

现代企业管理核心教程系列丛书

DIVES
企达咨询

—— 制造业6S成功之路

中国式 5S 管理

丛书主编：方光华
本册主编：张忠新
策 划：余建锋



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

现代企业管理核心教程系列丛书

中国式 5S 管理

——制造业 6S 成功之路

丛书主编：方光华

本册主编：张忠新

编 委：张先宏 朱广文 徐永胜 熊 武
 赵金胜 贾旭东 李志远 何 欣
 余建锋 王 干 王 洁 黄诗童
 陈 平 戴祎华 陈和生

东南大学出版社

· 南京 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国式 5S 管理:制造业 6S 成功之路/张忠新主编.
南京:东南大学出版社,2009.3

(现代企业管理核心教程系列丛书)

ISBN 978-7-5641-1484-8

I. 中… II. 张… III. 制造业—工业企业管理—研究—中国
IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 186915 号

中国式 5S 管理:制造业 6S 成功之路

出版发行:东南大学出版社(南京市四牌楼 2 号 邮编 210096)

电 话:(025)83795801(发行);57711295(传真)

出 版 人:江 汉

经 销:江苏新华集团股份有限公司

印 刷:南京人文印刷有限公司

版 次:2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

开 本:700mm×1000mm 1/16

印 张:14

字 数:258 千

印 数:1—3000

书 号:ISBN 978-7-5641-1484-8

定 价:39.00 元(附赠光盘)

(凡东大版图书因印装质量问题,请直接向读者服务部调换。电话:025-83792328)

前 言

中国企业的冬天已来临。自改革开放至今 30 年,中国经济经历了一个快速发展的过程。2007 年,出口比重前所未有地达到了国民生产总值的 66.72%,近几年的房地产行业的拉升也使其为国民生产总值贡献达到 10%,其他行业所占比重已极度萎缩。随着美国次贷危机的不断侵蚀,能源持续上涨,人力成本上升,成品的价格却在下降,金融体系面临极大的考验,无数企业家纷纷寻求突围之路。

自从 20 世纪 80 年代以来,日本成为世界经济三强之一,常用的企业管理方法也随着其产品走向世界,工厂 5S 管理就是其中之一。5S 管理方法,强调从基础做起,是基于现实的改善,更注重对员工智力的开发,而不是通过大量投资来解决问题。如有幸能够参观日本工厂,可以发现工厂里的机械设备并不是我们想象的那么崭新,也不具备先进自动化功能,且绝大部分机械设备都已老化,但经过改造更能适合生产作业的需要。对于现阶段中国企业来说,绝大部分企业资金并不充裕,以 5S 管理方法来促进企业的全面提升,恰是一个很好的借鉴,同时日本企业的管理方法告诉我们:企业走向世界并不是不可能,开发人力是最重要的一环。

日本企业向来以其干净整齐而闻名于世,这应归功于他们历来对员工不断灌输责任感和纪律性。工厂现场中的“常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律”是生产高品质产品,提供高品质服务,减少或杜绝浪费和提高生产力的最根本要求。但令人惊讶的是,如此强有力的品质工具,许多国家却对它一无所知。有些企业虽然没有意识到 5S 已成为一种品质技术,但实际上他们却已在日常工作中应用了 5S 的某些方面。有些国家只是在近年来才意识到 5S 的重要性,但已有许多企业通过运用 5S 而获得了巨大的成功,5S 管理甚至被推广到了快餐店、超市、宾馆、酒店、学校、图书馆和娱乐中心等服务教育行业。

目前,我国与日本运用 5S 的差距在于员工的参与程度的不同。日本已经把 5S 作为一种正式的管理规范,建立了一套能够有效地在各单位内传达运作的体系,并督促全体员工参加且系统性地实施。5S 已成为一种工作方式,不仅是为了吸引顾客,还为了建立有效的品质过程,并以此作为生产和提供优质产品与服务的先决条件。

上海企达企业管理咨询有限公司经过十年的磨炼,积累了丰富的实践及教学经验,拥有一批高素质的人才,对 5S 有更深入的理解。在此,我们在日本 5S 模式上结合中国特有的文化,推出 6S 这本书,更加适合中国企业的管理方式,更加本土化,其具体分析了我们国家在推行此模式的过程中与先进国家的差异,主要表现在公司体制、推进模式,最重要的是在推进过程中员工在各层次中素质不断提升的细节变化,虽然这些变化往往都不为国人所知,但却是成功的关键。6S 本就强调环境育人,通过实施过程从而达到员工素质的提高,进而提升企业的管理水平。

笔者还需感谢新协力等 8 家公司,他们将自己在实施 6S 过程中所得经验及心得毫无保留地奉与读者共享,特此向他们再次表示衷心的感谢。另外,本书在编写过程中吸取和借鉴了相关著作的一些研究成果,谨向这些学者和同行们致谢!

作者

2009 年 1 月

序

持续不断地提高企业现场管理水平是每个企业经营管理者及职业经理人的共识和追求,我们新协力企业是一家民营科技型实业公司,从事多个行业的装备制造与研发,并时刻关注先进的管理理念、管理模式的学习和推行。近年来,在上海企达企业管理咨询公司的指导下,我们开展了一些 6S 管理理论和实践活动,在改善企业形象、弘扬企业文化、培训员工良好的工作习惯、提高员工综合素质等方面收到了较为显著的成效。通过 6S 管理活动,我们深刻认识到,6S 管理是企业实施其它管理活动的基础和保障,书中把我们的一些基本理念、思想和做法奉献给大家,以期各位读者把真正的 6S 管理带到企业管理中去。

本书在理论性、系统性、实用性等方面,都具有一定的创新,较完整地涵盖了 6S 现场管理的内涵和推行中存在的普遍现象和应对策略,对于提高企业现场管理水平具有较宽的适用性和可操作性,是一本十分贴近实战的培训教材。

苏州新协力集团 董事长 王玉南

2008-12-14 中国 苏州

《中国式 5S 管理》一书读后感

当金融海啸袭击全球时,人们除了震惊和恐慌之外好像还有点不知所措。从未有过的危机感在不同行业内滋生。中国的制造业也难免不受全球性危机的波及。反思和自省,对于今后的发展来说不知有多么的重要。《中国式 5S 管理》此时横空出世好似黑暗中的一道霞光,让中国的制造业为之一震。该书通过真实案例和理论结合的形式充分展现了中国制造业的现状,通过对国外制造业先进的管理理念的整理,剖析,总结并颇具行业指导性。同时,它提供了如何提升中国制造业软实力等诸多方面宝贵的实战方法。不难看出,《中国式 5S 管理》在这个多事之年的出现犹如中国制造业的及时雨,中国成为制造强国的梦想指日可待。

——应达工业(上海)有限公司经理 王志强

中国制造业要达到日本丰田的精益生产境界,首先要从 5S 做起。这本书不仅对 5S 基本理论作了全面的概括,同时还结合中国企业新协力集团公司实行 6S 成功的案例,通过分析和实证的手段表达了 5S 的核心思想。

全书贯穿了作者的思想体系和研究成果,写作手法新颖,文笔流畅,层次分明,给人一种对学习和实行 5S 的耳目一新之感,是学术界和企事业界人士值得学习、阅读的一本好书。我相信,这本书对中国企事业管理创新,特别是制造企业管理创新大有益处。

——创力(南京)科技有限公司高级工程师、精益生产经理 季军伟

结合实际,通俗易懂,受益匪浅,特别是对 5S 管理的理解,是无事不在,无处不在。对我今后的管理工作将起到一定的指导作用。

——上海通用开关有限公司变压器部运营经理 杨建涛

《中国式 5S 管理》一书,深入浅出,简单明了地向读者介绍了日企 5S 管理思想的精髓,开宗明义地指出,中国企业管理的细节和基础在于 6S 管理。

该书给我影响深刻的是,引用具体的案例介绍了如何导入和实施 6S 体系。这正是这本书的亮点,它凝结了作者丰富的企业管理实战经验和对 5S 管理思想的深刻剖析。如果说该书还有何可改进的地方我觉得书名可否更直接地称作《中国式 5S 管理》,让读者更能明白了解作者的写作主题。

——丰田合成(上海)有限公司 调达 万城

《中国式 5S 管理》一书深刻剖析了上世纪 70 年代石油经济危机中,日本丰田等一些公司如何走出困境走向成功的原因,将日本 5S 管理中的“整理、整顿、清洁、清扫、素养”思想与企业“安全”理念相结合,形成了独特的 6S 管理模式。本书通过苏州新协力集团公司推行 6S 的成功案例,详细阐述 6S 管理的具体实施步骤,使得一种管理理论具备了可操作性。

尽管 5S 理念起源于制造业,但是本书中的“安全”理念更加值得推广。安全是企业的生命线,尤其对于民航、核电、化工、食品等关系到民众安全的领域,企业推行安全理念,更是一种社会责任。在全社会倡导“以人为本”的大环境下,《中国式 5S 管理》必将产生深远的影响,而且对于当前国际金融危机下中小企业走出困境,具有十分重要的指导作用。

——秦山第三核电有限公司高级工程师、核反应堆操纵员 沈爱东

目 录

第一章 6S 通向成功之路	1
第二章 苏州新协力集团公司 6S 推行案例	11
一、6S 项目导入背景	11
二、新协力集团公司高层对 6S 推行的期望	12
三、6S 推行整体规划	13
四、在 6S 推行过程中如何突破重重阻力	17
五、6S 推行过程中发生的转变	18
六、6S 推行所取得的成效	20
第三章 整理 (SEIRI) 实施重点	28
一、整理的含义	28
二、实施整理的目的及要点	29
三、未做好整理的现场存在的问题	33
四、整理实施步骤及方法	34
五、整理工作注意事项	36
六、现场整理实施案例	37
第四章 整顿 (SEITON) 实施重点	38
一、整顿的含义	38
二、实施整顿的目的及要点	38
三、未做好整顿的现场存在的问题	38
四、整顿实施步骤及方法	39
五、实施整顿的关键活动	39
六、整顿实施注意事项	42
七、现场整顿实施案例	43
第五章 清扫 (SEISO) 实施重点	44
一、清扫的含义	44
二、清扫的目的及要点	44
三、未做好清扫的现场存在的问题	45
四、清扫推进步骤及方法	45
五、现场清扫实施案例	51

第六章 清洁 (SEIKEETSU) 实施重点	52
一、清洁的含义	52
二、清洁的目的及要点	53
三、清洁推进步骤及方法	58
四、6S 标准化建立	58
五、清洁延伸	59
第七章 素养 (SHITSUKE) 实施重点	60
一、素养的含义及作用	63
二、素养推进目的及要点	65
三、素养推进的步骤	66
四、提高员工素养的几个方面	69
五、打造良好的企业文化,提升企业竞争力	70
六、某公司推行素养的案例	76
第八章 安全 (SAFETY) 实施重点	77
一、安全的含义及目的	77
二、安全工作实施不力所导致的问题	84
三、企业不安全现状和不安全行为大扫描	87
四、安全推进重点及步骤	90
五、如何抓好现场安全管理工作	102
六、某知名企业安全生产规章制度	104
第九章 6S 推行工具	108
一、日本企业“五现手法”	108
二、现场“六不”改善法	110
三、定置管理法	111
四、目视管理法	116
五、看板管理法	119
六、流动红旗法	120
七、3M 法	120
八、5WHY 法	121
九、POKA - YOEK 法	122
第十章 6S 推行策划	126
一、获得高层支持	126
二、有效借助外力	127
三、全面发动公司、全员参与	128

四、成立 6S 推进组织	130
五、制定推行方案及计划	132
六、成立样板区试点推行	133
七、开展广泛教育培训	135
八、积极营造推行氛围	136
第十一章 6S 督导与改善	138
一、如何成立 6S 巡查小组	139
二、如何制定 6S 巡查标准	141
三、“白手套”检查法	142
四、6S 考核与绩效管理	142
五、如何跟踪问题改进	144
六、强化一线干部问题意识	144
七、培养员工改进意识及危机意识	145
八、提升员工执行能力	146
九、应用 6S 激励员工(推行 6S 的初期)	146
第十二章 6S 在管理中的延伸	149
一、会议的 6S	149
二、管理程序的 6S	154
第十三章 6S 管理进阶	159
一、6S 与 TQM	159
二、6S 与 IE	166
三、6S 与 TPM	170
四、6S 与精益生产	175
五、6S 与 ERP	187
第十四章 中国企业 5S 推行现状	193
一、5S 与老子哲学	193
二、企业推行 5S 的目的与意义	193
三、5S 在中国的发展现状	195
第十五章 6S 管理答疑	198
第十六章 中国企业的 6S 成功之路	208
一、丰田现场管理模式	208
二、中国企业如何才能成功推行 6S	211
参考文献	214



第一章 6S 通向成功之路

海尔张瑞敏：“永远战战兢兢，永远如履薄冰。”

联想柳传志：“我们一直在设立一个机制，好让我们的经营者不打盹，你一旦盹，对手的机会就来了。”

华为任正非：“华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对华为的冬天？”

微软比尔·盖茨：“我们离破产永远只有十八个月。”

戴尔电脑迈克尔·戴尔：“我有的时候半夜会醒，一想起事情就害怕。但如果不这样的话，那么你很快就会被别人干掉。”

每一句名言背后无不是对企业败落的担心，但是消亡是肯定的，只不过原因不同而已，但是此刻我们似乎为很多企业的消亡找到了一个共同的答案——经济危机。

我想此时此刻没有谁能比我国华南地区的失业员工更能体会其中的一番滋味！

合俊倒了，这是昔日世界最大的玩具加工商，6500 名员工面临失业！这也是金融风暴以来，中国企业倒下的最有实力的一个经济实体！

这个香港上市的玩具公司，2007 年 7 月 20 日在香港的股价为 2.38 港元，但是短短的 15 个月后，到了 2008 年的 10 月 14 日，合俊集团以 0.08 港元收出上市以来最低价。短短的 15 个月资产缩水 95%。10 月 15 日，合俊集团以“待刊发有关股价敏感资料的公告”为由宣布停牌。整个 2008 年，由于国内原材料和人力成本上涨、人民币升值加速、融资困难、出口退税率下调，加上国外检测费用增加，合俊集团已经亏损 2 亿元，能够支撑到 10 月 15 日已经纯属不易。难道仅仅是一个合俊吗？在合俊前面倒下的何止有成百上千个合俊，这个世界到底怎么了？

今天我们的鼻子是否闻到一点什么不正常的味道，我们迟钝的感觉也在告



诉我们经济环境恶化了——原材料涨价,人力成本增加(特别是在2008年初实行新的劳动法以来),人民币加速升值……。四个字:举步维艰!也许明年是个更糟的年份,后年也许只有天知道。怎么办?出路何在?

不断有不好的消息接踵传来,世界股指如江河日下,原材料上涨,次贷危机,法国人放下了骄傲的大餐,美国人陷入房贷危机……。我们自己呢?媒体在不断报道珠江三角洲企业的倒闭,中国的经济后几年的GDP可能出现负增长。作为世界的制造中心,中国企业何去何从?如果说现在大家就已经有所感触的话,那明年和后年的日子可就更难过了,出口的路不是很好走,一方面国外的经济也不是很景气,另外一方面我们还面临着国外的种种限制。

不好的消息似乎并没有停止脚步,听到下面这一则消息恐怕对有的读者来说更是雪上加霜。2008年10月22日世界上最大的零售商沃尔玛公司宣布将“严格控制”中国的供应商,使其更好地尊重中国政府对环保和减能降耗的要求,以成全其环保和对社会负责任的形象转变,而不仅是一个强调为客户省钱的理念,这又意味着成本的上升。这个在中国有着20000多家供应商,100多亿美金采购额的大鳄的举措,足以让中国的厂商在如此萧条的环境下更感凄凉。

何去何从?企业如何突出重围?无数的企业家都在问。让我们的目光从萧条的现在转向1973年,同样是因为经济危机的20世纪70年代,也许会给我们一点启示。受世界石油危机的影响,世界经济也同样陷入了萧条时期,世界经济衰退,无数企业破产倒闭,没有倒闭破产的也是大门紧闭,开工不足,工人阶级陷入了赤穷的边缘,大部分人开始靠领政府救济以维持生计。

但是在此时却有个例外——日本丰田,在萧条期还能获得很大的赢利,在整个日本业界引起了巨大的反响,这也就是世界闻名的TPS作用。但是TPS并非是一日形成的,那我们来看一下TPS的发展史。

20世纪50年代,经过第二次世界大战的日本经济有所恢复,生产也进入安定期,但是随着企业扩大,人员增多,企业的安全事故频发,为了有效地防止安全事故的发生,日本业界开始做5S中的前两个S——整理和整顿。通过对现场有效果的整理和整顿,车间一目了然,安全事故的发生率大大下降。也正是经过了将近10年时间,日本人养成了良好的追根究底的习惯,他们开始把在前两个S中养成的好习惯带到了去解决生产中碰到的每一个问题,于是第三个



S——清洁出现了。后来日本人还发现,问题解决了,但是过些时日曾经发生过的问题又开始发生,特别是有新的同事加入的时候。这个时候开始认识到必须把该改善的东西标准化,一方面可以避免错误重复发生,同时也是一个很好的教材,让新到的同事一次性把事情做对。有了标准还要有一个对标准执行效果进行考核的工具,于是制度化的工作又开始在日本业界兴起,这就是第四个S——清扫。经过长时间的实施,善于总结的日本人发现,通过20年的辛苦,员工的素质发生了根本性变化,不论是精神风貌还是员工的修养和技能,同时所有革新的基础就是人这个最大的因素,于是第5个S——素养产生了。无疑丰田是5S的最大受益者,也正是通过这样一步一步的努力,丰田才有了TPS这一制胜的法宝。

也正是经过1973年石油经济危机,丰田的价值被凸现得十分明显,多数的企业倒闭、破产,但是基于TPS生产技术的丰田反倒是不断的赢利,这引起了整个日本产业界的高度注意。于是从1977年开始便在日本业界推广这一技术,到了1986年更是引起世界的注意。欧美人士开始到日本来学习这一技术,引入到欧美的产业生产中,不过他们称之为精益生产技术,后来引入我国也叫精益生产技术。现在很多的企业在实施TPS生产技术,但是成功的却很少。失败的很大原因在于他们并没有做好精益生产的实施基础,也就是本书结合中国实际,在日本5S的基础上又重点强调的安全是一切的基础,从而形成具有中国特色的6S。实施6S的结果不是我们简简单单可以衡量的,曾经在某处读到过这样一句话:事物总是相关联的,当一个方面发生了变化,会引起连锁的反应,只是我们从来没有用心去认真地研究除了我们自己想得到的事物以外的东西,可能那些东西比我们要的目标更让人动心。我把这句话送给本书的读者,对于这句话的分析,我们将在下面展开。

如果有机会到日本去参观,特别是到日本的工厂,就会发现日本车间里并不是我们想象中那样全是崭新的设备,映入眼帘的是一组组旧的机器设备,但是保养良好,各个设备都和我们使用的设备有所区别,全部是经过改造过的。这些经过改造的设备比原先采购的更适合生产的需要,这也是不断实施5S的结果。

基于安全第一,强调节约精神的5S正是丰田成功法宝的基石。下面我们依然用这里面最成功的代表丰田来说明,我们来浏览一下日本丰田的总裁们是



如何说的。

大野耐一:我认为只要杜绝浪费,生产效率就可以提升10倍。这种想法,正是现在丰田生产模式的出发点。

张富士夫:一切当从节俭开始,毛巾干了再拧拧。

渡边捷昭:把成本降低30%是远远不够的,我们要尽一切可能来降低成本。目标是在现有的基础上再降50%,目的就是确保20%~30%利润。

下面我们举些数据来看一下“节约”的效果:

2002年4~9月,丰田集团的销售总额为7.88万亿日元,比2001年同期增长15.4%,营业收入增长44.3%,但是纯利润的涨幅却高达90.2%。

2004年丰田车的利润为每辆2000美金,通用为18美金,福特为负的197美金。2005年美国汽车业再也顶不住来自丰田的压力,美国总统小布什亲临日本,督促日本政府要求丰田涨价。面对如此盛情,丰田何乐而不为呢?

6S是个全面杀手,从创造一流的企业环境到消除生产中的问题,无一不大显身手。节约的角度不仅仅是在我们通常认为和生产相关的部分,现讲一个抽水马桶压三块砖的故事。笔者第一次听说这个故事是在上中学的时候,日本人发现抽水马桶太浪费水,于是在马桶中放了三块砖来节约水。是不是我们要笑话日本人的小气,这不是小气,而是合情合理的节约。我们的先人也是很强调节约的,“勤俭持家”四个字作为一个中国人我想大家并不陌生,该花的钱一分不省,该省的钱一分不花。一个企业也是一个大家,勤俭更是需要提倡,家道衰落了,倒霉的是一家人,企业衰落了倒霉的是一批人。如何保持一个企业长久地运营下去是每一个企业员工应负的责任。对于节约,笔者曾经这样教育员工:“浪费就是变相的卖国,也就是汉奸。”说话不要说得这么严重。是的,话不好听,说得刻薄了点,但是你想想看:什么是汉奸,就是出卖国家利益的人;浪费的是什麼,国家的资源,国家的资源不需要付出吗,那不是国家利益吗?你出卖了国家利益,这和汉奸的行为有差别吗?你说我做了这么点小事,你说的有必要这么严重吗?什么是小事,世界发展几千年,总共发生了9件大事,其他的全是小事,小的时候拿别人的一根针,大了就能去做强盗土匪,这不还是一点一点养成的。三国的刘备说得好:“勿以善小而不为,勿以恶小而为之。”没有所谓的大小,这是性质的问题,积土成山、滴水成海,做得多了问题的性质就变了。你说一个抢劫了5分钱的劫匪和抢劫了1亿元的劫匪作案的性质有区别吗?



强调节约精神的6S,倡导把节约精神贯穿到企业的产、供、销的每一个环节,大力推广节俭无小事的活动,从消极的角度为企业创造利润。但是节约不是让我们牺牲和降低产品与服务的标准来愚弄客户,节约强调重点是去掉不合理的部分,从而达到目标。有了这样的法宝,做得越彻底就多了一件竞争的利器,至少我们在成本上还可以比竞争对手更强。如果控制得如此之好都生存不下去的话,那我们的敌人肯定比我们消亡得更快。

生存为王,让我们先存而后图!

从1978年到2008年,30年,整整30年,安定的国内局势、不断繁荣的国内市场以及劳动力的成本优势再加上国家产业保护,中国的企业还没有经历过任何所谓真正意义上的经济危机。正是良好的经济环境,磨掉了我们大部分人仅剩的一点危机意识,更谈不上生存的本事。

6S的实行就是一场变革的实行,要求员工适应变革一般来说要经过三个阶段:

(1)意识改变阶段:通过教育和讨论达成共同意识,确认新的变革对自己和公司都是有利的。

(2)角色认知:自己在新变革中处于什么样的状态,了解变革的需要,提出分享改善。

(3)实施:对于已经认同的方案,努力去执行,同时按照计划表来检查进度确认效果。

但是在现实之中我们往往忽略了前面两个阶段,直接进入第三个阶段,而对于第三个阶段还是没有经过员工认可的方案,其执行效果可想而知。

6S首先就是要改变我们员工的意识,首当其冲就是危机意识,没有发展就意味着灭亡。“公司所有员工是否考虑过,如果有一天公司销售额下滑,利润下滑甚至破产,我们怎么办?”“泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出海的,结果怎么样?我相信,这一天一定会到来,面对这样的未来,我们怎么样来处理,我们是否思考过?”“十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而只有危机感!”“失败这一天一定会到来,大家要准备迎接”等等,这些句子很多人都耳熟能详,它们是华为的老总任正非在为其员工所写的《华为的冬天》一书中提到的。企业倒闭的一天一定会到来,而且不管是因为什么原因。



还有一个例子那就是温水煮青蛙。19 世纪末,美国康奈尔大学做过一次有名的青蛙实验。他们把一只青蛙冷不防丢进装满热水的锅里,这只青蛙在千钧一发的生死关头突然用尽全力,一下子跃出那势必使它丧命的水锅,安然逃生!半小时后,他们使用同样的锅,在锅里放满与自然温度相同的冷水,然后把那只死里逃生又已经恢复了元气的青蛙放到锅里。由于水温适度,青蛙没有任何感觉。教授们接着悄悄地点燃锅底下的炭火并让其慢慢地燃烧。青蛙优哉游哉地在水中享受“温暖”,等到它感觉到热度已经熬受不住了,终于想起来要奋力一跳以逃命,但为时已晚,它欲跳乏力,全身瘫痪,慢慢就皮开肉绽,葬身在热锅之中。

我们就是那只青蛙,因为太平岁月过的太久了,我们求生的本能都退化了,如何能在如此困境中顽强生存?转变,太需要转变了,我们只有保持着时刻的警惕才有一丝生存的希望。海尔首席执行官张瑞敏先生的经营意识“战战兢兢,如履薄冰”,这就是危机意识,我们在企业的运营中也要把这种压力分解到我们员工的身上。这几年我一直在研究日本的模式,特别是丰田的模式,而中国企业我关注的是海尔和华为。海尔的两个模式:三工并存、三工转化,以及SBU,这就是让员工在自己的职位上同样也要感受到市场的压力制度化,危机意识不是因为我们的教育就能把这种意识深深植入员工心中的,而是要通过体制创新,创造有危机感的环境,让员工不得不认真对待。杰克·韦尔奇在通用汽车的做法是什么?只有第一、第二,如果通用的一个所属公司在自己所属的行业干不到第一、第二,那它就没有在 GE 存在的价值。这样的做法,你说员工有没有危机感?还有另一条,每年考核最后的一个一定要干掉,前面是金银,后面是老虎,由不得你不努力。

海尔的管理模式,多多少少大家都了解,SBU 我想大家都不陌生吧,它是 Strategic Business Unit 的缩写,即战略事业单元,也称战略业务单元,强调职位的运营的理念。我们给了一个员工工作的机会,就是给了他一个运营的机会,企业把自己的资源借给员工运营,员工必须用自己的智力和体力来创造自己的那份收入,同时也要在这个过程中上交一定的资源使用费,你说如果我们用这个模式来计算员工的收入,或者至少员工都有这个意识,他的动力会是多么的大。SBU 的模式就是一个教育模式的最终结果,由不得员工不努力去提高自己的经营效果,来比效率、比质量、比成本,更要顾及自己相关的一切,因为这是他