



博士德精细化管理系列丛书

高效率 低成本 零缺陷 持续改善

WORKSHOP LEAN MANAGEMENT

车间 精细化管理

刘寿红 著

跨越基层管理必须跨越但不能逾越的阶段

消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费

把过去很先进，今天相当落后的岗位责任制撕下来

流程控线，程序盯点，制度管面，构建点、线、面相结合的车间立体精细管理体系

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

WORKSHOP LEAN MANAGEMENT

车间 精细化管理

刘寿红 著

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

车间精细化管理 / 刘寿红著. —北京: 北京理工大学出版社, 2012.5
ISBN 978-7-5640-5705-3

I. ①车… II. ①刘… III. ①车间管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第043443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

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 280千字

版 次 / 2012年5月第1版

2012年5月第1次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 32.00元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

丛书总序

再也不能继续“马大哈”下去

说中国文化是“马大哈文化”，似乎说不过去，但要说中国人在很大程度上习惯于马大哈，则不算过分。中国人的“马大哈”习惯从一些词语和俗语上可见一斑，比如：“差不多”、“就这样”、“拉倒”、“大概其”、“点到为止”、“只可意会，不可言传”。“马大哈”这个词，我理解就是马马虎虎、大大咧咧和嘻嘻哈哈的组合。

“马大哈”一词到底产生于何年月，或不可考，我确也没考证，但至少不会与中华文明同寿。中国古代文化还是颇为严谨的，很多经典中不少提法是非常负责的。比如，我所知的中国最早的教材《尚书》在其《大禹谟》篇中就提出：“人心惟危，道心惟微，唯精唯一，允执厥中。”认为人心高深莫测，管理思想就得精微，必须精细和专注，执行要尺度适中。这就已经是精细化管理思想的雏形了。就这段话曾国藩在《与弟书》中有深刻的解读：“穷通由天作主，予夺由人做主，业之精不精则由我做主，然吾未见业果精而终不得食者也。”再看《论语·宪问》：“为命，裨谌草创之，世叔讨论之，行人子羽修饰之，东里子产润色之。”说的是文件的形成要严肃认真，裨谌起草文件，世叔组织讨论，再让子羽作修订，然后才由子产进行文字润色。这很像一份现代企

业管理的流程。我也曾在一处旧时的县衙门上看到一副对联：“为士为农有暇各勤尔业，或工或商无事休进此门。”这不就是典型的岗位管理语言吗？

那个时候，人们做事，也往往是很讲究细节的，是非常较真的。曾经读到一首诗，是明朝初期的翰林院老书生钱宰散朝回家吟诵的：“四鼓咚咚起着衣，午门朝见尚嫌迟。何时得遂田园乐，睡到人间饭熟时。”谁知，儒生钱宰诵诗的事被皇帝朱元璋知道了，次日上朝时，皇帝主动提及此诗，说你昨天做的诗好啊，不过，我并没有“嫌”你上朝迟到呀，何不改为“忧”呢？你自己对工作负责，总是担心晚到嘛。钱宰吓得一个劲儿地磕头。那个时候正大兴“文字狱”，而且锦衣卫、东西厂特务神出鬼没，一不谨慎，丢了脑袋还不知祸从何来啊。

《韩非子·二柄第七》讲了另一个关于制度执行的故事，说韩昭侯醉了倒头便睡，手下人担心他着凉，就给他披了件衣服。韩昭侯酒醒了看到身上的衣服很高兴，问左右：“谁给我加的衣服？”手下回答：“管您戴帽的官。”结果管戴帽和管穿衣的官两个都受处分了，理由是管穿衣的失职，但管戴帽的越权。还声称，宁愿受冻，也不能培养官员不行职责和超越职责的行为。此事的真实性我一直怀疑，但管理的理念很多现代人也赶不上。

遗憾的是，中国历史上的读书人和官员总体来说是不太愿意去研究管理学的。我曾写过《中国古代没有管理学》，承认有管理实践，却并无系统研究，即使涉及与管理紧密相关的内容，也仅局限于人力资源。正如梁漱溟在《中国文化要义》中所言：“中国人的心思聪明恰没有用在生产上。数千年知识学问之累积，皆在人事一方面，而缺乏自然之研

究。殖产营利，尤为读书人所不道。”

近百年形势就更不乐观，不仅不研究做事，反而更加不讲究事物本身的科学性，效果之糟糕自然可想而知。记得1958年夏天，河北省一个普通县徐水县竟办起了一个拥有12个系的综合大学，县下每个公社都有一个“红专大学”。北京大学中文系一群学生加上几个青年教师，仅花35天就写出一部78万字的《中国文学史》。清华大学几个月内就编出了95部各种教材与专著，其中《水工概论》、《农田水利工程》、《水利工程测量》、《工程水文学》、《水工量测及模型试验》是10天工夫写出来的。（见张鸣著《历史的坏脾气》）

这两年，在四川灾后重建的问题上，“三年灾后重建，争取两年实现”本是高层领导急切心情下的期望，最终却成了基层的军令状。这和上面快速编书的荒唐，无非“五十步笑百步”。

正因为这样，我每次在饭店吃早点，看到点心牌上，最差的点心是“一级点心”，稍好一点的是“特级点心”，更好一点的是“超级点心”，最高档次的则名之为“顶级点心”，就觉得不得劲。联想到过去的一、二、三等奖分别升格为“一等奖”、“特等奖”和“最高奖”，教人怎能不为世风日下而忧心？

奇怪的是，我们在官场看到很多事情却是完全符合精细化的，比如领导的接待，桌上的茶杯要拉线摆齐不说，连到哪个路口接车，席位牌怎么摆，谁站在哪个台阶上去握手，那是精细得不得了啊！所以，中国人看到奥巴马一千人在会议室观看击毙拉登的录像时的“站没站相，坐没坐相”就五味杂陈。据说湖南一位姜姓副市长发明了一套极为精细的签名规则：如果字是横着签的可以搁着不办，竖着签的要“一办到

底”，在“同意”后面是一个实心句号必须“全心全意”办成，点的是一个空心句号百分之百是“签了字也是空的”。只能用一句话概括：机关算尽。

本该较真的却并不当回事。比如，香港财政司的财政预算一旦制定立即挂到网上，预算支出情况常常多达数百页，细致记载各部门收支，连一张公务用纸、一张办公桌、一把办公椅都要做到有案可据，还会公布办公电话，随时接听民众的质询。但我们却找各种理由不公布，不得已公布了也语焉不详，“类”、“款”、“项”、“目”四个级别的预算科目，多数仍停留在“类”上。一些严重超出预算的部门要将“三公消费”的真实数额在“其他行政经费支出”或“公共服务项目支出”中“暗度陈仓”其实极为容易，外界也无法通过会计手段进行核实查证。

所以，在中国，绝大多数事情不存在能不能，主要是愿不愿。然而，愿不愿不是我等讨论的范畴，只是说说能不能，只涉及方法论。列三个小的例子在后，给有意愿者一些启发，因为中国实在不能再“马大哈”下去了。

日本人都熟悉一种沟通细则，叫HORENSO。HORENSO是三个词的合写，一是报告（Hohkoku），下级完成了的事即时反馈给直接上司，不用等上司来催问；二是联络（Renraku），平级间也需要通气，免得互不知情，妨碍配合；三是相谈（Sohclan），不仅要主动沟通，关联部门或岗位还需达成共识。这一点体现了日本人一贯的工作作风：“把屁大的事当天大的事做。”

德国的高速公路基本不收费，也不限速，有需要维修的地方即使限速也会一再给出指示牌：“限速多远？6公里。”“到一半了吗？”

还有4公里。”“马上结束了？还有3公里。”“究竟还有多远？1公里。”“感谢您的理解，祝您一路平安！”这才是“为人民服务”啊。

中国近几年全民谈论食品安全。我们在欧洲看到人家鸡蛋是有“身份证号”的，如：1—DE—4315402，第一个数字“0”表示是绿色鸡蛋，“1”表示是露天饲养场放养的母鸡下的蛋，“2”表示是圈养的母鸡下的蛋，“3”则说明这是在笼子里饲养的生长环境最差的母鸡下的蛋；两个英文字母是鸡蛋出产国的标志，DE代表德国；第三部分数字是产蛋母鸡所在的养鸡场、鸡舍或鸡笼的编号。认真到这个程度，还需要在《新闻联播》里反复提醒消费者“谨防上当”么？



2011年12月20日

目录

第一章 车间精细化管理 ——基层管理必须跨越但不能逾越的阶段

- 一、基层建设的典范，永远学习的楷模——“神马”不是浮云 003
- 二、正视问题需勇气，解决问题要水平——车间管理面临的突出问题 008
- 三、理念、方法、监督三位一体——车间精细化管理是一个精密的体系 018

第二章 过去非常先进，今天相当落后 ——把简单、粗糙的岗位责任制撕下来

- 一、事事有人管，人人有专责——岗位责任制是管理上的一大进步 027
- 二、可操作、易执行、能复制——用岗位工作手册替代岗位职责 032

第三章 流程控制一条线 ——消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费

- 一、设置套筒扳手——确保车间工作在既定轨道上运行 045
- 二、优化、合并、取消、增加——让车间工作流程变得更顺畅 050
- 三、投入小收益大——优化 056
- 四、能省就省，绝不做无用功——合并、取消 061
- 五、“预备会”让奖金分配更公平——增加 065

第四章 程序盯紧一个个点 ——步骤到位、标准精细

- 一、步骤明晰，标准精——黑人女工的故事最动人 071
- 二、不拘一格形式多，实际实用为最好——车间操作程序巧制定 074
- 三、内外联动，上下携手——确保车间工作程序起作用 083
- 四、严密的标准，严格的训练——脱胎换骨成新人 085

第五章 制度不是风景画 ——没有用就不要它

一、制度执行是否到位——精细与粗放的分水岭 103

二、结构影响功能，功能决定性能——执行为什么这么难 104

第六章 没有检查就没有管理 ——员工只会做你检查的，不会做你希望的

一、员工工作不认真——多从管理本身找原因 125

二、车间管理重中之重的一环——现场巡视需技能 127

三、数据是执行力最好的评判器——车间管理就是管数据 142

四、不光能发现问题，还能学到本领——听取工作汇报要用心 155

五、实干加巧干，工作到位少流汗——创新监督检查方式 160

第七章 赞美有缺点的员工 ——让每一个人都更给力

- 一、打铁还要自身硬——车间主管自身的高素养是一种无言的激励 167
- 二、金钱什么时候都是绩效的温度计——员工想要什么你就奖励什么 179
- 三、鸭子也需要掌声的激励——表扬有技巧，批评要水平 183
- 四、让员工站在自己的肩膀上——车间主管多措并举调动员工积极性 192
- 五、营造和谐、充满亲情的车间文化——让员工把根留下 207

第八章 练好本领，带领大伙向前冲 ——喊破嗓子，不如做出样子

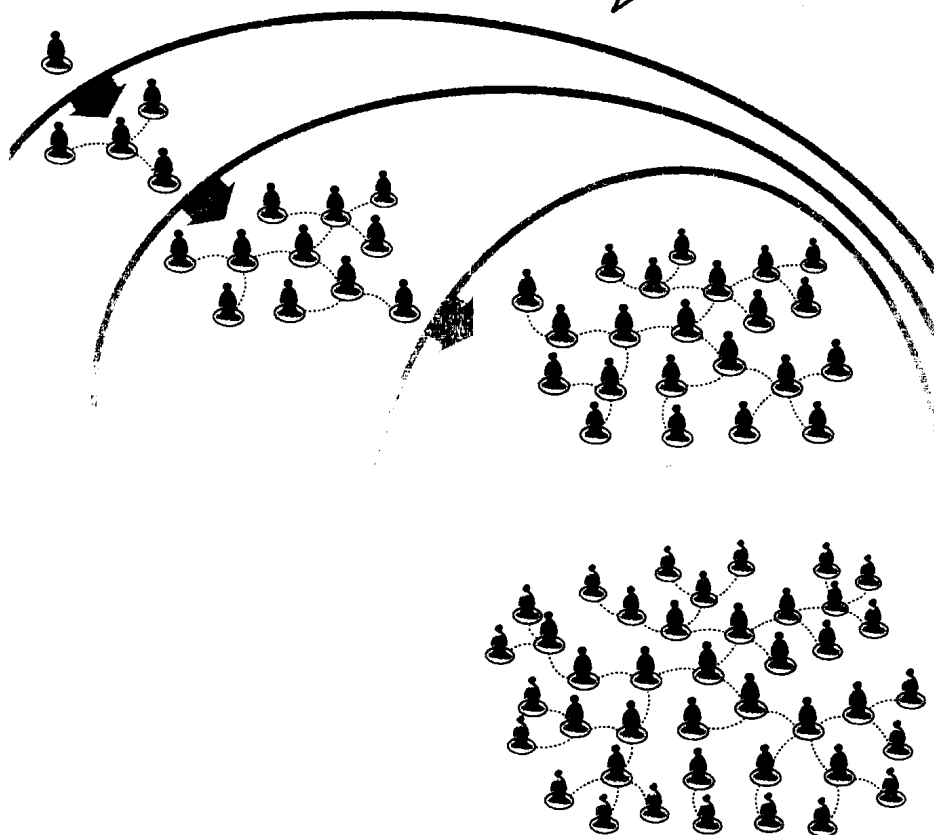
- 一、解决问题就是抓住机遇——发现问题、解决问题能力训练 221
- 二、忙要忙到点子上——时间管理能力训练 229
- 三、主管减轻压力，下属锻炼成长——委派工作能力训练 241
- 四、不让工作在衔接中出现任何偏差——接点习惯训练 245

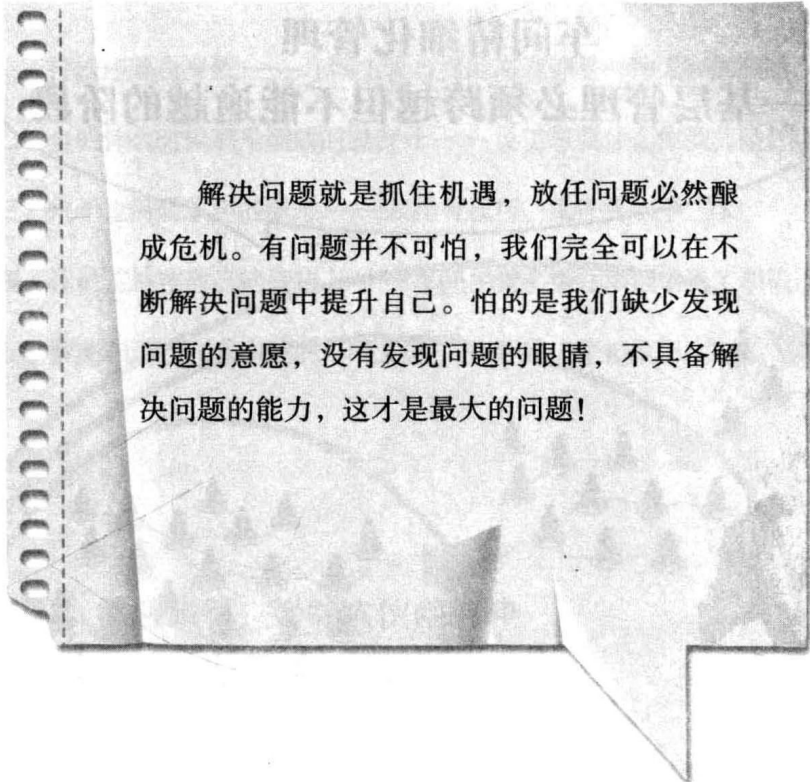
后记 250

第一章

车间精细化管理

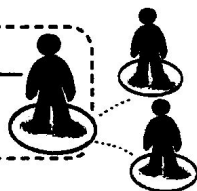
——基层管理必须跨越但不能逾越的阶段





解决问题就是抓住机遇，放任问题必然酿成危机。有问题并不可怕，我们完全可以在不断解决问题中提升自己。怕的是我们缺少发现问题的意愿，没有发现问题的眼睛，不具备解决问题的能力，这才是最大的问题！

基层建设的典范，永远学习的楷模——
“神马”不是浮云



丰田公司刚开始的时候还是毫不起眼的小老弟，他们生产的汽车价格比较高，然而质量却非常低劣，美国人压根不会拿正眼看一下。后来他们虚心学习美国福特公司先进的汽车生产和管理方法，并努力在此基础上改进提高，避免任何形式的浪费，形成了自己独特的精益生产体系，取得了令世人啧啧称叹的奇迹。这时连号称“装在汽车轮子上”的美国汽车制造商也不得不放下架子前来取经，师傅转过身来向徒弟学习，这一不同寻常的现象引起了世界各国的经济学家、管理学家、企业管理人士的关注，一时间前来参观、考察、研讨的人们络绎不绝，大家来了以后不约而同地都会问一个同样的问题，丰田成功了，谁是最大功臣？

丰田老人（前总裁）毫不犹豫地回答：

“是丰田公司的基层管理人员，是车间主管，是班组长。”

案例：【丰田公司的紧急拉绳】

丰田公司的生产线上设有紧急拉绳和安灯，这两样东西都是很有用的。在丰田公司有一句口号是人人都接受并努力实践的：绝不让不良制品流入下一个工序。紧急拉绳和安灯就起这样一个作用。在生产过程中，如果某一个工位出现异常状况，在这个工位上工作的员工就拉一下紧急拉绳，这时安灯（显示异常状况的电子显示屏）就会亮起，安灯同时显示工位号，刚开始的时候安灯的颜色是黄的，这时所有生产线上的人就会知道某工位出现

异常，比如26号，车间主管或班组长就会赶来，判断异常状况，提出解决方案，并帮助解决问题。如果异常状况得到解决，再拉一次紧急拉绳，安灯熄灭，生产线就会正常运行。如果问题长时间得不到解决，安灯的颜色就会由黄转红，这时生产线则完全停下来。

丰田公司正是因为有这样一大批敬业、卓越的基层管理人员，才能生产出质量可靠、价格相对低廉的产品，从而畅销全世界。

这里有两点很耐人寻味：



1. 所有员工都以拉动紧急拉绳为耻，因为这意味着自己给他人带来了麻烦。所以紧急拉绳很少被拉动，不给别人添麻烦是日本人一贯的信条。
2. 班组长、车间主管愿意，并且能够帮助员工解决生产现场比较复杂的问题，也就是人们常说的，态度好、能力强。

“大庆”这两个字可谓是家喻户晓、妇孺皆知，因为大庆油田是知名的标杆企业，是全国各行各业学习的楷模。为什么大庆几十年来一直如此的优秀？

是因为它既有优良的传统又有深厚精细的底蕴，是因为它从上世纪60年代起就大力开展“三基工作”（基层建设、基础管理、基本功训练），打牢了自己发展的根基。

大庆油田“三基工作”的开展取得了巨大的成绩。在那个特殊的年代，在祖国最需要的时候，“三基工作”促进了企业的快速发展，同时也使企业涌现出了一大批先进的基层组织和杰出个人。

大庆油田基层管理的“五面红旗”之一，至今还深深扎根在亿万中国人心中的铁人王进喜——一条真正的西北汉子，在萨尔图（大庆最大的一个区）这个当时荒无人烟，但被人们称为“月亮升起的地方”，用挖“地窝子”、建“干打垒”、人拉肩扛设备、破冰取水、人拌泥浆池等一系列壮

举，书写了自己精彩的人生。

人们一直在传颂他当年随着1205钻井队到达大庆，刚下火车时一连串问的三句话：

钻机到了没有？

井位在哪里？

这里的最高纪录是多少？

面对极端艰苦的条件，王进喜喊出的“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的响亮口号，即使在今天听来仍然振聋发聩，激荡人心。

毛主席接见铁人时微笑着握着他的手，亲切地说：“铁人，我知道！”

我在参观铁人纪念馆时看见铁人生前巡视工作现场时骑过的一台摩托车（国家一级文物），头脑中同时浮现出精细化管理的经典语句：“员工只会做你检查的，不会做你希望的”，泪水不知不觉涌上眼眶。

大庆油田现在更加重视基层管理队伍的建设，基层管理人员的培训，在大庆油田采油一厂仅站队（与车间主任同级）管理人员，我就为他们举办了十多期精细化管理培训班。在这些培训班的课堂上学员们积极地与老师互动，所做项目作业精当严密，反映了学员较高的管理素质。到大庆油田基层去调研，处处能感受到浓厚的精细管理氛围，以及严密的基层管理体系。

例如，被人们誉为大庆油田“三基”样板的采油一厂三矿中十六联，以“永远做油田精品”为自己的核心理念，始终把规范化管理作为提升管理水平的重点来抓，首先把养成员工的日常规范行为作为开展规范化管理的突破口。

建站之初，中十六联就注重员工规范行为的养成。2000年，全站举行了“新形象工程启动仪式”，举行了“向不文明行为告别”的百人签名仪式。制定了17项70条的行为标准，汇编成《员工行为规范》，用以指导员工日常工作行为。

从班前点名、岗位交接班、巡回检查，到站区行走、接听电话、迎接检查等，都一一规范，按标准执行。现在你来到中十六联：

能听到班前会上嘹亮的站歌、接听电话时的文明用语；能看到军事化的内务管理，站区行走二人成行、三人成列的军人作风；能体验到规范严格的