

管理·第一现场

安丰咨询出品 www.anfon.com
总第 002 期，2012 年 6 月

三星总裁

李健熙

除了老婆孩子，一切都要变

距离，源自观念的差距



某日，我们在某公司汽车分厂召开现场 TPM 样板观摩会。

《TPM 管理现况看板》刚完工，尚未悬挂。先来的同仁就在七嘴八舌讨论放置位置。王厂长说移到机器工作台附近，我听后觉得有道理，顺势抬手拍了他肩膀一下，说：“来，我们一起抬过去。”没想到王厂长却生气地说：“这关我什么事，要抬你们自己抬。”说完怒气冲冲地走到一边去了。

过了一会儿，公司副总经理到了，知道了刚才发生的事情。副总经理就用家乡话和王厂长聊开。只听得双方声音越来越大，模糊中我听到王厂长的大意是：要不你就炒掉我，大不了我不干了！这些

表面工作没啥用！

王厂长这个人，10 年前我们初次进入该厂进行咨询时就和他打过交道，他已有 10 多年的工龄，现在负责汽车分厂。公司挺器重他。从 TPM 样板实施及刚才的几句话，充分反应出其内心对 TPM 工作的误解，认为 TPM 没有用，是作秀，所以没有全力投入、全力配合项目的推展。

我想，这是很多公司管理层的缩影。他的想法在中高层干部中颇有市场。他们对公司进行的学习或变革持否定的态度，认为这些运动都是流于形式。正是这种固步自封的思想、这种不求革新的观念，阻碍了公司的进步和成长。

所以，要想任何变革成功推行，要想将产品质量、交期等提升上去，必须彻底地改变管理层的观念，然后再改变组长员工的观念。只有在全体干部、员工观念回到正确轨道上来，改革才能出效果，公司才能进步。

其实，发生在该公司管理层的现象，大部分中小企业也面临。这种观念与其文化程度没有关系，因为，我们也遇到过本科生甚至研究生的管理者，对这类的改革不以为然。所以，中国中小企业要想真正提升管理能力，先要解决员工的意识观念。

-----深圳安丰企业管理咨询有限公司 总经理 吴江

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：世界杰出企业家

- 4 变化从我做起——三星逆势崛起的动力
- 5 [借鉴] 三星班组管理办法
- 6 [分享] 我在三星的日子：不良品葬礼
- 6 [分享] 我在三星的日子：绿色公益暨员工拓展活动

阿米巴学习和实践

- 7 [学习] 稻盛拯救日航的神话：第一步干了什么？
- 7 [学习] 为什么采用阿米巴？
- 8 [实践] 制造费用核算为负值—阿米巴实施手记
- 8 [新闻] 重庆报告会，1700多位老板高价取经
- 8 [新闻] 日本“理念之旅”、重庆“领导者的资质”分享活动
- 9 [分享] 他们被稻盛的思想改变

现场管理案例

- 10 某汽车配件供应商之 生产现场 TPM 咨询项目
- 11 丰田震撼：干毛巾里拧出水：0.1秒也要节省

行业导读—电线电缆行业

- 11-12 [文摘] 产能过剩，质量堪忧：电线电缆行业

身边企业—江门地尔汉宇

- 13 [借鉴] 4260元
- 13 [借鉴] 经营者的观念与心智决定工厂发展
- 14 [借鉴] 民营企业精益生产的典范

咨询手记

- 15 一包小螺丝耽误两天交期的思考
- 15 让人大跌眼镜的设备问题
- 16 批量管控降低返工数量

- 16 特约撰稿人邀请函



变化从我做起

——三星逆势崛起的动力

当今在中国，在公众场合，举目就是 iPhone 之际，细心的人，一定发现，目前，能与 iPhone 平分秋色的，是三星大屏幕的手机——当年的手机霸王诺基亚与摩托罗拉鲜有踪迹了。前段日子，笔者看了一部韩剧，片中男男女女使用的手机均是三星牌，此剧也因此被网民誉为“超长的三星手机广告片”。更有人说“韩国人一生无法避免的三件事——死亡、税收、三星”——三星不仅极大地影响着韩国人的生活，也开始影响世界。



与众多的家族企业一样，三星第一代掌门人李秉哲从民生开始起步进入制造业，凭着敏锐的市场嗅觉与准确的机遇把握，使三星实现了多元化扩张，奠定了走向全球化的经济与产业基础。第二代掌门人李健熙提倡“除了老婆和孩子，一切都要变”的彻底自我改变的思想，领导三星进入“新经营运动”，大刀阔斧地进行系统变革、重塑品牌，推动三星步入知名跨国集团企业行列。

三星“新经营运动”的精神在于告诉三星人，在竞争异常激烈的现代市场中，企业要想生存、发展，唯一的出路就是变革。

变革！

在一个偶然的的机会，笔者得到一部分三星的《CEO MESSAGE》，是三星会长语录。在这份语录里，管理界流行的术语，都能看到，比如：危机意识、变化、大雁理论、个性化时代等等，同时还有大量的“员工意见”的记录。

第135号《CEO MESSAGE》的标题是“变化从我做”，这里节选如下：

全员参与！

“三星集团是由许多法人组合而成的，每个法人都要变。各法人内部有什么？有事业部。事业部又是由什么构成的呢？部和课。课是由什么构成的？个人。那么个人又是什么？就是我，是我们自己。

如果我们自己不变化，社长怎么能变，同事又怎么能变化呢？所以变化要从我们自己做起。我变了，课才会变；课变了，部才会变；部变了，事业部才会变；事业部变了，公司才会变；公司变了，集团才会变；集团变了，社会才会变；社会变了，国家才会变；国家变了，国际社会才会变；国际社会变了，世界才会变；世界变了，人类才会变；人类变了，又会带来个人的变化。这是一个循环的过程，但是如果互相都等着别人先变，就像打乒乓球似的打来打去推卸责任的话，一生都不会有变化。

一次也好，从我开始变化吧。别人不变，但至少我的孩子要变，亲朋好友不变，但至少我自己要变。可很多人没有这个魄力。人们总是看到别人已经做的，对此冷嘲热讽一番后自己却不去做；或者总是站在旁观者角度想问题：我要过得舒服，这些事情公司会处理吧，会长会看着办吧，那些事情是秘书室应该做的。

从我做起！

他们就像大海里的贝类一样，只要意识到外面嘈杂就躲进贝壳里面。为什么要带着这些沉重的躯壳呢？现在是冲破躯壳，勇敢地走出来的时候。”

上述文字，朴实无华地阐述了变化的源头在于我，而不在于等待别人。

当今中国制造业正面临着“To Be Or Not To Be”的生死境界，企业家们莫不各求方式以渡难关。我想，观念改变，应该是这场“改变”大势中的基础，唯有思想变，行为才能变。

强烈建议你，把这篇文章跟公司管理层认真分享、反复学习。（完）



三星的班组管理办法

韩国三星集团是一家跨国公司，职工 16 万人，年销售额近 1000 亿美元，在世界 500 家大公司中曾名列 16 位。其发展速度之快，产品涵盖之广、市场份额之大、出口创汇之巨都是超出人们想象的。那么三星集团管理优势何在？重要优势是它的班组管理。

班组管理的基本要求：主动、创造

三星班组管理的核心是生动活泼、民主性、注重实效、注重人的自觉性、主动性与创造性的发挥。班组开展的各项管理活动，都与企业的方针、目标及重点工作相联系，充分体现了人人爱岗位，人人爱企业的精神。

班组管理重在目标管理：表格

班组的目標管理是以表格的形式开展的。先将班组的目標确立在历史最好的水平上，每天检查，每月评定。达标时，班组注明达此目标所做的重点工作。企业的厂长（代表理事）也签上自己的名字，并写上勉励的话。这样，使班组在取得成绩后，能及时得到领导的鼓励，以激励班组向更高的目标奋斗。同时，企业领导每天都要到班组走一趟，加深了领导深入基层的工作作风，密切了干群关系。

开展全员降低成本活动

三星在班组普遍开展“降低成本费用活动”。在生产现场可以看到班组绘制的成本控制图。在这个图中，有控制成本费用的主要项目，有每个人的实施目标，有具体的目标值。班组开展的这项活动在组与组之间是公开的，员工与员工之间也是公开的，这样做使奔跑的人、走路的人、坐着的人都要相互尊重，并给予鼓励，最后使所有的人都成为奔跑的人。

实行全局设备管理：TPM

在三星公司班组内开展的全员设备管理得到了员工的极大响应。有完整的设备维护保养制度，并对设备实行重点管理。

重点管理就是对容易影响产品质量的设备或容易出现故障的设备实行重点监控，使设备在生产中处于良好运行状态。在班组内你可以看到员工对设备提出的改进意见、改进方案图示和设备改进前后的对比分析示意图。这样，克服了设备管理只是少数专业人员的职责界线，并给班组员工创造了参与管理

的环境。各生产企业领导也及时对全员设备管理成绩突出的班组和个人进行奖励和表扬。

星级教师制的效果真好：培训

在三星所属工厂的班组里都有专职教师，这个专职教师负责对所有员工在操作技能上的指导、帮助、学习、提高，他们的责任是培养出更多的“师资”水平的员工。他们开展的星级教师制分为“四星”，也就是说，凡班组员工取得 4 个星级时，那就证明你具有了专职教师的资格，可以对三星、二星、一星的员工进行操作指导和帮助。他们这项活动的开展，极大地调动了全体员工的学习热情和向 4 星级奋斗的目标。

让创新深入三星人心中

“创新”是三星极力提倡的工作精神，并作为厂训深深地扎根在三星人的心中。而班组合理化建议的开展，大大激发了员工的创造精神。班组合理化建议有个人提出的，也有组成“合理化建议小组”后提出的，他们将合理化建议贴在墙上，并将建议的内容拍成照片，配上文字，并有改进前后的可行性分析，非常生动。另外，凡是合理化建议被采纳，就给予奖励。在三星康宁每个员工一个月平均 4 次向上级提合理化建议，可见职工热爱企业的程度。

组织公益活动和集体活动

班组在完成生产任务后，也利用空余时间参加社会公益活动。其内容有：植树、值勤、到敬老院做好事及与社会有关的其它活动。从中增强对社会的责任感和展示员工的人性美和道德观。三星人讲：“我们三星之所以能够开展丰富多彩的公益活动，正是因为企业把这精神作为自身基础的结果。”

三星班组的的管理活动内容还很多，比如：综合评定员工的“累计分考核制”，全面质量管理，以及提倡环境舒畅和气氛融洽的民主管理等，都在班组管理中发挥着重要作用，使班组这个企业最小的

第 10 页有案例



生产组织单位在企业管理中变成了最积极、最活跃、最富创造力的群体。（完）

不良品葬礼

离开赛格三星几年了，但是那些日子仍历历在目。记得 2004 年因赛格三星的玻壳产品在客户处发生大量的炸裂，再加上当时行业竞争非常激烈，如何让赛格三星玻壳在市场中站稳脚跟，如何让赛格三星永保第一？这不得不让赛格三星人陷入深思……

满足客户需求，别无它法，只有进一步提高品质！2004 年 6 月 7 日，赛格三星举行了一场让赛格三星人难忘的一幕：不良品葬礼。当天在赛格三星碎玻璃堆场上，赛格三星韩方总经理带领一百多名管理干部，首先是总经理把一枚不良品“砰”的一声丢入碎玻璃堆场，然后其管理干部相继也把不良品一枚一枚丢入碎玻璃堆场，当天把这些产生炸裂的几万枚产品全部报废。



从那天开始，为了在客户降低 1PPM 的不良，甚至不惜牺牲 1% 的合格率，对工序进行一系列的改善。一切为了降低客户不良，全体赛格三星人抱着同一个目标，从每一个环节进行改善，坚决不让不良品流入客户，从产品设计开始，对结构进行优化，对生产现场凡是容易造成外伤的部位全部改善，对玻璃的应力从各部位测量，不断在客户处测试，直至寻找到最佳参数。客户发生每一个投诉，发生每一个炸裂，以最快速度应对，每一个细节都有详细的应对措施，同时公司内部也加强品质事故预警机制的管理，把问题提前在生产各环节解决。

经过全员努力，至 05 年赛格三星综合合格率达到全球第一水平，超出同行业 10 个百分点，甚至超出了三星在韩国的本土企业。

(文：安丰高级咨询师 胡永芳)

三星绿色公益暨员工拓展活动

经过深圳赛格三星股份有限公司 STN 事业部精心筹备，一次别出心裁的公益/拓展活动于 08 年 5 月 10 日上午在笔架山公园拉开了序幕。

因是星期六，到公园的游客很多，朋友几人约出来跑步、登山的，一家老小一起放风筝的，情侣在大树下一起乘凉的，小孩子在绿茵上追逐的，显得热闹非凡。公园场地宽广，树木特别多，小路两旁种着许多花草草，呼吸起来空气特别清鲜，给人一种心旷神怡的感觉，真是一个都市人休闲的好去处，让人流连忘返！

STN 事业部 80 多名员工参加了此次活动。

首先进行的是公益活动，全体人员分为 7 个小组，沿登山路周边捡垃圾。大家都积极参与，清理垃圾之后的登山路显得格外干净。在捡垃圾的过程中，大家的行为受到其他登山市民一致好评。因为自己的劳动成果得到认可，大家心里美滋滋的，每个成员脸上都洋溢着开心的笑容。



公益活动结束后进行了丰富多彩的拓展活动，有登山、拔河、扎气球等项目，大家参与的热情十分高涨。为了达到目标，大家你追我赶、相互协作，在拓展活动期间助威声、加油声震耳欲聋，将拓展活动一次又一次推向高潮，充分体现了 STN 团队精神。

本次公益/拓展活动大家一致认为组织的非常好，既达到为社会做出贡献，体现“环保三星、绿色奥运”公益活动的目的，又充分体现了 STN 事业部全体干部员工团结协作、不畏艰难、敢于面对困难、顽强拼搏的精神，增强了 STN 事业部的凝聚力，为今后的工作开展奠定了基础。本次公益/拓展活动在大家“中国加油！SSG 加油！STN 加油！”的高呼声中圆满结束。

(文：安丰高级咨询师 许可)

稻盛重建日航的神话：到底干了什么？

在全世界万众瞩目中，被称为经营之神的、78 岁高龄的稻盛和夫，在日本政府再三恳请下，于 2010 年 2 月 1 日正式出任破产重建的日本航空公司董事长。

奇迹很快出现。到 2010 年 11 月，日航的赢利已达 1400 亿日元。而让沉疴在身的日航在账面上扭亏为盈只花了短短 3 个月时间，这是世界企业经营史上空前的奇迹。

【初到日航之现状】

- 1、日航虽宣布破产，上上下下却没有足够的危机感；
- 2、日航名义上早已改制为民营企业，但干部不懂经营，不依据实际数字做经营判断。缺乏重要的财务数据，现有的数字都是笼统数字，核算意识、盈亏意识薄弱；
- 3、官僚体制，员工优越感强，不体察客人的要求，只揣摩上司意图；无互助精神，只做分内事，不帮别人也不要别人帮……

【稻盛的具体做法】

- 1、**制定日航哲学，统一认识：**第一个月，组织干部学习会，第一期约 50 人，花一个月，对各级主要领导人进行彻底的教育。内容是：经

营者应该具备的资质，经营企业所必须的经营会计等。具体题目有：不用数字掌握现场状况就无法经营；经营的要诀是销售最大化、费用最小化，每位领导人必须率先实行这个原则；领导人必须具备值得部下尊敬的优秀的品格，同时必须具备无论环境如何变化都要实现既定目标的坚强意志和燃烧般的热情……这样的学习会每周 4 次，第一个月办了 17 次，稻盛亲自讲解 6 次，讲完后还与大家一起饮酒讨论。

- 2、**理清责任：**第二个月，每月召开业绩报告会，让每个人都发表、讲解他们如何将学过的东西应用于实际的经营。
- 3、**数字管理：**同时推进财务管理改革。次月下旬必须将各部门和子公司当月的报表做出来，各级领导都要根据报表上的数字发表自己改进后的经营实绩。
- 4、**实施阿米巴。**

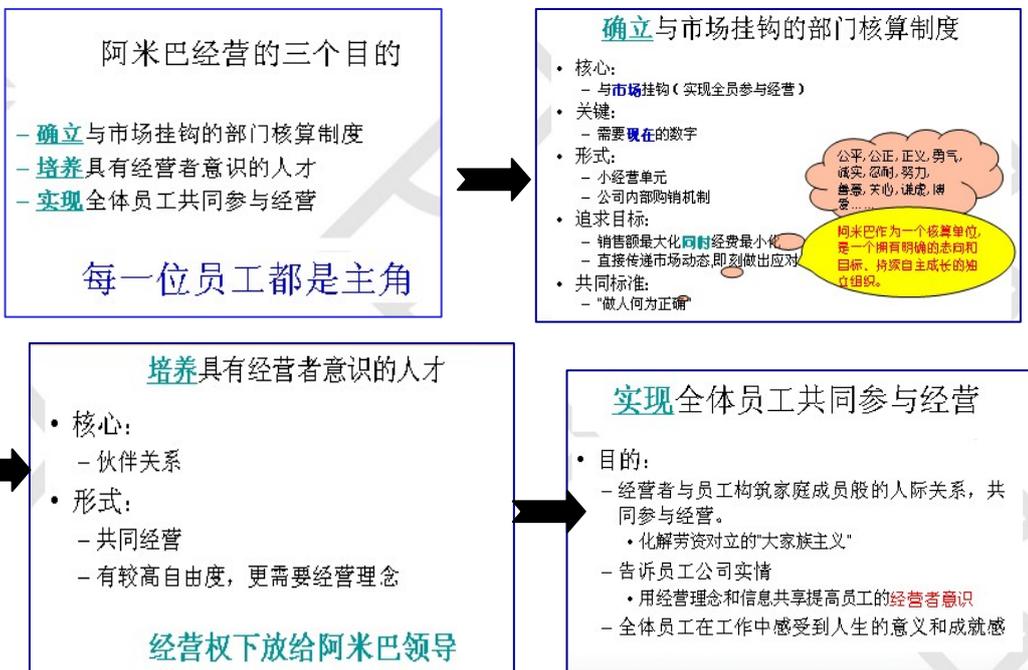
【日航再创奇迹】

连续两年，航空界：利润世界第一、利润率世界第一、准点率世界第一、服务水平世界第一

没有谁先天就愿意接受改造的

听听稻盛初到日航对高管们的斥责：不错，我讲的都是理所当然的、甚至幼稚的道理。对在坐的一流大学出身、50 余岁、现居大公司高位的各位精英讲这些小学生都懂的道理，似乎很可笑。但是，正因为你们没有掌握、没有实践这些朴实的道理，才导致了日航的破产。难道你们不应该认真反省吗？

为什么采用阿米巴？



上一期本栏目回顾：

- 认识稻盛经营哲学，包括：稻盛经营之道、稻盛思维方式、稻盛商业理念、稻盛成功方程式
- 什么是阿米巴经营

制造费用核算为负值

——阿米巴实施咨询手记

【题记：我们是一群勤劳的小蜜蜂。我们辛辛苦苦地接到订单，然后派工，然后购买原材料，然后安排生产。我们很忙，很盲，很茫，我们甚至没有及时评估我们的劳动价值。往往是很久以后，我们回头一看，呀，原来给别人做了嫁衣裳——忙了一圈，没有赚到钱。——共产主义也不会允许你这种资源浪费的行为吧！】

今天上午 10 点，准时收到 JJ 公司 **经营管理会计** 小丽发来的每日阿米巴核算表。按往常一样，我打开附件，分别阅读了 12 个阿米巴小组的核算值，了解昨天核算情况，昨天是嫦娥小组第一名。

看着看着，我发现今天多了一份附件和一份留言：“吴老师，有四款产品留给制造部门的费用不够工序分配了。生产部”。

我打开《阿米巴核算表》的附件，其中列出了每款产品的材料成本、销售费用、制造费用等相关明细，有四款产品的制造费用涂为红色，分别为 **-3.18、-7.21、-8.7、-6.9**，这里“-”，代表：
① 制造各工序实际所需的制造费用不足的金额。② 产品按原有方式生产是亏损的。

当核算中出现核算值是负值，说明了什么问题，有好处么？！

- 1、按过去的模式，即使是亏损的订单接下来，通常只有业务和老板知道，或者，干脆没有人知道。而现在按阿米巴核算，每张订单的盈亏，在未生产之前即可知道。
- 2、通常经营管理部的核算，第一时间让生产部门了解到订单盈亏，可以在没生产之前就向业务、生产、经营层发出订单亏损的预警，促使业务、生产等部门进行主动分析原因、制定措施来降低成本，避免亏损。
- 3、可以使老板每天都 **了解前一天公司的盈亏状况**，保持对经营情况清晰准确地了解，为各项决策提供了及时的依据。

针对核算值为负数，我回复：

- 1、重新组织相关部门对成本进行分析。按我们过去的经验，在这种情况下进行成本再分析后，成本会比原来降低 10% 左右。
- 2、重新评价生产过程中的各项损耗的合理性。如 JJ 公司，原来衣架损耗为 2%，再分析时，认为可以降到 1%。
- 3、生产各环节提高品质控制力，降低异常发生及生产损耗。
- 4、与供应商重新商讨原材料供应价格，由更高层主管参与价格谈判。
- 5、组织此款产品说明会，对各工序员工强调全体努力、减少工作错误、减少产品异常。

JJ 公司的后续对此款产生实施具体情况，且听下回分解。

（文 安丰咨询总经理 吴江）

2012 年稻盛和夫重庆报告会 “领导者资质”

6 月初，被誉为日本当代“经营之神”的稻盛和夫经营哲学报告会在重庆拉开帷幕。报告会的主题是“领导者资质”。来自中国 10 多个城市及日本的 1700 余名企业家聚集在一起，分享学习稻盛经营思想的心得体会。深圳盛和塾一行多人前去学习。

此次活动 **门票高达 5800 元**。很多企业家不仅自己来听，还请企业的高管、员工亲临现场学习稻盛思想。据了解，专门在全球推广和学习稻盛和夫理论的盛和塾，在全球已拥有 69 个分塾，企业家塾生达 7000 余名。在中国，已成立了包括北京、上海、广州、深圳、重庆等地在内的 14 个盛和塾（含筹备处），近千名塾生。（完）

深圳盛和塾：日本“理念之旅”、 重庆“领导者的资质”分享活动

经过前期的繁忙而有效的准备，盛和塾深圳分塾的经营分享活动于 2012 年 6 月 11 日上午在深圳景田酒店多功能会议厅如期举行。

欢迎辞后，石金科技的李总和捷顺科技的唐总分别就参加广东盛和塾组织的“理念之旅”日本考察活动和与大家分享了他们在日本的所见所得。各企业高管也分享了各自学习稻盛哲学的心得体会。参加了 6 月 2 日在重庆举行的“领导者的资质”报告会的李总、吴总、王总、梁总、米总也先后就此次报告会的所感所得与大家进行了分享。在最后的互动环节中塾员们对稻盛经营哲学及“领导者的资质”的相关内容展开了热烈而友好的切磋和交流。（完）

乡村基 2007 年引进风投后，便进入快速发展期。这既是绝佳的发展机会，也带来了新的挑战。越来越多的年轻人加入公司，对企业文化的认同需要时间，但企业处于高速发展期，培训难度非常大。同时，组织架构臃肿、应变能力减弱、成功上市后所面临的经营理念陷入迷茫等挑战，都在考验着乡村基。

一个偶然的机会，我接触到稻盛思想，明白做企业就是要明确经营目的，不是盲目追求利润，而是要让员工幸福和企业的发展得到平衡。我再次确定了企业经营目标和如何实现目标的途径。

通过接触稻盛和夫，我发现，让员工在精神和物质上感到幸福，他们才会觉得这个愿景与他们相关。因此，我将乡村基的经营理念更新为“在追求员工精神与物质幸福的同时，为中国快餐行业发展做出贡献”。

根据稻盛和夫的经营模式，我们首先在员工中进行了日行一善活动。我们特别针对乡村基的文化，编写了一本《乡村基日行一善执行手册》，内容包括什么是日行一善、为什么要日行一善、日行一善如何执行等。

其次是在企业内部全面开展读书活动，让大家真正理解稻盛哲学的精髓。为让读书计划顺利实施，我们统一订购稻盛塾长的《活法》套装版、《干法》和《六项精进》6 本书籍，从今年 3 月 20 日开始，每个月学习一本，预计 9 月份学完。

我们并不要求大家利用工作之外的时间去读书，而是在上班时间来完成整个学习和分享过程。在学习时间，我们同样会付薪水。这也践行了稻盛哲学强调的时刻关心员工、提高员工满意度的理念。

通过一连串稻盛哲学的导入，员工迅速点燃了工作热情，开始享受到工作带来的乐趣，并开始尝试着主动接受挑战，创造性地开展工作。

在稻盛和夫的经营理念中，强调员工是企业运转的最基本元素。然而多数企业家却一味用加薪来满足、激励员工。如果作为企业经营者，能为员工的家人做些有意义的事，想来比给员工加薪、升职来得有意义。（完）

全员开展日行一善

分享人：乡村基（中国）餐饮管理有限公司 CEO 李红

每年举办一次文化节

分享人：重庆玮兰床垫家具有限公司董事长 张建伟

玮兰在建的新工厂，将稻盛和夫时刻关注员工的幸福度的理念融入其中。我们强调一定要为员工降低生活成本，花了很大资金和精力在员工宿舍、食堂、学习、运动、娱乐设施的规划和建设方面。建成后，玮兰的工厂将是重庆最经济实惠、生活成本最低的工厂之一。

在稻盛思想的影响下，我们每年都会在厂内举办一次文化节，玮兰所有员工和员工的家人都会参与其中，让大家充分感受到玮兰大家庭的浓浓暖意和认同感。

在稻盛和夫的商业理念中，以人为本不是手段，而是目的。所以，在玮兰内部，关爱是企业的灵魂。企业关爱员工，员工在一个相互关爱的集体里工作，在这样一个以关爱为主的企业哲学里，企业领导与员工们拥有共同的价值观。

通过对稻盛和夫理念的学习和践行，我们员工稳定度大幅提高，有很多在基础岗位上工作了十多年的老员工。从企业经营角度来说，这不仅为玮兰节省了大笔成本，更关键的是，他们工作经验成为玮兰文化传承上的一笔巨大财富。让每一个员工感到幸福，才是一个企业家应该努力追求的方向。（完）

- ★ 1959 年，27 岁的稻盛和夫以 300 万日元的资本创办了京瓷株式会社。10 年后，公司在日本股票市场上交易。依靠在新型陶瓷材料领域的先进技术，逐渐成长为世界 500 强公司。
- ★ 1981 年，稻盛和夫一次性拿出 600 多亿日元设立稻盛财团，并设立“京都奖”，奖励国内外在尖端科学、基础研究和思想艺术等三方面有突出成果的人士。为培养日本型经营管理人才，他还创立了“盛和塾”。
- ★ 1984 年，稻盛把自己在京瓷价值 17 亿日元的股份赠予 1.2 万名员工。同年，创建日本第二电话电报公司，目的是打破垄断、让日本人用上价格低廉的电话。该公司在 2001 年合并其他两家电信公司，成为日本第二大 IT 集团。

★ 2010 年，稻盛以 78 岁的高龄出任日航 CEO。424 天后，日航创造了该公司历史上空前的 1884 亿日元的利润。

小贴士：
稻盛之路

生产现场 TPM 咨询

【编者语】工欲善其事，必先利其器。

實物拍攝

项目背景

某汽车配件供应公司为了解决因设备不良高居不下而严重影响生产的状况，希望引进 TPM 的管理机制实现设备运行的稳定化和无故障化，从而达到最高的生产效率。同时激发员工主动改进改善的热情，促进企业的可持续发展。

推进细则

根据企业背景，咨询师进入企业后，制定了如下推进细则：

一、设备现状调研：

包括：设备及其保养工具清单、保养计划、设备安全管理条例、设备用油品及其使用工具清单、设备常见故障及处理记录

二、TPM 基础强化

包括：组织机构设立、区域划分、样板设备“三书”制定、现场标识/划线、员工 TPM 基础培训、初期清扫复原

三、可视化管理

包括：制定《设备标识标准》、制定设备《颜色规范》、标签标牌项目设计与制作、看板设计与制作

四、样板设备小组活动

包括：样板设备“三源”清单、“三源”原因分析（know why 分析、滚动分析）、“三源”对策方案、“三源”改善对策实施、设备 opl 管理教育

五、不合理发现提案（细则略）

六、设备基础管理（细则略）

七、培训与宣传

包括：opl 培训、设备异常分析方法培训、可视化管理培训、疑问点清单培训、提案制度与方法培训、设备综合效率计算方法、员工安全教育培训、宣传

八、TPM 会议制度（细则略）

TPM 自主改善前后对照			
部门：汽车分厂		区域/设备名：800t 油压机	
改善前		改善后	
			
发现日期：	2012 年 3 月 28 日。	整改日期：	2012 年 4 月 13 日。
不合理现状：	油箱侧面有不明字迹；阀门悬挂标识不利观察。	改善后状况：	去除字迹，取消悬挂式标识更改为不干胶张贴。

TPM 自主改善前后对照			
部门：MIM 分厂		区域/设备名：真空炉	
改善前		改善后	
			
发现日期：	2012 年 3 月 28 日	整改日期：	2012 年 4 月 24 日
不合理现状：	气管和水管的捆扎发生脱落且局部气管的局走向不合理。	改善后状况：	将气、水管拆散重新捆扎，并对局部管线布局不良处进行改造。

上课啦

TPM 是全面设备保养维护的缩写，也翻译成：全面生产性维护
TPM 的焦点是在设备出故障以前防止问题出现。
TPM 是一种全新的工作方式：“我们所有人对我们的设备负责。”
TPM 的益处：

- 减少维护费用（故障维修费用是有计划进行维护费用的10倍以上）
- 提高安全性（发现暴露在外的电线、松开的安全带、缺少防护、松开的部件）
- 减少浪费（防止润滑油、压缩空气的浪费）
- 提高品质（设备抗性增强）
- 缩短停工时间，寿命更长

丰田震撼

干毛巾里拧出水：0.1 秒也要省

据说丰田人成天在想的就是的一件事：“现在的做法是不是最好的？”，答案只有一个：“当然不是”。接下来就是去找哪儿不好，如何改进。这就是最有名的“丰田式改善”，见识过的人绝对印象深刻。

有一家金属零件加工公司，原来主要接三菱自动车的活儿，前几年，三菱出了好几次事故以后市场销量大减以至最后停产整顿，这家公司失去了最大的订单，只好改换门庭投靠丰田。

这种改换门庭是在日本地方政府和经产省指导下进行的，丰田只能接受。随即派人到这家加工公司进行管理指导。于是，这家公司就接受到了“丰田式改善”带来的震撼。

比如机械加工完了之后，操作

者要打开机床的门观察一下加工情况，一般人都是把门全拉开，然后身体探进机床里面去看，而丰田则要求把门只开到齐肩宽，就把头伸进去观察，理由是这样可以节省 0.1 秒的时间，丰田就是在 0.1 秒上做文章。

机械加工中还有一种普遍工序，就是加工完毕之后用压缩空气吹掉黏在加工工件上的切削用加工液和金属切屑。但丰田则是让加工过的零件经过一段斜坡之后再用水吹，理由是这样能够回收更多的切削用加工液。那家公司依照丰田的做法，果然每年在加工液一项上就可以节约近 600 万日元。



这就是能在干毛巾里拧出水来的“丰田式改善”。用丰田的话来说：“所谓工作就是‘改善’”，丰田就是坚持靠这种枯燥而不起眼的改善工作爬上了汽车工业的顶峰。

（作者：俞天任，现于东瀛打工谋生。本文摘自中国经营报）

电线电缆行业：乱象丛生

产能过剩 质量堪忧

电线电缆行业调查

走在宜兴到金坛的路上，马路冷清。几年前货车排队进货的火爆销售场面已经不复存在。

时令虽已入夏，但眼下的中国电缆城市宜兴官林镇正在“过冬”，整个行业开始节衣缩食，以销定产。

电线电缆占据中国电工行业四分之一的产值，是中国仅次于汽车行业的第二大行业，堪称国民经济的“血管”。但令人忧虑的是，电线电缆行业质量“黑幕”重重，成为行业发展一颗随时可以引爆的“地雷”！

质量之忧：行业内 2/3 是伪劣产品

中国电器工业协会电线电缆分会在“五一”前召开了一次七届三次理事长工作会议，各大电缆业巨头到会并讨论行业形势，纷纷对第一季度生产经营形势进行分析。

“主流的意见对目前产业质量表示担忧，目前市场监管没有有效地制约市场上质量违法行为，这给与会的规范守法企业带来严重困惑。”一位参会的上海电缆研究所专家说。

来自电缆网的数据显示，近几年来，由于过度粗放式的发展，电线电缆行业质量堪忧，出现了“劣币驱逐良币”的困局。

最近一次的调查显示，业内有超过 40% 的企业遭遇过低于成本价中标、同行恶意压价等不良竞争的经历。

参照《招标投标法》，我国常常执行“经评审的最低投标价法”，表面上看来，经评审的最低价中标切中了招标投标制度关于竞争性的要害，减轻了评标专家主观因素的干扰，有助于使评标结果更加科学合理、公平公正。

而现实情况是，许多投标者借此恶意压低投标报价以达到中标目的，但中标后却使用各种索赔手段导致决算价远远高于中标价，使低价中标失去意义。

随着市场上铜价和各种原材料价格大幅上涨，电线电缆招投标价格又相对过低，如果企业按照行业标准和国标生产，严格执行工艺，势必要大幅亏损。电线电缆的生产工艺并不复杂，需要两种材料，一是导体铜（[转下页](#)）

(接上页) 或者铝, 另一种就是包裹在外的塑料。在利益的驱动下, 一些企业为了节省成本开始忽视原料进厂把关, 有的甚至故意使用劣质原料, 然而劣质电缆外皮寿命仅为合格品的 1/10。

一些厂家生产者甚至用好铜包坏铜, 或者铜包钢、铜包铝来做电缆。劣质电缆、电线, 一般人很难识别。

对于塑料材料, 生产厂家也是想尽办法偷工减料, 例如低价买来废弃的吊针瓶、吊针管等医疗垃圾, 或者进口的废旧塑料, 合格产品用二三十年外皮都没问题, 而劣质塑料两三年就会老化脱落。

厂家如此擅自降低生产成本, 蓄意偷工减料, 必然会导致导体电阻、交联度等关键指标达不到标准要求。

针对这种行业现状, 中国电线电缆产业的领军企业远东控股董事局主席蒋锡培公开表示: “目前电线电缆产业中, 至少有 2/3 的产品不合格, 或者是伪劣的产品, 行业秩序和产品质量到了该管的时候了!”

恶性竞争的代价：我国线缆生产企业已达到 7000 多家

从长远来看, 电线电缆质量不合格与行业的低门槛进入和低水平建设不可分割。近年来, 电线电缆厂家如同雨后春笋大量涌现。据了解, 目前我国的线缆生产企业已达到 7000 多家, 因此, 业内企业之间竞争也越来越激烈, 产能过剩, 很多企业为了谋取更多更大的利益, 选择不诚信的经营行为。

据了解, 电缆行业产能过剩在数年前就已到了较为严重的程度。不过, 2008 年金融危机后, 随着新一轮刺激计划的驱动, 催生了电缆行业新一轮的产能扩张大潮。

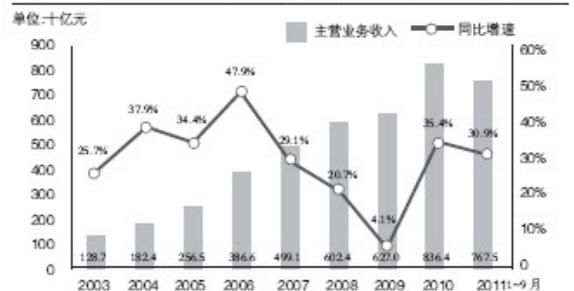
“现在电缆的生产能力是需求的两到三倍, 这种现象已经存在很长时间, 更为严重的是后面还纷纷在建, 即使现在进入行业冬天, 企业还在盲目的扩张。” 宜兴市电线电缆行业协会一位负责人说。

一方面是需求回落, 一方面仍然是电线电缆产能的不断扩张, 由于产能过剩导致恶性竞争, 电缆行业赢利水平长期低迷。

“近几年来, 行业平均利润率一直下降, 目前已经下降到 2% 以内, 再这样粗放发展下去, 不是企业存活的问题, 而是整个行业面临亏损的问题。” 一家电缆公司高管说。

“目前行业数据还没有出来, 但从企业经营反馈来看, 2012 年第一季度全行业较差, 形势很严峻!” 上海电缆研究所的资深专家马汝亮对本报记者说。

2003-2011 年中国电线电缆行业主营业务收入及同比增速



中国是世界第一大电线电缆生产国, 行业产值居世界首位。2003-2010 年, 中国电线电缆行业主营业务收入的年均复合增长率为 30.6%, 远高于全球水平。2011 年 1-9 月, 中国电线电缆行业主营业务收入 767.5 亿元, 同比增长 30.9%。

资料来源: 国家统计局

应对之策：用户成熟

对于行业市场秩序和产品质量规范这一老大难问题, 国家相关部委已高度关注。

2011 年底, 国家质检总局和工信部、中国机械工业联合会、中国电力企业联合会、国家电网公司、南方电网公司联合发布了《关于促进电线电缆产品质量提升的指导意见》, 责令不符合产业政策要求和不能满足生产许可的企业退出市场, 同时还将从生产源头控制新增产能。

据了解, 随着六部委电线电缆质量新政出台后, 各地电线电缆质量检测部门正在具体落实细化措施, 随后将在全国范围内掀起电线电缆产品质量专项整治行动。

4 月 27 日, 宜兴市电线电缆行业协会召开全市电线电缆产品质量管理工作会议。会议提出, 对于有用户投诉和因产品质量问题引发事故的, 准入许可部门要全面调查、依法处理, 行业主管部门和地方政府要实施质量问责; 对证照不全、监督抽查不合格以及存在其他质量违法行为的企业, 要建立“黑名单”制度, 向社会公开, 提高质量违法成本。

如何解决电缆产业质量问题, 远东控股集团董事局主席蒋锡培表示: “首先国家和政府重视非常重要, 其次制造业企业自身守法规范经营不可或缺, 但我认为更为重要的是用户的成熟。因为只有当一个行业的用户开始走向成熟, 才能为行业的健康发展创造良好的市场环境, 通过用户成熟理性的购买行为引导生产企业走向正确的轨道, 形成一种生产和消费品牌产品、优质产品的文化, 进而促进整个行业走向成熟与规范。” 蒋锡培呼吁。

用户成熟有三个标志, 一是具备高度的质量意识和责任感; 二是走出“低价中标”的误区, 理性选择供应商; 三是在交货时进行严格的检查与把关。“用户不仅需要从源头上谨慎选择产品供应商, 更需要在产品交货时对产品品质进行严格的检查与把关, 对产品性能和技术指标进行全面的检查, 坚决不让劣质产品投入使用。” 蒋锡培说。(摘自中国经营报)





看到这个数字，你会怎么想？如果这是一个月的薪水，你会认为它是哪个岗位的薪水？工程师？生产主管？经理？都不是！它是一个普通员工的月收入。

你也许不相信，也许怀疑。即使相信它是真的，也会想，肯定是某 IT，或者某 500 强这样的大公司。因为这样的工资水平，是高利润行业才可能有的。如果你这样想，可就让你失望了。它是地处江门的一家普普通通的生产洗衣机配件的民营企业里今年员工的平均工资。

在惊讶之余，你是不是感到了压力？如果我们企业员工收入达到这个水平（4000 元/月），会是怎么样的状态？还有多少利润？还能维持下去吗？笔者在平时辅导与老板的交流中，就有一老板告诉我，如果他公司员工的平均工资要是达到 4000 元/月，他就没有利润，无法经营，可以收摊了。

然而，为什么江门这家企业可以有条件让员工有如此高的收入？是老板做善事“让利于民”吗？还是产品本身是暴利，很赚钱？

从工厂参观以及老板的分享中，我认为以下四点至关重要，创造了公司、员工双赢的这个局面：

1、经营者真正将提高员工收入列为经营目标。

在 2010 年，公司制定了月收入达 3000 元的目标。从郑总的分享中，我们看到了这个目标，并且张贴、公布在车间里。

2、实施精益生产，改善制造环节中的浪费，提高工作效率，从而达到员工收入提高。

至今，企业内推行了三年的精益生产，实施了大量的改善活动，有些工序的产能提高了 2 倍。

3、实施技术创新，用心投入研发，研发出原材料替代品，大大降低了成本。

公司在技术上敢于创新，敢于在研发上投入。其中，将铜材的线圈用铝材代替，大大降低了原材料成本，与竞争对手相比，相同单价却拥有了丰厚的利润。

4、经营者真心善待员工，将员工视为家人，将企业视为家庭。

老板在公司努力用心创造家的氛围，让每个员工在公司感受到家的温暖，给予员工足够的尊重，让员工待的很踏实、可靠，能全心全意地投入到工作中，在安定的环境中用心工作。

所以，不用担心同行业的激烈竞争，不用担心没有市场，不用担心招不到人。正如稻盛所说，对待员工、对待工作、对待产品，付出不亚于任何人、任何竞争对手的努力，改变心性，真心善待员工，将企业文化、产品、营运管理等做好、做精、做到极致，相信会能获得良好的经营收益，定能为员工创造高水平的收入，定能在市场中拥有一席之地。

不要犹豫，不要怀疑，不要等待！为了你的员工 4260 元的月收入，马上采取行动。

（文 安丰咨询 总经理 吴江）

经营者的观念与心智决定工厂的发展

5 月 26 日参观地尔汉宇工厂，感受良多。总结一下，体会最深的是以下三点：

一、把员工的收入当做企业最重要的事情来做。

梁总经理介绍 2011 年员工工资目标是：从 3000 元到提高至 4000 元，至 2012 年员工的收入已达到 4260 元。地尔汉宇公司员工工资是计件方式，但是员工工资从 3000 元提高到 4260 元，计件单价并没有变，那通过什么方式提高员工工资呢？从梁总的谈话中得到了答案：企业要为员工的收入考虑，把员工收入当做企业最重要的事来做，通过员工技能的提高，实现多技能员工，通过现场的持续改善、成本降低、品质提升等来提高效率，企业产能增加了，利润增长了，员工的工资也增加了，把效率提升的结果与员工共同分享，达到了双赢的效果。效率提升与员工的工资息息相关，员工能不提升效率持续改善吗？反思某些企业当效率提高，利润增长时甚至会降低员工工资从而控制员工工资的增长幅度，形成了鲜明的对比。

二、向品质下跪。

在报告会中，会议主持人播放了一段石董事长的视频：5.12 地震期间，董事长听到汶川其中一所学校因建筑质量好，没有倒塌，400 多名学生生命得以保障后，召集了公司员工，会中哽咽者说：“为什么别的学校会倒塌，而这所学校不会倒塌，这就是质量！我要向建筑这所学校的老板下跪磕头，向他致敬，保佑他长命百岁”，并立即下跪磕头。董事长跪什么？跪的是品质！跪的是地尔汉字的经营准则。跪的是为人之道！仅仅一个视频，在会的众多企业家无不为之动容，这是老板对员工的品质意识教育一个最好的培训，是老板对企业文化宣导的最好一课。

三、每年一次的务虚会，要求参会人员必须带上家属，同时专门安排工作人员陪同家属。带上家属参加会议，并安排工作人员陪同，虽然事情简单，但是体现了公司经营者对员工的关爱。

企业最大的问题，不是资金、不是市场、不是规模，而是经营者的观念和心智。

净利润率 20%，年利润接近 1 个亿，“汉字”品牌全球第二，“地尔”品牌全国第一。仅仅两年成功申请上市，这就是十几年前因贩卖水果亏本负债累累的石华声董事长所取得的硕果，但是这些丰厚的收获得来绝非偶然，石董事长的经营理念，做人的准则，决定了地尔汉字的成功必然性。

（文 安丰咨询 高级咨询师 胡永芳）



民营企业精益生产的典范

2012 年 5 月 26 日，公司全体人员驱车前往江门市地尔汉字参观学习。通过一天的参观和交流使我受益匪浅。

一、中小民营企业要向技术创新要效益

靠简单的模仿和抄袭起家的中小民营企业，在起步阶段实属无奈。但起步之后，若长时间停滞不前，不重视技术的投入和积累，不重视知识产权的保护，导致技术空心化，在知识产权方面被动挨打，最终可能败下阵来。

地尔汉字公司在董事长石华山的领导下这方面取得了非凡的成绩。比如，其国际发和国内发明专利共计 90 余项，最核心的专利是铝漆包线代替铜漆包线技术，能够将直径仅为 0.2 毫米的铜漆包线改用铝漆包线，其耐久性和质量水平甚至超过了铜漆包线。仅就这项专利技术，就大大降低了材料成本。

目前，地尔汉字是包括惠而浦、伊莱克斯、三星等国际著名品牌企业重要合作伙伴和供应商，主导产品洗衣机洗碗机排水泵销量排名世界第二、亚洲第一。

二、良好的激励机制是企业发展的催化剂

如果企业所有收益都被老板拿在自己手中，而员工却持续得不到工资和地位的提高，那么这个企业就会失去向心力，因为他们的努力没有得到应有的回报。

地尔汉字不但在技术创新上做得好，在人员激励机制方面也有其独到之处。地尔汉字公司有一项提成机制，凡是本公司人员如果有一项改进能给公司带来效益，那么这个员工就能从改进中获益，比如说该项改进能降低公司成本，那么改进人第一年能够获得公司当年降低成本那部分的 5%，第二年 2.5%，第三年 1.25%，第四年开始就不再获得提成。

（文 安丰咨询高级咨询师 许可）

今日在一家客户辅导发现了一件典型的交期延误案例，因为一小包螺丝的丢失导致交期延误了两天！

事情的经过是这样，4月12日采购回来了螺丝，到4月21日要生产时才发现竟然没有螺丝！这种螺丝是非标螺丝，需要装配在遥控器上。遥控器外壳、机器都做好了，就等螺丝。加急采购要3~4天的时间，即24-25日才能回来。然而产品在23日要出货，怎么办呢？只能看着做好的机器等螺丝！

经过详细的调查，发现了一些存在的问题：

进料检验单上没有螺丝一项，仅写着遥控器外壳1000套，入库单上同样是这样写，并且在电脑记录上也没有见到遥控器螺丝的踪影，据当事人说入库时确实有螺丝，但后

来忙其它的事所以没有再注意放哪儿了。

先别说当时入库后怎么丢失的，我们假设一下：

如果记录齐全，放入仓库时核对没有发现螺丝，当时可能就能找到...

如果物料采购回来后，PMC能够及时确认订单物料是否齐全...

如果...

如此可见，产品交货期的延误往往就出现在细节管理之中！那么应该怎样去管理交货期的细节呢？

- 📖 供应商管理细节：从采购下单至供应商排计划、上线、出货频繁追踪，必要时到供应商现场确认。
- 📖 物料到货细节：完善物料出入库报表，对每一个订单物料在制定生产计划时都能追踪到位，完善仓库现场目视化管理。
- 📖 制定订单物料核对责任人及核对时间。
- 📖 每周定期召开物料追踪会议。

交期管理不管细节就改善不了交期！

（文 安丰咨询 高级咨询师 胡永芳）

小包螺丝耽误2天交期的思考



让人大跌眼镜的设备问题

生产停机待料，大家一般都会想到设备局部出现异常，然后去分析解决问题。但有时候生产员工所反映的设备问题并不一定是设备本身出现问题，而是设备问题的背后隐藏着另外的问题，这就需要咨询师到背后去深入了解，具体分析了。

比如，按设备异常报告单反映，设备是因为压力提不上出现停机的，本来打算把设备部和生产相关的人员召集起来一起讨论分析的，后因设备维修部长出差没举行，而维修部长有空时生产人员又没空了！唉，很多企业就是这样，找个大家都有空的时候不容易，提前预约很关键。于是就待维修部长空等的时候向他了解情况，但这一了解却让我大跌眼镜！据他所说，停机根本就不是设备出了什么问题，而是因为其加工速度慢，员工不愿意使用！目前生产是计件制，其加工速度严重影响了产出数，对员工的收入有很大影响。这也就怪不得没人喜欢用了。不喜欢用，它就可能会出现一些奇奇怪怪的问题。维修部长对此也是满腹牢骚，说大家都不说实话，无端地给维修增加工作量不说，还无形中让老板对维修工作有了不好的印象等等.....。

安慰了一番维修部长后，我想，还好没开分析会，即使开了，别说不会有结果，而且还有可能无意中造成双方的矛盾！到时大家都下不了台。

所以当设备出现异常后，先别急着开会讨论分析，要事先去了解双方实际的情况，决不能仅凭异常报告单的表面文字去简单的处理问题。

（文 安丰咨询 高级咨询师 李立田）

批量管控降低返工数量

物料种类繁多，产品批量大，工位之间的产品以批量传递-----这就是该公司的产品特点。由于员工流动率相当高且员工素质较低，在作业过程中经常出现多装或少装某个物料的情况，到最后收尾时才发现物料多了或少了，导致已完成的成品需要打开重新返工找出不良品。



如何避免这种状况出现，考虑到各种物料是以固定数量为一批（根据物料的容器容量）取来投入产线的，所以综合考虑所有物料，确定一个批量数值，假定为 100；对于比较难清点数量的物料如说明书等，我们推行使用料盒对说明书分批，每个料盒里的数量固定如为 100 张，由物料员在线外进行分料，用完一批直接更换料盒即可。这样所有工位的物料都按照 100 来预先分好物料，当初始工位投入了 100 整时，所有其他工位必须开始逐一对数，核对自己工位的物料是否会多出来或少了，如果有，就必须返工这 100 个产品来找出多放或少放了物料的成品。

为了推广批量管控，针对不同的产品，我们设置了不同的批量数值，原则是尽可能地最小化同时又便于数量确认。

通过这种批量控制方法，大大减少了因员工疏忽和漏作业造成的大批量如上千个产品的返工，便于及时管控和改进品质状况。

（文 安丰咨询 高级咨询师 胡艳萍）

征稿邀请函

《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。《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！

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：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 | |

《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