

杨望远 著

凡事都有

There is
>>> always
a better way >>

你知道5S 你知道PDCA

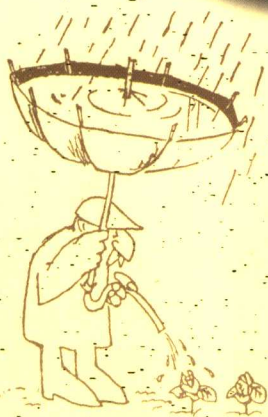
你知道丰田现场管理

那你更应该知道IE

IE 全面改善企业

好

方法



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F270

763

2007

凡事都有

There is
>>> always
a better way >>

IE 全面改善企业

好

杨望远 著

方法



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

凡事都有好方法:IE 全面改善企业/杨望远著. —北京:北京大学出版社, 2007.1

ISBN 978-7-301-11294-6

I. 凡… II. 杨… III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 136507 号

书 名: 凡事都有好方法: IE 全面改善企业

著作责任者: 杨望远 著

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-11294-6/F · 1517

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.5 印张 136 千字

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

作者简介



杨望远，著名管理专家，广受企业欢迎的培训大师，国际东西大学教授，望远国际管理顾问公司董事长，资深管理顾问。曾任台湾地区提高生产力运动讲师和多家企业经理，是众多企业的经营执行顾问和企业内训讲师，也是台湾地区《经济日报》、《工商时报》等媒体的专栏作家。

其他主要著作：

《合理化管理》

《倍增竞争力》

《如何执行企划案》

目录

第一篇 IE 的自我提升

- 天生改善力 3
- 使命的 IE 4
- 参与的 IE 8
- 《新 IE 道》十则 9
- 未来的 IE 13
- 生产力工程 14
- 按道理做 16
- 热心 17
- 好比最好更实际 18
- 赶、敢、慫 19
- 立竿见影 20
- 奉命报告 21
- 万一与万全 22
- 直觉与数字 23

从根本上解决问题 24

没有缺点就是缺点 25

建议采纳率 26

“不可能”是良机 27

幕后英雄 29

上课的效果 30

第二篇 IE 站得高、看得远

成功有一百个爸爸 35

化敌为友 37

创业与守成 39

黑白武士之争 40

变化非不定 41

生产力指标——竞争力 42

国际竞争力 46

品牌提升 47

没有不景气，只有不争气 49

少赚就是赔 50

升级要靠自己 51

新三呆 52

迎头赶上 53

要成长不要膨胀 55

依存度 56

三只手	58
感谢“抱怨”	59
流行	61

第三篇 有效的 IE 方法

为何要实施 QCC	65
QCC 要扎根	68
改善企业体制	72
实施价值分析绩效惊人	74
巡视	76
阻挡式审核术	77
三现三直	78
成功的失败	79
数与率	80
比丰田还丰田的管理	81
勇于担当	82
“有关单位”	83
不同意非反对	84
协调难	86
搬家法	87
工作改善八字诀	89
书面提问题	90
改恶提案	92

第四篇 提高生产效率

- 生产进入管制状态 97
- 立体管理 98
- 正常管理 99
- 良性循环 100
- 保险丝断了, 怎么办 102
- 自动化的必经过程 103
- 自动化 $\neq$ 失业 106
- 多种少量的迷途 107
- 巩固低价位订单 110
- 盘点与盘差 111
- 效率真义 113
- 洗澡一次八毛钱 115
- 商业包装与工业包装 116
- 耗损率制造无谓成本 118
- 百万分之一 119
- 谈节省之道 120
- 节约能源百分之十 123
- 浪费“可喜” 124
- 暴利在哪里 125

第五篇 处理好企业与员工的关系

- 工作观 129

带人带心	130
士气衡量	132
向心力 100	133
编制与定员	134
人事冻结	135
人在哪里	137
闲人可贺	138
偷物方为贼	140
和尚敲钟	141
想与做	142
轻重缓急	143
处事三能力	144
新手快速变熟手	145
能不能换点新鲜的	148
响应“以厂为校”运动	149
薪水制度：计工、计件之争	152
同工同酬	155
劳资两利方案	156
高待遇，高效率	157
暴利与福利	158

第一篇

IE 的自我提升

身为 IE, 必须确立风骨原则;
身为 IE, 必须抱着中流砥柱的决心;
身为 IE, 要敢作敢为, 抬头乐干。

天生改善力

有人以为“工作改善”、“方法改善”是 IE(工业工程)的专业技能,也有人认为自己的专业是机械、电机、电子、纺织、化工、电脑……,而不再追求专业之外的其他方面。这些狭隘的观念长期束缚人们的思想,不但埋没了一个人的天生改善力,更局限了一个人远大的发展空间。我们只要研究一下计件制或包工制便会发现,工人没学过动作经济原则、工场布置原理,也没研究过人体工程学、工业模具,更不清楚标准工时、标准操作及学习曲线,却能非常迅速地找到最有效、最合适的工作方法,以超效率的水平完成工作。

当然,从表面上来看,利益的引诱最能激发一个人的改善力,但在实际生活中却并非每一项工作都能在短时间内获利(比如:计件做得越多,获得的薪水越多;包工越早做完,可以越早休息;或是包得越多,赚得越多),大部分工作都是需要等待的长远利益。但是,无论是短利还是长益的引诱,改善力的激发都有一个共同特性,即在自动自发的情况下,收效最大。

请看下列两则事例。一位总经理下令:“从本月起全公司推行改善提案,规定每人每月至少提案一件,否则扣罚奖金,并纳入考绩。”另一位总经理宣布:“为了改善大家的工作环境及待遇,请全体同仁踊跃提案。公司为了表示感谢,将给大家提供奖品、奖金及荣誉卡,以资鼓励。”请问:谁的话收效更大?

还有不少人经常等待别人来帮助他们改善工作。事实上,只有自己来改善自己的工作,效果才最为经济有效。道理有三:

1. 自己最熟悉自己的工作。因此,自己最了解主要问题在哪里,

也清楚怎样改善最合适。

2. 由自己来进行工作改善，符合自主性要求，因而自身乐于接受变革，并会积极贯彻“自己”的提案。

3. 对于改善所需的各项辅助条件要求不会太高，具有较大的包容性，从而能节约成本，增加效益。

此外，要彻底激发每个人的天生改善力，必须健全所谓“专业”的理念，才能有无限的发展空间。专业固然是一个人的根本，是树干；但同时我们仍然需要涉猎其他方面的知识、技能，因为它们相当于是树的枝叶，这样才能枝繁叶茂，结出丰硕果实。

使命的 IE

在上世纪初期，工业生产进入大批量生产时期，一切讲求效率，IE 应运而生，此时的 IE 称为追求效率的 IE。到了二三十年代经济恐慌、百业萧条时期，厂商意识到往日过度浪费的危害性，开始追求改善、降低成本，此时的 IE 称为自我改善的 IE。等到战争结束，经济转暖、浴火重生后，相互之间的竞争又趋激烈，企业只有强化、提高生产力才能生存，于是 IE 又蜕变为生产力 IE。等到上世纪末，市场竞争逐渐白热化，一个小差异便会造成存或亡的大差距，此时 IE 就成为整合众力的关键，变成了赚钱的 IE(反之即赔本的 IE)。

但是进入新世纪后，IE 要想真正做到承先启后，与企业并存不朽，则必须以使命的 IE 为己任，做创造时代的先锋。今天我们有幸献身这一事业，无论如何都要认清方向，千万不可迷失方向。这里我们主要针对目前 IE 业界常有的迷惑，尝试剖析如下：

IE 是什么

有人认为，IE 是企管与工程的综合，这种认识并不准确。事实上，IE 是人(man)、物(engine)合一，加上年资及经验(age)、人性(er)，成为工程(engineering)及管理(management)的总合。因此身为IE，必须具有强烈的使命感和整体协调的能力。

位卑权低，难以成事

有人“恨不生在富贵家”，但是我們不应忘记：“将相本无种”！应该注意，权力不是给的，而是尽责任多做事附带的。因此，我们不要一味抱怨主管不识才、不采纳自己“呕心沥血”的建议，而是在遇到这种情况时最好先作一番自我反思。如果我们真是一颗明珠，那就绝不会被尘土蒙蔽。

为此，首先，必须让老板知道“IE 能做哪些工作”，而不至于沦为“打杂”。退一步讲，即使是做一些别人都不愿做的杂事，也必须很好地把握住，因为这正是表现 IE 功力的机会。其次，建议或报告务必条理清楚，千万别卖弄聪明或长篇大论。称职的 IE 不用“太多”、“很差”、“应该”、“我想”等不着边际的词语，而是以事实、数据及效益分析作为建言处事的依据。此外，也不应怀有守株待兔的心理，而是要以踏实果敢的行动去抓住随时随地可见的机会。

什么是本行？哪个行业热门

许多人学了 IE，还没等学以致用，便“改”学电脑。他们没能明白一个道理：“活到老，学到老”不如“用到老，学到老”。实际上，不论各行各业，只要“用到老”，往往都会殊途同归；单是一味赶时髦，反而容易忽略其本质用途，结果自然难有成就。IE 应该拥有无限宽广的胸怀，不论是纺织、电子、机械、生化、土木，也不论是品管、物管、制造、营销、企划，都要做到“一理通，万事通”。

因此，不论进入何行何业，也不论进入大公司小公司，我们都要先弄清自身的目标在哪里，必须信守的原则是什么；目标与原则一经确定就绝不轻言放弃，并要有矢志必成的决心。有位朋友告诉我，因为学历差，求职时总感觉低人一等。事实上，真正的实力只有在以后的工作实践中才能分出高低；只要我们不妄自菲薄，抬头实干（非埋头苦干），必能迎头超越！

怎样脱颖而出

我这里也没有什么秘诀，只有常说的“多准备一点”。实际上，正确的读书方法及记载心得的日记，再加上实践中的工作印证，便可做好一切准备。“热心”是 IE 不可或缺的，遇到任何相关的人或事，千万别只停留在“奇怪”或“少惹麻烦”的心态上，而是必须追根究底，找出问题症结及解决对策。涉猎有关的报纸、杂志及书籍也是必需的，但要以存疑、印证的态度去吸收，而非照单全收，当然也非只是“买”畅销书。

IE 是从容不迫、悠然自得的，要避免忙与盲；凡事有计划、抓重点，自然就会做到成竹在胸。

怎样脱困

IE 从事的往往都是一些具有开拓性的工作，那么没有惯例可循时应该怎样展开工作呢？遇到困难又该怎样排除？这里就需要我们具备“假设”与“突破”的功夫了。企业管理水平高的公司固然可以“预测”及进行“团队整合”，但能够这样去做的毕竟不多或做得不完全。所以在没有资料或资料不全时，往往需要以逆算法来假设某些条件，这样虽然准确度较差，但总比停着不动要强。更何况以后实际执行的过程中还可以不断修正调整，为什么一定要十全十美才做呢？

在日常生活中，许多人往往就因为看不顺眼而反对变革，这已

成为阻碍改革的主因。这时要获得大多数人的认同支持，不要指望“尚方宝剑”或“降格以求”，而是要分析现状，晓以利害，并强调只有“做好”或“做不下去”两种选择，没有求中而苟安的。因此，IE要有突破传统的精神，突破不合理的限制。

怎样做得好

任何事因其所处环境、时间、状况的差异，本无所谓绝对的好坏、是非或对错，只不过是程度深浅而已。因而，IE的重点在于“怎么做”及“最合适”。“最好”只是理想，不能将其作为拖延不决的借口。现提供几点心得供大家参考：

- 与生活结合，与兴趣结合。真正的“自由职业”，是从事自己感兴趣的工作。只有是自愿的工作，我们才会乐意去做。

- 待遇不只是薪水，还包括充实技能、前途发展、成就感、荣誉感，不要只顾眼前，更要看以后的结果。安定、轻松、高薪，往往使人钝化，并不可取。

- 具有“同中求异，异中求同”的分析整合理念及能力。只有了解同中各有差异，才能分析比较，找出适当且能共同遵循的标准。

- 良好的人际关系，应该是积极向上，而非刻意讨好。IE是为了达到整体的最高利益来替大家全心全意服务，并非像人们传说的那样“当恶人，得罪员工”或“剥削劳力”；是为了帮助企业获取长远利益，所以IE必定能赢得最终的人与人之间的友谊及尊重。

- 坚持原则，追根究底。合理化是永无止境的，因此IE的工作也是无限制、无休止的，但必须持经（不变的原则）达权（可变的方法），使PDCA（计划、执行、检查、处理）循环不停。

参与的 IE

统一企业年前邀请原台湾清华大学工业工程系王国明教授，讲授有关工厂管理的题目，从中感受到工业工程(IE)对于企业的重要性，于是就在总工程师室新设工业工程部，导入 IE，协助各厂进行规划及改善。

在企业发展早期，由于可以整套购置先进的自动化设备，而且附有技术及管理的 Know-how(诀窍)，因此，统一企业没有 IE 一样可以顺利生产、正常运作。但当企业大幅成长扩充之后，不可避免地会发生资源重叠、闲置、阻塞等不良状况，从而也就难以从整体上对其进行有效的调配运用。而且，一旦产品需求发生剧烈变化，与当初 Know-how 有明显差异时，由于企业从未参与过产品的研发，导致不能 Know-why(了解原因)而无法自行改变调整。反观日本松下公司，在引进飞利浦技术的同时，便投入相当的人力参与全部研发过程，从而得以充分消化吸收国外新技术；然后在此基础上又加以改进，终于发展出崭新的、属于自己的技术，最终成为电器业的霸主之一。

可以说，工业工程师正是协助各部门掌握 Know-why，突破改善瓶颈的幕后功臣。也可以说，工业工程师可以参与(并非从事)任何行业、任何工作，以超然的立场、整体的眼光、良好的协调，从根本上解决在行业或工作中遇到的问题，使个体利益与整体利益有效地结合起来，使好的还可以更好。

这样一来就有人问：是否应该成立工业工程部门？需要在多高的层级上才能发挥上述功能？严格说来，工业工程的性质不在部门