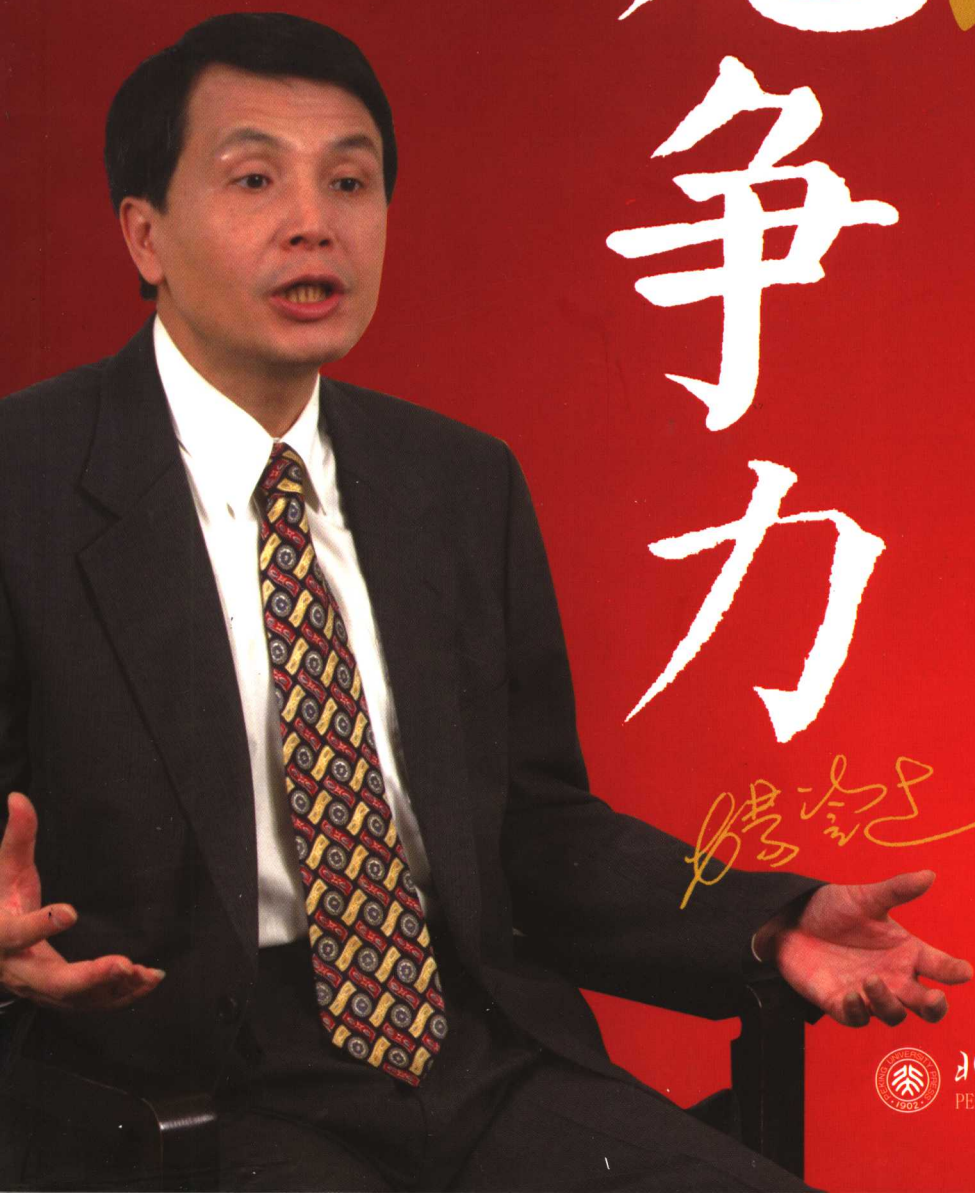


企业如何提升竞争力?  
请看资深管理专家的精辟解答。

杨望远◎著

# 倍增 竞争力

杨望远



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

杨望远◎著

# 倍增 竞争力

杨望远



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

倍增竞争力/杨望远著. —北京:北京大学出版社,2006.7

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10845-1

I. 倍… II. 杨… III. 企业—市场竞争 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 070283 号

**书 名: 倍增竞争力**

---

著作责任者: 杨望远 著

责任编辑: 虞正逸

标准书号: ISBN 7-301-10845-1/F · 1419

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.75 印张 131 千字

2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



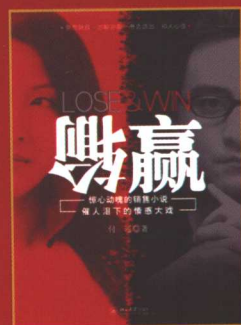
**杨望远** 著名管理专家，广受企业欢迎的培训大师，国际东西大学教授，望远国际管理顾问公司董事长，资深管理顾问。曾任台湾地区提高生产力运动讲师和多家企业经理，是众多企业的经营执行顾问和企业内训讲师，也是台湾《经济日报》、《工商时报》等媒体的专栏作家。

主要的著作有：

1. 《合理化管理》
2. 《如何执行企划案》
3. 《凡事都有好方法》
4. 《用管理激发潜能》
5. 《人人成为管理者》

倍增  
竞争力





策 划：北京博雅光华教育科技有限公司  
 责任编辑：虞正逸  
 征稿电话：010-82893507  
 E-mail: tbcbooks@vip.163.com  
 封面设计：福瑞来书装



## 第一篇 IE 既难又不难

|                   |      |
|-------------------|------|
| IE 方法探秘 .....     | (3)  |
| IE 的发展历程 .....    | (5)  |
| IE 基础需扎实 .....    | (7)  |
| 全员 IE .....       | (8)  |
| 5S 简单却不容易施行 ..... | (9)  |
| 八分标准,二分弹性 .....   | (12) |
| 到岸不需船.....        | (14) |
| 深入分析找真因.....      | (15) |
| 根本解决方案在哪里.....    | (17) |
| 提升人的能力.....       | (19) |
| 减负 50% 完全可能 ..... | (20) |
| 降低成本 30% .....    | (22) |
| C 类货品月结法 .....    | (24) |
| 流程时间减半.....       | (25) |
| 巧妇能为无米之炊.....     | (27) |
| 作业要领贯穿基层.....     | (29) |
| 三级保养零故障.....      | (30) |
| 世界工厂的发展趋势.....    | (31) |
| 效率的十二项原则.....     | (33) |

## 第二篇 扎实做好基础工作

|                  |      |
|------------------|------|
| 小企业如何变成大企业·····  | (39) |
| 不变才是真理·····      | (40) |
| 订单三倍增长·····      | (41) |
| 懂与做·····         | (43) |
| 工作分析与评价·····     | (44) |
| 好在哪里·····        | (47) |
| 机动调度尖峰人力·····    | (48) |
| 监看不算工作·····      | (50) |
| 快鱼吃慢鱼·····       | (51) |
| 老师傅错了·····       | (52) |
| 流程简化与加速·····     | (53) |
| 善用随机手册·····      | (55) |
| 传统的审核稽核功成退位····· | (56) |
| 书面指令取代口头派工·····  | (58) |
| 突破变速器调整瓶颈·····   | (59) |
| 稳定质量的要诀·····     | (60) |
| 易制化设计·····       | (62) |
| 有效管控来料变化·····    | (64) |
| 技术可以标准化·····     | (65) |
| 用标准成本管理成本·····   | (67) |

## 第三篇 管理方法,适合最好

|                      |      |
|----------------------|------|
| 时间管理要追本溯源·····       | (73) |
| 标准化不是摆样子·····        | (74) |
| 标准架构,统一整改·····       | (75) |
| 组织层级由金字塔型向作战型变化····· | (77) |
| 层别管理高效能·····         | (80) |
| 管理跨度大突破·····         | (81) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 管理原则十四条.....       | (83)  |
| 管理是讲“为什么” .....    | (85)  |
| 到现场去管理.....        | (86)  |
| 活用工作分析表.....       | (88)  |
| 开明的专制.....         | (89)  |
| 考绩要让人心服口服.....     | (90)  |
| 量化指标,成果考绩 .....    | (92)  |
| 强势领导.....          | (94)  |
| 通过众人把事情做好.....     | (95)  |
| 轻松愉快做主管(老板) .....  | (96)  |
| 事前审核 VS 事后检查 ..... | (97)  |
| 成果保持,经验传承 .....    | (98)  |
| 知识的积累、扩散与传承 .....  | (99)  |
| 快速复制制度及人才 .....    | (102) |
| 执行四力 .....         | (103) |

#### 第四篇 人人都是经营者

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 薪资变动乃必然趋势 .....    | (107) |
| 薪资公开 VS 薪资保密 ..... | (108) |
| 浪费如金,闲人是宝.....     | (109) |
| 勉强 .....           | (111) |
| 人分四等 .....         | (112) |
| 人人都是管理者 .....      | (113) |
| 人是资源而非资产 .....     | (115) |
| 钢铁纪律 .....         | (117) |
| 疏忽 VS 故违 .....     | (118) |
| 奖三罚一 .....         | (119) |
| 谈判 .....           | (120) |
| 投资自己 .....         | (121) |
| 选择权大惊喜 .....       | (122) |



|                  |       |
|------------------|-------|
| 学以致用能力 .....     | (123) |
| 真忍 .....         | (124) |
| 正确训练,倍增效率.....   | (126) |
| 作战乃最佳训练 .....    | (127) |
| 如何评估教育训练效果 ..... | (128) |
| 自愈免疫功能 .....     | (129) |
| 做成为止 .....       | (130) |

## 第五篇 创新创造竞争力

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 不准才准 .....        | (135) |
| 摒弃官僚式政治 .....     | (137) |
| 免费的午餐最贵 .....     | (137) |
| 创新需求,创造市场.....    | (138) |
| 风险,让人又怕又爱.....    | (139) |
| 顾客到底需求什么 .....    | (141) |
| 顾客是最终裁判 .....     | (143) |
| 客制化 VS 标准化 .....  | (145) |
| 求全不全 .....        | (147) |
| 特色经营,逆势成长.....    | (148) |
| 微利 VS 暴利 .....    | (150) |
| 进或退,取决于优势竞争力..... | (151) |
| 优势竞争的要件 .....     | (152) |
| 优势竞争十则 .....      | (154) |
| 如何做一个称职顾问 .....   | (155) |
| 审慎乐观 .....        | (157) |
| 预测创造未来 .....      | (158) |
| 追求成长而非膨胀 .....    | (159) |
| 永续经营之道 .....      | (161) |
| 愿景成真 .....        | (163) |



## 第一篇

# IE 既难又不难

倍增竞争力



## ◎ IE 方法探秘

近来常听人说：“我们工厂准备用 IE（工业工程）方法改善管理，听说效果很好。”

我便故作惊奇地问：“IE 方法是什么？”

答：“一种很有效的管理方法。”

再问：“你清楚具体如何用吗？”

答：“只是听大家都这么说，具体 IE 方法指什么，我们也不清楚。”

当然，企业追求改善的愿望值得嘉许，但一窝蜂赶时髦地盲从，又令人叹息。要应用一种新的管理方法，我们首先得对这种管理方法的内涵有一个基本的了解。就拿 IE 方法来说吧，它具体包括：

一、5W2H 法：用于制定战略规划和任务计划，反复质疑，力求周延。

1. What：做什么事？目的何在？具有挑战性吗？
2. Who：何人做？分唯一主办者、协办者及相关者。
3. When：何时做？开始时间？中间进度？完成期限？
4. Where：何地做？空间、地域分析，能否因地制宜？
5. Why：为何做？是最佳方案吗？有预备方案吗？
6. How：何种方式？能突破吗？
7. How much：效益如何？值得做吗？

二、流程法：是使流程平衡顺畅，减少坏损及搬运损耗，达到质量稳定的改善方法。

1. 制造流程：根据产品生产的频率及数量排序，量大经常

做者作为主流程，其余为副流程。

2. 事务流程：以标准化及合理授权来简化流程，加速流程运转。区分正常或异常，正常的予以标准化，授权相关人员处理；异常则严格审核管制。

三、动作改进法：通过动作分析改善作业方法，在符合舒适、正确、有效率的原则下最大限度地发挥产能。

1. 动作经济原则：按照人体工程学的科学原理，尽可能双手同时动作，并使动作距离最短且不受干扰。

2. 简明工作因素法：通过科学分析，消除不必要的动作，纠正错误动作，改善不适宜动作，使动作简易且准确。

四、根治法：追溯问题的源头，从根本上解决问题，使事情一开始就做对，避免日后去做大量善后工作。

1. 找出真因：任何问题的真因只有一个，若真因不确定，则对策不会见效。

2. 标本兼治：治标仅一时有用，治本方能一劳永逸，本固，则枝叶问题可不治而愈。

3. 未雨绸缪：把一个解决问题的好经验传承给其他人，可以使他人避免重蹈覆辙。

4. 标准化：靠人管理，难免受人的主观因素影响，失之偏颇；纳入规章制度，践行于日常管理，虽人员常有变动，却制度不变，方能效果长久。

五、成果法：将一切工作予以量化并据其考核绩效。

1. 工作评价：用工作分析方法先消除不必要的工作，再以工作改善与简化，减少可能的工作失误及工作负荷，然后安排与每一职务相适应的工作内容，并评估其胜任度。

2. 薪等归级：将薪酬区分为本薪（固定薪，相同职等的本薪一样）、职务薪（半固定，不同职务给予差别性待遇）、变动薪（绩效奖金，依贡献度核发）；则这三个部分各占总薪酬的

三分之一。

3. 绩效管理：分高层、中层、基层三类，设计年度盈余分配、月达标奖金及效率奖金，先团体后个人。

4. 目标管理：为避免各类管理方向错乱，造成内耗，必须以目标管理为经，结合其他管理为纬，经纬交错，目标准确。

其他还有价值工程（VE）、品质管理（新）七手法、同步工程、质量功能展开（QFD），等等，这里就不展开讲了。

我们以为：人人可以做 IE，人人都有改善的巨大潜能，只要认真投入工作，勇于向高目标挑战，则 IE 心法自会源源而生，成为 IE 高手。我们一定不能眼高手低，只有把基础的 IE 功夫做扎实，才能信心百倍地去推动突破性改革。

### 重点提示

IE 是一种用工业工程方法改善管理的有效方法，它具体包括 5W2H 法、流程法、动作改进法、根治法、成果法。

## ● IE 的发展历程

1962 年，台湾地区仅有两所大专院校成立了工业工程（IE）系，到今天，几乎台湾所有的大专院校都有了工业工程相关的科、系、所，工业工程已经成了一个十分热门的专业。由于早期是以制造业为主，所以名为“工业工程”，但其研究的内容实为如何改善与创新，可以说它适用于任何行业，使不好的可以改好，好的可以更好。

笔者曾任巨大机械（捷安特）工程处处长，从事 IE 的相关具体工作。从新厂的扩建、安装及测试设备，到生产流程改善、供应厂商辅导、事务流程简化与改善、信息化网络建设等，实际印证了 IE 可参与任何工作，追求最适结果（Optimal Solution）。

以后笔者又担任经营顾问，兼任管理讲师，接触的企业有数千家，辅导及培训的企业有数百家，各类行业几乎都接触过，发现不论行业种类、企业规模、绩效优劣、人才水平差异如何，每个企业都有绩效翻倍的改善空间，即使像台湾企业的楷模如台塑、鸿海、台积电亦不例外。

我们以为，IE 当前最重要的使命乃是协助企业打下永续经营的基础，并帮助企业走上永续发展的大道。这里有四项要点值得重视：1. 合理化改善永无止境；2. 贯彻落实标准化，保持改善的成果与经验；3. 建立绩效管理体系，使制度自动自发运作，不因人事更迭或政策变化而变化；4. 实施自主管理，一代一代往下传，达到生生不息的境界。

### 重点提示

IE 最重要的使命是协助企业打下永续经营的基础，走上永续发展的大道。要重视以下四点：一是合理化改善永无止境；二是贯彻落实标准化；三是建立绩效管理体系；四是实施自主管理。



## ◎ IE 基础需扎实

富士康（鸿海）公司在深圳龙华厂区设立 IE 学院，计划让所有的干部通过培训都具备 IE 理念与技能。可以说，整个中国的 IE 开展得如火如荼，因为 IE 可以快速帮助企业和个人进行改善与创新。但在这一过程中，我们需要避免一窝蜂的情形。有些人只是道听途说 IE 很好用，却不见得完全了解 IE 究竟是什么？要学些什么？能做些什么？他们忽略了一个基本事实：根基问题。基础不牢固，一切皆如浮萍，难以持久。

所以，打牢基础的道理并不深奥，亦无秘方，着力点还是要放在合理化改善的持续不断、标准化贯彻落实的长期不懈上。尤其是对于标准化的两个基准：作业标准与标准工时要力求客观准确。因为此二项工作即是 IE 的起源，也是 IE 能够扎下根来的基础。

但在实际工作中，如果问贵公司作业标准合不合格？标准工时标不标准？恐怕多数人都以为不然或一头雾水，甚至有人愤愤不平：“我们已通过 ISO 认证！”似乎不值得一问。但如果换个方式问：贵公司投入产出的过程始终都处于可控状态吗？恐怕就有不少人面面相觑。

因此，IE 不是挂在嘴边上的，是要学以致用。要使人人成为 IE 能手，掌握一定的方法固然重要，更重要的还是要做好基础工作。

## 重点提示

IE 方法要学以致用，关键是做好基础工作，着力点放在合理化改善的持续不断和标准化贯彻落实的长期不懈上。

## ● 全员 IE

以前，大企业聘用 IE 工程师，不仅要求其大学本科毕业，还须受过百余小时的专业训练，且经测试合格颁证。IE 人才十分难求。而当时 IE 的主要工作多半是确立作业标准、设定标准工时、改善流程设置、提升效率和质量、降低成本和不良品。由于人少事繁，往往是工作进度赶不上变化速度，再加上专业性较强，基层执行人员理解上有一定的难度且配合度差，IE 的绩效并不显著。

近十多年来，随着人们教育水平和社会生产力水平的大幅度提高，信息流通快速化和企业经营管理水平的现代化，工业工程师几乎无处不在，也可以说，企业里几乎所有的工作都和工业工程有关，因为没有一项工作不需要改善与创新？

我们研究发现，成功的企业家就是天生的 IE 工程师，其所作所为不仅与 IE 的理论及实践合拍，甚至还能够超前一步。同理可得，凡是卓越的作业员、业务员、技术员、事务员、销售员、领班、主管、经理人等也是不学自成的 IE 工程师。

尤其是在经营中，至少有 80% 以上的情况需要一线人员即时作出准确反应，仅仅依赖极少数卓越者是不行的，而必须人人都能独当一面。因此，人人成为管理者，全员 IE 已成必然。