



低成本是生存的法则

精细化管理 全员化节约

JINGXIHUA GUANLI
QUANYUANHUA JIEYUE

王万方等 ◆ 编著



中国工人出版社



低成本是生存的法则

精细化管理 全员化节约

JINGXIHUA GUANLI
QUANYUANHUA JIEYUE

王万方等 ◆ 编著



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精细化管理 全员化节约 / 王万方等编著. —北京:
中国工人出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5105 - 9

I. ①精… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259279 号

精细化管理 全员化节约

出 版 人 李庆堂

责任编辑 杨 丽 吕 静

责任校对 赵 思

责任印制 杨向辉

出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号
邮编: 100120)

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 010 - 62350006 (总编室)

010 - 82075935 (工会与劳动关系分社)

010 - 62005038 (传真)

发行热线 010 - 62004002 62033018 (读者服务部)

读者服务 010 - 62389465

经 销 各地书店

印 制 北京市密东印刷有限公司

开 本 680 毫米 × 950 毫米 1/16

印 张 16.5

字 数 240 千字

版 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部门联系更换
版权所有 侵权必究

编 委 会

主 编：王万方

副主编：高 山 王海凤 袁铁民 颜泽云 谭林波
杨永全 索长生 付桂红 孔祥良 刘永林
张 瑄

编 委：吴海波 王 生 张志宝 解世伟 吕长锁
杜广兴 迟福永 王树文 周国辉 明 亮
贾 蕊 项雨生 蔡水清 汤向庆 赵博吉
赵志勇 郭家平 王坤静 王希尧

序

企业需要精细化管理，这是因为精细化管理的核心目标是开源和节流。开源是扩大收入，节流是降低成本。在市场竞争日益激烈的今天，谁的成本低，谁就可以获得生存和发展；谁拥有了成本优势，谁就能在竞争中胜出。开源和节流并重才能成为永远的赢家。

精细化是管理的必经之路，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，而精益求精的追求总会让我们赢得更多的利润、更多资本，积聚更大的力量，去争取更大的辉煌。

推行精细化管理是提高企业的核心竞争力的重要途径。节约是赢利的源泉，是决定企业兴衰成败的关键，是赢得个人职业常青的保障。能够节约的企业，才能够长久地生存；能够节约的企业，会在市场竞争中游刃有余；能够为企业节约的员工，可以在职场中脱颖而出。

推行精细化管理是加强“三基”的重要手段。精细化管理通过优化劳动组合，减少人力资源的浪费；通过改善核心价值观和提升执行力，开发员工的潜能，实现人力资源利用最大化；通过优化资源的潜力，实现物质资源利用最大化；通过堵塞漏洞，减少决策失误等，实现管理成本最小化等，这些都是强“三基”的重要方法。

精细化管理中的质量标准化、制度合理化、工作流程化、管理系统化等都是“三基”工作的重要内容。精细化管理与加强“三基”工作的核心都是追求管理零缺陷，实现企业利润最大化。

管理需要精细化，管理无“道”则迷，无“法”则乱，无“术”则死。作者整合了各种管理学派的理论，系统地给出了管理的“一贯之道”“万通之法”和“权变之术”，构建了管理理论的核心，使管理的“道”“法”“术”具体化，使管理工作系统化、简单化、流程化，其观点独树一帜、自成一家，见解深刻而独到，方法简单而适用，无疑是对管理理论的丰富和巨大的贡献。

作者采用通俗化的语言、流程化的顺序、系统化的结构，由表及里、深入浅出地阐述了精细化管理的思想、观念和方法，吸纳百家之华的大智慧，毫无疑问，这本书将使每个认真阅读的朋友受益良多。

一个优秀的管理者能成就一个企业，一本好书能成就一人的一生。读书如吃饭，选择很重要。愿读者静下心来，品味此书，远离浮躁，用管理的智慧充实知识的圣殿，让正确的行为创造美好未来。

谢良彦

2011年9月

前言

写作目的

本书的核心目的有三个，一要说明什么是精细化，将精细化管理简单化、生活化、工作化；二要说明为什么要推行精细化管理，实现全员化节约；三要说明怎么做精细化管理，介绍管理工作的基本操作流程，同时配合企业的强化“三基”工作，进一步深化创建“五型”班组，将基层管理落到实处。

本书的创新点

一是统一了管理理论。

本书系统地整合了管理的系统理论、科学管理理论、过程理论、价值观理论、人本理论、权变理论等，明确地给出了管理的“一贯之道”“万通之法”和“权变之术”，他们作为一个整体构成管理理论的核心，统一了管理理论。任何一种理论如果没有一个核心，都会变得混乱不堪。

“一贯之道”揭示了管理的本质是以价值观为核心，以利益驱动天下，体现的是价值观理论和“以人为本”的理念。管理以规则为保障。规则约束天下，体现的是科学管理理论。管理以培育人的行为能力为基础，用的是行为学理论。管理以创造物质财富和精神财

富为结果，体现的是绩效管理。“一贯之道”表明管理的效果是价值观、制度、执行能力共同作用的结果。

“万通七步工作法”源于系统科学的过程控制理论，管理的科学成分在此体现。“万通七步工作法”实际是给出了管理过程的七个要素，注意，这只是一个工作程序，不是一个固定的方法，因为方法一旦固定便成教条。

管理的“权变之术”借鉴了统计学中的正态分布。“权变之术”重视管理“匹配的权变，理论的权变，行为的权变，方法的权变，手段的权变”等，它体现了管理的灵活性，体现了管理的艺术成分。

管理的“权变之术”给出五个定理，权变之术一——匹配的权变，第一定理：“适度等于正确，合适等于最好。”管理的手段和方法没有最好的，只有合适的；权变之术二——理论的权变，第二定理：“理不可极，理极必谬。”揭示了极端之理不可用。所有的理论都是有约束条件的，都是有限适用。没有万能的理论，也没有万能的工具，医生没有包治百病的良药，学者没有普遍适用的理论，良将授人以规矩，不能授人以必巧。良师授人以方书，不能授人以必伟。世事如云时时变，管理如棋局局新。任何理论和制度充其量只是解决眼前的具体问题的手段，有限适用。适合的才有用，用对了才有效。权变之术三——行为的权变，第三定理：“事不可极，事极必败。”极端之事不可恒行。权变之术四——相对事物平衡关系的权变，第四定理：“相对的事物分开为残，失衡为病。”用的是整体思维、整体理性方法，它符合宇宙的真实、自然的真实、管理的真实，揭示了相对事物之间的平衡关系，管理就是追求动态平衡发展。权变之术五——价值取向的权变，第五定理：“好事坏事在框释，好话坏话在解释。”事物没有永恒的价值，事件也没有永恒的对错。世事

无绝对，好坏在人看，对错由人定，给出这一定理主要用于平衡我们的心态。

“权变之术”表明管理的真谛，随机应变而已。只可意会（悟），不可言传。

“一贯之道”“万通之法”和“权变之术”会让我们变得精细与深刻。对初学者有知识的启迪，对资深者有智慧的提高。如果哪项工作没做好，用它去检查，一定会发现缺少某个环节或者某个环节没做到位。用精细化的方法读完这本书，会让你受用终生，逐步从优秀迈向卓越。

二是给出了管理的基本原理。

本书将自然科学中的“最小作用量原理”运用于管理学中，给出了管理的基本原理，即：管理就是在给定的约束条件下，以最小的代价（费用）取得最大（最满意）的效用，使有限的资源发挥最大效能。

三是提出了工作具有功利性和超越性。

工作具有功利性。工作的本质首先是自己求利益。

工作上有超越性。为他人工作，不求回报的奉献，体现的是工作的超越性、是个人价值的提升和灵魂的升华。

工作集功利性和超越性为一体，相辅相成。没有功利性也就没有超越性。提倡以超越的心态做好功利的事业，注入爱心，负起责任，不但可以慰藉自己的心灵，还可以成就一番事业。

人人需要学习管理

管理无处不在，人生就是管理，人们所学的一切都是管理的基础，人们所做的一切都是管理的实践。人生的成功、企业的成功都

是管理的成功。管理是存亡之道、兴衰之法、成败之术，不可不会。无论你是谁，不论你从事什么工作，要想减少失败、收获更大的成功，除非学会管理。

学习管理首先要有一颗精心。认真学对，用心学透，用情学精。投入真情，进入状态，演好角色，找到快乐，悟到规律，找到感觉，形成风格，挖掘特色。

要重视六个关键字，即：择、信、解、行、证、悟。学好的思维方法，读人、读事、读自然万物，学真本事，回归实践；悟大智慧，师法自然。

本书的前五章、第十四章由王万方编著，六至十三章和第十五章由全体编委共同编著，第十六章由王希尧编写，全部图表由王希尧绘制，全书由王万方执笔统稿。

本书在写作过程中，得到了辽河油田、长城钻探公司、中国石油管道局、长庆油田、青海油田、冀东油田、川庆钻探公司、长庆油田公司、中石油西南油气田等单位的大力支持，在此表示真诚的感谢。

王万方

2011年10月

目录

第一章 什么是精细化管理	1
一、什么是精细化管理	4
二、完整地理解精细化管理	11
三、精细化管理的艺术	14
第二章 为什么要推行精细化管理	19
一、追求利润最大化	20
二、为了节约资源	20
三、为了提高企业的核心竞争力	21
四、可以实现企业管理的目标	21
五、可以加强“三基”工作	22
六、深入推动创建“五型”班组的工作	22
第三章 如何推行精细化管理	23
一、精细化管理的“一贯之道”	24
二、精细化管理的“万通之法”	28
三、精细化管理的“权变之术”	32
四、精细化管理方法的综合运用	39
五、精细化管理以人为本	40

六、精细化管理从哪里开始	42
七、精细化管理的改善提案	46
八、精细化管理的考核	48
第四章 改善九大价值观 培育一颗精细化的心	51
一、什么是价值观	52
二、精细化管理为什么需要改善价值观	53
三、精细化管理要改善的九大价值观	53
第五章 制定完善制度 规范精细化行为	79
一、什么是制度	80
二、为什么要制定精细化的制度	81
三、怎么制定精细化制度	83
四、诊断制度中的问题	88
五、诊断制度的效率	89
第六章 精心领导 做优秀的管理者	91
一、什么是领导	92
二、为什么需要领导（管理者）	93
三、怎么当精细化管理的领导（管理者）	93
四、走动式管理	101
第七章 教练员工 做教练型管理者	107
一、什么是教练	108
二、为什么需要教练	108
三、怎么当好教练	108
四、教练的常用技巧	112

五、“手指口述”法	115
第八章 精心决策 谋对第一步	117
一、什么是决策	118
二、为什么要决策	120
三、精细化管理怎么决策	120
四、精细化决策常见病	128
第九章 精细计划 谋对每一步	129
一、什么是计划	130
二、为什么要编制计划	133
三、精细化管理怎么编制计划	134
四、目标（计划）管理	139
五、时间（计划）管理	141
第十章 精心优化 追求卓越	147
一、什么是优化	148
二、为什么要优化	149
三、精细化管理怎么进行优化	149
第十一章 提升执行力 加速精细化	157
一、什么是执行力	158
二、为什么要提高执行力	159
三、精细化管理怎么提升执行力	161
四、提升班组执行力的工作法	168
五、提升员工执行力的五大要素	169

第十二章 精准控制 减少失误	173
一、什么是控制	174
二、为什么要控制	175
三、怎么实施精细化管理控制	176
四、控制过程中的管理者行为	178
五、精细化管理控制方法应用举例	178
第十三章 精心沟通 耐心协调	183
一、什么是沟通	184
二、为什么要沟通	185
三、怎么进行有效沟通	185
四、表达尊重和关爱的主要技巧	189
五、沟通过程中的主要语言技巧	190
六、沟通方法的应用	192
第十四章 精心创造 促进发展	197
一、什么叫创造	198
二、为什么要创造	198
三、怎么创造	198
第十五章 培育节约文化 实现全员节约	207
一、什么是节约文化	208
二、为什么要培育节约文化	208
三、怎么培育节约文化	210
四、开发节约技术,以技术创新推动节约	213
五、生产现场的常见浪费现象及对策	214

第十六章 精细化管理的主要工具	223
一、工具一——“5S”管理	224
二、工具二——目视管理	229
三、工具三——管理看板	235
四、工具四——定置管理	237
五、工具五——标杆管理	239
附录 现场综合问题解答	241

第一章

什么是精细化管理

掌握精细化管理主要掌握三个内容，即：什么是精细化管理、为什么要实行精细化管理、怎么做精细化管理。简言之，是什么、为什么、怎么做。

是什么，重点明确定义、构成要素、主要种类范围等，不明白是什么，就不知道做什么，进而不知道能做成什么。通过讲解，破除精细化管理的神秘化，将它简单化、生活化、工作化。

为什么，明确本质利益、明确意义和目标。

怎么做，明确其规则、操作流程和注意事项。介绍管理工作的基本操作流程。

👉 引言：我们可以从感受粗放式管理，明晰精细化管理的重要性 👈

一是与实际脱离。

嘴上高喊“质量就是生命”，墙上高挂“质量第一”标牌，实际上却不实行。

目标大旗一举，口号一喊，会议一开，文件一发，制度一贴，完事。

层层喊口号，层层开会议，层层发文件，层层订制度，没有落实，没有执行。

二是战略目标与执行脱离。

订有“五年”“十年”规划，但订规划是一回事，执行是另一回事。规划是给上级领导看的，是应付上级检查的，最终规划变胡画、胡话。

三是形式与效果脱离。

重形式，不重效果；重表面，不重实际。比如：有的单位设备等硬件很先进、很“硬”，但管理上却相差很远（太软）。这种情况简单地说，就是成本与效率之间不成正比，企业竞争力没有实质性的提高。

四是理论口号，云山雾罩。