



博士德**精****细****化****管****理**系列丛书

高效率 低成本 零缺陷 持续改善

THE THREE RULES OF LEAN MANAGEMENT

# 精细化管理 三定律

工作的逻辑：规律决定效率之案例解析

龚其国 著

初级律：程序律

进阶律：流程律

终极律：乌龟律

库存=效率×时间

库存=两倍效率×一半时间

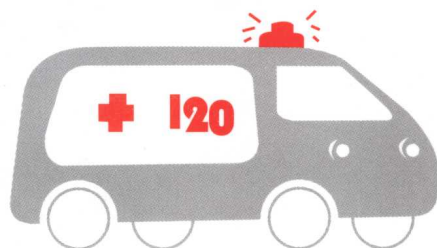
DELL



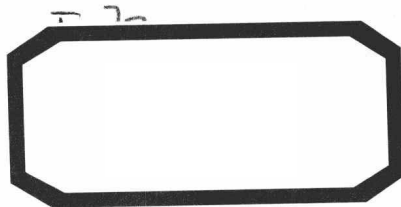
TOYOTA



WAL★MART  
ALWAYS LOW PRICES.  
*Always*



北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



精细化管理系列丛书

低成本 零缺陷 持续改善

THE THREE RULES OF LEAN MANAGEMENT

# 精细化管理 三定律

龚其国 著



 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

---

**图书在版编目(CIP)数据**

精细化管理三定律 / 龚其国著. —北京: 北京理工大学出版社, 2012.5  
ISBN 978-7-5640-5744-2

I. ①精… II. ①龚… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第055174号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 280千字

版 次 / 2012年5月第1版

2012年5月第1次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 32.00元

责任印制 / 边心超

---

图书出现印装质量问题, 本社负责调换



## 中国制造业的下一个机会：精细化管理

中国改革开放三十多年的发展表明，低成本的战略是成功的。菲斯曼在《中国世纪》这本书中指出：“在美国如果你进入任何劳动密集性行业，马上离开，否则就是流血死亡。”恩加迪奥在美国《商业周刊》上说，“中国价格”象炸弹一样，是美国产业界听到的最可怕的词语。对美国企业来说，除非成本能够削减30%，否则就会失去客户，从家具行业到网络设备都是如此。

中国目前是世界第二大经济体，世界第一大制造国。在1995年，中国制造业仅占世界3%。今天中国占据50%的全球相机市场，30%的空调和电视机市场，25%的洗衣机和20%的冰箱市场。格兰仕占据40%的欧洲微波炉市场，温州生产世界70%的金属打火机。沃尔玛每年在中国购买价值180亿美元的商品（数据来源于Automaton.com的“全球制造——来自中国的挑战”）。这些数据揭示了中国制造业的显著优势。

中国最大的优势是劳动力。中国的制造业劳动力估计约1亿，

很可能高达1.2亿，而美国制造业的就业人数约1150万。中国的高等教育毛入学率从1991年的3.0%上升至2006年的21.6%。在过去的20年，中国MBA教育的规模迅速扩大。从1991年的9所试点学校，发展到目前的236所学校提供MBA课程，已经有142421名学生获得MBA学位。

经过三十多年的发展，中国企业在管理方面也有显著的进步。比如联想能够蛇吞象并购三倍于自己的IBM的PC业务，成为世界第三大个人电脑制造商。这得益于改革开放，中国企业能够向跨国企业学习先进的管理思想和方法，同时跨国企业也带来了先进的技术，提升了中国企业的技术水平。

但是中国的成本优势在减弱，工资增长速度超过生产率的增长速度。中国已经受到来自越南、印度尼西亚、墨西哥等劳动力成本更低的国家的挑战。而且中国的劳动生产率仍然很低，不到美国的十分之一。

虽然中国企业的管理水平有很大的提升，但是中国制造业管理的教育却没有受到应有的重视。在美国，过去的近20年，商学院在与制造业相关的运营管理研究与教学方面呈现出弱化的趋势。在许多商学院，比如沃顿商学院把运营与信息管理合并，哈佛商学院和加州大学洛杉矶分校的安德森学院把运营和技术管理合并，西北大学的凯洛格商学院把运营管理与经济学合并。这同步于美国制造业在过去几十年的减弱趋势。中国是否会犯同样的错误呢？尽管中国的MBA教育历史很短，但商学院不欢迎运营管理课程。基于此，很

多企业在管理上仍然存在观念的误区。

联想在2002—2004年期间对供应链进行了优化，联想认为，他们的反应速度和成本控制已经超越了戴尔。根据他们的计算，在中国联想的成本只有戴尔的四分之一，相比戴尔的一周的订货周期，联想的反应时间仅有4天。但是戴尔的营销模式是直销，就是砍掉中间环节，直接向最终客户销售。联想主要通过分销商和零售商渠道销售计算机。因此他们的供应链成本和时间完全不同。戴尔的成本和时间包括整个供应链，从供应商到最终客户。相比之下，联想的成本和时间仅仅包括供应链的一部分。因此，联想的计算是错误的。

预测总是错的，这是一项基本的规律。但是方正PC建立了一个以预测为中心的供应链系统。这种管理战略是有问题的。预测对供应链管理非常重要，但是，供应链的设计，减少交货时间，实时配送等管理办法更重要。联想和方正PC对供应链管理的认识是对基本的管理规律的误解。

这些问题都会影响未来中国制造业的发展。金融危机后，美国试图夺回制造业的领先地位。而据波士顿咨询公司计算，算上运输、关税、供应链风险、地产和其他费用，在中国制造的成本实际上和美国一些地区的差异正在缩小。

因此在成本优势逐渐减弱的情况下，中国受到来自发展中国家的成本挑战，同时也受到来自发达国家如美国的先进管理和技术的挑战。那么，中国制造业的下一个机会在哪里呢？

显然，中国制造业下一步应该提升自己的品牌形象，树立世界级的品牌，质量是关键。而像2008年的奶粉事件以及2011年的“瘦肉精”事件所显露出的质量问题会严重影响中国产品的形象。

目前，无论政府还是企业，都把技术研发视为今后最重要的任务。正如小平同志所说，科技是第一生产力。技术无疑是非常重要的，我们需要花大力气研发技术。但是技术发展无疑也是极端困难的，因为对于任何国家和企业来说，技术都是高度秘密。要在短时间内从发达国家学到先进技术几乎是不可能完成的任务，在大多数领域技术的发展都是需要长期坚持的。

然而，生产管理的方法和知识却几乎没有保密性，与技术相比，可以说获得管理的知识和方法几乎是免费的。因此，在发展技术的同时，我们国家和企业应该重视管理，通过提升管理水平提升企业的效率和质量水平。

精益生产是日本丰田企业形成的一套同时提高效率和质量的管理系统。虽然精益生产管理的知识的获取几乎是免费的，但实施却非常困难。难点不在于有多么隐秘的诀窍，而在于持之以恒的坚持。在中国我们把精益生产管理本土化后叫做精细化管理。精细化管理在中国已经受到广泛的重视，本书提出精细化管理的三个基本定律，建立精细化管理的理论基础，并运用大量案例阐述三个基本规律的应用。

三个定律构成了精细化管理的三个层级：

### **第一级：程序律**

## 第二级：流程律

## 第三级：乌龟律

这三个层级逐级进阶，帮助企业理解卓越管理的本质规律，建立高效的管理体系。

本书的资料都来自于公开的渠道，很多案例为广大读者所熟悉，本书的目的在于用科学的思维和方法来分析这些案例，向读者介绍精细化管理的基本逻辑。本书是《做事的科学：细节与流程》的案例分篇，是其中的科学规律在具体案例中的应用和分析。读者如果想详细了解本书所应用的科学规律，请参见《做事的科学：细节与流程》。

龚其国



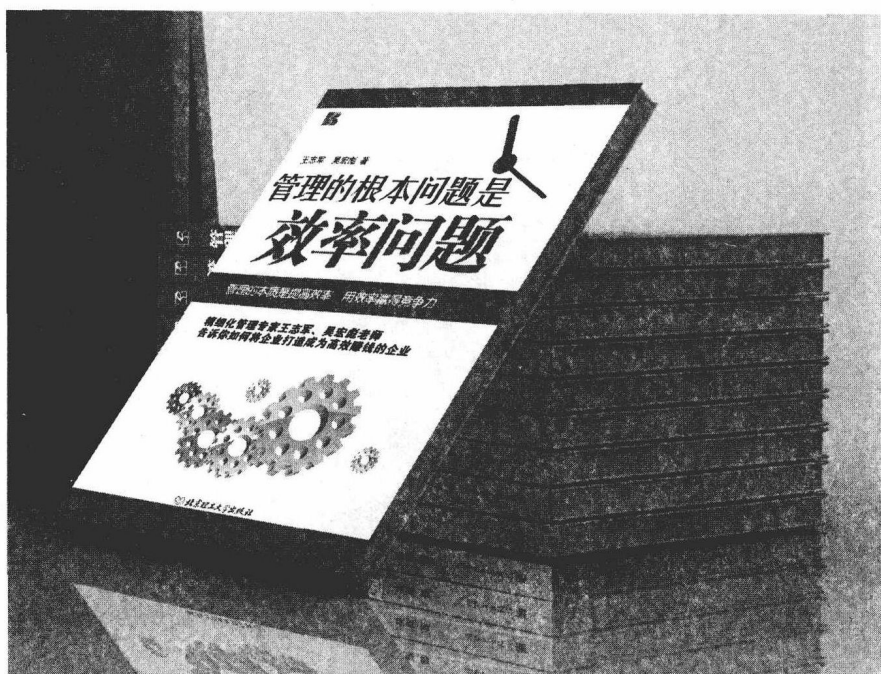
## 《纪律高于一切》

北京理工大学出版社 作者：吴宏彪 定价：29.80元

### 编辑推荐：

如果说文化是贯穿一个团队的生命线，那么纪律就是这条生命线上跳动的音符，团队纪律文化是团队文化形成的保证。在现代这个竞争激烈的社会，不管是个人、集体，还是整个社会，都需要严格落实纪律建设活动，以保证其发展的后劲。纪律促进了员工们责任意识的提高、良好行为习惯的养成、学习新知识能力的强化、团结协作精神的加强。

本书通过一些古今中外事例以及通俗易懂的理论明确了纪律与责任心、使命感、自觉性、忠诚度、荣誉感、执行力等之间的关系，指出了遵守纪律高于一切原则的方法和途径，从而使每位员工都能做到严格要求自己，以保证自己能够在这个竞争日益激烈的社会充分发展。



## 《管理的根本问题是效率问题》

北京理工大学出版社 作者：王志军 吴宏彪 定价：36.00元

### 编辑推荐：

管理究竟是技术还是艺术？这是管理界最为古老的话题之一。不论是认同管理是门技术的人，还是认同管理是门艺术的人，都不得不承认管理的根本问题就是效率问题。当前社会竞争日趋激烈，效率对于企业管理者而言显得极为重要。

本书的核心思想就是“如何提升管理者与企业的效率”，并通过十三章的篇幅来介绍提高企业管理者和企业整体效率的相关理论、技巧和方法，体现了效率意识和目标的设置以及任务的划分等，从根本上解决了企业管理者和企业整体如何提升企业效率的问题。

为了增加本书的可读性和趣味性，作者列举了很多来自实际工作的小例子，且语言通俗易懂，相信会为广大读者带来很大帮助。



# 《企业管理人才素质模型精细化管理实用全案》

北京理工大学出版社 作者：伍然 定价：98.00元

## 编辑推荐：

本书全面覆盖国内外经典管理理论与流派精髓要点，按照理论、案例、方法、标准和维护的逻辑框架，首先从组织文化、管理职能、素质模型理论流派等多层次概括理论精髓，再以22个国内外知名企业事业单位和国家标准开启思维视野，随后揭秘模型构建的两种基本方法，进而解读通用素质模型以提供建模参考标准，最后讲解素质模型的动态制度管理，旨在为对管理者素质模型感兴趣的HR、企业管理者、MBA在读学生，提供理论、方法与工具一体化的系统化的参考信息。

本书为读者提供历经考验的管理者素质模型库，详解建模的方法、秘诀，并提供相应的工具表格，提高实际建模效率，更提供配套工具光盘，方便读者工作。



## 《车间精细化管理》

北京理工大学出版社 作者：刘寿红 定价：32.00元

### 编辑推荐：

本书主要从改善制度和提高管理水平两个方面，讲如何做到车间精细化管理。车间精细化管理是精细化管理的一个分支，其目的就是摒弃一些过去很先进、今天很落后的简单粗糙的岗位职责，消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费，精简车间的流程，让每一个工作岗位在车间制度的统帅下高效化。做到了上述几点，就可以将车间管理更好地制度化。

除此之外，车间领导的管理也关系到员工的工作效率。在本书的最后三章，用了很多笔墨着重讲解了更好地和员工沟通的方法和途径。将车间管理精细化，就是将硬性的制度与人性化的管理融合在一起，当二者双管齐下时，车间的工作效率一定会大幅度提升。



## 第一篇 初级律：程序律

1. 认识机器工作的逻辑：机器定律 003
2. 认识人的工作逻辑：从机器到人 005
3. 程序律 009
4. 如何用程序把工作的效率提高3倍 014
5. 106年后程序的思想没有过时 021
6. 程序让戴尔销售的效率是对手的4倍 023
7. 精密的程序就是绝招 025
8. 怎么笑？笑出标准、笑出力量！ 030
9. 地震中桑枣中学的奇迹是程序的奇迹 032
10. 信息时代程序的力量更强大 035
11. 安全不仅来自责任心，更来自程序 047

## 第二篇 进阶律：流程律

12. 流程法则：变动性法则 057
13. 雅戈尔最关键的是要应对市场的变化 060

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 14. 危机管理的反应能力定律       | 064 |
| 15. 地震与政府效率           | 070 |
| 16. 流程律               | 073 |
| 17. ISO9000: 减少流程变动   | 075 |
| 18. 六西格玛: 追求近乎零变动的流程  | 082 |
| 19. 拼客定律              | 093 |
| 20. 沃尔玛: 把库存和顾客都拼起来   | 098 |
| 21. 麦当劳的承诺可信吗?        | 099 |
| 22. 戴尔供应链的秘密在于“拼”     | 109 |
| 23. 联想超越戴尔了吗?         | 112 |
| 24. 企业困惑: 高库存与高脱销并存   | 119 |
| 25. 便利店竞争的本质是思维之争     | 124 |
| 26. 蝴蝶效应: 供应链流程上的牛鞭现象 | 138 |
| 27. 世界金融危机是如何产生的?     | 151 |

### 第三篇 终极律: 乌龟律

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 28. 乌龟律              | 159 |
| 29. 目标: 零缺陷、零浪费      | 162 |
| 30. 5S——万丈高楼平地起      | 165 |
| 31. 零库存——让问题无处藏身     | 171 |
| 32. 丰田DNA: 暴露问题然后消灭它 | 176 |
| 33. 发现问题: 可视化        | 184 |
| 34. 现场解决问题           | 189 |

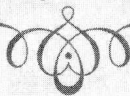
|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 35. 持续改进：3天发现50个问题并解决    | 191 |
| 36. 了解企业运营水平：30分钟足够      | 202 |
| 37. 十年法则：婴儿打败巨人的战略       | 206 |
| 38. 乌龟法则的坚守——丰田生产方式失效了吗？ | 212 |



**第一篇**



**初级律：程序律**



**程序律：** 给人手操作过程编制像机器操作一样的程序，把操作分解为必要的步骤和动作，并制定标准，包括规定的步骤、动作和路线，并严格按程序执行。

这个规律并不难理解，通过我们的经验就可以总结出来。