

温德诚 著

精细化 管理 II

执行力升级计划

精细化是未来十年的必经之路

——
万科董事长 王石

资深管理咨询专家
温德诚先生倾心力作

新 华 出 版 社

精细化管理 II

——执行力升级计划

温德诚 著



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

精细化管理. II, 执行力升级计划/温德诚著.

—北京:新华出版社, 2005. 5

ISBN 7-5011-7073-8

I. 精… II. 温… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040607 号

精细化管理 II —— 执行力升级计划

温德诚 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>

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 15.75 印张 插页 1 张 150 千字

2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-7073-8 定价:26.80 元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459



温德诚

1982年毕业于黑龙江商学院。曾任奇正咨询机构市场总监，余明阳咨询机构市场调查总监，四川龙莽集团顾问，四川沱牌集团总裁助理兼市场部经理。

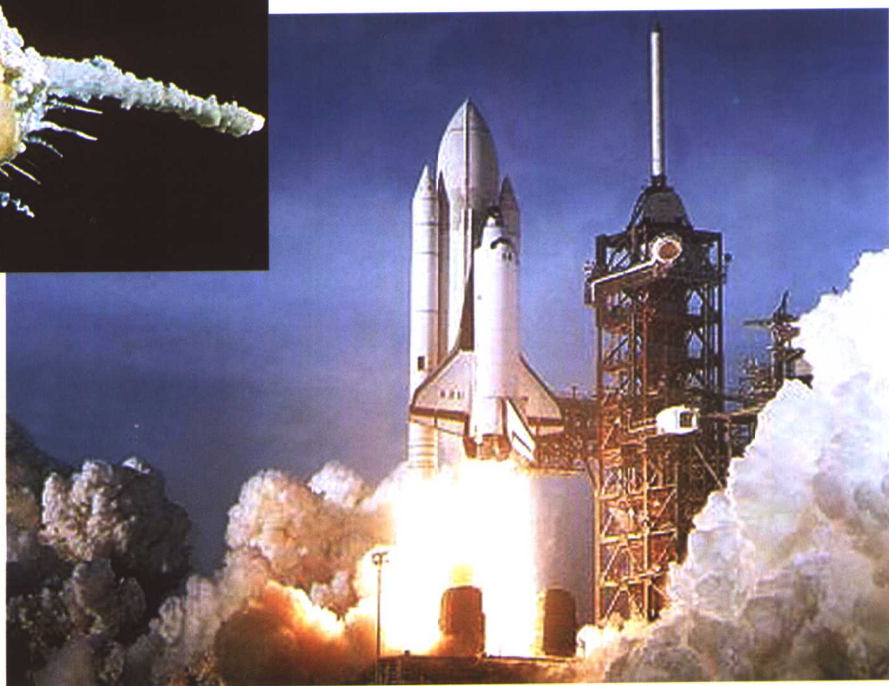
改革开放后，国内最早从事定量调查作业者之一。曾主持：今日集团（乐百氏奶）10大城市调查，富达股份（吸尘器）11城市调查，雅戈尔14城市调查，金轮集团（摩托车）21个城市调查等20余个行业的全国性调查。

参于咨询项目：长安汽车、德力西集团、乐百氏、雅戈尔、深圳卷烟、玉立集团、三利毛线等近50家企业。

自1981年起在《潜科学》、《商业研究》、《中国名牌》、《企业销售》、《管理与财富》、《销售与市场》等杂志上发表论文40余篇，著有《名牌战略》（与余明阳等合著）。

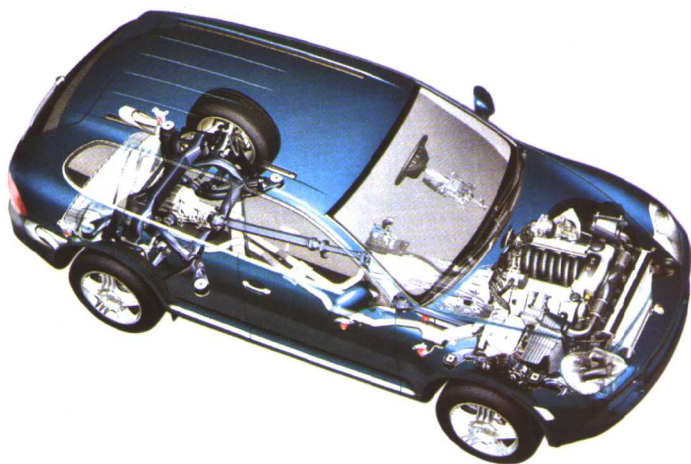
“十年磨一剑”，在参与企业实践过程与理论研究中，不断完善“精细化管理”的理念与方法，推出本书：《精细化管理——执行力升级计划》。

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。

中国房地产业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。

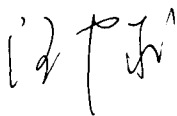
乡间小道可以直接跨越到高速公路,然而管理的阶段不可跨越。我们得一步步来,每一步可以快一些,但步子是不能省略的。我们很难改变人的思维,但可以借助职业化训练改变人的行为,通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。我们不能省略管理的各个环节全面量化的阶段,管理依赖规则,规则需要具体化、标准化、数据化,格式化的规则才可以训练,训练提升素质才是改善和完善管理的必由之路。

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

——我为什么写这本书

大家知道,现在书店里管理类的书,近乎泛滥成灾,多达一两千种,内容重复的书,跟风仿制的书,假冒伪劣的书,多如牛毛。买书、找书、选书已变得十分困难。不花上几小时,恐怕难有收获。

既然如此,我为什么还要写这本书呢?

我从1993年开始,跟余明阳(十大策划人)、孔繁任(十大策划人)一起做咨询,主持过二十余个行业的全国性调查,参与近五十个企业的策划项目。期间还到上市公司(沱牌集团)担任两年的总裁助理、市场部经理。

在十二年的咨询和管理实践中,我有两点深切感受:一是执行力不佳,二是管理粗放。

这两个问题十分严重和普遍,已经成了阻碍企业继续发展的瓶颈,长期滞后的薄弱的管理基础,已不堪负重。

多数企业领导人也想做细、做精、做强、做大,也迫切希望提升执行力,但是苦于缺少办法。这是可以理解的,毕竟中国企业走向市场的时间还很短。

鉴于这种情况,我尝试着利用我擅长研究的长处,与企业的实

实践经验结合起来,总结和探索在农耕文化背景下,提升执行力的方法。于是便慎重地写了这本书。那么,这本书又有什么新东西,有用的东西,值得人们去看呢?

我想,书上有七个主要的观点,是值得读者看的。

1. 本书系统地总结了精细化管理的方法论体系。

2. 从各工作单元之间链接协作的角度,提出了企业整体的结构效率及计算公式。指出各环节衔接不佳,所造成的结构效率下降具有放大效应。

3. 从中国农耕文化的角度,研究了执行打折扣,个人与组织不合作的历史根源。指出西欧人在中世纪一直是过着集体生活,基督教、庄园制度、基尔特、村庄政权组织,训练了西欧人(美国人也多来自西欧)的团结协作能力。而中国人几千年来,一直缺乏集体生活的训练(中国古代的几百万个村庄,实际上近乎无政府状态),因而缺乏合作的基因。

4. 分析并提出了执行力的半衰规律。

5. 一针见血地指出:执行不力,责任在上司;执行不到位,是因为管理不到位;执行打折扣,说到底是控制无力。

6. 提出了可操作的促进执行的思路和三大环节。

7. 将管理者、管理职能与执行职能分开,使执行的机理清晰明白。

显然,本书肯定还存在不少问题,研究工作还需再深入下去,写作方式还需改善,真诚地欢迎读者、行家多提宝贵意见,谢谢!

目 录

总序

目录

前言

第一章 精细化管理时代已经到来 **——精细化是未来十年的必经之路**

- 一、精细化管理有什么特征 /2
- 二、是谁发明了精细化管理 /6
- 三、中国有没有精细化管理 /12

第二章 精细化管理势在必行

- 一、中国企业进入高原期 /18
- 二、农耕文化被员工搬进工厂 /24
- 三、中国能改变国际规则吗 /32

第三章 精细化管理的八大方法(上)

——老板想做细,苦于没办法

- 一、细化——大功成于精细 /42
- 二、量化——科学见于计量 /51
- 三、流程化——管理始于流程 /61
- 四、标准化——绩效起于标准 /72

第四章 精细化管理的八大方法(下)

——方法决定出路,细节决定成败

- 五、协同化——高效来于协作 /82
- 六、严格化——控制在于严格 /83
- 七、实证化——真相见于实证 /84
- 八、精益化——优势源于求精 /97

第五章 执行力促进

——抓落实的三个环节

- 一、执行的指令——把岗位职责撕下来 /106
- 二、执行的促进——执行不到位,是因为管理不到位 /115
- 三、执行的控制——执行不力,说到底
是控制无力 /126

第六章 执行链接

——协作创造奇迹

- 一、企业的十大链条 /138
- 二、刘永行发现了结构效率 /141
- 三、链接精细化的四种方法 /145

第七章 执行的结构、规则、责任

——执行不到位,责任在上司

- 一、执行不是管理 /156
- 二、执行半衰定律 /165
- 三、执行不到位,责任在上司 /171

第八章 导入精细化

- 一、导入精细化管理的四个阶段 /184
- 二、海尔为什么学不会 /186
- 三、让人不该、不想、不敢、不能的配套措施 /188

附录 中国管理为什么难

——农耕文化的负面影响

- 一、粗放性从田间到工厂 /200
- 二、缺乏集体生活的中国人 /205

三、家庭共财制产生“关系学” /214

四、中国私德危机 /223

五、中国企业的隐性规则 /229

后记

参考文献

第一章 精细化管理时代已经到来

——精细化是未来十年的必经之路



精细化管理是时代的呼唤，
是大势所趋，是中国企业成长、
成熟的必由之路。



一、精细化管理有什么特征

1. 操作特征——精、准、细、严

精细化管理是以精细操作为基本特征，通过改造员工素质，克服惰性、控制企业滴漏，强化链接协作管理，从而提高企业整体效益的管理方法。

精细化的操作特征，可以用精、准、细、严四个字来概括。

(1) 精

精是做精，精益求精。

精是最佳、最优，是追求最好。精是精致、精湛，力求高质量，把产品做成精品，把工作做到极致，做到最好，挑战极限。不仅把产品做精，也把服务和管理做精。

张瑞敏到海尔后，一开始就确立了做精品，做名牌产品的思想，有批产品，共 76 台，只是外观上有点划痕等小毛病，张瑞敏毅然决定用大锤砸掉，并扣了自己和主要领导的工资。这一砸，砸掉了员工的三个月的工资，也砸掉了不做精品，靠二等品、三等品也能过活的思想。

万向集团，在早年也下了大决心，要做精品。有一批共 3 万套万向节，有一点小毛病，但是能正常使用的产品，已



经卖到全国各地。鲁冠球派出多路人马，到全国各地把产品召回来，当废铁卖了，为的是在全员中树立做精品的思想。

现在有 ISO9000，无缺陷计划，全面质量管理等，都是力求把产品做精。

(2) 准

准是准确、准时。

准是信息情报准确无误、领导层对事态判断准确，决策、计划准确，指令传递准确，下级接受指令理解准确，执行指令准确，汇报工作准确，工作、业务计量准确，数据准确，工作时间、业务衔接的时间准确，协议、约定、默契的时间、数量、质量准确无误。

(3) 细

细是做细，把工作做细，把管理做细。

细是细节，注重细节，抓关键细节；细并非一切都细，越细越好，搞得过于繁琐，以致难以操作；细要分轻重主次，核心内容，关键部位，要细而且可操作、可掌控，细而不烦。

泰勒的动作——工时研究，海尔的 OEC，丰田的精益管理与成本控制，麦当劳的标准化作业，沃尔玛节约管理，都是做细的典范。

(4) 严

严格是使精细化变为事实的关键性条件，可以说，在企业里，严格就等于精细化，凡管理严格的企业，也即精细化管理的企业，凡不严格的企业，大都是管理粗放。

严就是细，严主要体现在执行和控制上，要求严、标准细。严

