



成功是怎样修炼的

周卫民 著



上海财经大学出版社



精准管理：成功是怎样修炼的

周卫民 著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

精准管理:成功是怎样修炼的/周卫民著. —上海:上海财经大学出版社, 2005. 1

ISBN 7-81098-300-8/F · 265

I. 精… II. 周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129649 号

□责任编辑 徐 超

□封面设计 朱加林

精准管理:成功是怎样修炼的

周卫民 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 16 印张 230 千字

印数:1 001—5 000 定价:28.00 元



周卫民

1963年10月生 江西樟树市人
计算机科学学士、系统工程硕士
资深管理咨询专家
上海维纳咨询有限公司 总经理

- 个人著有:《企业进阶管理手册》、《职业经理人实用手册》，在国内外发表经营管理论文、短文100多篇。
- 加拿大华文报刊财经专栏作家，解放日报、理财周刊等媒体作者。
- 十几年管理顾问经验，策划30多个管理咨询(改制、战略、营销、上市、规章制度、集团组建、诊断)项目。
- 主持参与的4项科研项目获省部级科技进步奖(软科学)或决策成果奖。
- 加拿大加华创业协会创始理事、中国国情与发展研究所研究员、上海行为科学学会经营心理专业委员会副主任、上海开业指导专家志愿团专家。



精准是一种思想观念

精准是一种发展战略

精准是一种组织文化

精准是一种工作习惯

精准是一种绩效结果

责任编辑：徐 超

封面设计： 朱加林

插图设计：Collin Zhou



前言 迎接精准管理时代的来临

目前,各种各样的经营管理理念、观点、思潮层出不穷,诸如核心竞争力、战略定位、细分市场、同质化、差异化、业务流程重组(BPR)、平衡计分卡(BSC)、CIMS 集成生产、业务或职能外包、贴牌生产(OEM)、扁平化组织、战略业务单元、价值管理、物流与供应链、整合营销、顾客导向、客户关系管理、顾客忠诚、情商、股票期权、管理者收购(MBO)、电子商务、移动商务、变革管理、体验经济、知识资本、社会责任等概念不断冲击人们的大脑皮层。缺乏足够的鉴别能力和独立的思考判断,人们很容易在管理的丛林中眼花缭乱、迷失方向、理不出头绪,只得人云亦云、赶时髦、盲目跟风。如果拨开迷雾,从其中仔细沉静分析把握,不难看出精益制造、精确管理、6 西格玛(six sigma)管理、5S 现场管理、精细化管理、重视管理细节、执行力这些字里行间,昭示着一个“精准管理”时代的来临。

我不止一次对沿海和内地的企业家、政府官员、大学教授、管理博士生、MBA、咨询顾问甚至来华投资的外商发问:

“您认为中国企业的管理水平与发达国家差多少年?”

答案各不相同:“30 年!”“20 年!”“40 年!”“60 年!”

读者您也可以给出自己的答案。

有趣的是沿海地区大学生大多回答 10 年的差异,西部地区的企业家大都回答有 50 年之差。

“有没有人敢狮子大开口的?”在我的“鼓励”下,一位说:“100 年!”对,这正是我要的答案!中国许多企业连 100 年前英国工业革命和美国“科学管理”阶段的水平都没有。这不是妄自菲薄,强

【成功是怎样修炼的】

调问题的严重性,是为了正视问题。

中国沿海地区甚至内地的大城市高楼林立、道路宽阔且广植花草,面貌焕然一新。尤其北京、上海,繁荣程度甚至超过国外的中小城市,可与东京、纽约、巴黎等国际大都市平肩比美了。一些久居上海大都市的人来到加拿大温哥华,往往把这个世界最适合人类居住的城市看作“乡下”,没有那么多鳞次栉比的高楼大厦,没有那么多人流拥挤的商业街区。那么中国城市硬件突飞猛进逐步与国际接轨时,管理软件和精准管理又怎样呢?在海外走马观花的国内考察团无法准确估计其中的差距。依著者在国内外的生活体验和管理比较研究,中国人的文明素质和管理水平需要几代人孜孜不倦的努力才能提高到现代水平。

在一次与日本模具行业访华代表团座谈会上,许多日本中小企业主特别强调中国中小企业采用了比他们更先进的设备,厂房也很漂亮,但是无法生产相当精密的产品,甚至比日本家庭作坊老机器生产出来的还要差!中国经济发展到现在,吸引外资为世界第一,民间储蓄资本充沛,资金已不是主要问题;高精尖设备进口不少,只要有钱基本上都能买到;中国的廉价劳动力几乎是无限供给,要多少有多少;各地招商引资,搞了很多开发区,制定了许多优惠政策,企业的土地、厂房空间和扶持政策都有保证,那为什么我们的产品质量上不去,出口的产品大都是低档货,只能打低价格战呢?原因只有一个,低素质的员工和粗放式的管理导致这一切!实施精准管理无疑是时代内在的需要。

中国企业似乎正沿着两条路径丰富和提升其管理水平。一条是向老祖宗学习,期望把中国传统文化精华提炼出来用于现代管理。很可惜,除了少数严肃的探索者外,大多数是媚俗的东西出来,像“厚黑学”、“菜根谭”、“孙子兵法”、“儿子兵法”、“阴阳八卦”、“红顶商人”等反映的是政治谋略、官商合一、零和博弈。这是挖掘历史糟粕,不是现代管理的进步而是不折不扣的退步。另一条是向海外学习,大量西方现代管理著作被翻译过来,并且



主要通过 MBA 教育把最近 10 多年来西方先进管理成果系统引进,但是忽视了把西方前 80~90 年不那么先进但却适用于现有中国企情的那部分管理知识的引入。

如同中国从“半封建半殖民地社会”不能超越“资本主义”直接进入“社会主义”、目前社会主义初级阶段仍然需要“商品经济”和“市场经济”一样,中国的企业和公共管理也不能超越近代“科学管理”阶段直接进入现代管理阶段,需要补上管理发展史上初中期的一些管理思想和技术。而这些管理知识集中体现了科学化和精准化,所以精准管理又是管理发展的历史必然。

从以上看到,缺乏精准化管理是目前中国企业生存和发展的最大瓶颈和限制因素,目前实施科学管理、精准管理又有其历史的必然性,符合中国经济营造国际竞争力的时代要求。让我们以前瞻的眼光、积极的心态、主动的举措迎接管理精准化时代的来临。

目 录

「成功是怎样修炼的」

前言 迎接精准管理时代的来临 /1

一、从科学发展观到精准管理

1. 中央为什么要提出科学发展观? /3
 - ▶ 触目惊心的数据对比 /4
 - ▶ 我们不要掉入“拉美陷阱” /5
2. 铁本项目带来的深层思考 /7
 - ▶ 铁本项目的是是非非 /7
3. 从宏观调控看如何因应经济周期波动 /11
 - ▶ 八仙过海,各显神通 /12
4. 能否跨越粗放经营而直接走向精准管理? /15
 - ▶ 钢铁工业粗放经营“事出有因” /15

二、缺乏精准管理是中国现代化的最大制约因素

1. 中国传统文化阻碍了现代化吗? /21
 - ▶ 中西方文化简略比较 /21
2. 传统农耕 Vs 现代精准农业 /24
 - ▶ 我国传统精耕细作农业简史 /24
 - ▶ 现代精准农业是个什么模样? /25
3. 企业发展的最大制约因素是什么? /29
 - ▶ 企业问题速查表 /29



三、他山之石：海外精准管理面面观

1. 雅典奥运会的启示 /35
 - ▶ 2004 年希腊雅典奥运会回眸 /35
2. 富裕国家寻常百姓的精打细算 /39
 - ▶ 富家庭的精打细算与精准管理 /39
3. 海外生活见闻：留意处处皆精细 /43
 - ▶ 公共部门精准管理示例 /44
4. 丰田：精益制造的始创者和长久领跑者 /49
 - ▶ 丰田，“精益制造”的教父 /49
5. 戴尔：打造威力巨大的精准供应链 /54
 - ▶ 戴尔，把独特直销模式演绎成精准管理体系 /55
6. 摩托罗拉：贯穿精准思想的 6 西格玛管理 /58
 - ▶ 摩托罗拉：一个都不能错 /58
7. 沃尔玛：以信息技术占领精准管理的制高点 /64
 - ▶ 无孔不入的零售巨人 /64
 - ▶ 下一个技术革命是 RFID 技术 /68

四、精准管理是个什么样的体系？

1. 什么是精准管理？ /73
 - ▶ 精准管理，一个雏形体系 /75
2. 思想深处革命：观念需要精准化 /77
 - ▶ 西部开发操作观念的更新任重道远 /77
 - ▶ 商铺选址客流知多少 /78
 - ▶ 商铺选址再细思量 /79
 - ▶ SARS 消毒防护用品市场谁主沉浮 /80
 - ▶ 简化产品功能尝到甜头 /81
 - ▶ 随处可见的浪费和无效活动 /82
 - ▶ 泰勒的科学管理试验 /83
3. 以扎实制度保证：管理制度精准化 /85

- ▶ “主管会计”岗位责任 /85
- ▶ 泰勒的标准作业管理 /86
- ▶ 麦当劳产品标准 /87
- ▶ 行文流程图示例 /88
- ▶ 绘制流程图的若干符号 /89
- ▶ 请假单 /89
- ▶ 各种直观图形 /90
- ▶ 安放工具的投影板 /91
- ▶ 一些卡通形象或商标 /91
- 4. 向管理要效益:管理方法精准化 /93
 - ▶ 效益倍增的精准管理十大技法 /93
- 5. 必先利其器:管理手段精准化 /96
 - ▶ 哪类人更适应精准管理 /97
 - ▶ 闭环反馈控制是如何形成的 /98
 - ▶ 如何克服对高科技的恐惧? /99
 - ▶ 小贩与大米,电脑与奶粉 /100
- 6. 走在最佳路径上:管理过程精准化 /102
 - ▶ 流程再造出效益 /102
 - ▶ 重过程乎? 重结果乎? /103
- 7. 一个不能少:实施范围全覆盖化 /105
 - ▶ 精准管理实施范围 /105

五、如何实施精准管理?

- 1. 扪心自问,精准管理图个啥? /111
 - ▶ 精准管理实施需求自测表 /111
- 2. 盘点一下,实施精准管理的条件具备吗? /113
 - ▶ 精准管理实施的十大条件 /113
- 3. 排除实施道路上的障碍 /116
 - ▶ 精准管理实施的八大障碍 /116



- ▶ 精准管理对员工的七大好处 /117
- 4. 前车之鉴,避免实施过程的误区 /119
 - ▶ 精准管理实施的七大误区 /119
- 5. 按“步”就班走程序 /121
 - ▶ 精准管理实施十步法 /121
- 6. 何处寻找突破口 /123
 - ▶ 选择突破口的四个方案 /123

六、行行出状元,业业讲精准

- 1. 政府行政管理:向精准化迈进 /127
 - ▶ 税务:个人所得税精细化管理 /127
 - ▶ 就业援助精准化 /128
 - ▶ 治安巡逻网格化管理 /128
- 2. 军事管理:向精准要战斗力 /130
 - ▶ 精确制导武器运用与发展 /130
 - ▶ 维修器材野战保障精准化改革 /131
- 3. 金融:精准才能淘到真金 /134
 - ▶ 银行:内资向外资看齐 /134
 - ▶ 证券:从全行业亏损中突围 /137
 - ▶ 保险:精算行业讲精准 /138
 - ▶ 互惠基金:知微见著,积小成大 /139
- 4. 教育:以精准培养真才实学 /141
 - ▶ 北美教育点点滴滴显精准 /141
 - ▶ 国内教育管理尝试精准化纪实 /144
 - ▶ 台湾提升技职教育精致化 /147
- 5. 旅游:从“买罪受”回归舒心 /150
 - ▶ 让精准管理从五星级宾馆走出来 /150
 - ▶ 加拿大落基山团体旅游有感 /152
- 6. IT 和互联网:精良设备还需精准运作 /155

▶ 北京移动管理精细化实践 /155

▶ 宽带发展越走越细 /157

▶ 互联网,开辟自己的疆土 /158

7. 医药:只有精准才能救中医 /161

▶ 天士力的中药现代化 /161

▶ 精准新概念:靶向和缓释技术 /163

七、企业:无处不在的精准管理

1. 发展战略:主业化与精准执行力 /167

▶ 精准化的发展战略提要 /167

▶ 万科之路 /168

▶ 海尔“多元化”与格兰仕“专业化” /170

2. 研发设计:从闭门造车到紧贴顾客需求 /174

▶ 精准化的研发设计提要 /174

▶ 开眼界的新产品集锦 /175

▶ 宜家产品开发忙 /175

3. 生产制造:“推动”到“拉动”不仅一字之差 /181

▶ 精准化的生产制造提要 /181

▶ 格兰仕“一个流”生产 /183

4. 质量保证:普通员工,你敢一票否决吗? /187

▶ 精准化的质量管理提要 /187

▶ 质量管理小策略集散地 /188

▶ 丰田的“五个为什么” /189

▶ 春兰苛求自己的质量管理 /189

5. 采购供应:以最低价成交吗? /192

▶ 精准化的采购供应提要 /192

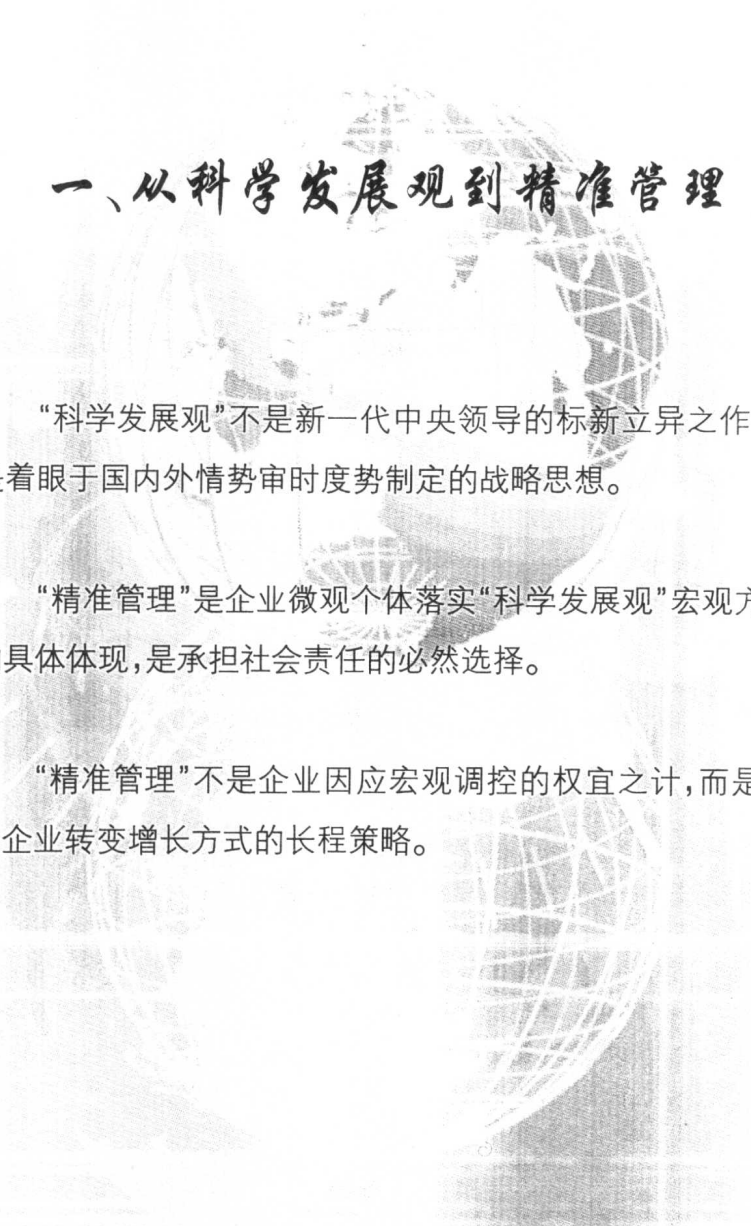
▶ 采购在集群性产业基地展开 /194

▶ 跨国公司验厂验什么? /194

▶ 贴牌式的采购正在流行 /195



6. 现场管理:不以细小琐碎而不为 /198
 - ▶ 精准化的现场管理提要 /198
 - ▶ 丰田的 5S 管理 /199
 - ▶ 海尔 OEC 现场管理 /200
 7. 市场营销:赢家通吃细分市场 /203
 - ▶ 精准化的市场营销提要 /203
 - ▶ 上海家化“六神沐浴露”的营销 /205
 - ▶ 有趣的婴儿潮经济 /206
 8. 客户服务:以细微培养忠诚顾客 /208
 - ▶ 精准化的客户服务提要 /208
 - ▶ 惠氏通过 CRM 客户服务 /209
 9. 财务管理:精明又高明的管家婆 /212
 - ▶ 精准化的财务管理提要 /212
 - ▶ 节约每一厘钱,积沙成塔 /213
 10. 组织人事:自主参与、团队合作是关键 /216
 - ▶ 精准化的人力资源管理提要 /216
 - ▶ 企业全要素收益分配模式 /217
 - ▶ 从团队结构看创业为什么会失败 /219
 11. 行政事务管理:驱动精密机器运转的润滑剂 /221
 - ▶ 精准化的行政管理提要 /221
 - ▶ 浪费时间的症状 /222
- 八、精益求精:只有起点,没有终点**
1. 做到什么程度就是精准啦? /227
 - ▶ 南方中集的精益诊断 /227
 - ▶ 上汽集团精益管理评价体系 /228
 2. 精准管理尚未成功,同仁还需努力 /233
 - ▶ 丰田的故事还没有完 /233
- 结束语 实施和享受你的精准管理吧!** /235



一、从科学发展观到精准管理

“科学发展观”不是新一代中央领导的标新立异之作，而是着眼于国内外情势审时度势制定的战略思想。

“精准管理”是企业微观个体落实“科学发展观”宏观方略的具体体现，是承担社会责任的必然选择。

“精准管理”不是企业因应宏观调控的权宜之计，而是指导企业转变增长方式的长程策略。



1. 中央为什么要提出科学发展观？

2004年2月16日，中共中央举办了一个“省部级主要领导干部树立和落实科学发展观专题研究班”的开班仪式。从出席的中央领导、与会人员和研讨会期看，在中国共产党历史上是高规格和少见的一次会议。从那时起，“科学发展观”频频出现在各级领导讲话稿中、媒体版面上、百姓嘴巴里，成为社会热门话题和各地区各行业工作行动的指南。

中央提出的科学发展观，首先是针对当前我国社会经济发展中存在的突出问题和矛盾提出来的。改革开放以来，我国经济发展取得举世瞩目成就的同时不可否认存在着一系列日益严重的问题，如社会保障体系不全、社会公共卫生体系薄弱、事业单位改革体制不深、科学创新能力不强、人与自然不和谐、城乡差距拉大、就业压力增加、区域差距扩大、资源短缺和生态环境遭到破坏、社会发展明显滞后经济发展等。尤其近两年有的地方大干快上，出现了旧的粗放型增长方式回潮势头，自觉不自觉地回归高投入、高消耗、高增长、低产出、低效益的老路。提出树立和落实全面、协调、可持续的发展观，就具有很强的现实针对性和紧迫性。

过去由于过多地注重GDP增长速度，没有特别注意经济质量，为此付出了沉重代价，造成资源大量消耗、环境严重污染、生态进一步恶化，产业低水平重复建设中反映出结构性矛盾突出、能耗大、工艺技术落后、产业布局不合理。靠高投资、高消耗来实现经济增长是不可持续的，一定要走降低能源资源消耗、循环经济的新路子。