

自主管理活动 实践手册

ZIZHUGUANLIHUODONGSHIJIANSHOUCE

北京建龙重工集团有限公司 主编

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

责任编辑：孙金芳

封面设计：鲁晓静

定价：45.00 元

ISBN 978-7-5640-1987-7



9 787564 019877 >



建龙集团

JIANLONGGROUP

自主管理活动实践手册

北京建龙重工集团有限公司 主编



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

北京建龙集团自 2005 年从台湾中钢引进自主管理活动以来,自主管理活动在建龙集团生根、发芽、开花、结果,为建龙提高员工综合素质,降低成本,增加效益,作出了巨大贡献。本书是对自主管理活动从宣导、推行、发表、检讨等方面进行较为全面、系统总结和研究的一部专业教材,具有明显的理论性、系统性、针对性和可操作性等特点。主要内容包括自主管理活动的理念及柏拉图、散布图、查检表等 QC 七大手法的运用;建龙集团自主管理活动的操作步骤、成果发表、制度系统以及建龙集团推行自主管理活动的经验总结;本书收集了台湾中钢一个最新的、有代表性的、较为成熟的案例,供读者参阅。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

自主管理活动实践手册/北京建龙重工集团有限公司主编. —北京:北京理工大学出版社, 2008. 11

ISBN 978-7-5640-1987-7

I. 自… II. 北… III. 钢铁工业-企业集团-工业企业管理-北京市-手册 IV. F426.31-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 167771 号

出版发行/北京理工大学出版社

社 址/北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/保定市中华美凯印刷有限公司

开 本/787 毫米×960 毫米

印 张/16.5

字 数/267 千字

版 次/2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数/1~3050 册

定 价/45.00 元

责任校对/申玉琴

责任印制/母长新

图书出现印装质量问题,本社负责调换

自主管理活动标志寓意



此图案为建龙自主管理活动的形象标志，是作为宣传，公司级、厂（处）级和作业区级发表会，成果汇总及与内、外界同仁自主管理活动交流学习的标志性LOGO，寓意着：

（1）图案“顶天立地”：上有蓝天，下有绿地，象征自主管理活动透明、常新，永远年轻；也寓意着建龙以绿色环保为目标，通过我们的双手终将建设成美丽的家园。

（2）图案正中位置两支手臂向上托起：意指建龙通过两只手将想法变成做法，表示建龙务实、“点滴做起”的精神。

（3）以 CDA 为底座：CDA 是自主管理活动英文 Creative Development Activities 的缩写，以 CDA 为底座意在 CDA 是基层员工的自发活动，整个活动以技术生根，CDA 活动是建龙管理活动的基石。

（4）手臂向上托起建龙 LOGO：意在建龙以 CDA 活动为基础，通过务实的做法来提升整体实力。

（5）手臂托着的建龙标志：本身代表建龙的自主管理活动，同时建龙标识如同果实，代表自主管理活动最终必将硕果累累，使建龙得到提升。

序言一

面对国内外钢铁市场激烈竞争的形势，北京建龙重工集团有限公司（简称“建龙集团”）要做强做大，跻身于世界钢铁之林，就要不断地提高自己的综合实力和可持续发展能力。建龙集团以台湾中国钢铁公司（简称台湾中钢）为标杆企业，确立了到2010年产量达2700万吨（含参股企业），实现销售收入1080亿元的奋斗目标。要实现上述目标，实现企业的腾飞，就必须从企业基础管理做起，夯实企业管理的根基。几年来我们结合建龙集团的实际，不断导入台湾中钢先进的管理理念、管理模式和管理经验，目的就是提高企业科学管理水平，增加企业经济效益，增强企业的核心竞争力。

学习中钢管理活动是建龙集团“三大发展战略”之一，自主管理活动又是中钢管理活动之一，是推动其他管理活动的基石。自主管理活动是基层管理中最具科学性的管理工具之一，它是以数据做支撑，透过鱼骨图、柏拉图、查检表、推移图、5W1H等科学管理工具和方法说话，增加了管理工作的科学性、真实性和准确性。随着管理活动的不断深入，这些管理工具和管理方法也逐步被导入到其他各项工作中，从而促进了企业管理工作的全面提升。

企业要降低成本、提高质量、提高效益，提升核心竞争力，精细化管理是非常必要的。精细化管理、标准化管理的发动者、导入者是各公司的总经理、厂处长，而其真正的推动者和执行者是我们的基层员工。我们各级领导干部一定要深刻认识到自主管理活动是企业实现精细化管理、标准化管理的重要手段和有力工具。

自主管理活动充分体现了管理的人性化，自主管理改过去的强制性领导为基层员工的自发管理行为。自主管理活动给我们的基层员工搭建了个展示自我的平台，从集团公司目前推行这一活动的实践看，大大调动了基层员工的积极性和创造性，员工的沟通协调能力、逻辑思维能力、分析问题能力、语言表达能力等都普遍得到了增强。自主管理活动是我们培养、发现基层人才的渠道。在这一活动中，将有更多优秀的学习者、推动者被选拔进入我们的管理队伍，并将成为管理队伍的中坚力量。

建龙集团的自主管理活动是一项长期的基础性工作，经过培育和发展，目前已进入快速成长阶段，希望集团各级领导者要把这一活动摆上工作的重要议程，长期抓实抓好，也衷心希望广大员工积极支持和参与。在推行这一活动中，要注重时效性，同时不要盲目追求数量而忽视质量，要注意成果的巩固和共享。

这本书经过修订再版，为自主管理活动的开展提供了更加充实可资学习的教材，是建龙集团各级管理者及广大员工的必读资料。我想，经过大家共同的学习和实践，自主管理活动必将提升到一个新的水平，结出更加丰硕的果实，建龙的明天一定会更加美好！

建龙重工集团有限公司董事长

张志祥

序言二

我和谢昌达先生来建龙工作，我们把台湾中钢自主管理活动的种子带到祖国，播放在肥沃的土壤上，希望在建龙萌芽、成长、茁壮、开花、结果。如今在建龙看到这些开放的花朵如此的美丽，不断品尝到甜美丰硕的果实，令人振奋，且我心存感激。

首先要感谢张董事长的高瞻远瞩，坚持要学习台湾中钢管理模式的决心、我们才有机会来祖国为建龙服务；其次感谢各子公司总经理的支持，感谢建龙集团企划部、相关部门的协助；感谢圈友们认真学习和努力的工作，大家配合良好，才有今天的成果，他们功不可没。俗语“好的开始是成功的一半”，又有“有主管的支持是成功的一半”，于是建龙自主管理活动是百分之百的成功，超越我预想的效果。

自主管理活动（简称 CDA）以数学公式来表示的话，即 $CDA = ZD + QC$ 。无缺点运动（Zero Defect, ZD）是美国 20 世纪 60 年代工业界的新生活运动，主张人性本善，重视员工工作能力，承认员工主动负责，信任他们会把自己的事做好，不会把不良品交到下一制程（客户），使产品达到零缺点、零索赔；QC 手法是工作的方法，管理的工具要灵活运用才熟能生巧，所谓“工欲善其事，必先利其器”。我们想把产品质量做到零缺点，首先要有一套完善的管理工具。自主管理活动就是一套优良管理工具，它的功能若能持续发挥，就能达到增量降本的目的，替公司创造价值。

关于自主管理活动的战略优势，愿提出粗见与各位同仁互相勉励和请益，简述如下：

（1）自主管理活动具有持续改善（Continue Improvement, CI）活动的特性。无论制程、成本、质量、交期、作业改善、节约能耗、设备维修、点检、安全卫生、环境保护等都是它活动主题的范围，具有确保生产安全、增创最低制造成本的战略优势。

（2）自主管理活动是一项巩固基础管理基石的战略优势。

（3）自主管理活动是开发人力资源最佳方案的战略优势。

(4) 自主管理活动具有人性化和科学化管理的特色，领先国内企业管理的战略优势。

(5) 自主管理活动是一项改善人际关系的活动，无论圈友间或主从间，把关系建立在彼此互信、互谅、互利、共荣、分工、合作的基础上，营造一个利益共同体，组织活性化，朝气蓬勃的组织，增创企业和谐的战略优势。

(6) 自主管理活动是一项从质量保证（Quality Assurance）到客户使用保证（Performance Assurance）的战略优势。

谁能让自主管理活动做到务实、到位，不虚假、不作秀；从点到面、从基层到中、高层，以激励取代惩罚，以沟通取代命令；创建合理化、协作化、团队和谐的企业环境，谁就是大赢家，谁就能创造企业核心价值，会使企业永续经营。

祝愿自主管理活动在建龙生根并发扬光大起来，通过平凡的员工创造不平凡的公司！

建龙集团高级特聘专家 齐育金

目 录

第一部分 自主管理活动的简介及手法

第一章 自主管理活动理念	(3)
第一节 自主管理活动(CDA)的由来	(3)
第二节 自主管理活动的基本思想	(4)
第三节 自主管理活动的特色	(6)
第四节 自主管理活动的要点	(7)
第五节 自主管理活动的成功之道	(8)
第二章 中钢自主管理活动简介	(9)
第三章 QC 七大手法	(12)
第一节 柏拉图法	(12)
第二节 鱼骨图法	(16)
第三节 直方图	(20)
第四节 脑力激荡法	(25)
第五节 散布图	(28)
第六节 查检表	(36)
第七节 图形法	(40)
第四章 自主管理活动步骤与 QC 手法运用	(49)

第二部分 自主管理活动的现场操作及开展

第一章 自主管理活动操作步骤	(53)
第一节 自主管理活动运作架构体系	(53)
第二节 基本步骤	(54)

第三节	主题的选定	(55)
第四节	活动圈的组成	(63)
第五节	登记	(70)
第六节	现状分析	(74)
第七节	目标值的设定	(75)
第八节	对策的研讨	(78)
第九节	对策的实施	(81)
第十节	效果的确认	(82)
第十一节	对策的标准化	(84)
第十二节	撰写成果报告书	(92)
第十三节	成果发表	(93)
第十四节	奖励	(97)
第二章	自主管理活动进阶	(100)
第一节	主要实施步骤及要点解析	(100)
第二节	自主管理活动厂内训练	(109)
第三节	厂外训练	(111)
第三章	自主管理活动圈其他注意事项	(112)
第四章	自主管理活动应用表格	(118)
第一节	自主管理活动记录本	(118)
第二节	记录本填写参考资料	(124)
第三节	活动安排与记录本填写内容	(126)
第四节	自主管理活动系列报表	(137)
第五章	典型案例:台湾中钢转转圈	(148)

第三部分 自主管理活动的成果发表及制度系统

第一章	自主管理活动成果报告书的编写模板	(177)
第二章	CDA 评审重点及要领	(187)
第一节	现场评审:满分 85 分	(187)
第二节	发表会评审:满分 15 分	(189)
第三节	自主管理活动评审表	(190)

第三章	发表会议程与档案归档要求	(193)
第一节	自主管理活动发表会议程	(193)
第二节	自主管理活动档案归档要求	(197)
第四章	自主管理活动制度	(200)
第一节	自主管理活动和提案制度管理办法	(200)
第二节	自主管理活动和提案制度推行要点	(212)
第五章	自主管理活动推行经历	(231)

第四部分 自主管理活动的经验总结

第一章	平凡的员工创造不平凡的公司	(237)
第二章	大家言	(240)
后 记		(249)

第一部分 自主管理活动的 简介及手法

第一章 自主管理活动理念

第一节 自主管理活动 (CDA) 的由来

第二次世界大战以后，日本能够再次从战争的废墟中重建起来，进入世界经济大国行列，原因有很多，主要原因是日本工业界有力图重建基础工业的决心。经过多次组团到西方工业国家参观访问，日本工业界学习、吸收了大量西方先进的工业管理知识。由于当时日本的工业产品质量管理水平很低，成品不良率很高，屡遭客户抱怨，企业在蒙受重大经济损失的同时，信誉和形象也受到了重大影响，因此日本工业界决定把“质量”作为企业经营的重心。激烈的市场竞争让日本人明白了一个道理：企业如果想要生产物美价廉的产品，必须首先要重视质量，从制定品管制度做起。1946 年日本成立了科技连，负责推行质量管理事务。

20 世纪 50 年代末期，美国为了发展太空科学，开始制造人造卫星。任何在制造过程中发生的微小疏忽，都可能导致人造卫星发射的失败，甚至危及航天员的生命安全，因此美国太空总署发起了“无缺陷活动”，强调每个作业员在制造人造卫星过程中的重要性，以此来提高士气，达到成功发射卫星的目的，完成太空科学突破的使命。

20 世纪 60 年代初期，日本工业界邀请美国统计学家戴明博士 (Dr. Deming) 和美国品管专家裘兰 (Dr. Juran) 到日本进行指导，向美国太空总署学习“无缺点活动”，强调质量是制造出来的，不是检验出来的。随后戴明博士把这套“无缺点活动”的方法，应用到日本工业界，改善其产品质量。日本工业界各公司领导及政府机关相关主管们无不积极学习和接受新观念，全力投入到“无缺点活动”中去。

1962 年 4 月，日本工业界发起了品管圈活动 (Quality Control Cycle, QCC)，其目的在于促使作业现场的基层作业员组成活动小群体，吸收品管技术和理念，共同发现问题、研究问题、解决问题，逐渐产生自主性、自觉性

和责任感。他们认为产品质量是企业经营的重心，也是产品竞争力的支柱，能够肯定基层作业员对企业的贡献。此后品管圈活动（QCC 活动）逐渐从提高质量方面扩大到成本、制程（作业流程）、交货期、作业改善、设备维修、点检等多个方面更大的范围，结果发现作业员的知识水平提高了，人与人之间的关系也大为改善。由于人性被尊重，每个人的潜能得到了更大的发挥，这样长期持续不断地活动，效果自然很明显，企业的基础管理也得到了强化，各企业竞相推行品管圈活动。

1968 年 6 月，日本钢铁联盟正式成立自主管理委员会，将日本所有钢铁公司所使用的 27 种不同的质量活动名称，统一为“自主管理活动”。

第二节 自主管理活动的基本思想

一、民本思想

孟子说：“民为贵，社稷次之，君为轻。”大意是，一个国家之中，人民是最重要的，土神和谷神是次要的，国君的地位是最轻的。一个国家的君主在施政时应该为万民着想，造福各地，使社会安宁、国力强盛、人民生活富裕。

在企业里也是一样，自主管理活动强调每一个基层员工工作的重要性，如果能够激发每个员工的潜能，开发人力资源，让每个员工尽心为企业服务，那么这种人力资源就会取之不尽，用之不竭。谁能开发此项人力资源，谁就是大赢家；换句话说，哪个企业能够妥善运用和开展自主管理活动，哪个企业就会获得成功。

二、人性本善

美国麻省理工大学心理学教授道格拉斯·麦格雷戈（Mc Gregor）在管理学上创立了 Y 理论，Y 理论主张人性是善良的（亦即“人之初，性本善”），人类的本能是负责的，工作是主动的，头脑是具有创造力的。如果企业领导能够肯定员工在企业组织中的重要地位，给予激励、尊重，提升士气，那么每个员工就会愿意奉献、牺牲，努力发挥他个人的专业知识，从而达到改善经营绩效的目的。

三、人性好功

“功成事遂，百姓皆谓，我自然。”这句话的意思是，当一件事情大功告

成时，大家都会说这是我的功劳。这句话出自于老子《道德经》第十七章“太上不知有之，其次亲而誉之，其次畏之，其次侮之，信不足焉，有不信焉，悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓，我自然。”这段话是Y理论的精髓，值得我们企业管理者参考。

一流的主管：为企业建立完善的管理制度，不靠人治，而是靠制度去管理员工，使员工各顺其性，各安其生。员工都在各自的岗位上按照作业标准从事岗位操作，不会感觉到有主管在施加工作压力；同时主管能够对企业运作的情况了如指掌，因为企业有完善的管理系统，可以随时向主管反馈各种生产经营等管理信息。

次等主管：凡事都身先士卒，以身作则，以德教化员工，以仁义施政，勤政廉洁，事必躬躬，克勤克俭，兢兢业业，所以员工都亲近他、赞誉他。

再次等的主管：以严法治理，在遇到棘手的管理问题时，会习惯性地将责任推给被管理者，寻找被管理者的过错，而不是检讨自身的素养与管理理念和方法。这类管理者所管辖的员工会感觉到工作压力很大，有的会出现“身在曹营心在汉”的情况。

最差的主管：管理者自身无能，只会以权术愚弄员工，以诡诈欺骗员工，所以员工都会讨厌他、远离他。

故最好的主管不会轻易发号施令，不会朝令夕改，而是三思而后行，想方设法使企业茁壮成长，为员工增加福利。

四、人性需求

马斯洛（Maslow）在《人类激励理论》一书中提出了需求层次理论，如图1-1所示。依据马斯洛的需求层次理论，人类首先要满足生理与安全的基本需求后，才会去追求较高层次的社会需求、被尊敬需求及自我实现需求，这些需求只有在团体互动的过程中才能获得。因此，企业在推行自主管理活动时能够促使员工追求更高层次的人性满足和需求。