

职责、流程、制度的
落实与干部的责任

未来十年中国企业的做强之路

精细化管理 实践手册

温德诚 著

新华出版社

精细化管理 实践手册

温德诚 著

NL

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精细化管理实践手册 / 温德诚著. —北京: 新华出版社, 2009. 7
ISBN 978 - 7 - 5011 - 8846 - 8

I. 精… II. 温… III. 企业管理—中国—手册 IV. F279.23 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 112791 号

精细化管理实践手册

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 郑海霞 张志强

装帧设计: Z2 工作室

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 180 千字

版 次: 2009 年 7 月第一版

印 次: 2009 年 7 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 8846 - 8

定 价: 26.80 元

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 68457661

序



言

著名经济学家吴敬琏先生在考察了浙江宁波的民营企业之后曾说：民营企业应该走“精细化”发展的路子。

中国房地产界的领头羊万科集团的董事长王石先生说：万科的下一个十年要致力于“精细化”。

精细化不是什么新东西，作为一种追求精益求精的努力，自古以来那些做事认真的人就已经在做了。但作为现代工业化时代的一个管理概念，最早是由日本的企业在 20 世纪 50 年代提出的。1950 年，有一位名叫丰田英二的日本工程师，赴美国对底特律福特公司的罗杰工厂研究了 3 个月。丰田英二学习福特的汽车生产和管理方法，并且努力在此基础上改进提高。他以避免浪费为着眼点，设法在生产过程中消灭任何无用的动作、避免无用的努力、消除无用的材料，努力建立这样一种企业：消灭不能给产品或服务的最终用户带来好处的所有活动；同时，要持续不断地寻找并贯彻改进的方法。

日本企业以精益相号召，切实改进了产品质量，推动了日本经济增长，使日本很快超过德国，成为世界第二经济大国。这使得“装在汽车轮子上”的美国的汽车制造商也不得不放下架子，前往日本丰田等汽车生产商那里去取经。之后，精益企业和精益生产方法，随着日本经济的崛起而走向全世界。

我国加入世界贸易组织以后，国内企业不得不与世界跨国大公司同台竞技。

而目前，中国管理学界的基本情况是：经济学家不少，管理学家不多；管理哲学弥厚，管理学则浅（哲学层面的管理气氛浓厚，科学层面的管理则言而难践）。

管理学是科学，也是艺术。作为科学，我们多取法于西洋；作为艺术，往往又言而不言。“悟”是不便于传授和复制的，全面普及更难。

全面质量管理、ISO9000、流程再造、零库存管理、无边界管理、SCM（现代物流与供应链管理）、CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源管理）……我们始终一个阶段、一个阶段地向当年的流行照虎画猫，有的完全失败，有的学了皮毛未及实质，有的颇得要领但苦于管理基础不配套。我们不可能借用某一种管理理论，全面地、实质性地解决我们的管理问题，也不可能照葫芦画瓢以求达到行业的顶峰。

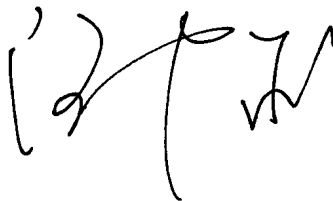
乡间小道可以直接跨越到高速公路，然而管理的阶段不可跨越。我们得一步步来，每一步可以快一些，但步子是不能省略的。我们很难改变人的思维，但可以借助职业化训练改变人的行为，通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。我们不能省略管理的各个环节全面量化的阶段，管理依赖规则，规则需要具体化、标准化、数据化，只有格式化的规则才可以训练，训练提升素质才是改进和完善管理的必由之路。

精细化管理，中国企业界已经在尝试。我在前一本书《细节决定成败》中，提出了重视细节的理念，受到了社会的普遍欢迎并赢得热烈反响。我们是把精细化管理作为一种管理系统提出来的，我们设法使之与已知的一些科学管理理论接口，努力与我们过去粗放的管理相克，试图给出一些基本规则和操作思路。精者，去粗也，不断提炼，精心筛选，从而找到解决问题的最佳方案；细者，入微也，究其根由，由粗及细，从而找到事物的内在联系和规律性。也可以这么说，“细”是精细化的必经途径，“精”是精细化的自然结果。

在我看来，精细化是我国企业（包括有管理属性的公共机构和政府）必须迈

过的一道坎。不管是何种行业，不论是哪家企业（也许，政府保护的高度垄断的行业和企业除外），离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。

由重视细节到倡导精细化管理，是我致力于提高中国管理水平的自然结果。我把精细化管理当成一项使命，希望能通过自己的努力，推动中国精细化管理事业的发展。当然，我更希望有众多的同仁参与到此项事业中来，一起研究精细化管理、实践精细化管理、完善精细化管理，直到精细化管理已经成为人们的习惯，而不是像现在这样被当作目标提及。



目 录

第一部分 未来 10 年中国企业的必经之路

第一章 精细化管理——危机下的理性选择	3
TCL——李东生为何被评为“最差老板”	3
快速发展的中国企业，管理必须补课	8
佳能：搬走椅子，2000 人站着工作	13
低成本优势——渡过金融危机的良方	19
德胜：只做强不做大的战略	23
彼德原理——做大的高昂代价	27
精细化管理：特征、任务、方法	32

第二部分 三大工作指令精细化

第二章 岗位责任制变革	39
岗位职责的漏洞——模糊责任，随意执行	39
责任细化	45
责任量化	49
责任标准	54
责任协同	59

第三章 程序管理——TQC 新突破 65

90%的质量问题和事故，都因员工违反程序	65
TQC、ISO9000 为何在国内收效甚微	69
工序——企业运作的最小工作单元	74
程序是管理细胞——师傅带徒弟，就是传授程序	78
程序的内容——黑人女工为何干得更好	81
程序、制度、岗责、细节	85
德胜程序中心	88
非程序管理——杭州银行被骗 1200 万	93

第四章 制度结构 1:2:3——执行难破解 99

飞龙公司以毁灭的代价换来的教训	99
制度的三个组成部分	101
制度执行到位的奥秘——正三角结构	103

第三部分 执行跟进精细化

第五章 三大指令的执行促进 111

指令执行中的事前、事中、事后责任	111
促进制度执行——德胜制度每月学两次，提倡“嫁鸡随鸡”	116
促进程序执行①——培训是“认真”	122
促进程序执行②——为何不处分被投诉的员工	126
促进职责履行①——中华民族是勤劳的吗	131

促进职责履行②——做足 8 小时：华盛顿要求下属满负荷工作	137
促进职责履行③——做好 8 小时，磨洋工带有欺骗性	142
促进职责履行④——乐干精神的三个动力	147
第六章 末端督导	155
抓落实就是跟进、跟进、再跟进	155
干部下沉，末端切入——德胜干部每月免职一天	160
向末端渗透——程序指导与思想辅导	166
到末端发现问题——90% 信息都被末端扣压	171
不要指望末端主动解决问题	178
第七章 末端检查	183
员工只会做你检查的，而不会做你希望的	183
以基干为中心，短周期、多层级的检查程序	189
第四部分 执行纠偏精细化	
第八章 执行纠偏	199
正负反馈调节原理	199
正反馈调节——激励员工的三张牌	203
负反馈调节——小题大做、吃一年苦、听证会	210
后 记	217

第一部分

未来 10 年中国企业的必经之路

第一章

精细化管理——危机下的理性选择

TCL——李东生为何被评为“最差老板”

1. 从山峰上摔下

2007年7月，美国权威财经杂志《福布斯》中文版发布了中国上市公司“最差老板”名单，TCL集团总裁李东生名列“最差老板”第6名。

TCL是广东惠州的一家电子公司，1981年，靠借来的5000元起家，生产TTK磁带，之后业务扩展到彩电、手机、电脑等广泛的领域。

李东生毕业于华南工学院，从技术员做起，1985年担任TCL通讯设备公司总经理。1996年李东生担任TCL集团董事长兼总裁。从此，他开始了大刀阔斧

的改革和一系列资本运作：收购陆氏彩电、与美乐集团联手成立 TCL——美乐电子公司……李东生将资本运作技巧发挥得淋漓尽致，把 TCL 从一个地方的小企业发展成全国知名的大企业集团。

在李东生的带领下，TCL 十多年来，在彩电、手机、电脑等行业，都取得了令人瞩目的成绩：

2001 年，TCL 彩电位居全国第一品牌；

2002 年，TCL 手机在中国市场排名第三，国产手机第一；

2003 年，TCL 集团营业额为 319 亿元，排名中国电子百强企业第四；

2004 年，TCL 营业收入超过 400 亿元。

李东生本人，也在 2002 年和 2004 年，两度荣获“CCTV 年度经济人物”。

就这样一个辉煌的大企业的领导人，怎么一夜之间就变成“最差老板”呢？

2. 导火线——国际化扩张重大挫败

2004 年，TCL 的发展进入瓶颈。手机业务开始走下坡路，彩电业务也面临困境，国内市场趋于饱和，利润微薄。

李东生认为要突破困境，必须向国际市场扩张，中国要成为世界强国，必须有自己的海外跨国公司，我们要成为第一个敢于吃螃蟹的人。

于是，TCL 以非凡的勇气和胆魄，收购了法国的汤姆逊彩电和阿尔卡特手机这两个亏损项目。TCL 随即取得世界彩电霸主的地位和全球领先规模的手机业务。

当时公司内外不少人曾对李东生指出，TCL 国际化过于急切、冒进，过分追

求速度和扩张规模，收购两家外企显得草率。但李东生没有听进去，仍一意孤行，并购汤姆逊仅用了4个月，与阿尔卡特的谈判时间更短。作为TCL聘请的咨询顾问，波士顿的专家曾告诫TCL，要谨慎并购这两个业务。TCL彩电元老级人物胡秋生当时看出并购汤姆逊的合同对TCL非常不利，劝李东生不要签这个协议。李东生执意要签，并在不久之后撤换了胡秋生，改由别人负责这个项目。

在没有严格的市场调查和对欧盟相关政策的充分了解下，在一片质疑声中，急于把TCL做大的李东生，一举拿下国外的这两大项目。TCL的千疮百孔也由此开始显露。

李东生低估了并购两家欧洲公司业务的难度。2005年下半年开始，欧洲市场彩电降价速度惊人，液晶电视全年降价幅度达40%多，使TCL在欧洲市场损失惨重。收购阿尔卡特手机业务后，问题也接踵而来。李东生承诺18个月扭亏的誓言终成泡影。

到2006年底，TCL欧洲业务亏损额累计近40亿元，而TCL一年利润才4亿元，这意味着TCL十几年来所有利润被消耗殆尽。从TCL上市公司年报也可看出每况愈下的经营状况。

	2007年	2006年	2005年
主营收入（亿元）	390	487	516
利润总额（亿元）	4.5	-33	-14

2007年初，TCL被戴上令人难堪的“ST”帽子。但2007年的年报上显示了TCL已经扭亏为盈了。

有分析指出，TCL2007年盈利是以牺牲市场、变卖多项家产换来的。从2006

年下半年开始，TCL 开始收缩渠道，几乎关闭了所有欧洲市场的亏损业务，回到了“走出去”之前的原点。

如果将变卖家产的收入剔除，2007 年年报上的盈利就很可能是负数了。

3. 国际化扩张失败的真正原因

兼并欧洲企业失败，使李东生陷入痛苦和自责之中，他甚至不知道问题出在哪里。李东生认为，欧洲市场发生巨变，TCL 无法迅速作出反应，是导致欧洲市场亏损的根源。

这样的认识，显然不到位，没有触到根本。

TCL 的国际化扩张，就像让一个仅在内河上撑了几个月小船的艄公，突然去驾驶一艘巨轮漂洋过海一样。TCL 现有的管理基础，就是在国内市场上拼打，也必须不断加固和提高，才能生存和持续发展，更何况是要让它去经受国际市场上的大风大浪，它不失败那才怪呢！海尔、联想、华为、中兴也在国际化，但它们比 TCL 谨慎和平稳。在国际化进程上采取草率和冒进做法的还有长虹，但结果也和 TCL 一样遭受重创。

以 TCL 的管理水平来说，还称不上优良。

有专家指出，TCL 的手机只重外观好看、新奇和概念的炒作，但里面缺少精细技术，这样的高科技企业是很难持续发展的。

产品质量最能说明管理水平。时任 TCL 品牌中心经理说，TCL 手机的返修率高达 40%。难怪在 2006 年第一季度，TCL 市场占有率会从国产第一名到被挤出前 10 名。而另一名离职员工则透露，TCL 数码相机的返修率超过 30%，这使得经销商都不愿意卖，因为售出没几天，顾客就会因为质量问题前来理论，结果把

前来买电脑的顾客也吓跑了。可是公司的部分员工却认为，这不会影响公司形象，不好可以换啊，总有好的。

TCL 的售后服务，更是不敢恭维。消费者在网上批评，315 投诉屡见不鲜：“TCL 空调坏了 20 多天，无人上门维修，更气人的是打了 8 次客服热线，问题依旧没有解决”；“TCL 电脑买来用半年就不能启动，经诊断是主板问题，要更换，但 TCL 不按国家规定‘三包’，两次投诉 TCL 服务中心，没有任何答复……”；“TCL 彩电买了不到两年，坏了四次，找厂家维修了三次，还是不能解决问题，说还要四五百元换数字卡……”此外，售后服务电话变动频繁，电话无人接听或接听迟缓等等，不一一列举。有的闹到电视曝光、报刊披露的地步，严重地影响了 TCL 的声誉。

此外，TCL 的高管人员不断离去，营销人员大批辞职，员工上班时聊 QQ，甚至有些人大玩“斗地主”……

由此看出，TCL 的管理粗放，基础薄弱，运营无序，发展后劲缺乏。在这样薄弱的管理基础之上，盲目扩张，怎么能不栽跟斗呢？

TCL 的挫败，再次给了企业界一个警示：在管理基础不牢不实的情况下，切忌急于做大，搞大跃进、大扩张。

快速发展的中国企业，管理必须补课

1. 中国企业进入管理瓶颈

20 世纪 90 年代以来，中国经济高速成长，令世界瞩目。

众多国有企业，已成功地向市场经济转型；民营企业异军突起，一大批新兴企业，以 50%、100% 的增幅，超高速地发展；更有一批企业，接连不断地创造了一夜暴富的经济奇迹。

然而，进入 21 世纪以来，企业的发展势头减缓下来，企业神话已不再涌现。

与此同时，企业的种种潜在问题，也不断地、充分地暴露出来，长期滞后的管理基础，已不堪负重，更难以支撑企业的持续快速推进。

很显然，中国的许多企业已进入高原期，进入到管理瓶颈。

进入高原期的企业，有如下特点：

- ①规模扩张减缓，营业收入增幅降低；
- ②管理难度、管理成本、销售费用急剧上升，利润率快速下降。

进入高原是寒冷的。一向低调的华为，在 2001 年就发出《华为的冬天》的预警。但寒冷的冬天，也给因一度成功而头脑发热的企业冷静思考的机会。