

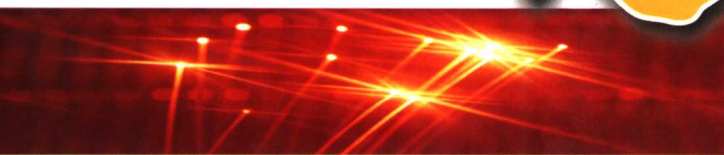
作风是第一位的

人本生产模式与企业文化

如何推行“5S”

QiYe NeiGong

企业内功



© 白春华

重庆大学出版社

企业内功

白春华

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业内功/白春华.-重庆:重庆大学出版社,2004.5

ISBN 7-5624-3099-3

I.企... II.白... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第023334号

企业内功

白春华

责任编辑:梁涛 王启志 版式设计:梁涛

责任校对:蓝安梅 责任印制:张立全

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鹤盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023)65102378 65105781

传真:(023)65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

四川外语学院印刷厂印刷

*

开本:880×1230 1/32 印张:5.25 字数:153千

2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷

印数:1-3000

ISBN 7-5624-3099-3/F·333 定价:16.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

前言

QIAN YAN

《企业内功》问世了，它是我数年来管理经验的总结和理论探索的成果，也凝结了许多管理者和领导者的智慧和心血，相信能够给所有阅读或借鉴它的人们以启发和帮助。

本书分3个部分。第一部分：作风是第一位的；第二部分：人本生产模式与企业文化；第三部分：如何推行“5S”。

本书所阐述的观点和做法有很多是我通过自己的实践和探索而首创的，也有许多是现行的理论与实际的总结，它们都是企业提高自身能力的有效途径。本书没有什么长篇大论，也没有过于深奥的分析，更没有喋喋不休地述说一个又一个的案例。现代生活的节奏太快了，人们往往没有更多的时间来细细咀嚼；我也充分地相信所有读者的悟性，所以本书力图成为一本最实在的提高企业管理、练就企业内功的手册式的通俗读物。它不会耗去你太多的时间，但它会给予你启发，

会打开你心灵的窗户，让你有一种顿悟，获得灵感，使你勇敢地踏上管理岗位，或者使你更加充满自信地去面对你所领导和管理的一切，最终使你成为杰出的管理者和领导者。

之后，你再回过头来看看本书，又会踌躇满志，产生向更高目标迈进的冲动和信心。

中国经济的迅猛发展，造就出一个又一个的企业家，也必将诞生与之相适应的促进经济更快发展的管理思想。本书针对人们模糊的认识和过时的习惯，提出了许多切合现实的新观点；更旗帜鲜明地提出了人本生产方式，这是管理实践与管理理论的大胆总结与突破。人本生产方式的理论，把企业生产剖析为企业能力与员工热情两方面，企业要注重企业能力的提高，更要研究如何充分发挥各级员工的热情，企业之间的竞争归根结底是企业热情的竞争。本书在讲解“5S”时，十分注重“5S”推展的标准化和系统化，采用标语和罗列要点的方式，集实用性和理论性于一体。

本书写作，始终在通俗、简洁和生动上下功夫，3个部分，3种文章结构，又一气呵成。为了使本书更加生动、幽默，促人思考，特地精心配作了大量的漫画。

最后，要感激我永远的领导朱列东、高勇、秦长治、郑行朝、李超，他们都从各个方面指导过我，使我能够成长起来。

感谢重庆大学出版社，为本书出版做了大量的工作。

愿本书能够为快速发展的中国经济起到一定的助推作用！

白春华

2004年2月

目 录

M U L U

第一部分

作风是第一位的	1
第一节 速度就是生命	7
第二节 放松就会失败	11
第三节 企业的核心竞争力	15
第四节 服务是管理的灵魂	19
第五节 伦理观点	22
第六节 学习能力是企业的根本能力	25

第二部分

人本生产模式与企业文化	29
第一节 精益生产方式的产生及其背景	34
第二节 精益生产方式的概念和思维方式	39
第三节 人本生产方式的产生及其概念	46
第四节 生产制造领域的人本化管理	54
第五节 计算机管理在生产系统中的应用	81
第六节 产品成本领域的管理	84
第七节 协作配套领域的管理	90
第八节 信息反馈机制	94

第九节 用人的道理	98
第十节 管理权变	105
第十一节 文化取势	107

第三部分

如何推行“5S”	113
第一节 推行“5S”的目的	118
第二节 “5S”的推进要点	123
第三节 组织推进	145
第四节 “5S”的内部审核	152

后记

.....	155
-------	-----



Part 1

第一部分

作风是第一位的

每一次世界经济的高速成长，都伴随着管理思想的重大进步，使他们之间相得益彰。

对于一个企业来讲，什么是第一位的呢？

从宏观的角度讲，战略是第一位的。但从管理的角度来说，企业员工的工作作风是第一位的。我是一个实践者，在国内和国外的许多企业担任过总经理、副总经理，其中涉及机械厂、行政部门以及摩托车企业。我到这些企业都能对其产生重大的推动作用。从管理的角度，我首抓的都是工作作风。

举一个例子，重庆隆鑫工业集团在浙江黄岩有一家生产踏板摩托车的企业，新组建时期，效果很差。当时有 170 多人，他们分别来自浙江、安徽、广东和重庆。由于组织工作混乱，一天仅能装配 40 辆摩托车，且质量不良，公司股东、用户怨声载道，企业内部弥漫着悲观失望的情绪。在这种情况下，公司召开了有股东、管理咨询专家和公司主管以上人员参与的会议（我也从重庆应邀到浙江参加了会议）。在相互指责和埋怨声中，与会人员分析了存在的种种问题：技术的、生产组织的、配套的，并最后确定由我来主持这个公司的工作。

我不懂踏板摩托车的技术，也不了解当地的配套情况，但对这个人心涣散、组织混乱的企业，我一眼就看

出了问题的关键。我的发言是：“技术、组织和配套很重要，但我们不能马上全部解决，可我们的工作作风呢？如果我们每个人都热情、认真地投入工作，多检查自己的不足，有一种过硬的工作作风，那么我们现在的许多问题就会很快得到解决。我们可以用更加的认真和更长的时间来弥补我们在技术、管理和配套上的不足。”第二天，我主持工作的第一件事，就是建立公司早会制度，组织召开第一次早会。公司全体员工整队集合，等到每一位员工像军人一样立正站好后，我才开始讲话，专门讲工作作风问题。之后第二件事就是做清洁卫生，我要求员工把现场打扫得干干净净，物品摆放得整整齐齐……

从抓作风开始，这个企业很快焕发出勃勃生机。

我们再来看看军队的建设吧。一个新兵，从入伍到退伍，几乎天天都要进行队列训练。其实，打仗并不可排着队去打，为什么还要天天队列训练呢？那是因为队列训练，几十人甚至几百人在一起，迈着整齐的步伐：立正、稍息、左转、右转……不厌其烦，就能练就士兵的意志力、团队精神和服从意识，这是军队打仗时

制胜的法宝。我们搞企业的道理也是一样。

作风，实际上就是一种精神。一个人没有精神，懒懒散散，将一事无成。一个企业没有精神，没有战斗力，一遇困难，必然失败或逐渐衰落。

现代管理，有一个明显的趋向，即从过分强调组织、程序等管理技术发展为注重培育思想和文化。企业里，员工的工作作风，应像自然界的一滴水，浸入石缝里，结成冰可使石块崩裂；烧成汽，可推动强大的活塞。员工的工作作风，就是企业文化的直接体现；员工过硬的工作作风，是企业力量的源泉！

我经常诙谐地对员工说：如果我们早会开不好，清洁卫生做不好，那么我们的产品质量和生产任务就一定好不了多少。我们是一个团队，是在共同参加一场战斗。我们要搞军训，军训搞好了，一切行动听从指挥，步调一致了，其他工作就有搞好的条件了；否则一切都是松散的、低水平的，最终都必然失败。

企业界流行着一句话：“什么叫不简单？把简单的事情千百遍地做好，就是不简单。”说的也是工作作风的问题。

所有成功的企业，尤其是制造业，无一不是员工工作作风过硬的企业。青岛的海尔集团就是这方面的典型代表。



第一节

速度就是生命

谈到企业经营，往往说“如履薄冰”。但面对“薄冰”，我们怎样办呢？比如滑冰吧，滑行的速度越快，越能够通过薄冰，越安全。

自然界有一种动物，我们都怯生生地称为恐龙，它是自然界无以匹敌的霸主；由于它太庞大、太凶猛，慢慢地、慢慢地，竟进化成了不能“生活自理”的动物，竟然连物种都全部消亡了。自然界还有一种动物叫猎豹，它体形较小，千百年来，备受生存威胁，但因其速度奇快，能够躲过灾祸并获得食物，其物种延续至今。

速度，实际上早已铸就成了自然社会与人类社会的生存法则和价值取向。现代社会，新思想、新信息、新产品、新政策……更是层出不穷，一个企业稍有迟缓，便会很快陷入困境。

当然，速度是保证质量的速度，但也不排除必要时

为实现超越而放弃一定的完美。对于企业来讲，提供劣质产品是绝对不行的，追求更高的质量始终是人们的目标，但不要太苛求完美；尽快推出新机制、新产品，抢占先机，与此同时，继续使其优化。你坚持尽善尽美的时间越长，你丧失的竞争优势可能越多，甚至你可能失去所有的竞争能力，不得不面对失败。

速度不仅仅给企业带来发展，还给企业带来必需的良性平衡。假如，某家公司连续几年都保持20%的销量增长；20%的增长，既是动力又是压力，员工们兢兢业业，又信心十足、大胆创新，公司保持着前进状态的平衡。可某一年公司因种种原因销量只能维持上年水平，原有的平衡因增长的动力和压力消失而消失，公司开始懈怠和混乱，不得不进行调整：思想、组织和政策，以建立新的平衡来适应滞长的要求。失去了速度的平衡是危险的，就像宇宙的每一颗星星，只有达到一定的速度才会平衡在一定的轨道上，并保持一定的状态。

速度不是你想有就有的，它是一种功夫。企业要想有速度，就必须时时刻刻练就内功，时时刻刻注重机会。速度没有偶然性，企业必须准备好，而准备是漫长

和痛苦的，但只有准备好了才可能立即行动。

如果一个企业能够更快地生产产品，就会付出更低的成本，就能给创造更多的价值，同时更快地赶上或超过竞争对手。

重庆隆鑫公司，从生产摩托车开始，短短的4年，以速度取胜，建立起了一个庞大的工业集团。那么，对于一个大集团来说，如何创造辉煌？实际上还是取决于它的速度：内部反应速度和外部反应速度。美国IBM公司董事长郭士纳先生著有一书《谁说大象不能跳舞》，他把IBM比喻为大象，而他10多年所做的工作就是如何使IBM这头大象灵活起来，如舞台上的少男少女。郭士纳成功了，他使IBM这个巨人从“坟墓”里站起来！

美国通用电气公司（GE）总裁杰克·韦尔奇说得好：“如果你速度不是很快，而且不能适应变化，你将很脆弱。这对世界上每一个国家的每一个工商企业来说都是千真万确的。”

惠普公司首席执行官卡尔利·菲奥里纳说得更直白：“时间，我相信一点都不会被我们支配。在当今的