608-6

定 价：26.80 元

本社购书热线：(010) 63077122

中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 88423459

“我们每创造 1
美元的GDP所消耗的
能源是美国的4.3倍，
德国和法国的7.7倍，
日本的11.5倍。

而水资源的消耗，
我国万元GDP用水量
是美国的近10倍，日
本的24倍。”

——《人民日报》

“不需要节约了吗”

2004年04月28日

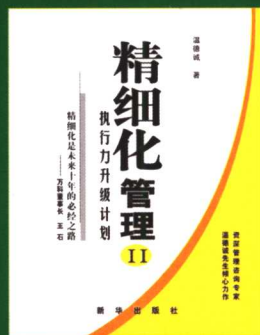
作者：汪中求
吴宏彪
刘兴旺

定价：26.80元



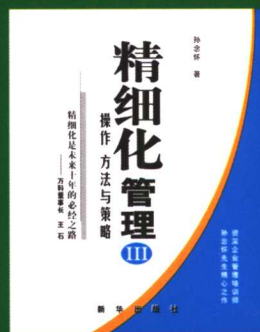
作者：温德诚

定价：26.80元



作者：孙念怀

定价：26.80元



作者：汪中求

定价：24.80元



作者热线：010-88423459
010-68487630



陶永进

JING XI
HUA
GUAN LI

工商管理硕士。曾经一度下海，服务过多家知名企业。历任清华同方江西销售中心总经理、北京清华泰豪智能科技有限公司总经理助理、清华泰豪科技集团信息系统事业部副总经理、湖南君成投资发展有限公司总经理等职务。

现在江西财经大学工商管理学院任教，教授企业e化管理、网络技术与电子商务、网络营销、生产运作管理、现代企业管理、小企业管理等课程，并担任江西财经大学工商管理学院企业咨询培训中心主任、顶固企业研究所所长、江西致远投资公司高级管理顾问、北京博士德文化发展有限公司高级管理顾问、北京汪中求细节管理咨询公司高级培训师、咨询师等职务。

曾经服务过的客户有中国人民银行、凤凰光学、江西省工商管理局等企事业单位。

在多年的企业管理实践和理论研究过程中，将精细化管理与小公司的经营实践相结合，探索出了一套提升小公司竞争实力的理论与方法，推出本书：

《精细化管理——把小公司做强》。



和江西财经大学工商管理学院院长、博士生导师李良智教授（右三），以及江西知名企业的高管和老板们探讨提升小公司竞争力的战略与管理方案。



在中国人民银行
讲授精细化管理课程

总 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：万科的下一个十年要致力于“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，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。

我国加入世界贸易组织以后，国内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。

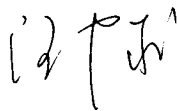
全面质量管理、ISO9000、流程再造、零库存管理、无边界管理、SCM（现代物流与供应链管理）、CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源管理）……我们始终一个阶段、一个阶段地向当年的流行照虎画猫，有的完全失败，有的学了皮毛未及实质，有的颇得要领但苦于管理基础不配套。我们不可能借用某一种管理理论，全面地、实质性地解决我们的管理问题，也不可能照葫芦画瓢以求达到行业的顶峰。

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，只有格式化的规则才可以训练，训练提升素质才是改进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。我在前一本书《细节决定成败》中，提出了重视细节的理念，受到了社会的普遍欢迎并赢得热烈反响。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，从而找到事物的内在联系和规律性。也可以这么说，“细”是精细化的必经途径，“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（也许，政府保护的高度垄断的行业和企业除外），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使命，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作目标提及。



2005. 5. 5 于江西南昌

前 言

面对日益激烈的竞争市场，小公司今天怎么办，明天的早餐在哪里？这是许多小公司目前所面临的问题。

不管你是否有过企业经营的经历和经验，都会认可这样一个道理：无论大公司还是小公司，作为企业其存在的意义就是要盈利，在守法操作的情况下，企业盈利越大，对于社会贡献越大。然而，盈利并不和企业的规模划等号，大，并不一定挣钱，并不一定盈利。现实的经济生活已经充分证明了这一点。不少企业在盲目地铺摊子的过程中，由于战线拉的太长，没有后续资金，最终在“做大”中垮掉了。由此看来，小公司要发展，首要的目标不是做大，而是要做强，做强了企业才有竞争力，才能把企业做大。

市场经济下的企业必须盈利，其衡量标准是把利润放在第一位，是看企业的增值能力、竞争能力。缺乏增值能力、竞争力的企业，就无法实现滚动发展。像戴尔、三星、诺基亚等这些财富五百强企业，一开始投资规模并不大，但增值能力、滚动发展能力很强。

美国学者莫蒂默·朱克曼认为小公司更能激发人们的开拓精神和个人创造性。在环境迅速变化的今天，小公司则由于它的灵活性、反应迅速、开放性、革新精神和能够吸引最优秀的人员而显示出竞争能力。

美国经济学家斯蒂格利茨在《经济学》中指出“财富五百强”

大企业的重要性，相对于经济中其余部分的增长来说，是逐渐下降了。斯蒂格利茨写道：“在 1970 年，据报道，《财富》五百强大企业销售额共为 4630 亿美元，1990 年总销售额爬升至 23 040 亿美元，即使在按照同期物价上升调整后，总销售额在 20 年内仍有 50% 的增长。然而，美国经济同期增长了 72%，可见，《财富》五百强大企业远远落后了。”落后的原因在于竞争力和增值力的减弱。面对市场经济和知识经济，作为企业的领导者必须明确这样一个标准：

具有竞争力和增值力的企业才是优秀的企业，它可以是大企业，也可以是中小企业。而提高竞争力和增值力的关键就在于企业是否实施了精细化管理。因为离开了精细化，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。

在未来的经济发展中，小公司在制定企业发展战略时，最重要的原则是发挥比较优势。所谓比较优势，是指每个人，每个企业都有自己的相对优势，都有自己最擅长的方面。如果能和市场经济结合起来，发挥自己的比较优势，寻找到适合本企业的市场定位，那么这个企业在基本方向上就可能先胜一筹。小公司与大公司相比具有以下几种比较优势：

1. 与大公司的生产规模大、抗风险能力强的特点相比，虽然小公司的小宗产品市场风险很大，但是收益同样也是十分可观的，容易吸引风险投资。

2. 从产品和市场来看，与具有多个产品线的大公司相比，小公司专业化程度较高；即便开展业务的多元化，也是进入那些与原有产品在技术和市场上密切相关的领域。小市场上的高占有率是优秀小公司的基本特征。

3. 与分工细致、组织层级繁多的大公司相比，小公司企业规模小，管理层级简单，分工不那么严密，管理者大多是多面手，因此在沟通和决策方面要比大企业快捷得多。这种速度上的优势，不仅有助

于小公司在竞争方面获利（快鱼吃慢鱼），而且使之更具灵活性。

拿破仑说过，不想当元帅的士兵不是好士兵。作为企业也是一样，不想做强的小公司也不会成为优秀的企业。要决胜市场，首先要有把公司做强成为优秀企业的决心，满足现状的企业是永远无法做强做大的。当然仅仅了解了以上几点，就想把小公司做强还是远远不够的。在本书中，我们将从加强企业精细化管理的角度对小公司面临的种种问题以及如何解决这些问题进行逐一阐述。

目 录

前言

第1章 精细化管理的缺位

——小公司不能做强的七种现象

老板素质制约企业进步 /2

企业角色迷乱模糊 /5

营销战略昏招频出 /9

用炒作代替管理 /12

财务概念扭曲 /16

一味模仿，缺乏创新 /20

不知人，不善任 /24

第2章 老板素质

——小公司做强的核心动力

做企业就是做人 /28

胸襟有多宽，企业便有多大 /31

养成好学的习惯 /35

要有独到的眼光 /38

善于做出正确的决策 /43

太上，不知有之 /47

培养细节精神 /53

卓越的公关能力 /56

第3章 适合的发展战略

——小公司腾飞的翅膀

用足企业自身的优势 /60

组建互补联合体 /63

用专业的眼光细分市场 /67

变竞争为竞合 /71

结成策略联盟 /74

做适应环境变化的“变色鱼” /78

时间优势成就竞争优势 /84

第4章 抓住商机

——小公司迅速发展的关键

锻造见微知著的洞察力 /88

寻找热点、焦点中的商机 /91

发掘隐藏的市场机会 /94

创造局部优势 /98

随机应变，化“危”为“机” /102

第5章 实施系统性管理

——小公司提升竞争力的保证

制度重于人情 /108

适时修补运营系统的“短板” /113

- 不断寻找新的标杆 /116
- 三分计划，七分执行 /120

第6章 消耗最小化，效益最大化

——小公司强健体魄的基本要求

- 优化企业流程 /124
- 减少额外成本 /129
- 杜绝无形的成本浪费 /133
- 从战略的角度关注成本 /137
- 专精化经营 /142

第7章 持续创新

——小公司的立足之本

- 做一路领先的“新锐鱼” /146
- 创新每一个服务环节 /150
- 不断开发新的销售渠道 /153
- 用创新打造竞争优势 /157
- 注重培育企业的创新文化 /160

第8章 经营人心

——小公司持续发展的基础

- 上下同心同欲 /166
- 最重要的资源是人才 /170
- 找到打开员工心锁的钥匙 /174
- 善于任用每一位员工 /178

- 上者用人之智 /181
- 实现压力与激励的完美结合 /185
- 弘扬团队精神 /189
- 实施灵活、人性化的绩效管理 /192

第9章 深耕精细化管理

——小公司必须树立的七大观念

- “以顾客为导向”的市场观念 /198
- “永远都在创业”的经营观念 /202
- “管理也能创造效益”的效益观念 /206
- “质量就是企业的生命”的质量观念 /210
- “居安思危，未雨绸缪”的危机观念 /213
- “品牌是企业的基因”的品牌观念 /217
- “做强才能做大”的企业发展观念 /221