

管理 · 第一现场

安丰咨询出品 www.anfon.com
总第 001 期, 2012 年 5 月

亚洲最大
世界第三之

日本航空公司
濒临破产

谁决定它未来的命运?





因为从事的管理咨询行业的缘故，我常年往来与中小企业间。在与近百位中小企业经营者接触的过程中，深感企业经营者的“辛苦”和“心苦”。工作的辛苦还不是经营者的真正困惑和苦恼，工作的辛苦累了好好睡上一觉就能恢复；而因为企业内部的各种困惑，尤其是涉及到人的问题带来的困惑，常常难以处理，有时甚至失眠，这样的苦恼才是是经营者的心中的苦。

每每听到这类事情，总是在想，有没有什么好的方法，可以帮助经营者化解这些困难，所以，本人一直在探索相应的解决方案，并希望将一些企业好的改善方法分享给有同样困惑的经营者，为此就有了想办一个杂志或通讯的念头，因为一直没能静下来，拖了二三年都没落实这事。今年以来，看到企业的经营环境、用工环境不断地恶化，再次引起办一份杂志或通讯的强烈的愿望。经过2个多月的准备，通讯终于面世了。

我们的目标是将通讯打造成四大平台：

一个提供精益管理改善经验交流的平台；

一个中小企业失败、成功案例的分享平台；

一个千万改善从业者经验分享的平台；

一个探索中小企业管理改善解决方案的平台。

希望在制造业成长的过程中，有我们安丰的一路同行。

安丰咨询

管理现场问题分析

探索企业问题之解决方案

封面故事

4 门外老汉拯救日航

阿米巴学习和实践

- 5 [学习] 认识稻盛的经营思想
- 5 [学习] 什么是阿米巴经营
- 6 [案例] 赢家服饰采用阿米巴经营后的惊人成绩
- 6 [案例] 稻盛和夫与张瑞敏 海尔对话
- 6 [新闻] 广东盛和塾深圳分塾成立大会
- 6 [新闻] 《活法》读书分享会

现场管理案例

- 7 鸿路集团生产现场 5S 咨询项目
- 8 如何获得现场管理数据

行业导读—服装业

- 9-10 [文摘] 美邦失速——之于 ZARA
- 11 [心得] 精益生产在民企推行的典范
- 12 [心得] 在赢家感受阿米巴

咨询手记

- 13 一年走 5 个品质主管，怎么办？
- 14 如何让员工自发地动起来

15-16 特约撰稿人邀请函



门外老汉拯救日航

亚洲规模最大的航空公司——日航危机

日本航空公司是日本乃至整个亚洲规模最大的航空公司，世界第三大航空公司，世界 500 强企业之一。日航有 60 年历史，一度被视作“日本株式会社”战后经济繁荣的骄傲象征。

早稻田大学金融学教授征雄野口曾说：“当年我在美国留学时，当我在机场看到日本航空公司的飞机，我有一种很好的感觉。它是我们日本人的骄傲。”

然而，2010 年 1 月 19 日，日本航空公司申请破产保护，成为日本自第二次世界大战结束以来最大一宗非金融企业破产案。

日航总裁西松遥卸任的当天，京都陶瓷公司名誉董事长稻盛和夫即接手掌舵日航。鸠山此前表示如果能够请动稻盛和夫，日本政府将不必再投入几百亿美元纳税人的钱去激活日航，就可以使日航重新崛起。

日本首相鸠山把稻盛和夫比作拯救日航的恺撒。

此时，稻盛和夫已 78 岁高龄了。



谁是稻盛和夫

稻盛和夫是一位相当传奇的人物。他 1955 年毕业于鹿儿岛大学工学部，曾就职于生产高压电流绝缘体的“松风工业”。1959 年 27 岁时他开始创业。赤手空拳 40 年间创建了“京瓷”和 KDDI 两家世界 500 强企业。人们对他的尊重，除了在工业界的卓越成绩外，更景仰他的企业哲学——“稻盛哲学”。人们称他为“经营之圣、人生之师”。

稻盛和夫 65 岁从经营第一线引退，将心血倾注于“盛和塾”与“京都奖”等公益活动上。

世界企业经营史上空前奇迹

稻盛和夫出山时，向日本政府提出两点：一以零薪水出任日航 CEO；二他将不带团队去日航，因为他公司内部没有人懂航空运输。稻盛和夫说：“对于交通运输业来说，我是一个彻头彻尾的‘门外汉’。我决定接受这份工作，原因是政府和 ETIC 都希望能以任何方式来阻止日本航空倒闭”。

稻盛和夫重新出山的决定，在日本受到了广泛欢迎。鸠山由纪夫因为这个事件显示了日本政府的果断和有为，还提升了在民意调查中的满意度。

奇迹很快出现。从 2010 年 2 月 1 日稻盛和夫出任日航董事长，到当年 11 日日航赢利已达 1400 亿日元。而让沉痾在身的日航在账面上扭亏为盈只花了短短 3 个月时间。到 2011 年 3 月底共 424 天，创造了日航历史上空前的 1884 亿日元的利润，是“全日空”利润的三倍，是当年全世界航空公司中利润第一。前一年同期日航的亏损额约 1800 亿，这一来一去将近 3600 个亿日元，超过了为拯救日航日本政府 3000 亿日元的注资。这样的惊人成绩，是在日航因破产而规模缩小到原来的三分之二、销售额缩小到前一年的四分之三下情况下创造的。仅仅用了一年时间，日航做到了三个第一，一个是利润世界第一，一个是准点率世界第一，一个是服务水平世界第一。

【总结】我们现在回过头来看，稻盛和夫先生任职“日航”CEO 后第一年开展的工作其本质就是 **“稻盛哲学”+“阿米巴经营”**。先是坐而论道，通过学习、座谈培养经营者应该具备的资质，经营企业所必须的经营会计意识，接下来推进财务改革，通过分部门的核算制度让全员参与经营，召开业绩报告会，让各部门经营者能及时把握部门实际的经营状况，做出准确的经营判断。

现在，“盛和塾”已有近万名来自实业界的经营者参与，他们自称塾生，努力研修“稻盛哲学”，并身体力行，为企业的永续经营；默默耕耘。

稻盛经营之道

- ⊗ 企业最重要的在于三个要素：专业人才、金钱、技术，只要有这三项要素，就有经营。在这三者之中，人才又是最重要的。
- ⊗ 他坚信只要能拥有朴素、开朗的人才齐聚一堂，让大家团结一致，就一定能够成就大的事业。

稻盛商业理念

- ⊗ 君子爱财，取之有道
 - ⊗ 君子散财，行之有道
- 稻盛说：“这是利他之心的回报，为对方着想似乎伤害了自己利益，但却带来意想不到的成果。”

稻盛思维方式

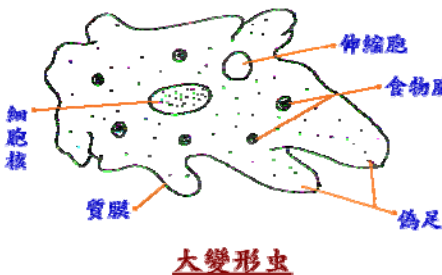
- ⊗ 他建议：领导者的选拔标准是德要高于才，也就是居人上者，人格第一，勇气第二，能力第三。
- ⊗ 他指出：热爱是点燃工作激情的火把。无论什么工作，只要全力以赴去做就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生向下一个目标挑战的积极性。成功的人往往都是那些沉醉于所做事情的人。

稻盛成功方程式

- 人生·工作的结果 = 思考方式 × 热情 × 能力
- ⊗ 能力：指才能或智能等先天性的资质；
 - ⊗ 热情：指努力的意愿或热心等后天努力；
 - ⊗ 思考方式：指哲学、思想、伦理观等生活的姿态等人格因素。

“对于我来说，最重要的是思考方式，因为能力和热情只有 0 分到 100 分，但是思考方式可以从负 100 分到正 100 分为止。” ——稻盛和夫

什么是阿米巴经营



生物学意义上的“阿米巴”

变形虫是一种单细胞生物，又音译为“阿米巴”。属原生动物，主要生活在清水池塘，或在水流缓慢藻类较多的浅水中，以至一般泥土也可找到，亦可成寄生虫寄生在其他生物里面。由于变形虫身体仅由一个细胞构成，没有固定的外形，可以任意改变体形，因此得名。

所谓的“阿米巴经营”就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体员工的智慧和努力来完成目标。

——《阿米巴经营》P3



“阿米巴”经营组织

根据市场需求
开发新产品

支持阿米巴



从哲学共有开始 实施阿米巴经营研讨会 ——暨广东盛和塾深圳分塾成立大会

2011 年 12 月 20 日, 来自广东顺德、中山、广州、珠海、深圳等地约 150 位企业家, 欢聚在深圳赢家服饰总部大楼, 用一天的阿米巴经营研讨, 来庆祝广东盛和塾深圳分塾的成立。

赢家服饰从 2005 年导入阿米巴经营以来, 取得了良好的经营利益, 创建了良好的员工精神与物质的双幸福。赢家的高管们在董事长陈灵梅女士的带领下, 同与会企业家们进行了哲学共有的探讨, 为稻盛和夫的经营理念在中国企业的生根, 提供了切实可行的成功经验。

会上选举了深圳分塾的理事长、理事、秘书长, 并颁发了证书。

《活法》读书分享会

2012 年 4 月 14 日下午, 广东盛和塾深圳分塾各理事成员于石金精密科技(深圳)有限公司会议室内举办了稻盛哲学的交流与学习活动。会议由常务副理事长李文红先生主持, 石金公司部分员工分享了《活法》的阶段学习感悟, 并同与会人员进行了热烈的讨论。会议持续了三个多小时, 最后在秘书长吴江先生的总结中圆满结束。

赢家服饰成绩惊人

深圳赢家服饰于 2005 年导入阿米巴经营管理。在稻盛文化“敬天爱人”的原点之下, 通过阿米巴的精细核算, 使企业日臻完善, 公司年平均增长速度达 40% 以上, 先后获得“全国名优产品”、“中国纺织服务业信用 AAA 级单位”等荣誉称号。



稻盛和夫与张瑞敏 海尔对话

2010 年 11 月 1 日上午, 在青岛举办了“稻盛和夫经营哲学青岛国际论坛”。

结束后, 日本京瓷公司创始人、日本“经营之圣”稻盛和夫先生专程拜访了青岛海尔集团本部, 并在 CEO 张瑞敏亲自陪同下, 仔细观看了产品丰富的海尔产品展示厅。之后又与张瑞敏、杨绵绵、周云杰等海尔集团领导层进行了热烈而富有深刻意义的交谈。

值得玩味的是, 在交谈开始时, 张瑞敏称稻盛先生为“经营之圣”, 但交谈结束时, 张瑞敏改称稻盛先生为“亲切的长辈”。显然, 这是一次有温度的经营哲学对话。

张瑞敏道：“早遇稻盛，海尔发展会更快”

在参观过程中, 当稻盛先生看到海尔集团创业旧址的照片时, 也想起自己创建“京都陶瓷”时的艰难, 发出了深沉的、会心的微笑。继而, 他对海尔能在短短 26 年后, 就做到白色家电世界第一表示钦佩和惊叹。对此, 张瑞敏回应说: “我们如果早一天认识您, 海尔会发展得更快!”

是的, 有一个事实令张瑞敏很是折服, 那就是完全不懂航空的稻盛和夫只用了不到半年就让破产的日航扭亏为盈。这充分说明了优秀经营哲学的普世性, 包括跨行业, 也包括跨国界。

说到稻盛经营哲学, 张瑞敏说: “稻盛先生的经营哲学里有两条对我们非常重要: 一个是敬天爱人; 另外一个就是稻盛先生创造的阿米巴经营组织。”

稻盛先生则很快看到了双方的共性: “从刚才参观的内容中, 从海尔为客户开发的产品中, 我就深切地感觉到‘敬天爱人’的思想也贯穿于海尔的经营中, 这就是关注客户的需求, 不做错误的事, 按照上天指示的方向去发展企业。海尔极其认真、极其细致地应对客户的需求, 根据国家、民族、地区的不同, 设计制造出针对性很强的、精准的产品, 在这些方面就体现了‘敬天爱人’的思想。”

进而, 稻盛先生认为: 像海尔这样多产品、多品种、多客户的企业, 引入阿米巴经营方式很适用, 会很有效。



股票代码: 002541

生产现场5S咨询项目

【编者语】在我们咨询的客户中，很多管理者以为 5S 就是搞卫生，就是把工厂收拾得看起来整齐一点。事实上，5S 是工厂管理的重要基石。整理、整顿、清洁都是方法，清扫与素养才是最终目的。设想一下，一个沉闷、沟通不佳的工厂，其工作效率与作业品质，与一个和谐、善于沟通的工厂相比，差距到底有多大？

项目背景

鸿路集团是目前中国较大的钢结构企业集团之一。拥有安徽合肥、湖北武汉、江西南昌三大生产基地，具备强大的生产能力。

但作为制造型企业，现场 5S 存有较多的不足。安丰咨询 5S 项目组 2011 年 9 月进驻合肥鸿路钢构现场，为其 5S 改善提供方案和指导执行。整个项目自 2011 年 9 月 23 日至 2012 年 1 月 11 日，历时 110 天。

项目主要成效

- 1、完成区域规划及落实；
- 2、焊接班组焊机台架解决管线问题；
- 3、完成设备、工具柜等物品定置管理；
- 4、建立完善的 5S 管理体系；
- 5、通过理论管理和现场辅导，员工 5S 意识明显增强；
- 6、通过台架连接方式解决油漆区通道线问题；
- 7、落实“我的设备”、“我的区域”，灌输员工责任意识，做到设备、区域无管理死角；
- 8、确定并完成砂轮、水杯、工具、焊辅材、吊具、气瓶、消防设施、管线悬挂方式及劳保用品、个人物品等级管理；
- 9、现场工作环境明显改善。

【编后语】5S 是企业管理的基础，只有基础牢固，高

楼大厦才能拔地而起。光靠整理、整顿、清扫并不能挣钱，但是通过 5S 活动可以营造整洁、安全、舒适的工作环境，消除现场各种浪费，降低成本、提高效率、保证产品质量，在清扫活动中能发现问题、解决问题。

5S 起源于日本，是指在生产现场中对职员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的治理，这是日本企业独特的一种治理办法。

1955 年，日本的 5S 的宣传口号为“安全始于整理，终于整理整顿”。当时只推行了前两个 S，其目的仅为了确保作业空间和安全。后因生产和品质控制的需要而又逐步提出了 3S，也就是清扫、清洁、修养，从而使应用空间及适用范围进一步拓展，到了 1986 年，

日本的 5S 的著作逐渐问世，从而对整个现场治理模式起到了冲击的作用，并由此掀起了 5S 的高潮。

日式企业将 5S 运动作为治理工作的基础，推行各种品质的治理手法，第二次世界大战后，产品品质得以迅速地提升，奠定了经济大国的地位。在丰田的倡导推行下，5S 对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、现场改善等方面发挥了巨大作用，逐渐被各国的治理界所熟悉。随着世界经济的发展，5S 已经成为工厂治理的一股新热潮。

现在来补课喽

如何获得现场管理数据

-----浅谈电子看板的实施



我到某公司的生产现场时，一天下来就感触良多，生产现场非常忙碌，各条流水线都在制造产品，有拉长有员工，也有 SOP，但是却看不到任何和生产进度有关的信息显现，想要了解拉长姓名得走到她的旁边看清楚厂牌，想要知道正在做的产品型号必须到 SOP 上去找，想要知道某个产品已完成了多少必须要找到拉长，再要来她放在文件夹里的报表，总之所有的信息都隐藏在忙碌的生产中，没有可以直接跳入眼帘的数据、信息。当然也就更没有问题的暴露和针对性的快速反应。所有的报表包括生产日报、品质日报都需要等到次日由文员整理出来，管理人员才能比较清楚地了解到生产状况，可是这时已经更换成其他的产品在生产了(该公司产品繁多，每日生产型号变换非常频繁)。

为了将信息实时的反应出来并引起适当的应对，我建议采用电脑一体机悬挂在流水线头作为电子看板，整个车间的一体机构成一个动态的电子看板系统。电子看板的好处在于，首先是它的内容可变、可扩展；其次它可以形成一个大的数据库，每个有用的信息仅输入一次，就可以从不同的维度来生成不同的报表，例如生产日报、品质日报、损耗日报等等。

在看板内容的设计上，我们需要的信息有产品型号、客户名称、计划生产数量、实时完成数量、完成时间、拉长姓名、品质问题、停工损耗时间等，在信息的取得方法上，为了充分减少信

息的输入，我们采取了如下措施：

- 1、将看板系统和生产计划系统通过接口程序对接，通过扫描生产计划单上的条码直接导出产品型号、客户名称、计划生产数量等信息到数据库中。
- 2、实时完成数量由流水线上的条码扫描工位计数后传输到电子看板系统，实时更新已完成数量。
- 3、跟线品管人员随时将发生的品质问题输入到一体机中，实时更新。
- 4、系统自动计算停止生产的损耗时间，由拉长输入损耗原因。

电子看板系统实时后，从工作效率和品质跟踪方面，有了显而易见的好处：

- 1、追加电子看板系统后，减少了文员手动输入多个报表的时间，可由系统数据库根据需要导出 Excel 报表，实现生产信息电子化。
- 2、管理人员随时可在现场的一体机上或自己的工作电脑上调看实时的生产状态，分析不同产品的效率差异、品质差异和了解异常原因，并促进各生产辅助部门和管理人员对异常状况及时处理，把损耗和异常快速有效地消灭在初始状态。

在将来我们预计将把生产系统中的电子看板一方面向前拓展到采购端和原料仓端，一方面向后拓展到成品仓库和运输端，在整个公司形成完整顺畅的信息流，提高信息处理的及时性、有效性、高效性。

(文：安丰高级咨询师胡艳萍)



文摘

美邦失速

【“天下武功，唯快不破。”这句话，用在从设计理念到上架只需 10~15 天左右、引领“快时尚”风潮的 ZARA 身上，一点也不为过。

ZARA 在中国有一群极为虔诚的学徒，美邦服饰（002269.SZ）则是其中最为勤奋的一员。为了学习 ZARA，美邦在推出 ME&CITY 高端品牌后，不计成本地长期坚持大店模式，坚持门店由公司直营，希望通过提升供应链的效率，改善经营水平并降低库存。但在这些方面的尝试中，美邦却败下阵来。

在坚守 3 年后，美邦高端品牌 ME&CITY 在上海时尚黄金圈的淮海路店最终选择了关门大吉。此次关店究竟是源自表面所说的“高房租压力”，还是美邦多品牌战略失误，抑或是快时尚模式在中国遭遇水土不服？】

寸土寸金的上海淮海路，向来是时尚品牌的兵家必争之地。而立志打造成中国版“ZARA”的美邦服饰旗下高端品牌 ME&CITY，却在坚守 3 年后，将其旗舰店从淮海路悄然撤离。

尽管美特斯邦威服饰股份有限公司（以下简称“美邦”）交出了一份漂亮的成绩单，其最新公布的 2011 年业绩报告显示，其全年产生营业收入逾 99 亿元，同比增长 33%。然而，站在百亿俱乐部门口的美邦，却迟迟未能解决高端品牌的短板。其 2008 年推出的针对“都市”消费人群的高端品牌 ME&CITY，迟迟未能实现盈利。

除了推出高端品牌，美邦董事长周成建还将企业转型的“宝”押在了学习 ZARA “快时尚”经营模式上，希望通过提升供应链的效率，以改善经营水平并降低库存。但在这一方面的尝试，美邦亦不成功。

多品牌战略之失，ME&CITY 盈利难题

在 ME&CITY 市场总监周龙看来，淮海路店的关门，主要是因为租金涨得太高，而该商圈的客户群早已发生偏移，“五六年前和现在完全不同，以前适合大众的品牌占多数。如今 LV、爱马仕等一线大牌已几乎挤占了整条街。”

记者间接了解到，该面积超过 2000 平方米的门店，与 C&A、H&M 两家品牌的门店相邻，与 ZARA 的门店隔街相望，全年的租金在 5000 万元左右。

“事实上，多数品牌在该路段开店，盈利预期并不高，而更为在意其对品牌的提升。”一位熟悉美邦的行业人士向记者表示，周成建在 2008 年创立 ME&CITY，此后他将美特斯·邦威（美邦品牌之一）和 ME &CITY 分为两大事业部，为 ME&CITY 独立建立了一支从设计师到渠道推广的团队。在自负盈亏之后，一直未能实现盈利的 ME&CITY 资金链骤紧，关闭淮海路旗舰店这样的做法已在意料之中。

在很多人看来，ME&CITY 自推出后，一直在拖累美邦的业绩。美邦的 2009 年第三季度财报显示，虽然其营业总收入同比增长了 7.88%，但净利润却同比减少了 57.5%，两项数据均显著低于市场预期。周成建当时坦言，他创业 15 年来，这是公司出现的第一次季度负增长，“把这个财务报表一层一层剥下去，越看我心跳越快。”

美邦的业绩下滑，使得 ME&CITY 自面世便被推上了风口浪尖。在创立之初，美邦已将 2009 年 ME&CITY 的销售额设定在 20 亿元的目标上，但当年 ME&CITY 最终只获得 3.5 亿元的营业收入。2010 年，ME&CITY 的销售额增长到 6.9 亿元，但是依然远低于预期。据记者了解，到目前，ME&CITY 仍未实现盈利。

（转下页）

第 10 页

(接上页)

事实上,直到 2011 年,ME & CITY 品牌依旧未能实现盈利。针对外界有关“美特斯·邦威和 ME & CITY 将再度合并”的消息,美邦高层回应称“并不属实”,并表示,“ME & CITY 盈利已在好转,公司看好其未来”。

作为美邦多品牌战略迄今为止最为重要的一次尝试,ME & CITY 是由美邦于 2008 年时创立。区别于美特斯·邦威针对“校园”的定位,ME & CITY 目标客户群的定位从一开始即为都市白领,产品设计及售价均高于美特斯·邦威。

ME&CITY 品牌创办之初,在被媒体问到“成功的机会在哪里”时,周成建回应说,相比于众多海外的大众时尚品牌,美邦对中国市场的了解和研究更加透彻,针对中国市场的发展战略更为明晰,而国内同类品牌又不够强大,这中间就有了需求的空缺。

“美邦当初很快打败了佐丹奴等若干品牌,但如果缺乏品牌附加值,难保我们有一天会被 ZARA 或者优衣库消灭。”美邦高层表示。佐丹奴最新公布的 2011 年业绩显示,其去年全年销售额为 56.14 亿港元,较 2010 年的 47.31 亿港元增长 18.7%,已被美邦远远甩在身后。

启动多品牌战略,让品牌向上延伸,成为了美邦上市后,公司管理层的共识甚至是当时的唯一选择。

但放眼整个服装行业,仍鲜见品牌由低往高处成功延伸的案例。中国美术学院张辛可教授表示,国外已有服装企业向下发展的先例,Prada 成功之后推出定位稍低的品牌 MiuMiu。或从最高端的“高级定制”,发展出“高级成衣”,直至“普通成衣”。但在低端品牌的基础上做高端,消费者往往会排斥。

百亿销售, 25 亿库存, 快时尚“画虎不成反类犬”——美邦库存危机

但目前美邦所遇到的最大压力,还非多品牌战略给其带来的困扰,而是创下其历史纪录的高库存。美邦 2011 年三季报显示,美特斯·邦威的库存为 29 亿元,与其 2010 年一季度的 7 亿元存货相比,增长了 300%。到 2011 年底存货已降至 25 亿元规模,其中估计 2012 年春夏新款约为 2.5 亿元,2011 年秋冬款为 7 亿元,属正常运营库存。但其余超过 15 亿元的货物皆为过季商品,已占美特斯·邦威 32 亿元净资产的近一半。

业内对企业库存状态的评定,一般通过库销比、库存周转率等多项指标去衡量。一个最为简单的算法是,库存占当即出货额的 10%左右属正常,以美邦全年 100 亿元,平均每季 25 亿元的销售去衡量,其正常的过季库存应为 2.5-3 亿元为佳。对比美邦 15 亿元的过季库存,其库存状况值得担忧。

服装行业的周期和其他产品不同。一般来说,品牌公司先把下一个销售季节的款式设计出来,召开订货会,专卖店和经销商到会上选择自己认为符合顾客要求的产品,然后下订单,企业再根据订单和计划人员的计划安排生产,选择一个特定的时间上市。

服装从设计到推向市场的周期约为一年,但一个系列的产品通常在商店里的出售周期为两到三个月。因此,如果企业在设计服装时不能很好地预测和把握新潮流,那么它想要做到控制库存或是加快资金周转就会相当困难。

美邦近年来一直热衷于学习 ZARA 的“快时尚”模式,通过建立敏捷供应链来提升经营水平,以及有效降低库存。其推出的 ME&CITY 品牌,更是在门店形象、直营模式等方面完全拷贝 ZARA 的快时尚模式。但快时尚模式的核心却是供应链各环节的紧密协作。“画虎不成反类犬,这使得 ME&CITY 走向了快时尚的对面。”有人说。

不过美邦高管就此向本报回应称,相比于美邦 100 亿元的销售,25 亿元的库存并非太高,他们也正在通过折扣等手段,使得公司的高库存问题得以缓解。

(摘自中国经营报)

精益生产在民企推行的典范

-----参观赢家服饰有感

2012 年 4 月 28 日本人有幸参加了“盛和塾”的活动：参观赢家服饰有限公司。

本次参观给我最深印象的是企业的核心理念与现场看板管理。本人接触过不少民营企业，还从来没有见到过企业文化那么浓厚、现场管理那么规范、目视管理推行那么彻底的民营企业。

物流和品质是赢家服饰的核心竞争力。品质作为核心竞争力是不少，但是还没有哪家公司能提出物流作为企业的核心竞争力。我理解赢家的物流是包括物料从供应商到工厂的速度、物料从仓库到产线的速度、产品在生产线的速度、产品在工厂到销售端的速度。把这种理念灌输给员工，在加上过硬的品质，并且切实落实下去，企业能不发展吗？

7 分钟一件衣服，这是物流速度的最好的体现。但是物流的竞争力同样依赖现场规范的管理，现场的精益生产，也就是赢家的 EPS。在现场 U 型布局的流水线，看不见一件 WIP 的滞留。据了解，每一个作业的动作都有标准工时、每一款衣服的推出，产线组长都可以精确的测量平衡率并且调整相应动作及人员。

看板管理在赢家的推动可以说是比较成功的。任一条流水线，任一个工序，都有详细的看板，从目标产量到标准工时、产出工时、效率等，每天都能够详细地体现在看板上，让员工每天能够及时检讨工时、产能的变化，并且出现品质异常能及时反映在现场看板，效率的下降或产能的降低，可以直接找出原因。当产能未达成目标时，看板上的品质分析一栏详细地记录了当时发生的品质问题及解决方法。

另一个不同之处是在每条生产线的看板上都有多技能员工的矩阵图，每一个员工掌握哪些技能清清楚楚地体现在看板上。培养多技能员工，很好的解决了员工的更新过程。

为什么赢家能很好的去推动精益生产呢？从下午的总经理的介绍得到了答案：从新员工的培训到成长，每一个细节都可以看出企业经营者的良好的经营理念。新员工进厂必须经过三天的脱产培训才可以上岗，这是大部份民营企业所不能及的地方，多数民营企业在新员工入厂后为追求人员利用率的最大化，最多也就是半天的草草培训就上岗，甚至有些企业不经培训就上岗。这样能有好的品质吗？这样能把企业的经营理念贯彻好吗？

专注于员工的满意度调查与敬业度的分析和改进，这是赢家取得成功的另一个法则。坚持每三个月一次的满意度调查，彻底掌握员工的满意度，并且对员工的满意度进行精心的分析与改进，员工的满意度提升留住了优秀人才，企业才可以步入良性循环。

民营企业如何推动精益生产？中小企业如何发展？从今天的参观来看，单纯地从个别项目的改善，并不能使企业持久运行。最重要的是如何让经营者的观念改变？如何让高层管理者主动参与管理革新？如何让现场管理者主动改善？这或许就是摆在咨询业面前重要课题。



速度致胜：
7 分钟一件衣服！！

安丰高级咨询师 胡永芳于 2012 年 4 月 28 日

在赢家感受阿米巴

-----赢家服饰参观感言

2012 年 4 月 28 日下午，盛和塾组织了一场赢家工业园参观活动。此次活动共有 20 余家企业计 70 多人参加，活动从 14:05 至 17:50 共计 3 小时 45 分钟，比原定的计划时间多出了 15 分钟。本人对整个活动有三点深刻印象：

一、与会人员对此次活动反应强烈，尤其在问答环节，大家提问踊跃，甚至到了抢话筒的地步。其中有位塾员在问到阿米巴实施时，连续问了三个问题，声称自己把阿米巴的书都看遍了，仍没有想清楚怎么落实。这说明有些企业经营业者的确希望阿米巴可以在自己企业运用，以便解决实际问题。这就是市场的需求，所以，中小企业阿米巴实施方案非常值得研究。

二、本次活动其中的一个环节是由赢家服饰制衣事业部总经理郑总分享选人、用人、留任的经验。在她的分享过程中，不论是 PPT 制作，还是内容设计、语言表达，都相当有水准。而这样的水准是一位从基层普通员工成长起来的总经理完成的。参与分享的其他人士，比如徐总、杜总，都是在赢家工作了十多年，说明赢家对员工的培训、晋升等机制是成功的，也说明企业有良好的凝聚力。

三、现场管理水准一流。作为一个服装加工企业，现场的 5S 管理做的非常好，可以说堪称行业一流水平。从现场物品的定位、标识、区域规划，都可以看出来企业是经过努力、精心实施的，从小组看板到部门看板，从生产效率到产量都有相应图表，每个产线都有电子看板，显示出计划产能、当时产能、单件生产周期，有效地实现了加工环节的单品流。据了解，其今年的产量是 130 万件，平均每月 10.8 万件，其中一条线约 21 人，产量 100 件/天，全月共 2600 件，需由 42 条线共同完成。就产能本身而言，值得进一步分析，本人觉得尚有提升空间。

总之，这次的参观活动，不管对盛和塾、对参与企业、人员，还是对赢家、对郑总，都产生了积极的影响，相信每位参与人员都有不少收获，非常值得。

安丰咨询总经理 吴江于 2012 年 4 月 29 日



一年走5个品质主管 怎么办?

笔者在与一位企业老板聊天时，老板很苦恼的说，老是找不到好的品质主管，一年整整换了 5 个品质主管，到现在也没有建立起一套完整的品质管理系统。品质管理运作一直处于救火状态，哪里起火扑哪里，员工累，老板也心力憔悴。

频繁更换品质主管，怎么办呢？应该了解品质主管离开的原因是什么，才能对症下药。品质主管离职无非以下几个原因：

- 1、品质管理阻力。在公司推行品质管理阻力大，老板表面重视质量，但是在品质与生产、交期发生矛盾时，往往选择生产与交期。
- 2、品质水平不能提高。品质事故频繁发生，老板觉得品质主管没有起到作用，但是品质主管又觉得很委屈：“日常品质管理不重视，出了问题又找我”。
- 3、品质主管能力欠缺。在公司品质管理中手段不够强硬，处理问题不够果断，造成不良品流出。
- 4、品质主管缺乏经营思想。品质主管不能从经营角度去考虑处理品质问题，不能站在老板的立场去分析问题。
- 5、品质主管薪酬偏低。品质主管的薪酬实际在整个生产体系中属于低端薪酬，导致品质主管在心理上缺乏优势。

以上问题，事实上存在于很多企业中。既然原因有了，那怎么办呢？

根据笔者跟不少品质主管的沟通，从中也了解了一些品质主管的内心世界，我认为一个企业要做好品质，留住品质主管，有必要从以下方面去改善：

选用人才的改善：

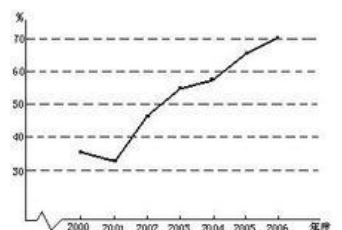
- 1、理念。选择品质主管第一步是注重品质理念，其次才是技术。有好的品质理念才有好的管理手段。好的理念促进品质主管的责任心，有了责任心，就会努力去学好品质管理的相关技能。
- 2、全局观。品质主管不仅要有品质相关理念及技能，另外一个不能忽视的是全局观。一个品质主管如果仅仅是把不良品控制住，而不去考虑公司的整体利益也是不合格的。当然不是教品质主管不要控制不良品，而是把不良品控制放在源头上、放在过程中去管理，去预防，去疏通，去解决，当然就不会在产品出库的时候发现品质不良而导致交期延误了。合格不合格要考虑到对客户的影响程度，接受程度而不是一味的、武断的去判定不能出货，而重点的是问题再发生的预防。
- 3、系统观。品质主管必须要有系统的概念与方法，否则极有可能造成头痛医头，脚痛医脚的后果，企业就会进入一个恶性循环。

企业环境的改善：

- 1、品质文化。公司上下必须形成一种良好的品质文化，从企业老板、生产主管到一线员工都必须形成良好的品质文化。品质文化包括：品质问题快速反应、沟通的及时性、生产前后的总结制度、品质会议制度、品质的培训制度等等，形成人人重品质的文化氛围。
- 2、组织架构。很多公司的品质部归属与副总经理，同时副总经理又兼顾管理生产，这样品质与生产产生矛盾时，往往考虑的是眼前问题即生产问题，或者不注意事后的改善与事前的预防。品质部直接对最高层负责，这是支持品质的重要方法。
- 3、薪酬体系。品质人员的薪酬显然是属于预防成本，过多的支出于任何一个公司来说都是一种浪费。但是基于目前的环境，可以从薪酬体系上去改革，以留住好的品质主管。基本上大部份企业的薪酬都是固定的，出了问题没有责任人，取得成绩也没有奖励，做多做少一个样。另一方面，品质主管薪酬过低，在一些品质活动推进过程中会造成其它部门主管瞧不起品质主管，品质主管推行品质活动也没有心理优势，自认为矮人一截。如果导入绩效体系，提高品质主管的绩效工资，也不失为一种方法。

以上是笔者在咨询工作中所产生的一些感悟，因时间仓促，或许考虑不周，但愿对企业老板带来一些启发。

(文：胡永芳)



通常来说,执行率高的公司,它的效率也就比较高;反之,它的经营也就存在着问题。

本人在某公司进行咨询工作的一个多月,就有较深的感触。每每给员工安排布置的任务,他们老是会列出种种理由来说做不了,或者,干脆放在一边,不做。这确实让人比较头疼。如何解决这个问题,也就成了当务之急。

在该公司,“5S”活动推动了三个多月,见效却很不明显,这其中问题,很大程度上就是没执行,理由也很简单而充分:生产任务忙,抽不出时间做。其实,从推行“5S”开始之初,就定好每天下班前 10 分钟、每周周末半小时做“5S”活动的,也就是打扫一下卫生而已,对现场没做什么改善一类的事。在这一方面,我们也在检讨:培训不到位?员工缺乏自觉性?检查制度落实的不到位?所以在三月中旬,推出全员“5S”基础知识培训,让基层员工知道为什么要做“5S”活动,这活动对企业,以及对个人的影响。再者,建立检查机制,要求“5S”执行干事每天要对现场检查一次,并且将检查通告张贴公示。经过这些措施,虽然还没达到满意的结果,但已经让人看到,现场在动了。这是个好现象。现场有的工序开始在规划区域划分,有的在制作简易工具进行改善。这些虽然做得还不多,还不够好,但却让我们看到了希望。

另一个例子,也就是要新增统计类报表,因为里面有些是跨部门的数据来源,结果表单样式发下去后过了几天都没开始统计,理由也很简单,没数据,没时间。直接告诉他,这是老板需要的数据,也是安排给你的工作。在这种情形下,开始做起来了。

以上例子,归纳起来就是:用什么方法让员工动起来,去完成想要做的事。以下是个人理解:

- 1、员工不是完全不想干,但不知怎么干。这个就是培训工作如何做的问题。我们必须根据员工的需求,给予适当的培训,让他们了解做这些事情的意义,如何去做等等。
- 2、建立检查机制。就如“5S”的现场检查,每天检查,然后将检查结果通报,限期整改,否则处罚。只要公布一些好的现象和一些不好的,好的自然会有些许成就感,在这这方面就会继续加强去做;不好的,经常给予曝光,出于自尊,也自然会去想办法做好,何况,还有处罚的压力。
- 3、借助老板的威严。在公司里任职,如果没有完善的规章制度管理,员工工作就没主动性。但老板需要的东西,自然无论如何是要满足的(至少,会尽量努力)。所以,通过借助是老板需要的东西,很多事情还是可以得以解决的。
- 4、建立完善的公司管理制度。实际上,这个才是最好的措施。当一个公司有完善的管理制度,每个部门每个岗位都有明确的职责,并且都有人去监督落实。这就是任何事都是对事不对人,一切按章法规定办,自然而然,规定该做的,都会主动去做,并且做好。这样,公司的管理者也就压力小很多,因为,有什么需要,只要布置下去,对应部门、个人就会把事情做好。

最近经常学习日本经营大师“稻盛和夫”的一些经营哲学,其中介绍的公司与员工的目标,如果一致的话,员工的努力自觉性也会提高很多。这个目前还比较不好做,需要老板的经营理念上的改变。当然,这也是一种期待,期待有一天,老板的经营都不光是为了自己,而是为了公司,为了全体员工,为了全社会。(文:何小忠)

如何让员工自发地动起来



《管理·第一现场》特约撰稿人 邀请函

为了更好地诠释企业现场管理,为广大企业家、管理者、关注中国企业健康成长的各类精英提供交流互动的平台、启迪智慧、激发思想,《管理·第一现场》应运而生。在创刊之际,《管理·第一现场》编辑部真诚地邀请你作为特约撰稿人,分享你的成长感悟,炫彩你别样人生!

作为特约撰稿人,您的权利和义务:

- 1、稿件刊发后获得编辑部组织活动的参与资格;
- 2、对原创稿件拥有著作权;
- 3、优先参加编辑部不定期举办的采风活动;
- 4、稿件不得侵犯其他任何第三方的专利权、著作权、商标权、名誉权或其他任何合法权益(摘录或转载请注明原出处);
- 5、每半年向编辑部提供至少一篇与《管理·第一现场》杂志所需内容相符的稿件,如稿件有需要配图,作者提供稿件配图;

编辑部的权利和义务

- 1、采用的您的稿件只限于在《管理·第一现场》杂志及杂志出版企业的网站刊登或因企业宣传之用;
- 2、在刊登您的稿件时署您的姓名或提供的笔名;
- 3、有权根据需要对您的稿件酌情修改、编辑。

稿件形式要求:

- 1、原创、转载均可,题材、体裁不限,字数在500—4000字为宜;
- 2、请在稿件中著名作者的真实姓名、笔名、身份证号码、详细的联系方式等信息,方便我们及时和您取得联系;
- 3、转载稿件请注明原作者姓名,原出处,如“作者:XXX,摘自《XXX》杂志第X期”,转载者姓名,联系方式等信息。
- 4、投稿统一用WORD编辑排版,五号字,行间距为20磅,首行缩进。

稿件内容要求:

- 1、反映担任企业管理角色的收获、感受、变化;
- 2、与现场管理改善有关的案例分析、故事;
- 3、生活中感动的故事,对您有启发的文字;
- 4、创业史、发展史;
- 5、个人或企业对社会的贡献,如慈善活动、接受社会或国家表彰的新闻等;
- 6、团队或企业活动,包括心连心、社区活动、企业庆典、重大活动(项目)启动等;
- 7、企业营销、策划、管理相关的文章;
- 8、其他您认为与《管理·第一现场》内容要求相符的文稿或摄影作品。

稿酬和支付

稿酬：因本刊物仅用于内部沟通交流，为非赢利型刊物，故暂无现金稿酬，但编辑部会举办相应聚会、座谈、采风、户外运动等多种形式的团体活动对特约撰稿人以资鼓励。

投稿方式：

1. QQ: 382578329 凌波微步
2. E-mail: wanderwang68@126.com
3. 电话: 0755-83067685、13926827630
4. 传真: 0755-83067682
5. 邮寄地址: 深圳市福田区上梅林中康路中康创业园505室。

笔尖触动心声，分享留下感动，《管理·第一现场》编辑部期待您的佳作，让我们一起携手，在这个平台上，相互交流，共同创造，带给广大读者不一样的视觉飨宴！

如果您确认以上邀请信息无误，并接受我们的邀请，请您打印、签名并回传本页或邮件确认，供编辑部留底，方便我们及时与您取得联系！

《管理·第一现场》月刊
 总策划: 吴江
 主 编: 汪倩
 采 编: 万鲁方 彭显瑜

深圳市安丰企业管理咨询有限公司出品
 联系电话: 0755-83067685、13392438595
 联系邮箱: wanderwang68@126.com
 QQ: 382578329



《管理·第一现场》特约撰稿人
 应邀确认函

本人_____（姓名），联系电话_____（手机），工作单位：_____

愿意接受《管理·第一现场》杂志特约记者的邀请，愿意按照约定提供稿件或摄影作品，贡献自己的力量！