

中小企业现场管理与开发

理论与实务

章慧南 著

復旦大學出版社

目录

xian chang guan li qu kai fa

前言	1
----------	---

第一篇 现场管理的基础理论

第一章 管理监督者的作用	3
第一节 组织运营	4
1. 何谓组织	5
2. 组织的运行	5
3. 组织的原则	6
4. 组织的三面等价原则	7
5. 何谓组织化	8
6. 组织的阶层	9
第二节 管理监督者的基本作用	11
1. 企业活动	12
★“企业基本方针、行为准则”的意义	14
2. 企业目标	15
3. 监督者 Supervisory (Lower) Manager 的定义	16
4. 监督者的工作	16
5. 对监督者的期待	18
★ 监督者的基本心理素质	18
第三节 工作的管理监督	20
一、管理机能	21

中小企业现场管理与开发

1. 管理机能的划分方式·····	21
2. 组织阶层和计划机能·····	22
3. 管理·····	22
二、管理的五项机能 ·····	23
1. 基本计划·····	23
2. 实行计划·····	24
3. 指令和指挥·····	25
4. 协调和调整·····	27
5. 统制和考评·····	28
三、激励理论 ·····	29
1. 欲望层次理论·····	29
2. 双因素理论(赫兹博格)·····	29
3. 期待理论(罗勒)·····	30
第二章 领导力和沟通 ·····	31
第一节 部下培养和领导力 ·····	32
一、领导力(Leadership) ·····	33
1. 领导力的定义·····	33
2. 领导力转移·····	34
3. 状况性、职能性的领导力 ·····	34
4. 领导力的两大职能·····	35
5. 领导力的分担(共有领导力)·····	35
6. 领导力行为的模式·····	36
7. 权力(Power) ·····	37
二、部下的培养 ·····	38
1. 何谓部下的培养·····	38
2. 何谓 OJT ·····	39
3. OJT 的内容 ·····	40
4. OJT 的基本 ·····	41
5. 部下的训练、指导 ·····	42
6. 启发式教育的重点·····	43

7. 工作传授方式的四个阶段	43
8. 工作指导的六个阶段	44
第二节 现场的沟通	46
一、沟通(Communication)	47
1. 何谓沟通	47
2. 沟通的本质	48
3. 有效沟通的 14 条准则	50
4. 沟通的心理障碍	51
5. 积极的倾听	53
二、自我理解	57
1. 自我概念	57
2. 理解他人	62
3. 人际关系的关卡	63
第三章 现场的活性化和问题解决	65
第一节 现场的活性化和协作	66
1. 团队管理	67
2. 协作	68
3. 协作的障碍因素	69
4. 团队建设(Team Building)	70
第二节 现场的问题解决和改革	73
1. 何谓问题解决	74
2. 问题解决的种类	76
3. 问题解决的各个阶段	77
4. 问题解决的阶段	78
第一阶段 检查现场现状	78
第二阶段 课题的选择和决定	79
第三阶段 现状和希望的状况	80
第四阶段 “力”的分析(变革的方法)	81
第五阶段 提出解决方案	82
第六阶段 解决方案的评价和决定	82

★ 解决方案的检验要点	83
第七阶段 展开战略的筹划(活动阶段的实施计划)	84
第三节 降低成本和增加改善建议	85
1. 成为能为利润做贡献的职员	86
2. 降低成本的改善思考	86
3. 业务改善的方法	88
4. 增加改善建议	91
5. 部门改善	93
6. 统计方法(QC手法)	95
第四章 日本的安全卫生管理	98
第一节 日本的安全卫生管理	99
1. 安全的基本观点	100
2. 工伤事故的原因和管理的缺陷	101
3. 安全卫生管理的五个阶段	103
4. 事故分析的实施方法	107
5. 事故对策的制定方法	110
6. 人的特性	111
7. 设备的安全化	115
8. 安全装置的五个阶段	117
9. 安全检查的方法	120
10. 作业安全化和作业标准	125
第二节 关心安全义务和安全管理遵守义务	127
1. 劳动事故观点的变迁	128
2. 什么是关心安全义务	128
3. 企业防止劳动事故的义务	130
4. 劳动安全卫生法内容和安全卫生实施(安全活动)	131
5. 管理监督者的安全管理业务的具体内容	134
第三节 无事故运动	137
一、无事故运动的理念	138
1. 什么是无事故运动	138

2. 尊重人性的哲学	139
3. 无事故运动基本理念的三原则	140
4. 无事故运动的三大支柱	143
5. 管理监督者和自主活动	144
6. 管理×自主活动	145
二、KY 活动	146
1. KYT(危险预知训练)手法的三种形式	146
2. 手指呼称(确认呼称)	147
3. KY 作业循环	148
4. 推进 KY 活动、手指呼称	149
三、无事故运动的具体活动	149
1. 每天活动	149
2. 每月例行的安全卫生会议时的活动	150

第二篇 现场开发的理论与实务

第五章 现场开发的理论	153
第一节 何谓现场开发	154
1. 封闭性系统	155
2. 开放性系统	155
3. 组织变革的公式	156
第二节 现场开发的三个方面	158
1. 如何准确地判断现场的现状	159
2. 预期目标(变革目标)的设定	160
3. 解决措施	160
第三节 解决问题的基本思考方法	163
1. 解决问题的分类	164
2. 问题的框架	165
3. 问题和主体(应该参与该课题的个体)的相关方式	166
4. 解决问题的研究方法(基本的注意点)	167
5. 何谓解决问题(定义)	169

第四节 感受性(Sensitivity)和灵活性(Flexibility)	170
1. 何谓事实(事实的特征)	171
2. 何谓推论(推论的特征)	172
3. 何谓断定(断定的特征)	172
4. 信息分类	173
5. 灵活性	174
第五节 团队过程	176
1. 团队的欲望(过程的基本概念)	177
2. 过程	178
小资料 1: 社会技能(Social Skills): 人际关系的社会能力	183
小资料 2: 阿贝里反论(The Abilene Paradox)	184
小资料 3: 决策方式(阶段)	187
第六节 团队规范	188
1. 规范的成立要因(也是改变规范的机会)	189
2. 规范的种类	189
第七节 团队建设	191
1. 何谓团队建设	192
2. 团队建设的三个方面	192
3. 团队建设的注意点	192
4. 团队建设的领域	193
第八节 现场改革的必要条件	194
1. 组织活性化(OD)的障碍	195
2. 何谓 OD?	195
3. 必要条件	196
4. 作为现场管理职能的 OD	196
第六章 现场开发的实务	197
第一节 团队形成	198
1. 团队形成的三个方面	199
2. 形象交换	201
3. 第一印象	201

4. 指针	202
实际操作 1: 印象交换	203
小资料: 人际关系的巧妙构造	204
实际操作 2: 现场会议的活性化	205
第二节 解决问题的各个阶段	207
1. 第 1 阶段 现场的检验(现状问题筛选)——列出清单	208
2. 第 2 阶段 课题的选择和决定	213
NASA 演习资料 1: 在月球遇难时该怎样做?	217
NASA 演习资料 2: 通过协商作出的团队决定	218
实际操作 1: 从解决问题到付诸行动的团队建设	222
3. 第 3 阶段 现状和希望的状况	223
小资料: 目的和目标	228
实际操作 2: 包括教育内容在内的团队建设	229
实际操作 3: TREE 的制作运用步骤	230
实际操作 4: 改善部门间关系的团队建设(解决部门间的 摩擦)	231
实际操作 5: 从相关部门获取资料信息进行团队建设的方法	232
4. 第 4 阶段 “力”分析(变革的方法)	233
5. 第 5 阶段 提出解决方案	234
6. 第 6 阶段 解决方案的评价和决定	235
7. 第 7 阶段 展开战略的筹划(活动阶段的实施计划)	237
小资料: 活动阶段的筹划(战略展开)模式	240
8. 第 8 阶段 “团队活动过程的总结”	241
小资料: 解决问题的各阶段	242
第三节 “团队建设”——“团队诊断和实际操作”	244
1. 演习(团队建设)	247
2. 诊断、实施的意义和注意点	249
主要参考文献	253

前言

xian chang guan li qu kai fa

博士研究生毕业之后，一直在经营咨询行业工作，每天面对各种经营问题忙忙碌碌，不知不觉中已有 8 个年头了。战略问题、业务问题、组织文化、人力资源以及组织结构、制度构建等等，现在想来已参与了对数十家企业进行咨询或诊断或培训之类的工作。留日之前，应该说对有些日本企业，如东芝、日立、NEC、富士施乐、富士通、本田技研、三菱等十分敬佩向往，曾经一直想学习他们的经营理念、经营方法，而今，作为一名经营咨询人员，能为他们提供一些服务、参与他们的经营活动，感到非常荣幸。

由于工作关系，经常来往于中日两国之间，使我有更多的机会接触一些中国的工厂和企业。虽说现今的书店里，各种国外的最新管理理论令人目不暇接，信息量之大，让人惊叹不已。这些最新理论对人们开阔视野、学习研究大有裨益，但面对现实中的企业，有多大部分能给现今的中国企业带来实质性的帮助？我感到有一点担心。当然，这并非是说最新的管理理论不好或没有用，而是说现今的一些企业尤其是制造业，其基础部分还没有健全，就想一下子导入全新的管理理论模式，对其效果表示担心。这就像一台陈旧的电脑，你硬要输入最新的操作软件，比如 Windows XP，其结果如何不言而喻。虽说中国的制造业取得了很大的发展，不少企业也已进入了世界 500 强，但就大多数中小企业而言，基础部分还比较薄弱。

因此，我想如能强化一下基础部分，介绍一些较基础且实用的管理知识，这对中国的大多数中小企业而言，对其将来的发展也许会有一些帮助或启发。基于此，我把在工作中的一些经验和方法，针对现场管理、现场开发——也许这是目前中小企业需要的部分——进行整理汇总。如能对企业生产第一线的管理监督者有实质性的帮助的话，我将会感到由衷的

高兴。

我们知道现场是企业经营管理的基础,它不仅能决定企业产品的成本,影响企业在市场中的竞争力,而且是企业各种直接信息的集中地,直接影响企业的决策。同时它也是各种细微变化,如市场、技术、设备、质量、人等最初表现出来的场所,如能把握这些细微变化,那么对企业迅速、准确地作出对策措施将起到决定性的作用。因此,可以说,具有迅速对应环境变化的现场的企业,它将会处于不败之地。诚然,在激烈的市场竞争环境中,就企业经营而言,竞争战略很重要,领导也很重要,但从我个人的实际工作经验中,虽说是一些个案,也可以体会到实现战略的主体正是现场——它才是企业竞争力的源泉。世上有“超人”存在,他们的出现、他们卓越的竞争战略,能够改变企业的命运,使企业处于不败之地。但就总体而言,这样的例子很少,有时不得不称之为“奇迹”。对大多数“凡人”而言,没有一个好的现场,再好的战略,犹如“画饼”,难以“充饥”。所以说,管理好现场、开发好现场对企业经营管理至关重要。

现场涉及面很广,有人、物、设备、信息等,也有质量、成本、交货期等,在“现场管理的基础理论”、“现场开发的理论与实务”两篇中所涉及的对象主要是人的部分——经营管理中最大的难点,也是最重要的部分。

第一篇“现场管理的基础理论”主要谈了一些作为现场的管理监督者应具备的知识,阐述了一些基本概念。第二篇“现场开发的理论与实务”主要介绍了现场开发的理论背景、现场开发的实际操作方法和注意事项。姐妹两篇没有什么特别高深的新的理论,都是一些很普通的组织开发、人力资源开发中的一般原理原则,如能理解和掌握,并加以应用到实际的现场中去的话,应该说能解决一些现场问题。

本书是根据实际工作中的一些经验和资料汇集而成的。由于时间关系,没有做很大的调整和修改。作为一个经营咨询人员,也许我的着重点有所不同,同时也带有很大的局限性和个人偏爱,虽说是很不成熟,但如能抛砖引玉,引起人们对现场的重视和关心,那么我所花的时间也是值得的。还望同仁学长们加以批评指正。

最后,借本书刊行之际,感谢原日本丸之内法人会会长、现日本营养食品株式会社会长关诚三郎先生在我第一次进行咨询工作时给我以指导和帮助;感谢原一桥大学经济研究所所长、已故教授山田秀雄先生十多年来

给我的帮助和教诲；感谢亚洲学生文化协会理事长小木曾友先生、联合国教科文组织的田岛伸二先生、一桥大学依光正哲教授十多年来给我的指导和帮助；感谢国际石油开发株式会社董事古野间计久先生、福特汽车公司日本分公司社长佐藤胜彦先生多年来给我的关怀和照顾；感谢上海社会科学院院长左学金教授、华东理工大学社会学院院长俞慰刚教授、上海天友高新技术产业投资公司施瑾总裁多年来给我的鼓励和帮助；感谢复旦大学出版社苏荣刚老师为本书的出版所作出的努力以及给予我的诸多建议。同时也感谢诸多的企业给我提供了咨询工作的机会，使我加深理解和掌握了不同类型的企业该如何操作运行的知识和方法。

章慧南

2004 年 12 月

第一篇

DYP_{DYP}

现场管理的基础理论

第一章



管理监督者的作用

第一节 组织运营

1. 何谓组织
2. 组织的运行
3. 组织的原则
4. 组织的三面等价原则
5. 何谓组织化
6. 组织的阶层

第二节 管理监督者的基本作用

1. 企业活动
 - ★“企业基本方针、行为准则”的意义
2. 企业目标
3. 监督者 Supervisory (Lower) Manager 的定义
4. 监督者的工作
5. 对监督者的期待
 - ★监督者的基本心理素质

第三节 工作的管理监督

一、管理机能

1. 管理机能的划分方式
2. 组织阶层和计划机能
3. 管理

二、管理的五项机能

1. 基本计划
2. 实行计划
3. 指令和指挥
4. 协调和调整
5. 统制和考评

三、激励理论

1. 欲望层次理论
2. 双因素理论(赫兹博格)
3. 期待理论(罗勒)

第一节 组织运营

1. 何谓组织
2. 组织的运行
3. 组织的原则
4. 组织的三面等价原则
5. 何谓组织化
6. 组织的阶层

1. 何谓组织

“组织”，是由众多的力量来完成一个人无法完成的事情、并从中演变过来的。文明发展以来，由于分工协作，人们不断地提高生产效率。企业组织，就是为了产出其所定的社会效益，在追求各项资源的最佳分配为目的的基础上，所构成的人的集合体。或者说是为了使参与实现企业目标的人员能够同心协力地工作，将他们相互之间系统化地结合起来的构造。

(1) 组织的特征

- ① 由复数的部分构成。
- ② 不是由其中一部分或少数部分来控制整个组织的。
- ③ 无论是整体，还是部分，都有各自的目标、目的。
- ④ 部分之间的相互关系对外部环境具有控制力(影响力)。
- ⑤ 部分之间的相互关系对内部的系统具有控制力(影响力)。

这些都显示了极其复杂的变化。表现并分析这一复杂事物的框架之一就是“管理机构”。

(2) 组织的定义

所谓组织，就是决定在企业中的职位，配备其相应的人员，使职务内容标准化，确立职务制度，使各个职位能为实现目标而进行必要活动的过程。

2. 组织的运行

组织即使规模再大，如果构成组织的个人为所欲为、独断专行，就会阻碍组织充分地发挥其作用。尤其当组织的规模越大，这个影响就越明显。因此，为了最大限度地发挥组织效率，就必须制定组织在进行活动时所需要的各种制度，并在明确的共同目的下，调整并统一各个员工的活动，而且有必要通过一定的手段、方法使各个员工来充分发挥其能力。

像这样为了履行组织所决定的职务,制定具体的方法制度,并使之得以应用,就叫做“组织的运行”。因此,在组织运行时,谋求业务方法等的标准化的同时,有必要将其规制化,也就是所谓的确立业务制度,使组织活动能得到最大的发挥。

3. 组织的原则

(1) 指令系统的原则(有效利用组织)

(内容) 命令系统应该通过指令系统得以执行。

(问题点) 现今的组织是确定界线、并相互守卫其界定的范围(职务思考),不过这是对现状把握的一种错误。

组织的目的是避免失误,取得竞争的胜利,而不是死守守卫位置。

(2) 统一的原则(提高监督效果)

(内容) 为了更好地提高监督效果,必须考虑人数、距离、时间的效果。

(问题点) 人数、距离、时间是随着工作的内容、监督者、部下的能力等发生变化的。就是说上级发生变化的话,守卫范围也会相应发生变化。

(3) 合理的工作分配的原则(发挥部下的能力)

(内容) 为了发挥人的能力,应当分配给部下同一性质的工作。

(问题点) 工作分配的目的不是分工,而是发挥最大的能力,使同一性质的工作在一定的期间内完成。

如果从接受工作的人的角度来看,认为是愿意接受的、是十分了不起的工作的话,那么这就是所谓的工作分配合理。否则,低效率生产将难以避免。

因此,监督者应该经常对部下强调“工作的意义和重要性”这个内容。

(4) 权限委让的原则(提高部下的积极性)

(内容) 部下对工作的积极性与所分配的工作范围(职务扩大)和难易度(职务充实)成比例。

(问题点) 可以托付的工作则托付, 可以委让的权限则尽早委让。
将今天自己的保留权限变成明天委让给部下的权限。
如果将工作分担分得过细, 组织容易僵硬化, 不易变化。

4. 组织的三面等价原则

通过组织实现目标时, 会发生职务、权限、责任的问题。这三者的作用相等, 互相关联。因此三者形成正三角形的关系, 如果一边变大, 其他的两边也会相应地变大。



职务 (Responsibility) = 目标 + 工作分担
权限 (Authority) = 目标 + 自由裁量的范围
责任 (Accountability) = 目标 + 成果或结果

(1) 职务 = 自觉性 能自发地感觉到自己该做什么的职务意识
在不同环境状况下履行自己被期待的职责, 并完成其工作的能力

(2) 权限 = 权力的界限 规定行为界限的职务意识

决定权——决定的自由
行为权——行为的自由
命令权——命令的自由

对外的消极性——不接受来自外部的拘束、强制、支配的状态
对内的消极性——自我开放的灵活机动的心境

- 不符合实现目标的权限的行使, 都是权限的乱用。
- 权限不是给予个人地位的东西。
- 为了扩大权限, 也必须扩大职务。由责任获得信任, 随之与职务、权