

100
百年智业
中国企业的商业智慧

在中国，影响最大、最成功的优秀员工思维理念
中国第一个真正来源于企业实践并大获成功的本土化管理模式

任锡源/著

Overall
Every
Control
and
Clear

海尔 日清工作法

落实责任和目标的完美方法

日清工作法，即“日事日清，日清日高”，将每项工作的目标落实到每人、每天，形成“事事有人管，人人都管事”的氛围，大到一台设备，小到一块玻璃，都有人负责。每天下班前要根据目标对工作完成的情况“日清”，而日清的结果又与本人的奖罚激励挂钩，这样便形成了目标、日清、激励三者间的闭环优化和良性循环。

——张瑞敏

海尔 日清工作法

任锡源/著

Overall
Every
Control
and
Clear

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

海尔日清工作法/任锡源著.

—北京:中国言实出版社,2007.9

ISBN 978-7-80128-961-2

I. 海...

II. 任...

III. 电气工业—工业企业管理—经验—青岛市

IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 135656 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京铭成印刷有限公司

版 次 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

规 格 720×1000 毫米 1/16 16 印张

字 数 160 千字

定 价 29.80 元 ISBN 978-7-80128-961-2/F·241

导读 日清工作法，海尔的成功法宝

说起来，大家对海尔“日事日清，日清日高”这句话应该都不陌生了。

海尔集团网站上有这样一个案例：

“拿下美国 B 客户非常难！”洗衣机海外产品经理崔淑立接手美国市场时，大家都这么说，因为前任各产品经理在这位客户面前都业绩平平。

真这么难吗？崔淑立不信。这天，崔淑立一上班就看到了 B 客户发来的要求设计洗衣机新外观的邮件。因时差 12 个小时，此时正是美国的晚上，崔淑立很后悔，如果能即时回复，客户就不用再等到第二天了！从这天起，崔淑立决定以后晚上过了 11 点再下班，这就意味着可以在美国当地上午的时间里处理完客户的所有信息。

三天过去了，“夜半日清”让崔淑立与客户能及时沟通，开发部很快完成了新外观洗衣机的设计图。就在决定把图样发给客户时，崔淑立认为还必须配上整机外观图，以免影响确认。当她“逼着”自己和同事们完成“日清”——整机外观图并发给客户时，已经是晚上 12 点了。大约凌晨 1 点，崔淑立回到家，立刻打

开家中电脑，当她看到客户的回复：“产品非常有吸引力，这就是美国人喜欢的。”她顿时高兴得睡意全无，为自己的“夜半日清”有效果而兴奋不已！

样机生产推进过程中，崔淑立常常半夜醒来打开电脑看邮件，可以回复的就即时给客户答复。美国那边的客户完全被崔淑立的精神打动了，推进速度更快了，B客户第一批订单终于敲定了！

其实，市场没变，客户没变，拿大订单的难度没变，变的只是一个有竞争力的人——崔淑立。崔淑立完全有理由说：“有‘时差’，我没法当天处理客户邮件。”但她只认目标，不说理由！为什么？崔淑立说：“因为，我从中感受到的是自我经营的快乐！有‘时差’，也要日清！”

这就是大家所熟悉的，曾经成为海尔一面旗帜的日清工作法。正是在这种日清工作模式下，海尔员工的境界都达到了全新的高度，他们主动工作，一切为了满足用户需求。

海尔的日清工作法，为便于在国际上交流又叫“OEC管理法”，即英文“Overall、Every、Control and Clear”的缩写。其内容为：O—Overall（全方位）、E—Everyone（每人）、Everything（每件事）、Everyday（每天）、C—Control（控制）、C—Clear（清理）。日清工作法也可表示为：每天的工作每天完成，每天的工作要清理并有所提高。

由此可见，日清工作法其实是一个监督体系，它的目标是督促员工克服工作中的拖延、不负责任、糊弄、人浮于事等陋习，从而端正工作态度，养成正确的工作习惯。

1996年1月10日，《海尔人》头版以不署名的“杂谈”文章，

疾呼“要么交件，要么交官”，批评空调器总公司生产的“小公主”暖风机，在市场供不应求的时候停产一事。文章说：

“什么原因？”大家想弄个明白。

“没配件了”——原因就这么简单。

简直是岂有此理——一个电暖风机的零配件难道有很大的技术难题需要攻关吗？况且前面已有现成的供货，现在为什么就供不上了呢？！

文章结尾就用了标题那句话：“要么交件，要么交官。”

如果我们注意观察，就会发现身边有很多不能做到“日事日清”的人：他们总是靠会议落实会议，靠文件落实文件，靠讲话落实讲话，认为只要是会开了，文件发了，话讲了，工作任务就落实了，结果是，层层喊落实，层层不落实；他们热衷于搞“达标活动”，表面上看轰轰烈烈，热热闹闹，而实际上没有解决什么根本的问题；他们没有责任心，遇到问题能推则推，能躲则躲，能将就则将就；有风险的工作不愿干，有困难的工作不去干，得罪人的工作不想干，在其位不能谋其政。

这样的人在中国的企业中并不少见，他们认为自己工作很卖力，因此受到批评时，总是满腹委屈：“我每天都很忙，一刻都没有闲着，我已经做了很多工作，为什么还是对我不满意。”他们并没有意识到，这种错误的心理状态正在吞噬着他们的心灵，让他们一步步走向失败和堕落的深渊。

要想在职业上实现成功，就必须端正自己的工作态度。我们无法左右环境的变化，但却可以左右自己对待工作的态度。因此，我们每天工作之余不妨地问一下自己：

“今天我有没有认真地对待自己的工作?”

“面对上级布置的任务，是不是全力以赴，尽职尽责地去做了?”

“工作中遇到问题时是不是迎难而上，充满创造性地去解决它?”

“工作中有没有拖延和推诿，是不是自觉自愿，自动自发地开展自己的工作?”

“是不是关注了工作中的每一个细节，做好了工作中的每一件小事?”

“有没有把自己平时的工作做到位?是不是把每一项任务都当成让自己成长的一次机遇?”

“面对工作中的挑战，是不是勇于打破自我限制，把卓越和完美当成自己不懈的追求?”

如果答案是肯定的，说明你是一个善于行动、日事日清的员工。如果答案是否定的，那么你就不是一个日事日清的员工，其结果，最大的受害者还是你自己。因为只有日事日清，才能日清日高!

在企业中，能够做到日事日清、日清日高的人，就是高效经理人。他们总能：在正确的时候，和正确的人一起为了正确的理由，努力取得正确的结果；工作中，他们依照正确的顺序作正确的事，并且尽心尽力去做好每一件事。这样的人，是企业最宝贵的财富!

1999年7月中旬，美国洛杉矶地区的气温高达摄氏40多度，很少有人在这这么热的天气里走动。一次，因运输公司驾驶员的失误，海尔运往洛杉矶的洗衣机零部件多放了一箱，这件事本来不影响工作，找机会调回来即可，但美国海尔贸易有限公司零部件

经理丹先生不这么认为，他说：“当天就定下了要调回来的内容，哪能把当日该完成的工作往后拖呢？”于是丹先生冒着酷暑把这箱零部件及时调换了回来。

日清工作法的全面推广，为海尔培养出了一大批像崔淑立、丹先生这样的高效经理人，他们不仅为海尔带来了巨大的经济效益，也使海尔实现了经营规模、市场地位的大飞跃，可以说日清工作法是海尔取胜的一大法宝！

近年来，海尔逐渐完善了日清工作法的内容，日清工作法已成为一套成熟的管理方法：

- “三本账”和“三个表”。为了实现日清工作法中的当日工作当日清，班中控制班后清，员工自清为主组织清理为辅的工作内容，企业运用了“三本账”和“三个表”来进行管理。

- 日清工作法的三个基本原则：日清工作法的三个基本原则是比较分析原则，闭环原则和不断优化的原则。

- 日清工作法的三个构成体系。企业管理程序复杂、内容万千，但归根结底就是“目标”、“日清”和“激励”这三个方面。即企业与员工首先要确立目标，用目标指引行动；其次在建立目标的基础上，必须用日清来完成目标所确定的基础工作；最后在完成目标的过程中，要通过相关的激励调动员工的积极性，使目标得以完成，这样才能真正有效地体现企业管理的成效。

- 日清工作法的六个管理方法。日清工作法的六个管理方法是岗位管理工作法、班组管理工作法、分厂管理工作法、职能部门工作法、经营决策工作法、全员激励工作法。

.....

《海尔日清工作法》是笔者多年总结研究的成果。本书诠释了日清工作法的真谛，点击了日清工作法的现实意义，汇集了日清工作法的制度；揭示了做不到日事日清带来的危害，探寻了做不到日事日清的根源，并为有效执行、日事日清提供了建设性的意见。

通过本书的阅读，读者将了解到怎样做一个日事日清型的员工，怎样做一个日事日清型的领导，以及如何培养日事日清意识，如何打造日事日清的组织，如何创建良好的日事日清文化，如何再造合理的日事日清流程，如何为日事日清提供制度保障，并掌握日事日清的重要方法，从而为领导和员工提高执行力提供有益的帮助。

Contents

目录

导 读 日清工作法,海尔的成功法宝

第一章 海尔日清工作法

何谓日清工作法	3
日清工作法的两个基本工作方法	7
日清工作法的三个基本原则	11
日清工作法的三个构成体系	14
日清工作法的六个管理方法	16
日清工作法的九个要素	21
日清工作法的目标体系	23
日清工作法的日清体系	31
日清工作法的激励体系	35

第二章 海尔员工手册

海尔对员工工作态度的规定	41
海尔三工动态转换制度	43
员工奖惩制度	48
员工升迁制度	50
员工淘汰制度	56
《海尔员工手册》节选	58
1	

第三章 海尔员工行为准则

敬业,日清工作法的基础	89
决不拖延,立即行动	94
讲效率,拼速度	102
用手,用腿,而不要用嘴	107
勇于承担责任	114
好习惯成就高效率	119
纪律至高无上	128
遵守“6S”标准	135
分秒必争地工作	138
不能缺少团队协作精神	145
要事第一	153
第一次就要把事情做对	162
专心专注,一事一清	172
工作中无小事	178
认真工作才是真正的聪明	186
不要过分追求完美	193
最佳的工作完成时间是昨天	201
善于为后续工作做铺垫	210

Contents

目录

及时修正存在的问题	219
永远战战兢兢,永远如履薄冰	226
坚持不懈,高效率的支撑点	230
每一天都比前一天提高 1%	237

◎ 海尔观点

海尔的文化理念	6
海尔人的无私	10
海尔人的奉献	13
海尔人的追求	15
海尔人的卓越	20
一天做好不难,难的是天天做好	22
不积跬步,无以行千里	30
抓反复,反复抓	34
做正确的事比正确地做事更重要	38
见数又见人	42
向“老大难”开炮	47
市场不变的法则就是永远在变	49

全员激励	55
每天做好三个“一”	57

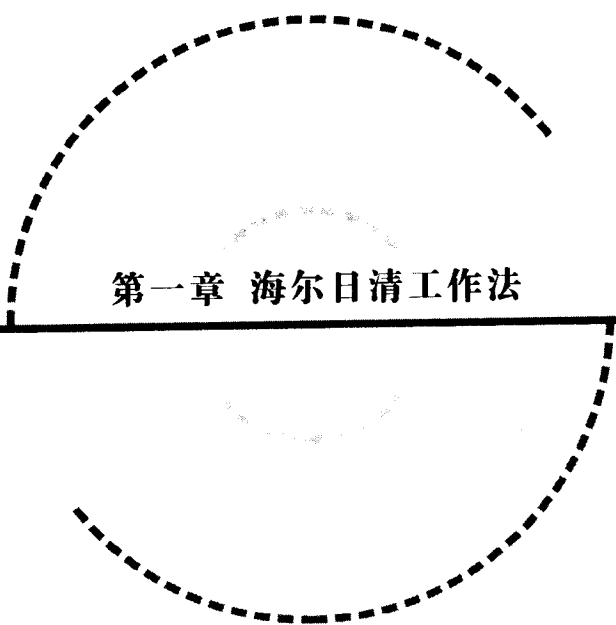
◎ 总裁声音

要么不干,要干就争第一	85
外部环境不太好,你才可能有更多的胜机	93
员工的责任是什么	101
管理者的职责	106
只有狼才能与狼共舞	113
企业的人才优势是什么	118
如何提升员工的效率	127
员工的积极性是企业的利润源头	134
如何让员工热爱自己的企业	137
如何给员工以激励	144
与员工零距离	152
海尔精神	161
给干部的三点要求	171
人才应具备的三个素质	177

Contents)

目录

做大事,不做大官	185
要做就做到位	192
执行力的几个要点	200
要“立刻办”,不要“想想看”	209
计不在多,而在高	218
觉悟比学历更重要	225
永远战战兢兢,永远如履薄冰	229
如何创造一家伟大公司	236
企业是一支联合舰队	241



第一章 海尔日清工作法

卓越企业不仅需要执行力，需要细节管理，更需要日事日清：
不是日事日清的执行，等于白执行；不能日事日清地解决细节问题，就会酿成致命问题；日事日清地执行细节，才能造就卓越企业。

何谓日清工作法

海尔集团创业至今，从无到有，从小到大，发展史虽然只有20多年，但管理经验却十分丰富，其中最具特色、最有成效的就是他们1991年创造并开始实施，后来又在实践过程中不断创新，逐步提炼、充实与发展的“日清工作法”。

为了便于在国际上交流，海尔把“日清工作法”又叫做“OEC管理法”，也就是英文“Overall、Every、Control and Clear”的缩写，其内容为：O—Overall（全方位）、E—Everyone（每人）、Everything（每件事）、Everyday（每天）、C—Control（控制）、Clear（清理）。就是全面地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理，“日事日清，日清日高”。今天的工作必须今天完成，今天完成的事情必须比昨天有质的提高，明天的目标必须比今天更高才行。

对于“OEC”，海尔人只是把它视作其企业内部管理体系的一个代号。从以上各方面可以看出，“OEC管理”的主要内涵，就是贯穿在企业各项工作中的“日事、日毕、日清”制度。因而，海尔人又将OEC管理称作“日清工作法”。

“日清工作法”表现在企业经营管理上分三个层次，即经营决