

1 分钟管理故事系列

都是心软的 惹的祸

—— 1 分钟现场管理故事

主编 中世

Disaster is contributed
to the kindness

—— one minute on the spot
management story

西苑出版社

一流的企业来自一流的现场
一流的现场来自一流的管理

都是心软惹的祸

——一分钟现场管理故事

主编 中世



现场是企业创造利润的梦工厂，任何的疏忽都可以改变企业命运的方向。一个不善于从现场中获取宝藏的管理者不能谓之成功，一个漠视现场的管理者就会失败。

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

都是心软惹的祸:一分钟现场管理故事/中世主编.

—北京:西苑出版社,2005.1

(一分钟管理故事)

ISBN 7-80210-030-5

I.都... II.中... III.生产管理:安全管理-通俗读物
IV.X92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129414 号

都是心软惹的祸:一分钟现场管理故事

主 编 中 世

出版发行 **西苑出版社**

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 010-68214971 传 真 010-68247120

网 址 www.xycbs.com E-mail aaa@xycbs.com

印 刷 北京美通印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张 6.25

字 数 135 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80210-030-5/X·01

定 价 16.00 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究

前 言

现场是所有信息的来源，也是隐藏企业利润的聚集地。日本的品质改善专家今井正明曾说过，所有制造企业，都必须从事三项赚取利润的主要活动：开发、生产、销售，而现场正是这些活动发生的场所，整个制造业的中心，它企业的发展过程中，体现着中流砥柱的作用。

现场坐拥泰山之重，但并不代表它一定能够成就企业的辉煌。现场就好像一片蕴宝含金的大漠，我们的每个企业都是狂热的淘金者，在我们挥汗如雨的挖掘中，我们都能找到金子吗？当然不可能。如在实际情况中，有的企业生产现场井井有条，运行通畅；有的企业工序混乱，遍地狼籍；有的企业事故频发，质量多患。于是很多的企业怀忧而问：我们企业如何将今天的工作做得比昨天更好？现场管理，正是实现这一切的有力工具。

现场管理与改善是每个制造企业最基础，也是最重要的活动。现在制造企业面临的外部环境瞬息万变，如何提高整体企业的响应速度，使每个环节都能关注客户的需求，已成为企业制胜的关键。而这一切需要科学高效的现场管理。

“工欲善其事，必先利其器。”现场管理的好坏，在很大程度上取决于对现场管理工具的掌握。但是，现在现场管



理知识一般是通过一些制度、警示和内容枯燥的条条框框来表现,失去了管理知识的趣味性,难以被人接受。本书通过生动的故事、活泼轻松的装帧设计,完美地过度了阅读趣味与知识吸收之间的沟壑,让现场管理者打破现场管理知识枯燥无味的定论,在轻松愉快中掌握现场管理技能和方法。

也许,一分钟对你来说,不是很重要。但是对现场管理来说,却是不可小觑。一分钟的违规操作可以使企业生产中断,员工生命不在;一分钟的偷工减料可以毁掉企业的百年信誉和品牌;一分钟的工序改善,可以使事半功倍,效益与安全齐备。所以,请你不要忽略每一分钟。在一分钟的阅读时间里,本书会让你体会到这一分钟的可贵,让你懂得为什么现场就是利润,为什么现场就代表着品牌的生命,为什么现场就决定着企业命运的真谛。

目 录

用正确的方式做正确的事——方法管理

- 石匠的任务 现场管理者管什么 /2
- 自己的目标要明确 从什么地方着手 /5
- 庖丁解牛 看得见的管理 /9
- “捣乱”的香草冰淇淋 让管理可视化 /16
- 克罗克的“走动式管理” 迈动你的双脚 /23
- 到底该怎么做? 行动的指南针 /27
- 巨头们共同的选择 神奇的6西格玛 /32

5s 的精髓——环境管理

- 破窗效应 谁在诱导你? /38
- 红牌战略 在快乐的氛围中快乐工作 /41
- 干嘛要用 5s? 金子一定会发光(一) /44
- 糟糕的开始 金子一定会发光(二) /48
- 成功地笑到最后 金子一定会发光(三) /52

重于生命的关注——质量、安全管理

- 柿农的困惑 创造产品与服务改善的恒久目的 /60
- 老虎之死 意识带来生存的机会 /63
- 小镇上的龙卷风 好质量是从最初的地方开始 /66



陈馅毁掉百年老字号 采纳新的哲学 /70
方法不得要领 大批量检验不是好手段 /74
停止丢弃零件 削减失败成本 /77
一刻不停地奔跑 紧急预警机制随时拥有 /81
杜邦公司的细节管理 不要忽略细节 /84
是什么导致了重庆井喷? 拒绝违规操作 /87
埃克森的“固执” 保持冷静的头脑 /90

以人为本——人员管理

各尽所能 把员工放在合适的位置 /94
最重要的是保持热情 科学指导部下 /97
每个学生都是出色的 因材施教 /101
有备无患 关注缺席顶位 /104
犹太人的选择 保持信息畅通 /108
分粥制度 制定合理的制度 /111
撞钟并不简单 量化工作标准 /115
交流要说听得懂的话 下达明确指示 /118
画鬼最容易 绩效考核到位 /121
究竟是谁的错? 做出表率 /125
鸭子只有一条腿 批评适时有度 /128
三个和尚当经理 调动每一个人的积极性 /132
默契的配合 造就团队效率 /137

点石可以成金——材料和设备管理

老木匠的眼光 选择最佳供应商 /142
一堂课中的哲理 遵循先来先用的顺序 /146

扁鹊的医术 细心清查入库量 /150

冒失解掉缰绳的后果 申领手续要齐全 /153

墨守陈规 材料摆放精心设计 /157

欲速则不达 部件适度领先 /161

在萌芽的时候消除隐患 早早反馈不良情报 /164

饺子皮尖也是资源 不要轻男弄报废 /167

贪心的蜈蚣 算准库存量 /170

思科节省之道 降低库存成本 /174

斗牛图 设定上下限样品 /179

并非那么难 杜绝外观瑕疵 /182

曲突徙薪 故障重在预防 /185

不拉马的士兵 设备专人负责 /188

用正确的方式做正确的事

——方法管理

企业的经营,不能只站在单纯的一个角度去看,而要从各个角度分析、观察才行。

——藤田田

我的经营理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献,这种贡献看得见,摸得着,还能数得清。

——杰克·韦奇

尽量让每一个人充分了解自己的任务,无论好,坏消息都让他知晓;这样才能使属下觉得受到你的信任,因而更热忱地投入工作;而且,当他了解工作机密之后,他会小心地保守机密;这样反而比他迷惑懵懂,而拼命猜测急忙安全得多!

——泰伦斯·莱温爵士



都是心较慧的福

石匠的任务



其实我们的任务是盖教堂



有一个人经过一个建筑工地，问那里的石匠们在干什么？三个石匠有三个不同的回答。

第一个石匠回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“我在做最棒的石匠工作。”

第三个石匠回答：“我正在盖一座教堂。”

过了几年之后，这个人又经过这个建筑工地，不过工地已经大变样子了，一个宏伟壮观的教堂拔地而起，令人赞叹不已。碰巧的是，他还见到了以前的三个石匠，但是他们的生活却发生了巨大的变化，第一石匠还是石匠，现在担任教堂的维修工作，第二个石匠成为了教堂后续工作的管理者，正带领石匠们在建造教堂周围的其他建筑。而第三个石匠却成了一个有名建筑家，给很多国家设计建筑。



现场感悟

现场管理者管什么

三个石匠对自己要完成的工作任务的定位不同造就了他们不同的人生。而对一个管理者来说，对自己任务的不同理解和实施则会带来不同的效果。

在企业中，现场的管理人员是指在企业组织中，拥有相应的权力，对现场的作业人员、材料、设备、作业方法等生产要素直接管理的人。他们对任务的定位和目标的设定对现场管理的效果举足轻重，现场管理人员只有在明确目标和运用恰当手段的前提下，管理才会有好的效果产生。

现场中存在各种繁杂的生产要素和要管理的对象，从大





都是心软惹的祸

的方面可分：人员(man)、设备(machine)、材料(material)、作业方法(method)、作业环境(environment)等五大部分，即4M1E。

围绕这些对象而展开的各种管理任务中，最基本的可以概括为：提升品质(quality)、降低成本(costing)、确保交货期(deadline)、确保人身安全(safety)、提高士气(morale)等五点，即QCDSM。

一个现场管理者是否称职，关键要看其是否完成了以上5个基本任务。有的管理者自己不求上进，把混乱、低效的局面归咎于部下。要么部下不听话；要么能力太差，这是没有道理的。俗话说“天底下只有不会打仗的官，没有不会打仗的兵”，战场上双方的士兵都是一样的，指哪打哪。管理任务无法完成，管理人员不可推卸自己的责任。





自己的目标要明确



目标就在那里！我知道！



都是心软惹的祸

有一位父亲带着三个孩子，到沙漠去猎杀骆驼。他们到了目的地。

父亲问老大：“你看到了什么？”

老大回答：“我看到了猎枪，还有骆驼，还有一望无际的沙漠。”

父亲摇摇头说：“不对。”

父亲以同样的问题问老二。

老二回答说：“我看见了爸爸、大哥、弟弟、猎枪，还有沙漠。”

父亲又摇摇头说：“不对。”

父亲又以同样的问题问老三。

老三回答：“我只看到了骆驼。”

父亲高兴地说：“你答对了。”



现场感悟

从什么地方着手

对于一个人来说，行动的目标也必须是明确的、具体的，只有这样，才能明确下一步努力的方向，才能对人产生巨大的激励作用。

目标对团队的作用也同样如此，有了明确、具体的目标，不管具体到哪一个阶段，也不管在实现目标的进程中遇到了什么意外的情况或问题，都能够保证企业或者团队成员调查自己的工作任务和努力程度，保证能始终朝着既定的目标前进。这也是目标管理实现的基础。

目标管理的应用非常广泛，很多人将它作为业务计划和



控制的手段,还有人将它当成一种激励员工或评价绩效的工具。的确,目标管理是一种基本的管理技能,它通过划分组织目标与个人目标的方法,将许多关键的管理活动结合起来,实现全面、有效的管理。

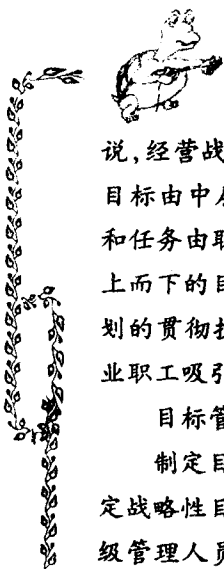
管理大师德鲁克曾说:“目标管理改变了经理人过去监督部属工作的传统方式,取而代之的是主管与部属共同协商具体的工作目标,事先设立绩效衡量标准,并且放手让部属努力去达成既定目标。此种双方协商一个彼此认可的绩效衡量标准的模式,自然会形成目标管理与自我控制。”

目标管理的核心是,建立一个企业内的目标体系,全体员工各司其职、各尽其能,推进组织目标的达成。在一个企业的目标体系中,总经理的目标、部门经理的目标、车间主任的目标,是各不相同的,但他们的目标都和企业整体目标息息相关。企业整体目标的实现,有赖于各部门目标的顺利实现。

· 目标管理的主要做法是:由组织中上级和下级管理人员一起制定共同的目标;同每一个人的应有成果相联系,规定他的主要职责范围;以这些规定为指导,评价一个部门或每一成员的贡献情况。由于这种做法特别适合于对各级管理人员的管理,故被称为“管理中的管理”。目标管理的特点在于它既纠正了古典管理学派偏重以工作为中心、忽视人的一面,又纠正了行为科学学派偏重以人为中心、忽视同工作结合的一面,把工作和人的需要统一起来。它能使职工发现工作的兴趣和价值,在工作中实行自我控制,通过努力工作和满足其自我实现的需要,组织的共同目标也随之实现。

目标管理应用最为广泛的是在企业管理领域。企业目标可分为战略性目标、策略性目标以及方案、任务等。一般来





说,经营战略目标和高级策略目标由高级管理者制订;中级目标由中层管理者制订;初级目标由基层管理者制订;方案和任务由职工制订,并同每一个成员的应有成果相联系。自上而下的目标分解和自下而上的目标期望相结合,使经营计划的贯彻执行建立在职工的主动性、积极性的基础上,把企业职工吸引到企业经营活动中来。

目标管理可分为以下3个阶段:

制定目标。共有五个步骤:准备;由组织的高层以领导制定战略性目标;在各级管理阶层制定试探性的策略目标;各级管理人员提出各种建议,相互进行讨论并修改;就各项目标和评价标准达成协议。

实现目标。在一般监督下为实现目标而进行的过程管理。这主要是职工的自我管理和自我控制,上级只对例外发生的重大问题进行指导和控制。

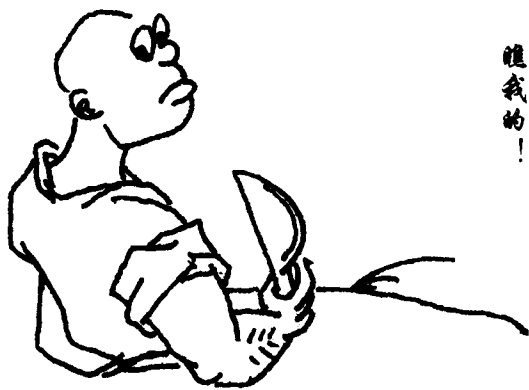
对成果进行检查和评价,即把实现的成果同原来制定的目标相比较。经过3个阶段的循环往复,不断提高管理工作的质量。

要使目标管理方法成功,还必须注意下述一些条件:

- 要由高层管理要员参加制定高级策略目标;
- 下级人员积极参加目标的制定和实现过程;
- 情报资料要充分;
- 管理者对实现目标的手段要有相应的控制权力;
- 对实行目标管理而带来的风险应予以激励;
- 对职工要有信心。同时,在运用目标管理方法时,也要防止一些偏差出现,比如:不宜过分强调定量指标,忽视定性的内容,要根据多变的环境及时调整目标等。



庖丁解牛



瞧我的！