

孙念怀 著

精细化 管理

III

操作 方法与策略

精细化是未来十年的必经之路

—— 万科董事长 王石

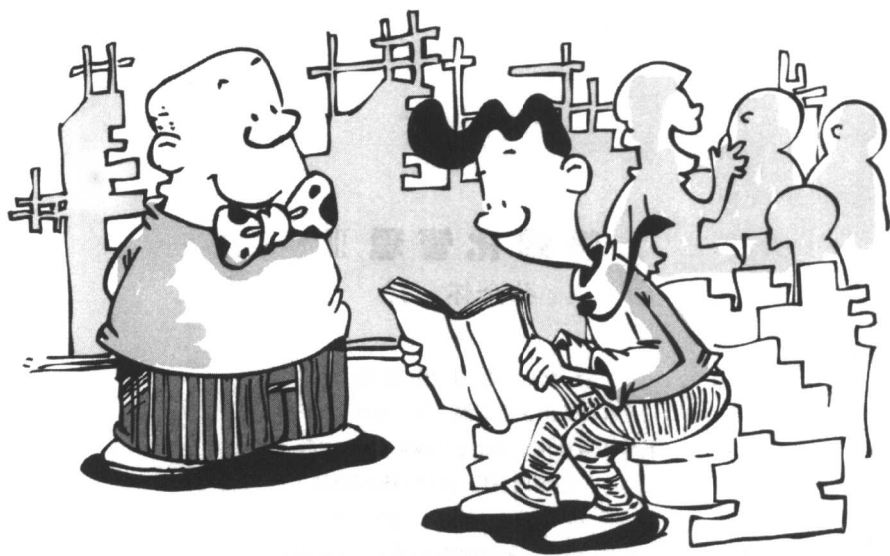
资深企业管理培训师
孙念怀先生精心之作

新 华 出 版 社

精细化管理Ⅲ

——操作方法与策略

孙念怀 著



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

精细化管理. Ⅲ/操作方法与策略/孙念怀著.

北京:新华出版社,2005.5

ISBN 7-5011-7074-6

I.精... II.孙... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040591 号

精细化管理 Ⅲ

孙念怀 著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销

北京诚锐文化发展有限责任公司照排

三河市华晨印务有限公司印刷

*

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.375 印张 插页 1 张 170 千字

2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-7074-6 定价:26.80 元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459



孙念怀

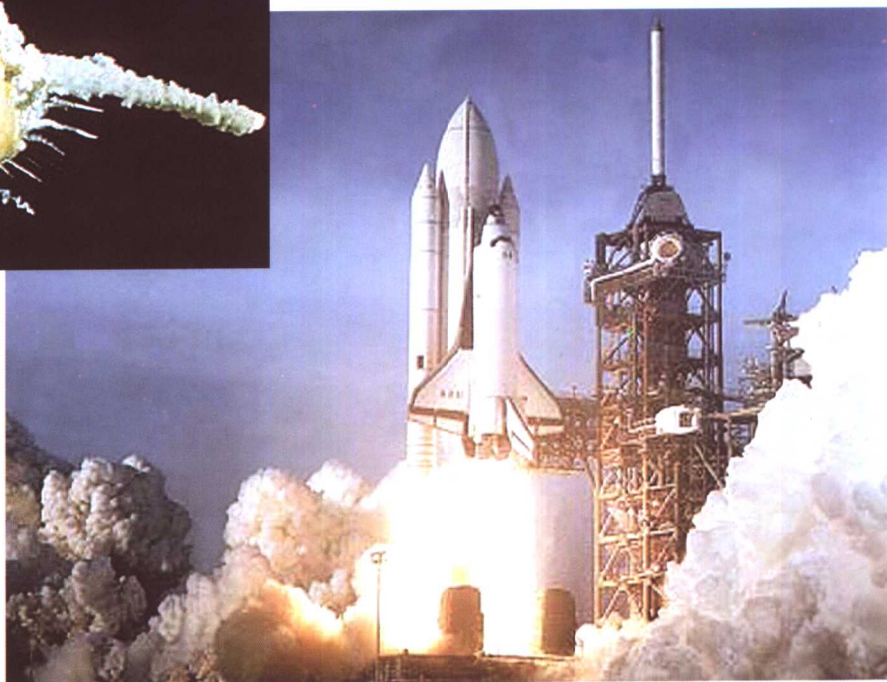
河北省张家口市人，1987年毕业于河北师范大学，随后在大型国有企业任职，1993年在北京某房地产集团董事会任职，1997年至1999年在理达国际公司担任培训师。1997年以来，致力于中国企业管理问题的研究。

参与编著《中国财政金融大典》、《500种最有效的管理工具》、《500种最有效的企业文案》等管理著作。

主编《财务管理强化教程》、《现代企业人力资源解决方案》等一系列经管类图书。

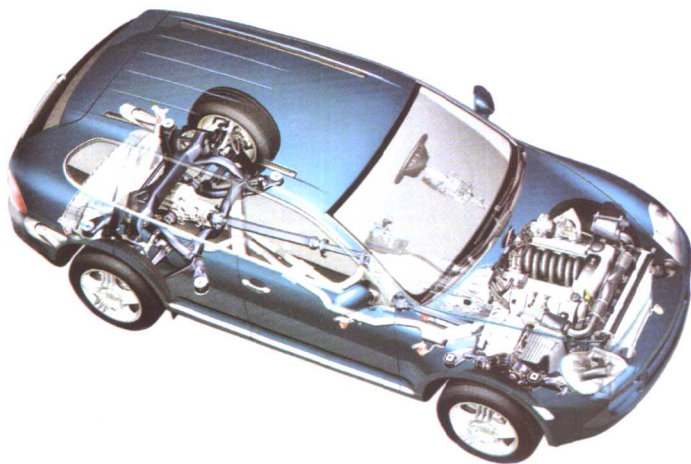
近期以来，致力于中国企业精细化管理问题的研究与探索。

作者现任北京博士德文化公司高级管理顾问、北京汪中求细节管理咨询公司高级培训师。



美国“挑战者”号航天飞机意外爆炸

每一个庞大的系统是由无数个细节结合起来的，忽视任何一个细节，都会带来意想不到的灾难。



社会分工的越来越细、专业化程度越来越高，一个要求精细化管理的时代已经到来。

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，设法在生产过程中以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。

在我国，随着 WTO 的加入，中国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。

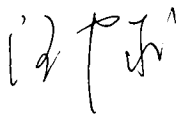
乡间小道可以直接跨越到高速公路，然而管理的阶段不可跨越。我们得一步步来，每一步可以快一些，但步子是不能省略的。我们很难改变人的思维，但可以借助职业化训练改变人的行为，通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。我们不能省略管理的各个环节全面量化的阶段，管理依赖规则，规则需要具体化、标准化、数据化，格式化的规则才可以训练，训练提升素质才是改善和完善管理的必由之路。

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》一书中，提出了重视细节的理念，受到了社会的普遍欢迎和热烈反响。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，从而找到事物内在联系和规律性。也可以这么说，“细”是精细化的必经的途径，“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事业，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

中国的企业现在所面临的处境非常艰难，一则跨国公司资金雄厚、管理先进，它们进入中国市场攻城掠地，咄咄逼人；二则中国企业本身之间的竞争也日趋白热化；三则企业可以使用的资源越来越昂贵，利润空间也越来越小，有的行业利润甚至趋至于零，这就是中国企业不可回避现状的真实写照。

中国企业及公司管理层面对如此状况，可以说倍感压力，因为他们以前所了解和使用的方法不足以应对如此严峻的状况，致使企业的效益很不令人满意，企业期盼公司的经营管理状况能有一个根本性的好转。

企业从市场上赚取利润的余地越来越小，而从管理要效益还有很多空间，在这方面我国绝大多数企业做得很不够，有很多的方面需要改进，而每一处改进都会给企业带来效益，如果几个方面同时进行组合改进，效果就更为明显，要想从管理要效益，就必须对管理方式进行改进。

作者根据多年潜心研究及长期企业管理实践，对管理过程的各个层面与要素进行提炼与升华，提出了精细化管理这一新颖而完整的概念，而且，这一管理方式在管理实践中取得了显著效益，

现在把这一成果整理成书呈现给广大读者。

从细节观念到精细化管理是一次质的飞跃，也就是要在错综复杂的管理系统里体现落实细节。精细化管理是细节观念的理论化、系统化、实践化，是细节观念在管理领域的升华，它使细节观念充分深刻地融入到管理之中，使细节观念充分、持久、深入地在管理实践中发挥作用。

精细化管理是在摒弃粗放式经营方式，吸取传统管理理论的基础上，从管理的宏观层面到微观层面纵横交错地实施精细化，以最大限度地使企业降低成本，增加利润，从而获得竞争优势的一种管理方式。通过这种对管理要素的有机整合，初步形成了精细化管理的结构与框架，这对于企业管理极具指导价值。

企业管理层从管理实践中痛感实施精细化管理的迫切性，但如果缺乏必要的方法与手段，他们就会感到精细化管理无从下手，茫然不知所措，最后可能会对这一有益的管理工程失去信心。本书就是为了解决这一关键问题而写作的，目的就在于提供一套切实可行的全面操作方法，使精细化管理的推行者有章可循、有例可鉴，因为从观念到实际操作是惊险的一跃。

本书细致地阐述了精细化管理的各个支柱，包括强力执行目标，优化运营流程，提升工作效力，精益生产组织，成本革命，杜绝内患，怎样度量业绩以及没有标准就没有企业等，在每章后面都附有精当的案例，贴切说明该理论的应用与操作。

为了使读者更好地了解并实施精细化管理，本书还列举了精细化管理的工具与方法，它的恰当运用可以有助于企业有效地推行精细化管理，这些内容包括五个为什么，循环提高法，质量因果分析，质量功能拓展，检测方法以及绘制作业流程图等。

为了给出一个精细化管理实施的效果图景，本书精选了一些精细化管理综合案例，并加以研究，这些案例具有启发性，读者从中可以体会到精细化管理的内在规律、设计思想与操作步骤，这样可以帮助读者完整地领会精细化管理的思想精髓。

精细化管理是一项管理系统工程，它涉及到管理科学的许多方面，这些都尚需进一步研究与发展，本书可以说是在这一领域的探索之作。

时代需要精细化管理，精细化管理也非常适应时代的需要。

本书在写作过程中参考了大量文献著作，在此一并致谢。

目 录

总序 目录 前言

第1章 强力执行目标

- 一、发现精确目标 /2
- 二、尽职、尽责、尽力地实施目标 /6
- 三、考核链的有效运作 /9
- 四、目标评价指标的设置 /11
- 五、目标评价方法的运用 /14
- 六、目标执行中的责任、权力与承诺 /17
 - 【案例1】青岛钢铁“五个日”全控目标执行 /19
 - 【案例2】某机床公司的目标执行 /22

第2章 优化运营流程

- 一、从流程分析开始 /28
- 二、流程压缩的空间 /33

三、流程浪费通常被隐藏起来 /37

- 【案例 1】福特公司的北美货款
支付处的业务流程优化 /42

- 【案例 2】戴尔公司流程至上 /43

第 3 章 提升工作效力

- 一、工作问题的早期发现 /48
- 二、职位充实激发工作动力 /52
- 三、工作研究提供改进方案 /56
- 四、工作设计挖掘潜能 /61
- 五、工作规范界定职责 /64

- 【案例 1】工时与工效——大庆油田天然气分公司规划设计
计研究所的工作理念 /67

- 【案例 2】置信实业公司工作衔接管理细则 /69

第 4 章 精益生产组织

- 一、精益生产体制 /72
- 二、准时制方式 /78
- 三、JIT 方式的实现形式——看板 /83

- 【案例 1】推行准时制生产 提高企业整体素质
——JIT 在某变速箱厂的应用 /84

第 5 章 成本革命

- 一、在各个环节控制成本 /94
- 二、以目标成本为限 /99

三、成本发生在作业之中 /105

【案例1】盯紧“第一信号” 构建最优成本 /111

【案例2】增加盈利的途径

——赵家堡总公司的成本核算 /115

【案例3】置信实业公司成本管理细则 /118

第6章 杜绝内患

——消除企业中的跑、冒、滴、漏

一、内控失效，后果严重 /122

二、构筑内控机制 /125

三、沿着程序抓好内控 /128

四、过错责任必须追究 /132

五、从基本业务流程实施内控 /134

【案例1】首钢内部控制管理的框架 /142

【案例2】置信实业公司的过错责任追究 /144

【案例3】置信实业公司的行政督察细则 /146

第7章 怎样度量业绩

一、为什么要度量业绩 /150

二、度量应当有标准 /154

三、评估业绩的特征 /158

四、全面度量的维度 /162

【案例1】金晖公司的业绩考评体系 /170

第8章 没有标准就没有企业

- 一、向标准企业学习 /176
- 二、强力推行执行标准 /183
- 三、管理活动标准化 /187

【案例1】常规性工作程序化 隐性工作显性化
——大庆油田储运销售分公司的执行标准 /193

第9章 工具与方法

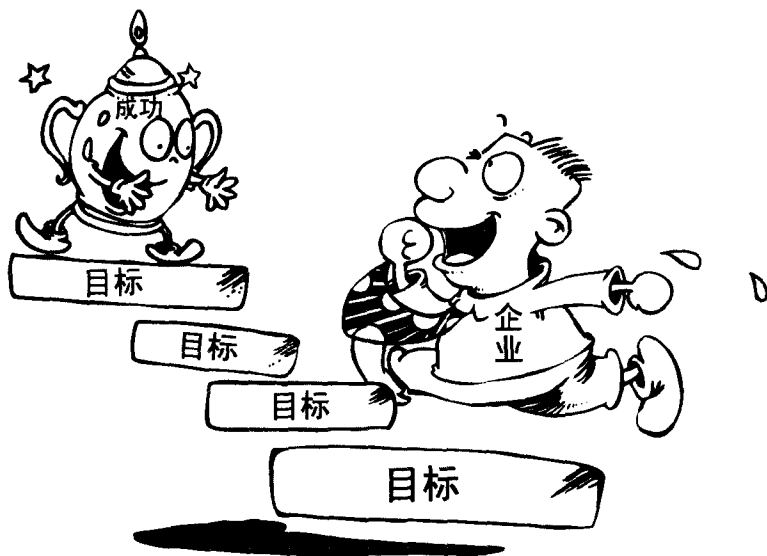
- 一、五个为什么 /198
- 二、循环提高法 /201
- 三、质量因果分析 /204
- 四、质量功能拓展（QFD） /209
- 五、检测方法 /214
- 六、绘制作业流程图 /217

第10章 综合案例

- 案例一 三精四细——大庆油田
第八采油厂经营管理理念 /220
- 案例二 宜家全球成功的精细之处 /223
- 案例三 凯马特何以走向穷途末路 /228
- 案例四 一个车间为何能每年增效800万 /233
- 案例五 亏损大户是这样扭亏的 /238

参考文献

第1章 强力执行目标



执行目标是精细化管理工程的指针，目标的执行程度如何，直接影响到精细化管理的各个环节，因为许多管理措施都是配合目标而实施的。

本章涉及发现精确目标，尽职、尽责、尽力地实施目标，考核链的有效运作，目标评价指标的设置，目标评价方法的运用，目标执行中的责任、权力与承诺等内容。



一、发现精确目标

发现目标是目标管理的主要问题。如何确定正确的目标，应坚持以下几点原则。

1. 目标的约束

目标可以分为有条件目标和无条件目标两大类。

有条件目标是指目标的确定有一定的附加条件。例如，在规定了产值、利润等指标的同时还规定了产品的质量和品种结构等，后者作为前者的前提条件。这些前提条件或附加条件统称为约束条件。

不附加任何约束条件的目标称为无条件目标。**多数实际问题的目标属于有条件目标，其约束条件大致有以下三个方面：**

- ① 可以运用的资源条件，包括人力、物力、财力、时间等；
- ② 法律、条例、制度等方面的限制性规定，产品质量标准、政策允许范围、环境保护法令等；
- ③ 一些次要目标的规定而形成约束的条件。