

— 岗位人员日清日高工作手册系列丛书 —

班组长

日清日高工作法

齐忠玉◎编著

明确作业动态，掌控日事内容
分解作业流程，提供日事方法
细化作业内容，全面日清管理
检验关键工序，提供日高方案



广东省出版集团
广东经济出版社

— 岗位人员日清日高工作手册系列丛书 —

班组长

日清日高工作法

1 作业动态，掌控日事内容
2 作业流程，提供日事方法
3 细化作业内容，全面日清管理
4 检验关键工序，提供日高方案



广东省出版集團
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长日清日高工作法 / 齐忠玉编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 8

(岗位人员日清日高工作手册系列丛书)

ISBN 978-7-5454-0266-7

I. 班… II. 齐… III. 生产小组—工业企业管理
IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 104991 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	16.5 1 插页
字数	270 000 字
版次	2009 年 8 月第 1 版
印次	2009 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0266-7
定价	33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

日清日高工作法最先由海尔提出，并持之以恒地运用于实践中。该工作法一举打破了我国企业对过程控制和细节执行不力的瓶颈，为海尔从一个落后小企业成长为一个卓越大企业提供了坚实基础和主要推动力。

目前，我国绝大多数企业面临着同样的问题：由于员工职业素质缺乏、作业效率低下、管理秩序混乱等造成的过程控制和细节执行不力，使企业的转型和管理升级倍感艰难。在这种时刻，企业必须将业务简单化、流程化，使之可执行、可判别、可控制，强化执行力度，提升执行效果，做到日日有改善——而这，正是日清日高工作法的精髓所在。

日清日高工作法提高管理精细化程度

日清日高工作法把管理问题控制、解决在最短时间、最小范围内，清除了企业管理的所有死角，将过去每月对结果的管理变为每日的检查和析，对瞬间状态的控制，使人、事、时、空、物等因素不断优化，为生产提供了优质保障，不良品率、材料消耗大幅度下降，管理工作及时、全面、有效，实现了管理的精细化。

日清日高工作法提高流程控制能力

日清日高工作法要求所有员工都以追求工作零缺陷和经济损失最低、收益水平最高为目标，在努力消灭不良品的同时，自我把关，决不让不良品流入下道工序。同时，通过巡检人员定时在各生产环节上巡查，进行瞬间纠偏，使各环节始终处于有效控制之中。

日清日高工作法完善了企业激励机制

实行日清日高工作法，通过日事计划、日清总结，及时了解和记录了各岗位人员的工作状况，并通过表单化管理，提供了工作量化和绩效考核的准确数据。使企业形成了对不同层次、不同侧面均有激励作用的激励机制。通过推行量化工作、全面考核、计效联酬的全额计点工资，调动了员工奋发向



上、追求卓越的工作积极性。

“岗位人员日清日高工作手册系列丛书”正是基于以上出发点，根据中国企业的管理现实开发的一套日清日高工作手册。该系列丛书结合岗位工作内容，从日事、日清、日高的角度为岗位人员指明了如何规划工作、如何完成工作、如何检验工作以及如何进行自我提升，将企业的日清日高工作分解到各个岗位，通过岗位的日清日高实现企业的日清日高。

首先，本丛书对各岗位工作进行了准确划分，形成了包含该岗位方方面面工作内容的多个板块，提供了各工作板块的作业动态变化因素以及由此衍生出的日事内容，岗位人员只要根据日事管理模板就能科学地进行日事规划。

其次，提供了日事控制和清理方案。岗位人员根据日清模板中的清理流程，对照日事工作标准逐项清理，即可准确把握当天的工作效果。

最后，根据日清结果，发现当天工作的不足之处，通过原因分析，从而得出具体的改善方案。岗位人员按照日高提升方案主动实施改善，实现日日有提升。

对于日清日高管理，海尔总裁张瑞敏说过一句话，那就是：“抓反复，反复抓！”魔鬼存在于细节，企业管理就是将每一件简单的事做好，并且一直做好。同理，岗位人员要实现出色的工作表现，不断获得提升，不但需要将岗位工作做好，而且需要一直做好。我们希望本丛书有助于岗位人员形成良好的工作习惯，将每一件简单的事做好且一直做好，为企业的发展提供坚实基础和推动力。



目 录

第一章 岗位人员日清日高工作法

一、岗位人员日清日高的意义 / 1

1. 培养岗位人员对事的控制能力 / 1
2. 养成遵守秩序、坚守标准的工作习惯 / 2
3. 形成权责清晰、赏罚分明的工作氛围 / 2
4. 培养岗位人员不断提升的工作理念 / 3
5. 为企业发展提供基础保障和推动力 / 3

二、岗位人员的日清日高模式 / 5

1. 岗位人员日清日高工作模型 / 5
2. 岗位人员日清日高工作表 / 8

第二章 人员管理日清日高

一、出勤管理日清日高 / 10

1. 出勤管理日事工作法 / 10
 2. 出勤管理日清工作法 / 12
 3. 出勤管理日高提升方案 / 13
- 附：出勤管理支持性表单 / 15

二、早晚会管理日清日高 / 15

1. 早晚会管理日事工作法 / 15
 2. 早晚会管理日清工作法 / 16
 3. 早晚会管理日高提升方案 / 18
- 附：早晚会管理支持性表单 / 19

三、现场指导日清日高 / 19

1. 现场指导日事工作法 / 19

- 2. 现场指导日清工作法 / 21
- 3. 现场指导日高提升方案 / 23
- 附：现场指导支持性表单 / 24

四、交接班管理日清日高 / 24

- 1. 交接班管理日事工作法 / 24
- 2. 交接班管理日清工作法 / 26
- 3. 交接班管理日高提升方案 / 28
- 附：交接班管理支持性表单 / 29

五、人员增调管理日清日高 / 30

- 1. 人员增调管理日事工作法 / 30
- 2. 人员增调管理日清工作法 / 31
- 3. 人员增调管理日高提升方案 / 32
- 附：人员增调管理支持性表单 / 33

六、培训管理日清日高 / 34

- 1. 培训管理日事工作法 / 34
- 2. 培训管理日清工作法 / 37
- 3. 培训管理日高提升方案 / 39
- 附：培训管理支持性表单 / 40

七、绩效管理日清日高 / 40

- 1. 绩效管理日事工作法 / 40
- 2. 绩效管理日清工作法 / 45
- 3. 绩效管理日高提升方案 / 47
- 附：绩效管理支持性表单 / 48

第三章 设备管理日清日高

一、设备使用管理日清日高 / 50

- 1. 设备使用管理日事工作法 / 50
- 2. 设备使用管理日清工作法 / 52
- 3. 设备使用管理日高提升方案 / 54
- 附：设备使用管理支持性表单 / 55

二、设备保养管理日清日高 / 57

- 1. 设备保养管理日事工作法 / 57
- 2. 设备保养管理日清工作法 / 61
- 3. 设备保养管理日高提升方案 / 63



- 附：设备保养管理支持性表单 / 64
- 三、设备预修管理日清日高 / 66
 - 1. 设备预修管理日事工作法 / 66
 - 2. 设备预修管理日清工作法 / 67
 - 3. 设备预修管理日高提升方案 / 68
- 附：设备预修管理支持性表单 / 69
- 四、设备点检管理日清日高 / 69
 - 1. 设备点检管理日事工作法 / 69
 - 2. 设备点检管理日清工作法 / 73
 - 3. 设备点检管理日高提升方案 / 74
- 附：设备点检管理支持性表单 / 75
- 五、设备巡检管理日清日高 / 76
 - 1. 设备巡检管理日事工作法 / 76
 - 2. 设备巡检管理日清工作法 / 77
 - 3. 设备巡检管理日高提升方案 / 78
- 附：设备巡检管理支持性表单 / 79
- 六、设备故障管理日清日高 / 80
 - 1. 设备故障管理日事工作法 / 80
 - 2. 设备故障管理日清工作法 / 86
 - 3. 设备故障管理日高提升方案 / 88
- 附：设备故障管理支持性表单 / 89

第四章 物料管理日清日高

- 一、领料管理日清日高 / 92
 - 1. 领料管理日事工作法 / 92
 - 2. 领料管理日清工作法 / 95
 - 3. 领料管理日高提升方案 / 96
- 附：领料管理支持性表单 / 97
- 二、退/补料管理日清日高 / 98
 - 1. 退/补料管理日事工作法 / 98
 - 2. 退/补料管理日清工作法 / 101
 - 3. 退/补料管理日高提升方案 / 102
- 附：退/补料管理支持性表单 / 103
- 三、物料存放管理日清日高 / 103
 - 1. 物料存放管理日事工作法 / 103

2. 物料存放管理日清工作法 / 106
3. 物料存放管理日高提升方案 / 107

四、物料使用管理日清日高 / 108

1. 物料使用管理日事工作法 / 108
 2. 物料使用管理日清工作法 / 112
 3. 物料使用管理日高提升方案 / 113
- 附：物料使用管理支持性表单 / 114

五、物料盘点管理日清日高 / 115

1. 物料盘点管理日事工作法 / 115
 2. 物料盘点管理日清工作法 / 116
 3. 物料盘点管理日高提升方案 / 117
- 附：物料盘点管理支持性表单 / 118

第五章 作业管理日清日高

一、作业计划管理日清日高 / 120

1. 作业计划管理日事工作法 / 120
 2. 作业计划管理日清工作法 / 124
 3. 作业计划管理日高提升方案 / 125
- 附：作业计划管理支持性表单 / 126

二、作业分配管理日清日高 / 127

1. 作业分配管理日事工作法 / 127
 2. 作业分配管理日清工作法 / 129
 3. 作业分配管理日高提升方案 / 130
- 附：作业分配管理支持性表单 / 131

三、作业准备工作日清日高 / 132

1. 作业准备管理日事工作法 / 132
 2. 作业准备管理日清工作法 / 133
 3. 作业准备管理日高提升方案 / 134
- 附：作业准备管理支持性表单 / 135

四、作业进度控制日清日高 / 136

1. 作业进度控制日事工作法 / 136
 2. 作业进度控制日清工作法 / 138
 3. 作业进度控制日高提升方案 / 140
- 附：作业进程管理支持性表单 / 141

五、作业能力调控日清日高 / 142



1. 作业能力调控日事工作法 / 142
2. 作业能力调控日清工作法 / 152
3. 作业能力调控日高提升方案 / 153

六、作业异常管理日清日高 / 154

1. 作业异常管理日事工作法 / 154
2. 作业异常管理日清工作法 / 157
3. 作业异常管理日高提升方案 / 159

第六章 品质管理日清日高

一、首检作业管理日清日高 / 160

1. 首检作业管理日事工作法 / 160
2. 首检作业管理日清工作法 / 164
3. 首检作业管理日高提升方案 / 166

附：首检作业管理支持性表单 / 167

二、制程管制日清日高 / 169

1. 制程管制日事工作法 / 169
2. 制程管制日清工作法 / 173
3. 制程管制日高提升方案 / 175

附 1：制程管制工作标准 / 177

附 2：制程管制支持性表单 / 178

三、成品品质管理日清日高 / 179

1. 成品品质管理日事工作法 / 179
2. 成品品质管理日清工作法 / 182
3. 成品品质管理日高提升方案 / 184

附：成品品质管理支持性表单 / 185

四、品质改善管理日清日高 / 185

1. 品质改善管理日事工作法 / 185
2. 品质改善管理日清工作法 / 188
3. 品质改善管理日高提升方案 / 189

附：品质改善管理支持性表单 / 191

五、不合格品管理日清日高 / 191

1. 不合格品管理日事工作法 / 191
2. 不合格品管理日清工作法 / 195
3. 不合格品管理日高提升方案 / 196

附：不合格品管理支持性表单 / 197

第七章 环境与安全管理日清日高

一、现场 5S 管理日清日高 / 198

1. 现场 5S 管理日事工作法 / 198
 2. 现场 5S 管理日清工作法 / 206
 3. 现场 5S 管理日高提升方案 / 208
- 附 1: 现场 5S 实施标准 / 211

附 2: 现场 5S 管理支持性表单 / 212

二、车间定置管理日清日高 / 213

1. 车间定置管理日事工作法 / 213
 2. 车间定置管理日清工作法 / 217
 3. 车间定置管理日高提升方案 / 219
- 附: 车间定置管理支持性表单 / 219

三、车间目视管理日清日高 / 220

1. 车间目视管理日事工作法 / 220
 2. 车间目视管理日清工作法 / 225
 3. 车间目视管理日高提升方案 / 226
- 附 1: 车间目视管理工作标准 / 227

附 2: 车间目视管理支持性表单 / 228

四、车间看板管理日清日高 / 229

1. 车间看板管理日事工作法 / 229
 2. 车间看板管理日清工作法 / 234
 3. 车间看板管理日高提升方案 / 235
- 附: 车间看板管理支持性表单 / 236

五、消防安全管理日清日高 / 237

1. 消防安全管理日事工作法 / 237
 2. 消防安全管理日清工作法 / 242
 3. 消防安全管理日高提升方案 / 244
- 附: 消防安全管理支持性表单 / 245

六、安全操作管理日清日高 / 246

1. 安全操作管理日事工作法 / 246
 2. 安全操作管理日清工作法 / 249
 3. 安全操作管理日高提升方案 / 252
- 附: 安全操作管理支持性表单 / 254



第一章

岗位人员日清日高工作法

日清日高工作法是海尔集团在学习国外企业管理经验的基础上，结合我国企业实际情况创造的管理方法，是第一个真正源于企业实践并大获成功的本土化管理模式。

日清日高工作法，又称 OEC 管理法，其中“O”表示全方位，“E”代表每人、每天、每事，“C”表示控制和管理，是指对每人、每天、每件事进行全方位控制和清理，确保日事日清，并且做到每天有所提高，达到日清日高的效果。

一、岗位人员日清日高的意义

卡内基曾说过：“把我的厂房、机器、资金全部拿走，只要留下我的人，4 年以后又是一个钢铁大王。”靠什么？靠用人！

现实情况是，我国大多数企业还处于发展阶段，管理上的不成熟以及人才培养机制的不完善，使得企业内优秀人才匮乏和员工职业素质整体性不高。员工职业素养的缺乏一方面造成了企业组织机构臃肿和作业行为效率低下，使得企业的市场竞争力被极大地削弱；另一方面，使得岗位人员在工作中的学习意识薄弱，不能在工作中迅速提升自己的能力，影响了自身的职业发展。

日清日高工作法培养了岗位人员的职业素养，提高了他们的工作能力，实现了企业人才培养和员工职业成长的良性循环。

1. 培养岗位人员对事的控制能力

当天的事要当天完成。企业运营犹如链条环环相扣，某个环节的延误必然会影响企业的整体运营，这就要求岗位人员做到日事日清。



即使岗位工作充满多样性和交叉性，岗位人员也要在规定的时间内完成相应的工作。拖拉的结果必然会影响后面的工作计划，长此以往，一事压一事，恶性循环，事情总是做不完，工作效率必然大受影响。

岗位人员必须准确理解每天的工作内容，选择科学的工作方法，参照有效的执行标准，按时完成工作任务。岗位人员对自己的工作内容进行清晰规划，使每一件事情、每一样物品、每一个阶段都处于有序的管理控制状态，保证各项工作的目的性和有效性，这样的工作模式必然会提升岗位人员对工作内容的统筹管理能力。

2. 养成遵守秩序、坚守标准的工作习惯

日清日高工作法讲究事事有规划、过程有控制的管理理念。过程控制指岗位人员按照作业秩序和工作标准进行作业，并时刻进行自检。

在讲究分工与合作的现代企业中，即使拥有良好的工作愿望，也必须遵守统一的作业秩序才能保证完成整体的工作任务。如果每一位岗位人员都做到遵守作业秩序，工作符合标准，则企业的整体目标和工作品质必然获得保障。

3. 形成权责清晰、赏罚分明的工作氛围

日清日高工作法不只要求岗位人员自身做到日事日清，而且要求通过相应的监控系统持续地进行追踪管理，使工作权责清晰、考核准确、赏罚分明。

必要的监督、制约制度对于岗位人员来说，是一种真正的关心和爱护，过于依赖于人治的管理是软弱的，无法不可以治国，有章才可成方圆。在权责清晰、赏罚分明的工作环境中，那些有才干的、有向上愿望的岗位工作者必将获得赏识，获得持续的上升。

海尔集团总裁张瑞敏认为，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久的运行。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会，把静态变为动态，把相马变为赛马，充分挖掘每个人的潜质，并且每个层次的人才都应接受监督，压力与动力并存，方能适应市场的需要。

日清日高工作法，通过对岗位工作的持续监督，适时判别工作品质和绩效，为轮岗、升迁等激励机制提供了有力的支持。



4. 培养岗位人员不断提升的工作理念

日清日高工作法培养岗位人员自我检查、主动纠正、不断提升的职业理念。

每天的工作品质和任务都要有一点儿提高，这中间包含了管理大师彼得·德鲁克的目标管理思想。每天一丁点的进步就是脚踏实地，就是可持续、可判别的进步，相对于大战略、大目标来说，它更接近于现实，更值得立即执行。岗位人员通过不断提升自己的工作能力，为职业成长积累了经验。

日清日高工作法保证岗位人员发现的所有问题和不足都有改进和提升方法，进入 PDCA 循环中，促使岗位人员不断提升，实现快速成长。

5. 为企业发展提供基础保障和推动力

岗位日清日高使企业中各项工作按计划、有控制地进行，当岗位工作做到日事日清、日清日高时，企业整体运营也必然达到日清日高。

通过对岗位人员的日清日高管理，将问题控制、解决在最短时间、最小范围内，清除了企业管理的所有死角，使人、事、时、空、物等因素不断优化，为生产提供了基础保障，管理工作达到了及时、全面、有效的状况，为企业的发展提供主要推动力。

众所周知，丰田精益生产是目前全球企业公认的“最低成本生产系统”管理模式，是基于供应链进行全流程彻底地去除各个生产环节的浪费，以最低成本生产出最高品质产品的管理运营方式。但即使是丰田精益生产，也只有在岗位人员做到日事日清、日清日高的情况下才能真正运营。

我们来看看丰田精益生产中各岗位人员所处的位置和岗位工作要求，如图 1.1 所示。

丰田精益生产通过拉动式的作业模式，将人力、物力以最精简、最有效的方式投入生产，不产生任何多余的工作和库存，实现了成本的最低化。

在这样的作业环境中，上一岗位人员通过看板及时了解下一岗位人员的作业情况，适时、适量地为下一岗位人员提供产品或工序服务，使生产始终处于精密循环之中。只有岗位人员做到日清日高，这种精密的循环才能成为现实——事实上，企业的任何运作都离不开岗位人员及时、高效地完成工作。同样的例子也存在于海尔集团的流程再造中。



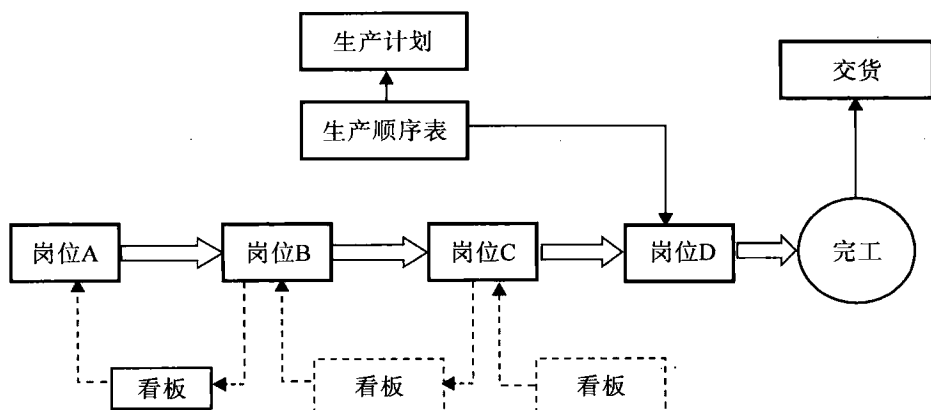


图 1.1 精益生产下的岗位作业

1999 年，海尔在全集团范围内对原来的业务流程进行了重新设计和再造，并以“市场链”为纽带对再造后的业务流程进行整合。在这次再造中，海尔的日事日清、日清日高管理模式作为企业流程运作的平台起到了至关重要的作用，使企业在客户满意度、速度和差错率等方面都达到了一个新的高度。

- 交货时间缩短 32%。
- 到货及时率从 95% 提高到 98%。
- 出口创汇增长 103%。
- 利税增长 25.9%。
- 应付账款周转天数缩短 54.79%。
- 直接效益为 3.45 亿元。

日清日高工作法作为一种本土化的管理思想，通过将每项工作的目标落实到岗位、日程，形成“事事有人管，人人都管事”的氛围。岗位人员每天下班前要根据日事计划对工作完成情况“日清”，而日清结果又作为本人的绩效考核依据和自我提升的参考，这样便形成了日事、日清、日高三者间的闭环优化和良性循环。日清日高工作法为我国企业学习国外先进企业的管理思想和作业方法提供了行之有效的方案，是企业不断发展的基础性保障。

二、岗位人员的日清日高模式

1. 岗位人员日清日高工作模型

日清日高工作法的核心是使岗位人员主动进行日事日清、日清日高自动循环，帮助企业实现低成本、高效率运转。其模型包括日事规划、日清自检和日高提升 3 个板块的内容，如图 1.2 所示。

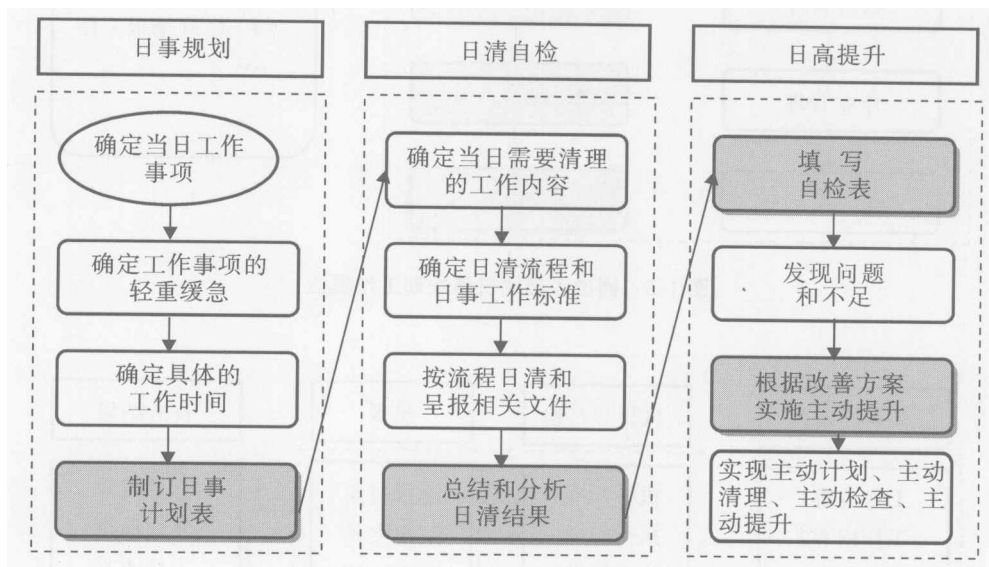


图 1.2 岗位人员日清日高管理模型

岗位人员于每天工作开始时统计各工作板块的工作内容，以及其他部门需要协助的工作内容，将所有工作内容进行排表，做成日事计划表（如表 1.1 所示）。日事规划的工作模型如图 1.3 所示。

将日工作目标清晰化、明确化，按照执行标准控制和清理日工作内容，达到日事日清的效果，并及时评估日工作执行情况，发现问题和不足，进而采取改进措施，实现自我提升。

日清自检的工作模型如图 1.4 所示。

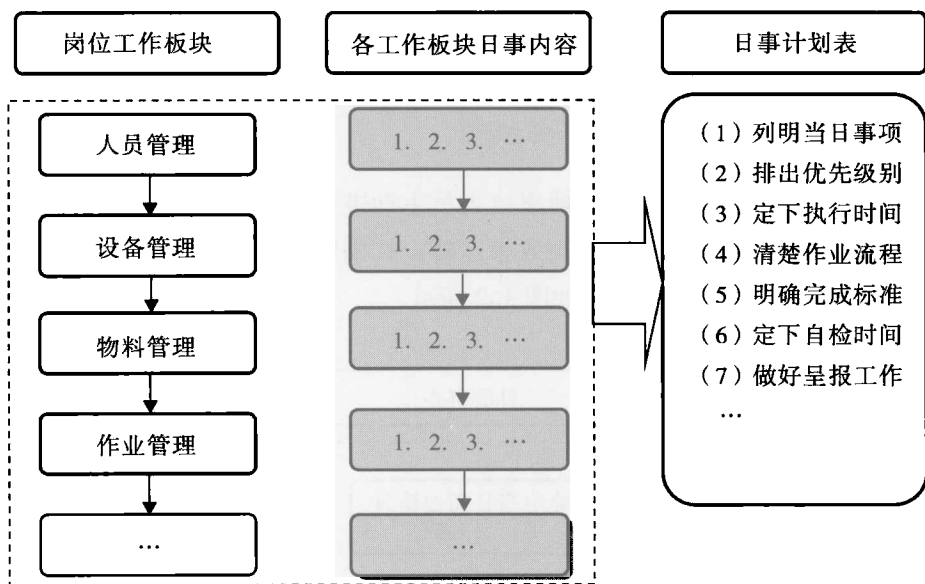


图 1.3 岗位人员的日事规划工作模型

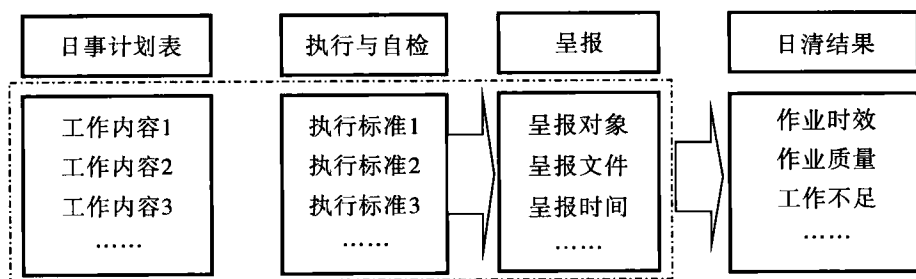


图 1.4 日清自检的工作模型

日高提升的工作模型如图 1.5 所示。