

Chinese Characteristic Execution

OEC

Overall very Control and Clear

管理

——中国式执行

杨克明【著】



天下大事，必做于细；天下难事，必做于易。

——老子



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

OEC

Overall Very Control and Clear

管理

——中国式执行

Chinese Characteristic Execution

杨克明【著】



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

OEC 管理:中国式执行/杨克明著. — 北京:中国经济出版社,2005.4

ISBN 7-5017-6955-9

I . O… II . 杨… III . 电气工业—工业企业管理—研究—青岛市
IV . F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029156 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:汪 京(电话:010-64471644)

责任印制:常 毅

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:15.25 字 数:196 千字

版 次:2005 年 5 月第 1 版

印 次:2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数:10000 册

书 号:ISBN 7-5017-6955-9/F·5570

定 价:36.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

OEC 管理
——中国式执行

OVERALL EVERY CONTROL AND CLEAR

- 种真正使企业利润倍增的本土化管理模式
- 种真正使全员全过程有效执行的管理工具

天下大事，必做于细；
天下难事，必做于易。

——老子

一种真正使企业利润倍增的本土化管理模式
一种真正使全员全过程有效执行的管理工具



序

在中国,从来没有一家企业像海尔那样受到国内外的关注;从来没有一种管理方法像 OEC 管理那样受到国人的青睐。据统计,到今天为止,全国已有超过 30 万家企业正在推行 OEC 管理。像内蒙古的蒙牛、浙江的吉利等知名企业也因此取得了极大的收益。

中国企业热衷推行中国人自己创造的经无数家企业实践验证成功的管理模式,这非常令人欣慰。但遗憾的是,前期除了一些零散的辅导材料,一直没有一本全面、系统、科学、严谨、理论结合实践的 OEC 管理方面的书籍来指导这些企业推行。杨克明同志的《OEC 管理——中国式执行》消除了这个遗憾。《OEC 管理——中国式执行》的诞生,将会是中国企业管理史上的一个非常有价值的事件,原因在于 OEC 管理是一种真正使企业利润倍增的“思维国际化、行动本土化”的管理模式,一种真正使全员全过程有效执行的中国式管理工具。OEC 管理模式在海尔的巨大成功和在中国大面积的推广证明,中国人不仅能够创造出世界一流企业,中国人也能创造出一流的管理模式,中国人完全可以应用最适合自己国情的企业管理模式。

而以海尔为代表的借助 OEC 管理发展起来的企业,正在用一





种无形和有形的方式,向世人展示中国企业的力量和中国式管理的力量。

多少年来,我们一直在企业管理上寻找中国方法。无数的企业家、学者也在为此孜孜不倦,在管理创新方面做出了很多贡献,包括前些年红红火火的“满负荷工作法”、“邯钢模式”等。但比起西方国家的管理模式,我们承认,从通用性、国际化到市场意识,都有一定的差距。也因此,这些年来,我们接触最多的管理名词,大都是“洋词”:BPR、ERP、六西格玛、五项修炼、PDCA、PEST 分析、波士顿矩形、7S 模型、X 理论、Y 理论、Z 理论、BOT 模式、80/20、ISO9000 等等。

OEC 管理的诞生,尤其是《OEC 管理——中国式执行》的推出,将很大程度上改变这个局面。OEC 管理将会走进越来越多的中国企业,在它的推广和影响下,中国企业整体管理水平将得到提升。我们坚信,在不远的未来,中国的模式将成为管理的焦点。

OEC 管理作为一种基础管理,相当于企业的内功——基本功。管理是一个企业的基础,基础工作做不好,就难免要影响企业的效益。只注重结果而忽视了对过程的控制,等到出了问题再从头来,这一方面降低了效率,加大了管理成本;另一方面淡化了员工的质量意识,从而带坏了一支员工队伍。这种忽视了打造员工队伍的经营方式是致命的。而“日事日毕、日清日高”的 OEC 管理法的核心就是将过去对结果的管理转为对瞬间状态的控制,使员工一开始从思想上消灭“问题产品”,达到精细化、零缺陷,使企业



在任何时候都没有激动人心的事发生。没有激动人心的事发生说明企业运行过程时时处于正常,而只有通过对每个瞬间都严格的控制才可能实现。

OEC 管理的精髓在于将“日事日毕,日清日高”深化、细化到企业的各项工作中去,促使企业和企业的每个员工以及每项工作都步入自我约束、自我发展、良性循环的轨道上,这是一种看得见、摸得着、精细化、高绩效的管理方法。

OEC 管理显示了对中国国情和人性的深刻理解,既看到中国人久被压抑而形成的惰性,又看到他们身上蕴藏的无穷潜力。这种潜力一旦爆发出来,并被运用到正确的方向,将造就惊人的奇迹。

清华大学胡鞍钢教授认为,海尔人贡献之一,在于创造了一种“公共知识”。公共知识就是指企业不仅能创造自己的财富,还把企业不断的变革形成特有的文化、理念、观念、经验,照亮他人,这种可以借鉴,可以作为一种奇迹现象研究的文化、理念、观念、经验就是公共知识。而 OEC 管理无疑是海尔贡献给社会的最重要的一种公共知识之一。

如今,OEC 管理已超越海尔的界限,成为一种被众多的中国企业家在提升企业管理、铸造超级执行力时借鉴的、通用的、实用的、具有中国特色的管理工具和模式。

对外经济贸易大学国际工商管理学院孙志超教授认为,OEC 管理模式是现阶段国企管理模式改革的有效途径。



当前,我国大多数国有企业已经完成股份制改造,并初步建立起了现代企业制度。众所周知,现代企业制度的核心内容是:产权明晰,权责明确,政企分开,管理科学。目前的情况是,各企业对产权的改革基本成功,从而确保权责明确,政企分开基本得以实现,然而作为现代企业制度重要内容的“管理科学”的实施状况并不令人满意,它仍是制约国企能否成功建立现代企业制度,彻底走出计划经济时期国有企业管理模式的关键一步。判断一个企业是否有良好的管理水平,就看其是否有一个有效的、运转良好的管理体系,而这也正是国企今后所面临的最主要问题之一。

对中国的民营企业来说,今天赶上了改革开放的大好发展时机,有多大本事,就有多大舞台。但有些民营企业在发展到一定程度之后,开始出现问题。原因就在于企业内功没有练好,表现在员工的素质跟不上,员工观念跟不上,企业管理跟不上。管理粗放、管理水平低下成为这些民营企业进一步发展的最短板。

所以,在这个时候,在全国范围推行 OEC 管理模式,引导企业扎扎实实抓管理,练好内功,以适应更激烈的竞争和挑战,具有重要的意义。

OEC 管理模式不仅具有企业管理功能,而且具有其他社会功能。

对企业来说,它是规范管理、提升效率、铸造超级执行力的管理工具;对个人来说,它是促使你不断创新、不断超越自我的砺志工具。OEC 管理“每天进步一点点”的日清日高思想,让每个人挑





战满足感,实现自我经营,最终成为自己的 CEO。

对其他社会机构如政府系统来说,如果也能够借鉴一些 OEC 管理的思想并执行到位,如“日事日毕,日清日高”、“人人都管事,事事有人管”、“即时纠偏、即时激励”、“解决问题在现场”、“抓反复、反复抓”、“事前计划,事中控制,事后检查,事完评价”、“责任到人”等等,对于提升做事的效率和效果有百利而无一害。

学模式,学的是精神。世上没有两片相同的树叶。学习一个曾经成功的模式,如果不学其之所以成功的精神,不结合实际再创新,模式就不可能在自己那里成活、发展。OEC 管理的核心是变,变就是创新,“日清日高”,精益求精。所以,在企业推行 OEC 管理时,也要坚持这个原则,不要拘泥于一切形式和理论,结合企业实际,不断创新,不断地给 OEC 增加新的内涵,这才是 OEC 管理之道,也是企业发展之道。

杨克明同志以多年海尔集团的实践经验、数十家中国企业 OEC 管理推行的顾问经验、在企业管理尤其是企业文化方面的深厚造诣、渊博的知识、务实的作风、敬业执着的精神,成为国内实战派管理咨询师的杰出代表,被中国企业文化研究会副理事长华锐老师誉为中国企业文化界的“少帅”。在杨克明的身上,最能体现出 OEC 管理“日事日毕,日清日高”的特点,所以很多与杨克明合作过的企业家都有这样的感慨,杨克明在对企业进行项目咨询辅导时,不仅言传,尤其身教。尤其可贵的是,他表现出比同龄人更多的成熟,这些年硕果累累,著作颇丰,《OEC 管理——中国式执



行》是他又一次智慧和心血的结晶。

江泽民曾经说过：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。”民族需要创新，企业需要创新，管理也需要创新。乘开放的东风，借国际大舞台，希望中国企业在管理领域有更多创新的成果出来。

屈剑峰

2005 年 2 月 26 日



目 录

第一章 宝剑锋从磨砺出——OEC 管理诞生

一、OEC 管理诞生的背景	(2)
1. 中国企业管理的变迁	(2)
2. 中国呼唤本土化管理模式	(7)
3. 全球迎接第三次管理革命	(9)
二、OEC 管理诞生的过程	(15)
1. 从无序到有序——从“十三”条做起	(15)
2. 从有序到体系——全面质量管理	(16)
3. 从体系到高度——十年磨一剑	(17)

第二章 天下大事,必做于细——OEC 管理解读

一、OEC 管理的概念阐述	(22)
1. OEC 管理的定义	(22)
2. OEC 管理的思想基础	(23)
3. OEC 管理的核心	(25)
4. OEC 管理的两个基本工作方法	(26)
5. OEC 管理的三个基本原则	(30)
6. OEC 管理的三个构成体系	(32)
7. OEC 管理六个管理方法	(33)



8. OEC 管理的九个要素	(34)
二、OEC 管理的特点分析	(35)
1. OEC 管理的中国特色	(35)
2. OEC 管理和日常管理的关系	(39)
3. OEC 管理和制度管理的关系	(39)
4. OEC 管理中点和面的关系	(40)
三、OEC 管理的效果分析	(41)
1. 提升企业管理水平	(41)
2. 铸造企业超级执行力	(43)
3. 激发员工积极性	(44)
4. 打造高素质团队	(44)

第三章 预则立,不预则废——OEC 管理之目标体系

一、目标体系概述	(48)
1. 目标的重要性	(48)
2. 目标的分类	(49)
3. 目标体系图	(50)
二、目标的制定	(51)
1. 目标制定依据	(51)
2. 目标制定原则	(52)
3. 目标制定程序	(57)
4. 目标的修正	(58)
三、目标的分解	(63)
1. 目标分解目的	(63)
2. 目标分解原则	(65)



3. 目标分解程序	(67)
四、目标的执行	(76)
1. 制定月度工作计划	(76)
2. 制定月度 OEC 控制台账	(77)
3. 日清推进	(77)
4. 定期诊断和总结	(78)

第四章 苟日新,日日新——OEC 管理之日清体系

一、日清体系概述	(84)
1. 日清的内容	(84)
2. 日清的原则	(85)
3. 日清体系的构成	(89)
4. 日清体系运行流程	(89)
二、管理人员的日清	(90)
1. 日清实施内容	(90)
2. 日清实施流程	(91)
三、生产一线人员的日清	(101)
1. 日清实施内容	(101)
2. 日清实施流程	(101)
四、生产现场的日清	(107)
1. 质量日清	(107)
2. 生产计划日清	(108)
3. 工艺纪律日清	(108)
4. 设备日清	(108)
5. 材料物耗日清	(108)



6. 文明生产日清	(108)
7. 安全日清	(109)
8. 日清栏综合考评	(109)

第五章 公生明,廉生威——OEC 管理之激励体系

一、激励体系概述	(118)
1. 激励的含义——金砢子加大老虎	(118)
2. 激励的作用机理——需要、动机和目标	(119)
3. 激励的目的——人最害怕什么	(121)
4. 激励模式及相关理论	(122)
二、激励的原则	(127)
1. 三公原则——公开、公平、公正	(127)
2. 即时性原则——奖金不要等到明天再发	(129)
3. 效果导向原则——管事凭效果,管人凭考核	(129)
4. 差异化原则——因人而异	(130)
三、物质激励是基础	(133)
1. 薪酬设计	(133)
2. 日清考核	(134)
3. 月度考评	(134)
4. 价值券激励	(135)
四、晋升激励定方向	(146)
1. 三工并存、动态转换	(146)
2. 赛马不相马	(153)
3. 轮岗制度	(157)
4. 绿色工位认证	(158)



5. 班组升级制度	(158)
五、精神激励创文化	(164)
1. 年度综合奖励	(165)
2. 分类奖励	(167)
3. 合理化建议奖励	(168)
4. 员工发明奖励	(168)

第六章 治大国若烹小鲜——OEC 管理推行

一、推行指导思想	(172)
1. 抓反复,反复抓	(172)
2. 干部承担 80% 的责任	(173)
3. 做正确的事比正确地做事更重要	(174)
4. 见数又见人	(175)
5. 向“老大难”开炮	(176)
6. 解决问题三步曲	(178)
7. 三不放过	(179)
8. 五要五不要	(180)
9. 消灭“三胡”现象	(180)
10. PDCA 循环	(182)
二、推行内容及流程	(183)
1. 机构设置	(183)
2. 文化先行	(184)
3. 程序制定	(185)
4. 确定试点单位	(185)
5. 目视系统导入	(186)



6. 模式推广	(187)
三、体系认证	(192)
1. 认证目的	(192)
2. 认证机构设立	(193)
3. 认证要求和标准	(193)
4. 认证流程	(197)
四、OEC 管理推行问题纠偏	(198)
1. 标准问题——自以为是	(199)
2. 执行问题——做不到令行禁止	(202)
3. 预算问题——预算有偏差	(204)
4. 毅力问题——不能持之以恒	(206)
5. 细节问题——忽视细节	(208)
6. 责任问题——责任落实不到位	(211)
7. 管理问题——无效管理导致日清失效	(214)
8. 创新问题——缺乏创新	(216)
9. 形式问题——日清变成日记	(218)
10. 定位问题——孤立地推行 OEC	(220)
后 记	(224)
参考资料	(227)

