

全员参与全系统、全过程、全时空，发现并改善存在的问题；
提高效率，降低成本，稳定品质，安全防呆；
提升士气，令浪费无处遁形！
助力中国企业转型升级！

TIAN GAISHAN 提案改善

戴作辉 著

——成本领先战略的 助燃剂

企业管理提升的引擎

成本领先战略的助燃剂

人才梯队建设的摇篮

企业文化建设的发动机



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

TIAN GAISHAN 提案改善

戴作辉 著

——成本领先战略的
助燃剂

图书在版编目 (CIP) 数据

提案改善——成本领先战略的助燃剂/戴作辉著. —北京: 经济管理出版社, 2015.2
ISBN 978-7-5096-3454-7

I. ①提… II. ①戴… III. ①企业管理—人事管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 247778 号

组稿编辑: 胡 茜
责任编辑: 勇 生 胡 茜
责任印制: 黄章平
责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装厂
经 销: 新华书店
开 本: 720mm×1000mm/16
印 张: 17
字 数: 261 千字
版 次: 2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-3454-7
定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



序言一 提案改善推升企业竞争力

在中国经济向经济新常态转型的阶段，人口红利逐渐消失。企业仅靠简单的低成本人力的劳动密集型生产模式和运营模式已经不能长存。企业要持续发展，就必须牢固树立改善创新的意思，围绕效率的提升，持续推进企业管理创新、技术创新和经营模式的创新。特别是要明确如何驱动内部的力量实现用“最少成本换取最大收益”，建立起可定义、可测量、可改善、可复制的卓越绩效管理体系，推进企业的转型升级。提案改善就是有效渠道之一。它能发动全员积极发现问题、暴露问题、改善提升，在不需要大量资金投入的情况下就能让员工与企业一起快速获得更大收益。

恒安在推进生产系统的精益管理变革中，组建持续改善委员会，导入提案改善活动，每年都有六七千件的有效提案改善项目获得肯定与奖励。从2009年推展至2014年，累计有效提案改善结案件数28000多件，累计改善效益预估值3亿多元。这对生产系统每年持续1亿多元生产成本的节约是能起到一定促进作用的。提案改善活动在进一步促进企业运作效率和经营效益提升的同时，还激发了员工的积极性，有力地提升了企业活力。

但遗憾的是，这么好的工具却至今没能在中国企业得到普遍推



|提案改善|

广，特别是在中小型企业中的推广更加困难。推行提案改善活动的各企业也都是仅限于内部制度层面，且解读千差万别。除了很多客观的原因外，更主要的还是缺少系统化理论教导和引导。

幸甚的是，我们恒安的员工戴作辉先生能够静下心来，利用工作的业余时间不断总结学习，结合自己丰富的精益生产管理经验，从小处着眼，旁征博引，著书立说，把提案改善活动上升到理论体系的高度，在此表示祝贺！

全书逻辑清楚、通俗易懂，通过朴实生动的语句描述、图表并茂的观点总结和大量案例剖析教导的方式，把提案改善理论体系勾勒到读者眼前。这不论是对企业还是对员工个人成长都有莫大的帮助。

希望越来越多的中国企业能够学以致用，持续改善创新。通过提案改善活动的推动，在经济转型过程中能找到适合自身发展的管理模式，持续激发团队活力，不断给客户创造新价值，以适应市场的变化，促进企业良性健康发展。

总之，“想改善才会有活力，有创新才会有未来！”《提案改善》是一本值得推荐的好书。

恒安国际集团股份公司董事局
副主席兼行政首席执行官



序言二

提案改善：源于细节，止于至善

当今世界变化的速度一日千里，全球经贸一体化的进程全速推进，而移动网络技术“野蛮”生长，以“攻城拔寨”之势，毫不客气地改变着世界经济格局。

伴随着全球新一轮科技和产业革命的呼之欲出，制造业已经强势回归，以其颠覆性的创造力，带给人们极大的想象空间。然而，相比新工业革命的如火如荼，中国的人口红利正逐年减少，制造型企业对于提高生产和企业管理效率、降低成本的实际需求却在迅猛增加，而这正是精益生产所能够实现的。

中国企业对精益生产来说已十分熟悉，许多优秀企业一马当先，成为推动精益实践的中坚力量，恒安集团就是其中之一。这不仅源于企业对精益生产系统的整体构建，也源于其对每一个细节的具体把握。精益既可以是一个很大的概念，也可以聚焦到一个很小的“点”，这个很小的“点”，就是工作中的“改善”。在完善细节、点播思路的过程中，“提案改善”功不可没。

在本书中，戴作辉先生首创性地对“提案改善”进行了系统的梳理，参考日式、美式提案制度的优点，根据中国企业的实际情况，总结出了在当代文化背景下适于推广的中国式提案改善活动。



提案改善，即在企业范围内，以表扬及适当奖励的形式，鼓励全体员工发挥独创构想，针对工作中存在的问题现象，提出创新的意见或新方法，组织团队资源实施改善，进而使企业不断进步、持续发展的经营活动。它受众广泛，参与度高，能够帮助企业在推进精益的过程中最大限度地形成一种人人参与的氛围。

我们在为不同企业实施精益咨询项目时，也曾多次推广提案改善，发动了从经理、班组长到基层一线员工的全员改善活动。基层员工的提案尤为热烈恳切，因其奋战在生产一线，能够接触到最基础却又最本源的问题，这类直系生产的问题一旦得以改善，能够明显提高生产效率，因而大大缓解了生产成本压力，充分发挥了“群众的力量”。

实践精益是一个“格物致知，知行合一”的过程，其核心不仅在于对方法的调整和工具的应用，更在于整个企业内部思想的转变。提案改善正符合这一规律，它是一个动词，强调的是全员参与，鼓励的是集思广益。它令工作中的每一个人都鲜活起来，更令每一个岗位都“聪明”地与环境启发性、合作式地互动起来。在提案改善的支持下，每一个生产现场都能够不断地改进，而完善的激励机制也将渗透到组织的末梢。

正如戴先生所言的“学多错少，多学少错”，学习是提升能力的必由之路。《提案改善》一书逻辑清晰，语言简洁，十分易于理解，希望更多的中国企业能够从中得到启发，学以致用，并在推行过程中持续地迭代深发，开创出符合当下潮流和本企业特点的模式。改变这个世界永恒不变的主题，精益方法论一样如此，只有不断推陈出新，这一经典的工具才能持续焕发生命力。

华制国际 CEO

赵 胜



前言

“改善无止境，改善无处不在！”这个工业化的世界没有绝对完美，再美好的事物都有其缺陷。在“机械化生产”向“智能化生产”过渡阶段的国际环境下，社会在进步，企业在发展，人员素质在提升，标准要求也在升级。企业每一个发展阶段所认为的标准、所认为的经典、所认为的美好，都必须逐步地去提高、去更新、去完善。否则企业就无法跟上市场竞争环境的发展步伐，就会被市场淘汰！所以，企业需要“提案改善活动”。

在企业发展的不同阶段，对任何一个岗位的工作都有不同的要求，都有更高的标准。不是手头上的工作已经很熟了，就可以放弃思考，就可以无所谓。“做熟”不等于“做好”，“做完”更不代表“做好”。能不能在做好本身岗位工作的同时积极发现存在的问题，思考可能的原因，找到改善的方式方法，不断改善、越做越好，才是个人工作实力、工作素质的最佳体现。所以，企业员工也需要“提案改善活动”。

丰田经济学强调：“不要只是去上班，更要带着脑袋去上班，提案改善正是开发员工的脑力资源。丰田成功的根本，在于建立了一个具有‘持续改善’思维的企业文化。”



富士康老板郭台铭说：“翻转产业的不是人海，而是‘脑海’，提案改善活动是长期战略活动！”

台塑老板王永庆再三表示：“台塑企业每年获利有90%来自于提案，能够不断改善绩效，否则不但不能改善绩效，反而要亏损。”

恒安集团老板许连捷强调：“打造百年基业，必须用卓越绩效管理理念建立可复制的管理体系，必须调动全员积极性，这就需要企业全员参与提案改善。提案改善活动可以促进公司效益提升，让员工产生成就感，大大增强产品的创新能力和市场竞争能力。”

笔者认为，“提案改善活动”鼓励全员参与，引导全体员工在做好本身岗位工作的同时，积极、主动发现问题、查找原因，思考如何通过作业“手段选择”或“方法变更”来取得显著改善效果，从而达到“更快、更好、更加简捷地完成工作目标”的目的。此外，对提高效率、降低成本、优化品质、安全防呆、士气激励等起到积极的推动作用，对提升企业竞争力有着重要意义。

笔者从2009年为所在公司的生产系统导入提案改善活动到2014年年底，已经有28949件有效提案改善，单2014年就有9304件。从总经理、经理、班长、线长、主机手、包装组长、操作工到包装工，从生产部、技术部、质管部、供应链到行政部等各部门、各岗位人员，总共9000多人参与提案改善活动。有些改善效益大一点，有些改善效益小一点；有些是有形效益，有些是无形效益。这对该公司生产系统近两三年来每年同比节约1亿多元的生产成本是起到促进作用的。

“提案改善活动”近年来得到较多迫于成本压力的大中型企业高层的重视，在有些公司被称为“创意功夫”、“提案功夫”、“合理化建议”、“全员献策活动”等。但在全国范围内的普及、推广还未形成气候，市面上也没有系统性的书籍、文献可以参考。经常会有人在学习和实践中问到“什么是提案改善”、“提案改善的核心理念是什

么”、“提案改善包括哪些内容”、“提案改善能给企业带来哪些价值”、“如何推展提案改善活动”等问题。笔者按照十几年来精益生产管理过程中实际推展“提案改善活动”的经验，结合对不当看法的矫正，著述成书。

本书的逻辑主要从行为科学的激励理论上，默认企业改善的动机来自解决现行问题需要。全面阐述如何引导员工积极主动地发现问题、解决问题；如何确定员工的改善行为目标（也就是提案改善目标要求）；如何提供模式化的改善方法、必要的改善资源；如何辅予完善、及时的激励措施；如何激发、驱动和强化员工自动自发的持续改善行为。笔者总结出的提案改善活动逻辑如图 0-1 所示。

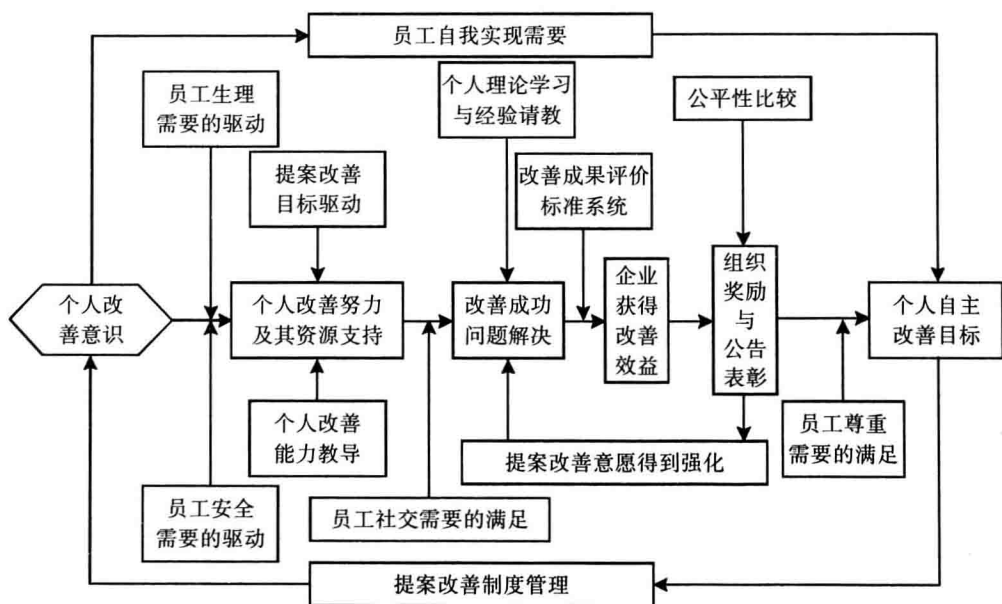


图 0-1 戴氏提案改善活动逻辑

本书在著述过程中不可避免地会参考本人所服务过企业的实际工作经验，有关朋友的中肯建议，个别管理大师、专家、学者的观点，部分专业讲师的公开教材，以及部分网络相关资料的看法等，从中得到很多启发，并汲取一些精华，在此一并表示感谢！借此书



|提案改善|

出版之际，向行业前辈致敬！向关心、支持本书的广大读者表示衷心的感谢！

同时，借此机会特别感谢在本人职业生涯中给我平台、给我教导、给我支持的福建恒安集团、富士康科技集团及其相关领导和同事们！感激之情将一生铭记于心！

由于时间和水平有限，书中难免存在疏漏和错误之处，恳请读者不吝批评指正。相关意见、建议，交流看法或问题咨询可发送至本人邮箱：953890157@qq.com，也可多关注本人微信公众号“提案改善”或 dzh953890157。

希望本书能触发更多更资深的专家、学者全面研究“提案改善”，能为所有的中国企业在升级转型过程中，早日通过有效推展“提案改善”活动而获得巨大效益，贡献绵薄之力！

戴作辉

于 2015 年元月



目录

第一章 哪来这么多问题要改善 / 001

- 一、生产定位管理不清晰 / 002
- 二、生产设计管理不合理 / 004
- 三、产品开发缺乏严谨的设计审查 / 005
- 四、过程管理粗放，员工缺乏方向感 / 006

第二章 提案改善发展背景 / 009

- 一、提案改善发展史 / 009
- 二、美式提案、日式提案与借鉴 / 010
- 三、提案改善与工业工程的关系 / 011
- 四、提案改善与创新发明的关系 / 013

第三章 提案改善活动相关名词解释 / 015

- 一、什么是提案 / 015
- 二、什么是改善 / 016
- 三、什么是提案改善 / 017
- 四、什么是改善提案 / 019
- 五、什么是问题票 / 019
- 六、什么是提案卡 / 021



第四章 提案改善的意义 / 023

一、提案改善的目的 / 023

二、提案改善的作用 / 023

第五章 提案改善的方向 / 027

一、提案改善的活动导向 / 027

二、提案改善对象的确定 / 028

三、“七个零”的改善追求 / 030

四、降低单位成本的改善方向 / 031

五、提高作业效率的改善方向 / 033

六、提高产品品质的改善方向 / 034

七、提高设备使用率的改善方向 / 035

八、作业方式、方法的改善方向 / 036

九、间接作业的改善方向 / 036

十、人员素质的改善方向 / 037

十一、待人方式的改善方向 / 038

第六章 提案改善应具备的意识 / 041

一、解决问题，提升 KPI 绩效的意识 / 041

二、激励制度推动改善氛围的意识 / 042

三、改善与工作关系的意识 / 043

四、改善为谁而做的意识 / 044

五、全员参与提案改善的意识 / 045

六、工作越忙越要做改善的意识 / 045

七、能够实施的才是好构想的意识 / 046

八、及时推广复制和持续跟踪改善成效的意识 / 047

第七章 如何发现提案改善的机会 / 049

一、如何发现经营改善的机会 / 049

二、如何发现运营改善的机会 / 053

三、如何发现现场管理的改善机会 / 063

四、如何识别生产“八大浪费” / 069

第八章 如何全面推动提案改善活动 / 081

一、建立持续改善的工作氛围 / 083

二、建设员工能力培育系统 / 084

三、发动全员积极面对问题 / 085

四、明确目标、规范改善步骤 / 088

五、树立改善典范员工 / 090

六、制定完善的提案改善制度 / 091

第九章 个人如何有效参与提案改善活动 / 119

一、树立积极的心态 / 119

二、努力学习，取长补短 / 121

三、以绩效为中心，有针对性地改善 / 122

四、个人参与提案改善的步骤 / 122

第十章 提案改善活动常用的工具方法 / 127

一、程序分析研究法 / 128

二、程序分析的辅助方法 / 153

三、操作分析研究法 / 158

四、动作分析研究法 / 166

五、标准时间的设定 / 187

六、生产线平衡 / 199

七、IE 七大手法 / 210

八、制程能力分析 / 224

附录 提案改善活动相关表单 / 235

附件 1 提案改善活动推行组织架构 / 235

附件 2 提案改善审核流程 / 237



| 提案改善 |

- 附件 3 提案改善目标 / 240
- 附件 4 问题票 / 243
- 附件 5 提案卡 / 244
- 附件 6 提案改善计划书 / 245
- 附件 7 提案改善报告书 / 246
- 附件 8 提案改善明细表 / 247
- 附件 9 提案改善活动绩效汇总分析表 / 248
- 附件 10 提案改善评分标准 / 249
- 附件 11 提案改善评分表 / 251
- 附件 12 优秀改善提案季度评审奖金申请表 / 253
- 附件 13 季/年度最佳改善提案奖金申请表 / 254
- 附件 14 × × 公司问题票清单 / 255
- 附件 15 × × 公司提案卡清单 / 256
- 附件 16 提案改善效果跟踪查核表 / 257
- 附件 17 提案改善活动成果明细表 / 258

参考文献 / 259

第一章 哪来这么多问题要改善

随着国家工业化程度的大幅度提高，国内大中型生产制造企业多数已经从主要以生产系统内部计划和控制为重点的传统、狭义生产管理，转向涵盖生产战略制定、生产系统选择、生产方式设计、产品研究开发以及制造或服务的全过程的广义生产管理。简单来说，就是更重视生产系统的“定位管理”、“设计管理”和“运营管理”中的前两项，尽可能地减少各种各样的日常运营管理过程问题的发生。

先天发育不良的小孩比优生优育的小孩所要面对的社会适应问题总要多很多。国内大部分企业从创业至今快速发展，一直缺少“回头看”，很少静下心来检讨战略“定位管理”、“设计管理”的有效性、系统性和执行力。

日常运营中有大量的问题是正常的，没有问题才是最大的问题。这就是笔者这么多年来一直积极倡导每个企业都应该全面推行提案改善活动的初衷。



一、生产定位管理不清晰

“生产定位管理”是从企业竞争优势的要求出发对生产运作系统进行战略定位，明确选择生产运作系统的结构形式和运行机制的指导思想。企业在产业价值链中占据的价值高度、技术核心度、政策关注度以及资源获取的便捷度，决定着企业发展过程及前景问题的复杂程度。选择“以销定产”的消费者主导模式、“以产定销”的生产主导模式，还是“产销互动”的产销一体化模式（见图 1-1 和表 1-1），在行业竞争环境中的压力差异也是显而易见的。

	生产者主导型企业	产销一体型企业	消费者导向型企业
顾客感受	付出 120 元 太贵	便宜 20 元 便宜实用	便宜 20 元 物美价廉
企业效益	利润 20 元	利润 10 元	利润 20 元
运营改善	成本 100 元	成本 90 元	成本 80 元
市场表现	垄断性竞争 不可持续	价格竞争 短期效益	性价比竞争 可持续发展
经营理念	售价↑ = 成本↑ + 利润↑	利润↓ = 售价↓ - 成本↑	售价↓ - 利润↑ = 成本↓

图 1-1 三种企业的经营模式