

图解 精益制造 027

工厂 心理管理

制造业的竞争其实就是人的竞争，
而人的状态和工作意愿，
直接决定产品和企业的竞争力。

図解でわかる生産の実務
工場のメンタルヘルス

[日] 铃木丈织 著 毕玺 译

图解 精益制造 027

工厂 心理管理

図解でわかる生産の実務
工場のメンタルヘルス

[日] 鈴木丈织 著 毕玺 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂心理管理 / (日) 铃木丈织 著; 毕玺 译. —北京: 东方出版社, 2014. 12
(精益制造; 27)

ISBN 978-7-5060-7907-5

I. ①工… II. ①铃… ②毕… III. ①工业企业管理—研究 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 297604 号

Zukai de waku Seisan no Jitsumu Koujou no mental health by joji Suzuki

Copyright © joji Suzuki 2009

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © ORIENTAL PRESS. 2015

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through BEIJING HANHE CULTURE COMMUNICATION CO., LTD.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2014-2354 号

精益制造 027: 工厂心理管理

(JINGYIZHIZAO 027: GONGCHANG XINLI GUANLI)

作 者: [日] 铃木丈织

译 者: 毕 玺

责任编辑: 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 9.75

字 数: 195 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7907-5

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

虽然所有工作人士都会在意它，但是没有谁能真正了解它。它就是“心理健康”的实践。有些人貌似知道，但其实什么都不知道。有些人貌似明白，但实际上也说不出个所以然来。于是现状就是，大家都自认为懂了，或者觉得自己知道了。对于“心理健康”的知识，大多数人其实都是道听途说才知晓的。

多数情况下大家都不太重视，觉得“心情偶尔不好，没什么大不了的”。这样就容易轻视“忧郁症”的潜在威胁，还会忽视重要的发病迹象。等到最终实在没办法、走投无路了，才会去接受心理咨询。大家都习惯了能拖就拖。

更何况，工厂的心理健康管理有其特别之处。这是因为工厂里存在着独特的氛围，也就是工厂事务基本上不可能做到被全体员工一致赞许。比如以下诸多事项：

做好整理整顿工作是理所当然的事；

防止事故发生是理所当然的事；

按照预定时间完成生产是理所当然的事；

品质均一、良好是理所当然的事；

按照时间继续开展是理所当然的事！

工厂还是和昨天一样在制造产品，工序流程也在照常运转，这没有什么好奇怪的。“按部就班”的工作大受欢迎，于是就形成了“伟大”的固定工作内容。在这种工作模式下更注重的是“协作”，而不是“个人”。如果没有全体员工的共同协作，就生产不出完整的产品。

工厂的生产活动是以全体员工一致协作为前提而开展的。因此员工之间相互帮助、支援的关系是基本原则。但这种协作关系中就暗藏着陷阱。

这其实就是“协作的弊端”。它会一点一点地侵扰着个人，腐蚀个人的心理健康。因为所谓重视协作也就意味着不太认可个人的努力。就算个人再怎么努力也无法从成果上明确反映出自己努力的程度。虽然每天工厂都在生产数以万计

的产品，且员工们作为生产线的一员都以此为豪，但公司还是很难认可个人的成果。这就是“协作的弊端”。

工厂的生产线并不是采用了优秀的人才就能迅速提高生产效率的。反倒是，如果有一个人工作效率低下的话，那么其他人就不得不放慢速度去配合他的节奏。这样就会直接影响生产效率。于是员工就会出现以下想法：

本想接着往下做，但不得不等待上面的人。

就算个人努力提高了生产技能，但还是得配合整个生产线的节奏。

就算提出了建议，但还是没有改善问题。

就算自己发现了问题，如果不是负责人，就无法得到别人的配合。

明明是别人的失误，却影响了自己的工作进度。

员工其实希望作为个体被认可、被表扬，而且也有足够的资格被表扬。但是公司只会认可整体的工作，员工无论多么努力都得不到表扬。这样的矛盾在工厂非常容易产生，于是就会造成员工的不满。

应该被肯定的人得不到肯定。

应该被表扬的人得不到表扬。

如果管理不慎，工厂就会形成这样的状况。由于矛盾根深蒂固，比想象的还要难以解决，于是工厂员工的心理健康管理工作往往无从下手。这都是因为平时疏忽大意造成的。如果不能准确把握现状，也就无从考虑解决对策及方针。

但是在制造企业的其他部门，个人被认可和表扬的机会往往很多。比如在销售部，如果销售员获取了新的顾客，有时候甚至能得到红包；对于管理部门而言，只要下功夫改善工序，并能预测到效果就会受到直接的表彰；而在企划部，无论提案是否有用，只要提案数量够多就能得到褒奖。

因此，有必要牢牢掌握工厂独特的心理健康管理的基本方法。比如，你会怎样处理员工不足为提的小失误呢？

例如本应搬来 10 个零部件，但只搬来了 9 个。面对这种情况你应该如何反省，做出何种反应呢？

只是偶尔少数了 1 个！

数错了！是不是累了？

没有什么好讲的，赶紧回去取来就是！

难道是零部件管理有漏洞？

如何防止再次发生这种失误呢？

这时，就需要观察员工的反省及反应的倾向来察觉员工“内心的纠结”“内心的矛盾和变化”。这就是心理健康管理的

第一步。

“海因法则”也适用于心理健康管理。你知道“海因法则”吗？海因法则是工伤事故的经验法则之一，它指出每1起重大事故的背后必然存在29起轻微事故和300起异常现象。也就意味着当事故发生后，员工产生的忧郁状态、烦躁的心理以及“糟糕”想法的比例为1：29：300。

当发现有大部分员工都觉得“糟糕”时，你就要采取最优行动来处理员工的负面情绪。请结合安全卫生及工厂运营制度，用你擅长的方法来全力应对员工的心理健康问题。

心理健康管理的真正目的在于“让员工朝气蓬勃，让工厂充满活力”，并非仅仅通过些小技巧来帮助员工摆脱忧郁。

请努力实现自我成长！

铃木丈织 博士

前言// 001

第 1 章

“心理不适”的工厂员工正在逐年递增

- 1-1 工厂里的“心理不适”是这样增加的 // 002
- 1-2 “单一作业”产生的乏味感和单调感 // 005
- 1-3 “生产第一主义”导致的失误频发 // 008
- 1-4 “小团体活动”引起的心因性疾病 // 011
- 1-5 即使进行了“安全培训”，但事故隐患依然存在 // 014
- 1-6 即使制定了“阳光问候的习惯”，但摩擦还是会
产生 // 017
- 1-7 即使“确立了领导地位”，但管理失误还是会发生 // 020
- 1-8 “5S 运动”无法渗透下去 // 023

- 1-9 即使开展了“ZD 运动”，失误却仍在增加 // 026
- 1-10 即使贯彻了“卫生培训”，但还是会有员工心理
不适 // 029
- 1-11 对工厂里的各种不良因素置之不理，其实就是看不透
问题的本质 // 032

专栏 心理健康维护法 ① O₂ 法（打哈欠法） // 035

第 2 章

近年来工厂特有的心理机制及压力

- 2-1 工厂的心理机制概况 // 038
- 2-2 经济高度成长时期的工厂和现代工厂的差异 // 041
- 2-3 员工的“荷尔蒙平衡”机制 // 044
- 2-4 交流引起的“内心曲解”机制 // 047
- 2-5 目标揭晓与“没兴趣”机制 // 050
- 2-6 团体行动与“失望”机制 // 053
- 2-7 谈论工作与“自我否定”机制 // 056
- 2-8 OJT 与“错误”机制 // 059
- 2-9 提案与“虚张声势”机制 // 062
- 2-10 案例教学与“非创造性”机制 // 065

2-11 指导与“个性化”机制 // 068

专栏 心理健康维护法 ② 缓慢呼吸法（腹式呼吸法） // 074

第 3 章

对于新员工的心理维护

3-1 总论：“意识转换的习惯”能产生好结果 // 076

3-2 通过 2S 指导来减轻压力 // 079

3-3 通过 3S 指导来创造和谐的契机 // 082

3-4 通过明确课题来促进自我强化 // 085

3-5 通过学习指导手册让新人整体把握工作 // 088

3-6 通过检查工作让新人做好基本工作 // 091

3-7 会议是创造的舞台 // 094

3-8 5W2H 能增强我们对未来的信心 // 097

3-9 通过报·联·商来增进人际关系 // 100

3-10 提醒新人的同时，要促进其正向思考 // 103

3-11 让新人积极地发现失败的原因 // 106

专栏 心理健康维护法 ③ AT-1
(自生训练法的理论和效果) // 109

第 4 章

对于骨干员工的心理维护

- 4-1 总论：关键是要防止麻木感，并贯彻指导手册的内容和规定 // 112
- 4-2 “认识”与“日常行动”的差异控制 // 115
- 4-3 减轻因产品质量责任产生的压力 // 118
- 4-4 通过日常模拟训练提高问题应对能力 // 121
- 4-5 锻炼洞察力及问题预警能力 // 124
- 4-6 促进“公平的工作” // 127
- 4-7 让行动真正地走心 // 130
- 4-8 培养骨干员工具备领导的稳重感 // 133
- 4-9 传授骨干员工用人之道，指导年轻员工拥有“从容的心态” // 136
- 4-10 引导骨干员工从发挥“传递职能”转向发挥“实践职能” // 139

专栏 心理健康维护法 ④ 握松拳体操（肌肉松弛法） // 142

第 5 章

对于现场领导的心理维护

5-1 总论：关键是要解决责任和权限间的矛盾 // 144

5-2 “上司”与“领导”的区别 // 147

5-3 核查工作协作性 // 150

5-4 让现场领导意识到 5 大动力 // 153

5-5 促进自我管理 // 156

5-6 现场领导需要养成的习惯 // 159

5-7 “好的” 3 原则 // 162

5-8 努力做到被人喜欢 // 165

5-9 “命令、商量、启发”的指导技巧 // 168

5-10 保持领导的大脑活力 // 171

5-11 布置附加课题 // 174

专栏 心理健康维护法 ⑤ AT-2

(自生训练法的步骤及实践方法)

// 177

第6章

预防员工心理不适的工厂机制

- 6-1 总论：应对“事故”“身体不适”“状况不良”“效率低下”等情况 // 180
- 6-2 交流机制 // 183
- 6-3 透明化机制 // 186
- 6-4 整理・整顿机制 // 189
- 6-5 明确责任目标 // 192
- 6-6 “工作指示”机制 // 195
- 6-7 建立工作确认制度 // 198
- 6-8 建立工作跟进制度 // 201
- 6-9 明确工作职责 // 204
- 6-10 定期 OJT 的管理 // 207
- 6-11 传达“企业方针”机制 // 210

专栏 心理健康维护法⑥ 库珀式呼吸法
(连续式腹式呼吸法)

// 213

第7章

即使这样做还是出现员工心理不适的话

7-1 注意“征兆”和“倾向”的区别 // 216

7-2 心理不适人员的特征 // 219

7-3 强化与各机构间的合作体制 // 222

7-4 员工无故缺勤时要立即电话联系 // 225

7-5 上门访问确认情况 // 228

7-6 向人事部门报告 // 231

7-7 多与患者本人和家属沟通 // 234

7-8 多与医生沟通 // 237

7-9 职场报告 // 240

7-10 员工心理状态的跟进工作 // 243

7-11 经常与患者家属交流信息 // 246

7-12 员工复职支援的要点 // 249

<参考资料> 关于员工复职支援的信息收集及评价要点 // 252

关于员工复职支援的信息提供委托书

(行业医师→主治医师) 的示例 // 256

制定员工复职支援方案时需要考虑的内容 // 258

员工复职意见书(行业医师→人事劳务负责人) 的示例 // 261

专栏 心理健康维护法 ⑦ 波动放松法
(利用 1/f 波动的放松法)

// 262

第 8 章

进一步提高生产效率、提升技能的心理方法

- 8-1 总论：充满活力的工厂是这样的 // 264
- 8-2 创造独特的工厂文化 // 267
- 8-3 追求工厂改革与自我革新 // 270
- 8-4 培养真正的专业人员 // 273
- 8-5 提高员工的素养 // 276
- 8-6 培养全能型人才 // 279
- 8-7 创建“目标、热情与努力”的良好机制 // 282
- 8-8 通过“倾听”来帮助员工 // 285
- 8-9 管理员工的“行动” // 288
- 8-10 提升工厂综合实力的 5 大动力 // 291

第 1 章

“心理不适”的工厂员工 正在逐年递增
