

精细化是时代发展的趋势 也是决定企业竞争成败的关键

著名经济学家**吴敬琏**教授：
民营企业应该走“精细化”发展的路子。

万科集团的董事长**王石**：
加入WTO后，中国企业还想继续健康地发展，必须专业化、精细化。

本书的内容涉及精细化管理的方方面面，为了使读者更好地了解并实施精细化管理，本书精选了一些精细化管理应用案例，并加以分析和研究。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，完整地领会精细化管理的思想精髓。

需要说明的是，在本书的大部分篇幅中，精细化管理是围绕企业应用来展开的。其实，精细化管理在政府机构、军队、事业单位、社团组织等公共服务领域也是可以使用的。在现实生活中，有些公共服务部门就已经成功引入了精细化管理。

吕国荣 陈游芳 蒋如彬◎编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



600个关键

精细化管理的

LEAN MANAGEMENT

针尖上打擂台，拼的就是精细。

精细化是时代发展的趋势 也是决定企业竞争成败的关键

著名经济学家吴敬琏教授：

民营企业应该走“精细化”发展的路子。

万科集团的董事长王石：

加入 WTO 后，中国企业还想继续健康地发展，必须专业化、精细化。

本书的内容涉及精细化管理的方方面面，为了使读者更好地了解并实施精细化管理，本书精选了一些精细化管理应用案例，并加以分析和研究。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，完整地领会精细化管理的思想精髓。

需要说明的是，在本书的大部分篇幅中，精细化管理是围绕企业应用来展开的。其实，精细化管理在政府机构、军队、事业单位、社团组织等公共服务领域也是可以使用的。在现实生活中，有些公共服务部门就已经成功引入了精细化管理。

吕国荣 陈游芳 蒋如彬◎编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

5S个关键

精细化管理的

LEAN MANAGEMENT

针尖上打擂台，拼的就是精细。

伴随着社会分工越来越细和专业化程度越来越高,实施精细化管理已经成为企业做强、做大的根本途径。“针尖上打擂台,拼的就是精细”。精细已成为企业竞争中最重要表现形式,精神化管理已经成为决定企业竞争成败的关键。

本书的内容涉及精细化管理的各个方面,比如执行力、信息化、员工素质培训、以差异开拓市场、追求零库存、产品质量“零缺陷”等。为了使读者更好地了解并实施精细化管理,本书精选了一些精细化管理的应用案例,并加以分析和研究,以帮助读者完整地领会精细化管理的精髓。

图书在版编目(CIP)数据

精细化管理的 58 个关键/吕国荣、陈遯芳、蒋如彬编
著. —北京:机械工业出版社,2006. 2
ISBN 7-111-18406-8

I. 精... II. 吕... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 004658 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏小奋 责任印制:李妍

保定市印刷厂印刷

2006 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·7.125 印张·1 插页·181 千字

0001—5000 册

定价:24.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294
封面无防伪标均为盗版

前 言

著名经济学家吴敬琏教授先后两次深入浙江宁波考察民营企业后指出：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说：加入WTO后，中国企业还想继续健康地发展，必须专业化、精细化。

来自学界和商界的精英人物均不约而同地推崇精细化，为什么？因为精细化是时代发展的趋势，也是企业管理的必经之路。

“精细化管理”是20世纪90年代起，在西方盛行的一种管理理念。精细化作为现代的一个管理概念，最早是由日本的丰田汽车公司在20世纪50年代提出的。它源于生产领域，目前已经延伸到企业管理的层层面面，成为一种通用的管理思想。“精细化管理”，也叫做“精益化管理”。“精”体现在质量上，涵盖所有的产品、服务和工作，追求尽善尽美、精益求精。“益”体现在效益和成本上，强调要获得收益。“精细化管理”本质上强调的是持续改进、不断完善的过程。

“精细化管理”可以出效益。大凡一个成功的企业，必定在管理上有其“精细”之处。以丰田公司为例，2004年该公司虽说只生产了678万辆汽车，但净收益却高达86.4亿欧元，利润比通

用和福特这两家美国汽车公司的利润之和还高出两倍多，其拥有的证券总值也高于美国通用、福特、克莱斯勒汽车“三巨头”的总值。丰田究竟有何过人之处？其实，丰田公司并没有什么三头六臂，它在管理上成功的秘诀可以归纳为两个字：精细。可见，无论什么样的企业，其主要矛盾的主要方面必然会聚集在管理的精细化上，只有靠精细化的管理才能真正出效益。

众所周知，海尔集团以高效的精细化管理、优良的产品、优质的售后服务，打开了国内国际市场，赢得了良好的社会信誉，被誉为“海尔现象”。它的成功秘诀就在于“精”和“细”。海尔集团从领导决策、管理制度、人才运用、市场调查分析、产品生产、质量监测、市场营销、售后服务等方面都体现着精细化管理方式。

企业精神化管理是企业为适应集约化和规模化的生产方式，建立目标细分、标准细分、任务细分、流程细分，实施精确计划、精确决策、精确控制、精确考核的一种科学管理模式。与精细化相对应的就是粗放型的管理模式。粗放型的管理形式无法有效地提高企业的生产效率、产品和服务质量。精细化管理的要求之一，就是改变企业粗放的经营模式，使企业向着精细化管理的方向迈进。

精细化是一种意识，是一种理念，是一种认真的态度，是一种精益求精的文化。精细化在我们的实际工作中无处不在，具体到企业中表现为：管理精细化、质量精细化、服务精细化、生产精细化、物流精细化、营销精细化、业务流程精细化、产品开发精细化、宣传广告精细化、企业文化精细化，等等。精细化的结

果是促使产品或服务更具竞争力。

当前，精细化管理作为一种新理念和管理手段，已被各行各业的管理层所重视，在实践中取得了明显成效。面对企业经营管理工作发展的大趋势，我们应该看到，精细化管理时代已经到来。精细化管理是超越竞争者、超越自我的需要，是企业适应激烈竞争环境的必然选择，也是企业谋求基业常青的必然选择。

伴随着社会分工越来越细和专业化程度越来越高，实施精细化管理已经成为企业做强、做大的根本途径。“针尖上打擂台，拼的就是精细”，精细已成为企业竞争中最重要的表现形式，精细化管理已经成为决定未来企业竞争成败的关键。

本书的内容涉及精细化管理的方方面面，为了使读者更好地了解并实施精细化管理，本书精选了一些精细化管理的应用案例，并加以分析和研究。这些案例很有启发性，读者从中可以体会到精细化管理的内在规律，完整地领会精细化管理的思想精髓。需要说明的是，在本书的大部分篇幅中，精细化管理是围绕企业应用来展开的。实际上，精细化管理在政府机构、军队、事业单位、社团组织等公共服务领域也是可以使用的。在现实生活中，有些公共服务部门就已经成功引入了精细化管理。

本书在写作过程中，参考了一些文献著作，并得到了从事企业管理工作的朋友们的支持和帮助，在此一并致谢。

目 录

前言

1. 从粗放式管理向精细化管理转变/1

据不完全统计，中国小企业的平均寿命为3~4年，企业集团的平均寿命也只有7~8年，究其原因，主要是企业采取粗放式管理，在精细化方面做得不够。

2. 推进精细化管理要强调执行力/4

当今中国不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力者；不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行力者。

3. 榜样的力量/7

精细化管理要从企业高层做起，上面怎样做，底下就会照着做，示范的力量是惊人的。

4. 必须培养员工的规则意识/9



做任何事情都要讲规则。经济全球化后，国内企业所面临的最大挑战就是如何树立规则意识。规则意识的树立是需要从小事抓起、从一点一滴做起的。

5. 专业化是精细化的前提/12



有这样一个故事，说的是非洲狮子在追捕羚羊时，只会盯着一只羚羊不放，拼命追赶，即使在追赶的途中遇上了很近的另一只羚羊，也决不会改变目标。这个小故事告诉了这样一个道理：惟专注才能“捕捉”到自己最重要的目标。

6. 以信息技术推动精细化管理/16



管理人员必须能够随时随地获得他所需要的数据。如某种商品在商店里一共有多少？上周的销售量呢？昨天呢？去年呢？订购了多少商品？什么时候可以到达？要时时控制处于任何地点的商店，要在现有的基础上扩大经营规模，就要密切追踪信息处理技术的进步。

7. 精细的市场分析和预测/20



一位日本人以学习英语为名，跑到一个美国家庭里居住。奇怪的是，这位日本人除了学习以外，每天都要做笔记，美国人居家生活的各种细节，包括吃什么食物、看什么电视节目等，全在记录之列。三个月后，日

本人走了。此后不久，丰田公司就推出了针对美国家庭需求而设计的价廉物美的旅行车，大受欢迎。

8. 以差异性开拓市场/24



经营者要在微利中取胜，除了“你有我有”外，更重要的是“你无我有”、“你有我优”、“你优我精”，即打造产品或服务的个性差异，以个性优势占领市场、取胜市场。

9. 不断创新，深化精细化管理/28



老子说过：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”企业的经营，只有重视细节，并从细节入手，才能取得有效的创新。

10. 精益生产是企业持续发展之本 /33



很多专家指出，中国企业与世界先进企业之间的差距，主要不在于生产设备等方面，关键在于管理和生产方式。

11. 重在思想观念上的转变/39



意识决定着行为，要想推行精益生产方式，首先要转变原有的思想观念，否则，很难收到效果。

12. 避免进入精细化管理“误区” / 42

精细化管理不是繁琐管理、复杂管理；精细管理不只是在“细节”上做文章；精细化不是不计成本地推行精确化；不是只注重单个管理模块和运营模块的精确化；精细化管理不能过于沉溺于数字。

13. 根除一切浪费 / 45

一个落后的生产系统之所以落后是因为效率低，投入的人力、物力、财力没有得到应有的回报。

14. 实现生产过程精益化 / 49

精益生产方式的主要目的是使生产过程中物品（零部件、半成品及制成品）有序地流动并且不产生物品库存积压、短缺和浪费。要达到这一目的，需要采用关键的做法，即生产流程化、作业均衡化、看板管理等，以此来实现生产过程精益化。

15. 追求零库存 / 52

一个充满库存的生产系统，会掩盖系统中存在的各种问题，例如，设备故障造成停机，工作质量低造成废品或返修，横向扯皮造成工期延误，计划不周造成生产脱节等，都可以动用各种库存，使矛盾钝化、问题被淹没。

16. 控制产品质量“零缺陷”/55



在质量管理工作中，如果你接受事情总会出差错这样的观点，那么问题一定会出现。因为“如果你将良品率预定为85%，那便表示容许15%的错误存在。”这样，你肯定不能提高产品的质量。

17. 产品质量是生产出来的，不是检验出来的/60



美国的质量管理大师威廉·戴明博士指出：“产品质量是生产出来的，不是检验出来的。”要采用事前预防的方法，从一开始就将质量融入到产品中，以降低次品的发生率。

18. 对产品质量来说，不是100分就是0分/63



日本企业经营之神松下幸之助有句名言：“对产品来说，不是100分就是0分。”任何产品，只要存在一丝一毫的质量问题，都意味着失败。

19. 质量管理精细化/65



一个企业在消费者心目中的知名度、可信赖度，都建立在对产品品质满意度的基础上。细节处理得越细，产品品质就越高。

20. 6西格玛管理/69



6西格玛意为“6倍标准差”，在质量上表示每百万

坏品率 (parts per million, 简称 PPM) 少于 3.4, 即合格率达到 99.9997%。目前许多企业都是在 2σ 或 3σ 的水平附近运作, 也就是说他们与顾客打交道的每 100 万个机会中, 顾客就有 6 万次到 30 万次遇到出错或不满意的情形。

21. 成本控制/75



一个企业如同一个家庭, 吃不穷、喝不穷、算计不到就受穷。精细化管理对企业最大的贡献在于成本控制。

22. 成本分析要追根究底, 分析到最后一点/81



成本管理, 精细引路。只有细分每一个成本环节, 并关注每一个细节, 降低成本才能产生实实在在的效果, 给企业带来竞争力。

23. 节省一元钱等于净赚一元钱/84



一定量的利润指标, 如果降低了成本, 就等于提高了利润, 节约一分钱就等于创造了一分钱的利润。

24. 财务管理精细化/88



对每一岗位、每一项具体的业务, 都建立起一套相应的工作流程和业务规范, 并将财务管理的触角延伸到公司的各个生产经营领域, 通过行使财务监督职能, 拓

展财务管理与服务职能，实现财务管理“零”死角，挖掘财务活动的潜在价值。

25. 把细节量化摆在首位/93



我们经常看到一个标语：“微笑服务”。到底怎样的笑称为微笑？沃尔玛规定面对顾客时要常露微笑，后面写的注释是“露出8颗牙”。量化细节，露出8颗牙就是真的在笑了。

26. 量化细分企业目标/96



在对总目标进行细节分解时，首先要对员工进行认真的分析，把每个员工的长处和短处分析清楚，制定出最佳的细化方案，把任务安排给最合适的人去完成。

27. 监督检查/98



“日日清”管理控制法是全面地对每个人每一天所做的每件事，进行控制和清理。具体来说就是：企业里每一天每件事都有人管，每个人都有管理、控制的内容，每个人依据工作要求和标准，对各自控制的事项，按计划执行，每日把执行结果与计划指标对照、总结、纠偏，从而达到对事态发展过程的日日控制、事事控制、人人控制的目的。

28. 以标准化为基础 / 102



在谈到麦当劳成功经验的时候，其创始人雷·克罗克说：连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持每一个细节都按标准要求的执行，才能保证成功。

29. 管理者须具备“明察秋毫、一叶知秋”

的能力 / 105



作为一名管理者，必须能够把复杂的事物进行细分，并有能力通过这其中的细节找到整体的规律。这样，管理者无论去处理多么繁杂的问题都不会晕头转向，无所适从，总是能够通过自己明察秋毫的本领快速找到解决问题的突破口。

30. 始终保持“差之毫厘、谬以千里”的危机

意识 / 108



美国危机管理专家奥古斯丁对危机处理的经验做了一个精辟的概括：“说真话，立即说。”危机发生之后，企业能否及时做出反应，取得利益相关者的理解和信任至关重要。

31. 对细节问题要有追根究底的精神 / 114



当碰到问题时，不要浅尝辄止、简单地得出“可能或不可能”的结论。要投入真诚的努力，追根究底，不放过任何细节，冷静地思考问题的症结所在，积极地寻

求解决问题的方法。

32. 塑造精细化管理的企业文化/117



企业的价值观是企业文化的核心，把企业价值观渗透到职工的心里，化作企业及职工的精神风貌，并体现在企业的作为和职工的行动上，是企业文化建设的一项基础性工作。

33. 提高员工素质/122



强调对精细化的重视即是对管理者和员工素质的重视，特别是管理者对精细化管理的掌握及员工细节素养的培育，是当今中国企业的第一要务。

34. 全员参与/124



依靠全体员工，特别是一线普通员工。因为员工的经验和智慧是企业宝贵的财富，他们了解企业流程的每个细节，他们也知道企业的具体症结。

35. 流程化才能精细化/129



流程化管理，是将任务或工作事项，沿纵向细分为若干个前后相连的工序单元，将作业过程细化为工序流程，然后进行分析、简化、改进、整合、优化。

36. 利用细节分析方法，找出问题的根源 /131 ◀◀◀

细节分析方法要求对于一个问题，如果连续问 5 次“为什么”，通常能找出问题的根源。

37. 组织结构实行精简化/135 ◀◀◀

去掉一切多余的环节和人员，实现从纵向减少层次，横向打破部门壁垒，将层次细分工，管理模式转化为分布式平行网络的管理结构，提高公司发现问题与解决处理问题的响应速度。

38. 把复杂的问题简单化/138 ◀◀◀

美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇说：“管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化。”

39. 从规范评价入手，实现人力资源管理
精细化/140 ◀◀◀

按照“联系生产、围绕经营、内外结合、注重实效”的原则，加大人力资源开发力度，使人力资源管理
工作不断完善、不断创新。

40. 强调数据化和准确性/143 ◀◀◀

精细化管理是通过对数据的分析研究，来确定具体如何操作的。

41. 将小事做细，将细事做透/146

做事粗糙，满足于“差不多”，是管理不善企业的痼疾，也是我们产品质量和服务质量上不去的重要原因。

42. 注重培养员工的精细意识/150

企业推行精细化管理，首要解决的问题就是向全体员工灌输精细化管理的意义、必要性、可实现性，从思想根源上培养员工追求精细化的文化氛围。

43. 发现问题，解决问题/153

在市场竞争日益激烈残酷的今天，任何细微的东西都可能成为“成大事”或者“乱大谋”的决定性因素。那些看似一些细枝末节的东西，恰恰是市场拓展的精髓所在。

44. 服务要精细化/155

精细化服务的内涵其实也就是对“细节”的注重。

45. 从细微处培养忠诚客户/160

满意的客户不一定是忠诚的，但是忠诚的客户一定是满意的。实际上，企业追求的目标就是使满意的客户变成忠诚的客户。研究发现，对服务比较满意的客户，他的重购率的比例是30%，只有非常满意的客户他的重