

汪中求 吴宏彪 刘兴旺 著

精细化 管理

精细化是未来十年的必经之路

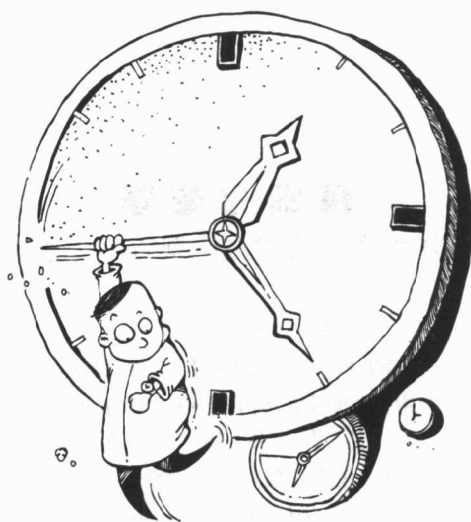
——
万科董事长 王石

《细节决定成败》作者
汪中求领衔的又一力作

新 华 出 版 社

精细化管理

汪中求
吴宏彪 著
刘兴旺



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

精细化管理/汪中求等著. —北京:新华出版社, 2005. 5
ISBN 7-5011-7072-X

I. 精… II. 汪… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040590 号

精细化管理

汪中求 吴宏彪 刘兴旺 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 13.5 印张 插页 3 张 140 千字

2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-7072-X 定价:26.80 元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459



汪中求

江西九江人，1992年进入商界，先后就职于香港恒雅（深圳）公司、清华同方、泰豪科技等知名企业。14年的企业生涯，足迹遍布28个省、市、区，签订和审定了超过2000份合同协议。现任北京博士德文化发展有限公司首席管理顾问，北京汪中求细节管理咨询有限公司董事长、首席培训师。

2003年8月，出版《营销人的自我营销》一书，被誉为“中国5000万营销人第一堂必修课”。

2004年1月，推出《细节决定成败》一书，提出“精细化管理时代——细节决定成败”的观点，被誉为“扎在当今社会浮躁穴位上的一根银针”，在全国范围内掀起“细节管理”研究与实践的热潮。

该书被中国书刊发行协会评为全国“优秀畅销书”；作者被第二届中国职业经理人年会评为“2004年度中国十大优秀管理培训师”。

《精细化管理》一书，旨在提醒各界：从粗放到精细，是中国管理的必由之路。

1986—1990年就读于西南财经大学，毕业后任职于成都空军后勤部，任干事、副厂长等职。离开部队后先后任职于香港积高、荷兰飞利浦、美国惠而普、台湾旺旺等公司，历任商务代表、区域经理、分公司经理等职。

在部队及各大公司任职期间，潜心实践，精心研究、总结，尤其对“精细化管理”颇有心得。作者在贵州高校讲授“市场营销学”、“商业谈判”、“分销链管理”等课程的同时，被聘为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，讲授“精细化管理时代——细节决定成败”系列课程。



吴宏彪



刘兴旺

湖南株洲人，1991年毕业于湖南商学院经管系，毕业后任职于地方商业局、深圳某企业集团、大型涂料企业，历任业务员、市场部经理、营销副总等职。曾获得广东顺德第一位“全国市场营销职业经理”称号，与细节管理专家汪中求先生携手，共同研究精细化管理问题，讲授“细节管理与执行力”“精细化营销管理的17条建议”“营销创新和营销工具”“精细化管理”等课程。

作者现任湖南商学院特聘讲师、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。



“精细化管理时代—细节决定成败”课程好评如潮





建行辽宁分行

国防大学



北京海关

汪中求老师
为读者签名



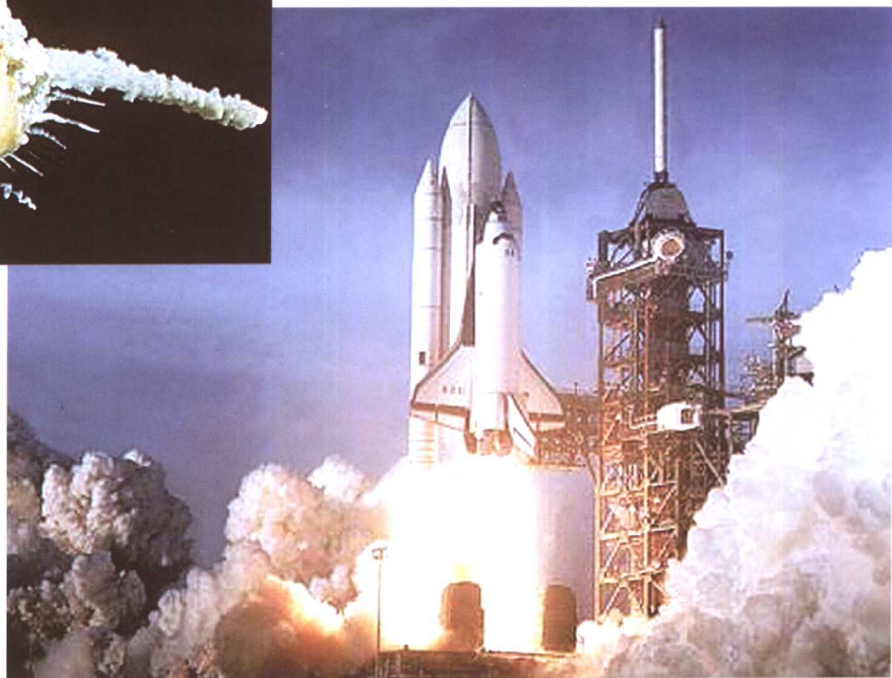
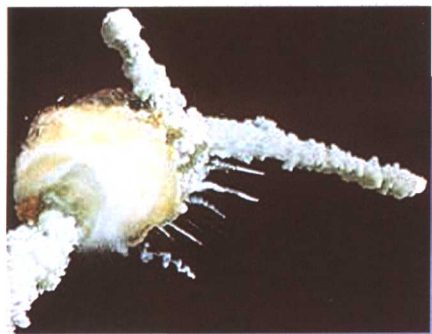
建设银行



沈阳市政府

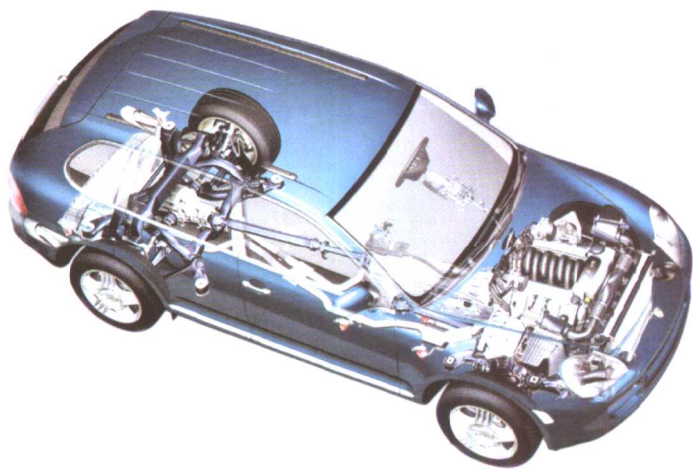


辽河油田



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。

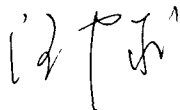
乡间小道可以直接跨越到高速公路,然而管理的阶段不可跨越。我们得一步步来,每一步可以快一些,但步子是不能省略的。我们很难改变人的思维,但可以借助职业化训练改变人的行为,通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。我们不能省略管理的各个环节全面量化的阶段,管理依赖规则,规则需要具体化、标准化、数据化,格式化的规则才可以训练,训练提升素质才是改善和完善管理的必由之路。

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

自有了管理概念之日起,我们就一直在艰难地跋涉,从一座管理理论的山岳吃力地冲向另一座管理理论的峰顶,但我们至今也没有多少人真正弄明白管理的具体涵义。

我相信,管理不外乎是已经复杂得几乎不可测的人与更为复杂的世间万事万物之间的依存、协调、融合的过程。我常常对我年方 18 岁的女儿说,12 星座是没有意义的,因为世界这些人,60 多亿,不可能简单地分成 12 类。我们就更没有理由简单地认定,管理必须这样,而不得那样。

一般意义上说,西方对于管理的研究,比我们相对成熟,但西方管理学家反复研究到最后,竟先后对管理本身开始狐疑起来,甚至一些权威的管理大家都生出了诸如“我们不能过多地像管理者那样思考”(美国《第五项修炼》作者彼得·圣吉)之类的感慨。

而正当此时,一批对管理有所思考的学者,回过头从中国文化的大厦中寻找管理的支点或原点。以成君忆为代表的思考者,试图从“三国”、“西游”等古典名著所代表的中国文化中找到对管理的真实理解和阐释。当然,这是乐事,也是趣事,更是益事。但我要说的是,一方面我们希望管理能达到不治而治,所有管理者都可以无为而为,而被管理者都能像水一样自发自觉,顺着人类文明的必然趋向或个人真善美的内心而流淌;另一方面,我们

又不能不承认,过于美妙的想象,常常如同梦境、幻影,且不说“必然趋向”、“真善美”、“内心”,我们未必那么容易认定,就是认定了,要想步调一致地“流”起来、“淌”过去,又该怎样成为可能呢?

立足于我们管理的现实,我们先不要预测百年后的未来,先把眼前的局面看清,作出逻辑的梳理,然后动起来。于是,有了一批志同道合者的相聚,他们是:对数据化和信息化极有心得的寇盛君、专心研究市场学的刘兴旺、对营销颇为熟悉的吴宏彪。在大家的通力合作下,这本《精细化管理》出笼了。虽然本书本身也还不够精细化,但一定能带动中国管理界和企业界的精细化研究,一定能带动管理者的深入实践。

目 录

总序

目录

前言

第一部分 迎接精细化管理时代

一、全国只有一个总经理 /2

二、暴利来自机会 /6

三、高招迭出招招鲜 /9

四、必然到来的五大转变 /20

第二部分 把握精细化管理

一、专业化——唯有专业或可精细 /39

二、系统化——成功取决于系统 /46

三、数据化——精细见于数据 /60

四、信息化——精细离不开高科技 /83

第三部分 精细化管理的前提、原则、方法

一、三个前提 /92

二、四项原则 /110

三、六种方法 /118

第四部分 精细化始于管理者

一、寓“管”于“理”之中 /130

二、结果要靠过程来保证 /133

三、关注倾向性、类型性的问题 /136

四、布置不等于完成 /140

第五部分 每个成员都是管理者

一、把小事做细,把细事做透 /151

二、强化规则意识,打击小聪明意识 /157

三、总经理也是员工 /162

四、设计管理的“风纪扣” /166

五、合理的叫训练,不合理的是磨练 /168

附 录

附录1 细节管理培训10项60条 /176

附录2 区域市场年度运营计划参考提纲 /178

附录3 关于统一文件格式标准的通知 /181

附录4 细节管理系统导入步骤 /185

附录5 甘特图程序调用 /189

附录6 保本点销量程序 /193

后记

参考文献