

精细化管理

.....就是企业追求**完美**和实现**卓越**的过程



精细化管理

精细化管理是企业实现
基业常青的重要指导思想和管理理论

范爱民◎编著



DELICACY MANAGEMENT 精细化管理

范爱民◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

在现代企业竞争中,越来越多的组织和个人都意识到细节的重要,都认识到把管理或工作做精做细的重要,“精细”已经成为竞争最重要的表现形式,精细化管理也成为决定蔚来企业竞争成败的关键。本书以精细化管理为中心,深入浅出地阐述了其在现代企业经营中的作用与地位,并且对企业如何真正地实行精细化管理做了详细的介绍。

图书在版编目(CIP)数据

精细化管理/范爱民编著. —北京:中国纺织出版社,2005.8

ISBN 7-5064-3437-7/F·0587

I. 精… II. 范… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 059990 号

策划编辑:曲小月 特约编辑:杨 婕 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:14.25

字数:148 千字 印数:1—12000 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

近年来,强调企业管理应重视和抓好细节的议论很多,讨论也越来越深入。越来越多的组织和个人都意识到细节的重要,都认识到把管理或工作做精做细的重要,“精细”已经成为竞争最重要的表现形式,精细化管理成为决定未来企业竞争成败的关键。遗憾的是,人们耳熟能详的精细化管理仍暂留在概念层次,还远远不是一门系统的管理科学,因此,我写此书的目的就是把精细化管理理论化、系统化,让精细化管理真正成为一门系统的管理科学。

精细化管理强调将管理工作做细、做精,以全面提高企业管理水平和工作质量,精细化管理是企业超越自我、超越竞争者的需要,是企业追求卓越、实现完美的必然选择,也是企业确保在激烈市场竞争中实现基业长青的重要指导思想和管理理论。

与单纯强调细节不同,精细化管理远远不是一种意识、态度或理念,而是一门系统的科学理论。精细化管理的“精细”一词取“精”字中的完美、周密、高品质,与“细”字中的细节、细致的词义。强调“精细”的确是一种意识,一种态度,一种理念,一种精益求精的文化。但精细化是“精细”的系统化,精细化管理是“精细化”的理论化,精细化管理远远超越了一般意义上的“细节”、“精细”,它是系统化、理论化了的“细节”和“精细”。

另外,精细化管理与常规管理不同,精细化管理是建立在常规管理的基础上,并将常规管理引向深入,将管理工作中做“精”做“细”的思想和作风贯彻到企业所有管理环节的一种科学有效的管理模式。

目前,有两种观点十分流行,一种是细节决定成败,另一种是战略决定成败,“决定成败”的究竟是细节还是战略?这种非此即彼的片面提法,极易引起误导。事实上,精细化管理的本质就在于它是一种对战略和目标分解细化并且落实的过程,是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程,同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。我国企业在战略意识逐渐成熟的过程中,必须推行精细化管理,如此才能有效地执行企业既定的战略。而且,精细化管理的实施反过来也会促进企业战略制定水平,提高企业执行力,这样企业才能在制定与执行战略的循环中逐渐从稚嫩走向成熟,从优秀走向卓越。

在写此书的过程中,我力求内容紧贴实际又高于实际,叙述浅显易懂又不简单,思想有深度而又没有学究气。尽管我竭尽全力,但仍感力不从心,有些地方还不够“精”,不够“细”,也由于篇幅所限不能给读者更多实操性的工具和方法,就像汪中求在邮件中对我说的:“在探索科学管理的道路上,任何个人的力量都是微不足道的。”我且姑妄写之,您有任何意见和评论可通过电子邮件与我联系,我的 E-mail: fana_6666@sina.com.cn,欢迎跟我联系,谢谢!

编著者

2005年5月20日

目 录

第一章 企业竞争进入精细化时代 / 1

一、 精细化管理——中国企业的必由之路 / 3

1. 精细化管理决定未来企业竞争成败 / 3
2. 从粗放式管理到精细化管理 / 6

二、 为什么要实施精细化管理 / 12

1. 市场竞争日益激烈 / 12
2. 趋于成熟和复杂的消费群体诞生 / 13
3. 投资者和公司监管机制趋于成熟 / 13
4. 市场分工越来越细 / 13
5. 产品利润趋向于零 / 14
6. 同质化——企业经营的全球性难题 / 14
7. 追求卓越,追求完美 / 15

三、 实施精细化管理常出现的 9 大问题 / 16

1. 传统管理“管”的太多,“理”的太少 / 16
2. 分不清重点 / 19

3. 对细节重视不够 / 21
4. 没有设定标准 / 25
5. 拒绝承担个人责任 / 26
6. 缺乏危机感 / 27
7. 过分追求完美 / 29
8. 过分注意小处的问题 / 30
9. 片面追求高速度 / 31

第二章 实施精细化管理的组织准备 / 33

一、 战略精细化管理 / 35

1. 战略与细节,孰轻孰重 / 35
2. 中国企业的战略盲点:战略与执行割裂 / 38
3. 战略精细化管理的 7 大误区 / 41
4. 把战略细节分解量化和落实 / 51

二、 组织结构精细化管理 / 53

1. 各种组织结构的优缺点 / 53
2. 组织模式的选择 / 59

三、 塑造精细化管理的企业文化 / 60

1. 认真做好每一件“小事” / 61
2. 把简单的事做对,而且持续做对 / 64

3. 量化管理细节 / 67
4. 每个细节做到“零缺陷” / 69
5. 大处着眼,小处着手 / 70
6. 养成注重细节的习惯 / 73

第三章 精细化管理的有效实施 / 77

一、 员工精细化管理 / 79

1. 用正确的人做正确的事 / 79
2. “学力”比“学历”更重要 / 81
3. 要“管”更要“训” / 85
4. 注重培养员工的精细意识 / 87
5. 信任尊重员工,帮助他们成功 / 91
6. 使员工从满意变为忠诚 / 95
7. 激发员工潜能 / 99
8. 要评估更要管理 / 103
9. 员工走了,知识要留下 / 107

二、 现场精细化管理 / 110

1. 如何处理工作现场的管理粗放 / 110
2. 现场精细化管理的 5 个细节——“5S” / 113

三、 生产精细化管理 / 122

1. 实施精益生产 / 122

2. 精益生产的基本手段 / 126

四、 质量精细化管理 / 137

五、 营销精细化管理 / 140

1. 营销的变革:从粗放到精细 / 140

2. 精细化营销的基本手段 / 142

六、 客户精细化管理 / 154

1. 完整的客户信息管理 / 154

2. 正确看待顾客不满 / 156

3. 有效处理客户投诉 / 163

七、 服务精细化管理 / 168

1. 细节上的服务是关键 / 169

2. 服务上多走一步 / 174

3. 永远追求超出客户满意 / 178

4. 力求满意,更重忠诚 / 182

5. 学会制定优质服务标准 / 184

第四章 有效实施精细化管理的 5 项关键因素和

5 个忠告 / 189

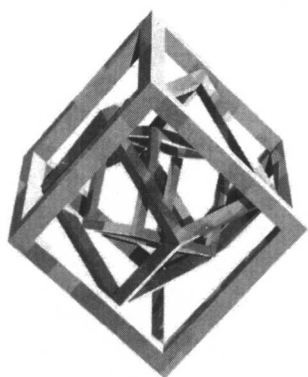
一、 有效实施精细化管理的 5 项关键因素 / 191

1. 从最高领导做起 / 191
2. 管理层明确职责 / 195
3. 重视监督检查 / 196
4. 学会控制成本 / 200
5. 善于采用现代科学技术 / 202

二、有效实施精细化管理的 5 个忠告 / 202

1. 制定并执行好精细化管理方案 / 202
2. 规范管理制度 / 204
3. 用标准化推动精细化 / 206
4. 不断创新,深化精细化管理 / 207
5. 适时规避精细化陷阱 / 211

参考文献 / 215



Delicacy Management

第一章 企业竞争进入精细化时代

- 一、精细化管理——中国企业的必由之路
- 二、为什么要实施精细化管理
- 三、实施精细化管理常出现的 9 大问题

一、精细化管理

——中国企业的必由之路

1. 精细化管理决定未来企业竞争成败

精细化管理是社会分工的精细化以及服务质量的精细化对现代管理的必然要求,是建立在常规管理的基础上,并将常规管理引向深入,将精细化管理的思想和作风贯彻到企业每个环节的一种管理模式。精细化管理强调将管理工作做细、做精,以全面提高企业管理水平和工作质量,是企业超越竞争者、超越自我的需要,是企业追求卓越、实现完美的必然选择,也是确保企业在激烈的市场竞争中实现基业长青的重要指导思想和管理理论。

精细化管理强调将管理工作做细、做精,“精细”一词取“精”字中完美、周密、高品质的词义,取“细”字中细节、细致的词义。“精细”是一种意识,一种态度,一种理念,一种文化。精细化是“精细”的系统化,精细化管理是“精细化”的理论化,精细化管理远远超越了一般意义上的“细节”、“精细”,它是系统化、理论化了的“细节”和“精细”。

精细化与规范化有什么区别和联系呢?精细化是在现有规范化的程序、环节、部位上的行为或状态等向更精准和细致方向的发展,精细化后形成的标准或规定又成为更高层次的规范。精细化和规范化是相辅相成、互为基础、循环递进发展的。

精细化管理最早主要出现在大规模工业制造业,如汽车、家用电器等产业中,企业通过精细化管理优化其生产流程、管理流程。“零缺陷”、“准时化生产”、“零库存”等都已经成为精细化管理的代名词,并且被许多知名企业广泛应用,最著名的莫过于日本丰田精细化生产和美国戴尔公司的零库存管理。

未来企业的竞争就是细节的竞争,细微之处见功夫,细节的宝贵价值在于,它是创造性的,独一无二的,无法重复的。细节影响品质,细节体现品位,细节显示差异,细节决定成败。在这个讲求精细的时代,细节往往能反映企业的专业水准,突出企业内在的素质,提高企业产品品质,提升企业自身形象。所谓“针尖上打擂台,拼的就是精细”。精细已经成为企业竞争中最重要的表现形式,精细化管理也已经成为决定未来企业竞争成败的关键。



案例

在 20 世纪 70 年代,凯玛特是美国零售业的老大,与凯玛特同一年创建的沃尔玛的销售额当时还只是凯玛特的 1/45。但是,沃尔玛配货平均每天一次,凯玛特平均 5 天一次;沃尔玛严格控制各方面开支,凯玛特却因为与沃尔玛较劲“大出血”;沃尔玛专注于商品经营,做“小买卖”,凯玛特却搞多元化,大肆收购……正是由于在每个细节上凯玛特都略逊于沃尔玛,最终导致了凯玛特申请破产保护,而做小商品买卖的沃尔玛竟与做软件的微软一决雌雄,坐上了世界 500 强第一把交椅,是全球公认的零售业老大。

沃尔玛的卓越正是以其特有的精细化管理,培育了企业的核心

竞争能力,具备了持续的竞争优势。光是被偷窃的损失,沃尔玛就比竞争者少了一个百分点,除此之外,沃尔玛还利用统一采购,集中发货,每天提供低价商品以及建立全国卫星联网的管理资讯系统加强货品传递与管理。沃尔玛就是以这些看似平淡无奇的管理方法,打造出全球最大的零售企业。在过去的四十年中,没有任何零售公司能成功地模仿和超越沃尔玛。

差距始于细节,成功与失败,辉煌与无为,其差别一开始并没有人们想像的那么大,而是远比人们想像的要小得多。

我们知道,世界上任何饮料的构成大多数都离不开水、糖、碳酸和咖啡因等,而且这些成分一般都占了99%以上,当然,可口可乐也不例外。可是,为什么可口可乐每年都会有4亿多美元的纯利润,而其他品牌的饮料每年只要有8000万美元的收入就算满意了呢?其差距就在于可口可乐里有1%的东西是其他饮料绝对没有的,就是这神秘的1%,使得可口可乐在饮料市场上一骑绝尘。

“海不择细流,故能成其大;山不拒细壤,方能就其高”。小的地方看不到、做不细,就会造成大漏洞;小的地方看得到、做得精做得细,就会延长生命力,提升竞争力。

如果一个公司在产品或服务上有某种精细的改进,这也许只给用户增加了1%的方便,然而在市场占有的比例上,这1%的精细就可能会引出几倍的市场差别。对于用户的购买选择来讲,正是这1%的精细优势决定了100%的购买行为。如此一来,微小的、精细的差距往往是市场占有率的决定因素。

精细化管理是超越竞争者、超越自我的需要,也是构筑流程卓越型企业的需要。今后的竞争将是精细的竞争,企业只有在每一个

精细上做足功夫,建立“精细优势”,才能真正保证基业长青、持续经营。

人们熟知的“丰田”汽车,之所以能成为世界最优秀的品牌之一,其根源就是丰田公司的精细化管理。当初,丰田公司提出管理要从生产线细化开始的思路时,那些世界汽车巨头对丰田的想法根本不屑一顾。结果丰田公司经过不懈的努力,终于在质量上把欧美汽车抛在了后面。如今,丰田汽车竟成了世界汽车王国美国市场的霸主。

我国的民族品牌海尔发展到今天,之所以能进入世界品牌 500 强,就是因为强调精细的结果。张瑞敏上任后推出的第一个制度就是“不许随地大小便”,然后是“全体人员走路靠右走”,接下来,是把质量差的产品砸掉,“杀鸡用牛刀”,深化 OEC 管理,使企业走上健康发展之路。精细化管理不仅是企业适应激烈竞争环境的必然选择,也是企业成为一个基业常青的百年老店的必然选择,我国的企业要想长寿,要想做强、做大,企业管理从粗放走向精细是必然要走的路,这是“强企壮身”的关键一步。

2. 从粗放式管理到精细化管理

不能回避的是,我们很多的企业还处于粗放管理阶段,管理浮于表面,停留在理论或制度层面,缺乏对具体管理方法和手段的研究,针对性、操作性和稳定性不强;企业组织架构和职能定位不够合理清晰,管理层次较多,管理中存在众多交叉、盲点和结合部,造成管理效率低下;满足于“差不多、过得去”,远未达到精确、量化和规范的要求,一些职工的标准意识不强,工作粗枝大叶,有的工作看似做了、实际没做,有的做了、但细处没做,商机的错失和生产过程中的跑、冒、滴、漏等各种浪费现象普遍存在。为此,企业必须坚

决摒弃粗放式管理,积极探索更加科学有效的管理模式,通过优化管理来提升企业综合竞争能力,提高企业管理效率和经营效益。

有的企业也深知粗放式管理的危害,但心智模式难以改变。曾有一个领导者这样对我说:“我们公司的管理没法做细,我采用的就是模糊管理(即粗放式管理)。”我们暂且不论这位企业家的公司管理为什么就不能精细,我们单说粗放式管理与精细化管理的差别,无疑,粗放式管理使得企业的生产效率、产品质量和服务都无法提高,表现出以下一些特征:

粗放式管理的企业重形式,不重效果,管理中会出现形式主义。很多企业往往片面地追求建立自己的企业文化,例如:口头上高喊“质量重于泰山”等口号,墙上挂上了“质量第一”标语牌,而实际上却并不实行,或执行得并不理想,员工没有质量意识,没有进一步提高产品质量的技能,企业也没有改善质量的制度、方法,只是空喊口号,不见行动,或者有行动也是运动式的一阵风,没有效果,这就是典型的形式主义,也是粗放式管理的一种表现。

粗放式管理重表面,不重实际。很多中国企业的硬件设施与国外企业相比一点也不差,如国内很多企业建立了最先进的信息管理系统,但是服务质量却无法与国外企业相提并论。与软件相比,硬件就是表面化管理,表面上看,似乎已达到世界一流水平,但实际在软件管理上却没有达到国外同行的水平,甚至相差很远。这种情况简单地说就是成本与效率之间不成正比,企业竞争力依旧没有实质性的提高。

粗放式管理是一种“差不多”的管理,不是准确、科学的管理。很多企业领导张口要实现两位数的增长,闭口要准备上市,但实际上并没有任何具有说服力的依据。这种“差不多”的管理在措辞中