

中国企业未来十年必经之路 精细化管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E4_BC_81_E4_c123_289228.htm 随着市场经济步伐的高速推进，精细化成为我国企业未来十年的必经之路。古老的农耕文化，至今还存留在社会的各个角落，让企业精细化措施的推行大打折扣，严重制约着企业竞争力的有效提升。就我国目前的国情，特别是内地城市，精细化的土壤并不成熟，粗耕化和精细化的界线并不明显，企业要想达到良好的精细化管理效果，必须抓住精细化中的瓶颈，进行重点管理，集中突破。就目前存在的普遍现象，可以考虑从如下几个方面着手：瓶颈一：员工自作主张和持怀疑态度的抵触行为在企业内访中，我们经常会发现，员工对上边布置的事情往往并不“理解”，认为那样做对他们并没有什么用，有的员工甚至按照自己的理解行事。为此，让员工具备精细化管理的基本常识，让他们知道精细化管理的主要内容、基本方法及重要意义，大家形成统一的共识，知道什么是对，什么是错，应该如何去做，为什么要这样去做，就可以减少自作主张或持怀疑态度的抵触行为。瓶颈二：岗位“法码”不合理特别是基层员工，工作内容往往是由基础性工作、临时性工作、阶段性工作、协助性工作等多种方式构成的复合体，事情又多又杂，为了完成任务，应付考核，员工只好眉毛胡子一把抓。“哪一样都抓、哪一样都抓不好”成为自然法则。管理者应站在员工“执行状态”的角度，正确考虑员工承受专业难度和强度的“极限”，合理地设定岗位职责和工作量。超过了这个极限，就算是机械，也难免要“抛锚”。 1

、尽量不要超越“专业”极限“简单的事情重复做”，是精细化的特点。不熟悉的“异域之事”，未能经过培训的“意外事件”，只会使应变能力有限的员工感到困惑。勉为其难、影响效率和效果，宁可另设岗位，或深入培训，也不乱了阵脚，才能达到高质高量的理想效果。

2、工作量要适当 无论是人，还是动物、计算机等，都有一个正常工作的时限和节奏。如汽车每小时行驶不超过多少公里，创意人员需要多少小时才能产生一个好的创意，运动员每隔多久要中场休息等，都有一个极限的标准。一味地追求挑战极限，让员工疲惫作战，只会让精细化变成粗耕化。一会扯到东，一会又扯到西，也定会造成哪一方面都顾不好的结果。

瓶颈三：补充性规划和部门性规划不力 随着精细化管理在中国进程的推进，企业间的竞争日渐激烈，消费者对企业的要求越来越高，企业间竞争的背后往往隐藏着系统、周密的“预谋”。因此，做好补充性规划与部门性规划，不仅仅是为了赢得第二次竞争的胜利，对前面的整体规划更起着调整、补充、提升的战略性作用。

1、补充性规划 信息化、知识化的今天，市场瞬息万变，任何一项决策，都需要与时俱进，不断地进行PDCA。企业必须坚持不懈地提升木桶的短板，填补木桶的漏洞、缝隙，并由专业的人员进行护理，水才会越来越满。反之，因为某个小小的漏洞、缝隙，或者根本就不懂补漏的人，导致“细水长流”，桶里的水定会越来越少。

2、部门性规划 与消费者直接“面对面”沟通接触的部门，是构成木桶的一块重要的板。部门领导担任着领导者与执行者的双重角色，但他们中的绝大多数更习惯于做一个执行者，规划对于他们来讲，并不是他们的专业长项或者说根本就抽不出

时间。在这种情况下，规划部门必须给予技术指导，或引进咨询外脑协助处理。没有经过精心规划就是粗耕化，员工单凭个人经验和想法各自盲目上阵，终会弄得大小问题一大堆，砸了企业精细化耕耘的锅。部门领导应该把好这个关，有困难应及时反映，争取协调与支持。

瓶颈四：执行不到位“赢在执行”是一个陈旧却新鲜的话题。说其陈旧，是因为这个道理似乎高、中、基领导无人不晓；说其新鲜，是因为执行不力而造成任务失败的例子周而复始。也许正如《丑陋的中国人》所说，中国人有不求精的习惯。所以，我们必须强化员工的意识，特别是基层领导的意识，通过学习、考核等强制措施将以下几个要点在他们的脑海中打上烙印。

1、布置不等于完成人们往往有一个误区：只要方案好，其它问题就不用多考虑了。试问：把一个好的方案放在抽屉里，它会自动生效吗？答案显然是：不能，它必须要借助于不折不扣的执行。一项工作，市调和规划仅仅是事先的准备，工作的正式展开是从布置以后才开始的，工作的内容贯穿着执行始终的全过程，这个过程因实际的需要而长短不等，有的只需几分钟，有的却可长达数年，所以，布置仅仅是工作的第一步预备。布置完成以后，执行者是否就能立刻弄清执行的意图、要点、方法、步骤、技巧等，这还需要一个过程，较为复杂的执行更需要示范、演练、指导等。真正到了执行的时候，会遇到什么障碍，该如何去解决等还是未知因素。竞争、复杂的社会环境中，任何事情并不可能处在一种理想的“真空世界”。

2、严格是保障 精细化是市场竞争的产物，“6西格马”管理的核心是挑战极限。形象地说，执行者就像电子游戏中的主角，除了要战胜对手、虫兽的攻击，还须跨越

火山、沟壑等自然障碍，没有较强的执行力，执行的效果定会大打折扣，甚至根本就执行不下去。管理中，上岗上线是从情理的角度看问题，严格与否是从事理的角度看问题，只要有人开绿灯，就一定有人会效仿。这样的执行，从开始到结束，执行就会递减式地打折，最后，干脆就不执行了。所以，执行必须要严格，对于执行力不强的员工，可以通过培训、示范、演练、指导等方式进行提升，使其达标。对于顽固不化的害群之马，绝对不能姑息。

3、过程控制是关键

“下级应付上级检查、上级检查走马观花”的社会现象在人们的心中由来已久，有人甚至对考核、检查的字眼持怀疑和不理的态度。所以，在执行的过程中，员工到底是在认真执行，还是在走马观花，还是在应付了事，什么样的动机都有可能存在。过程的控制应该重点考虑如下几件事情：

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com