

管理·第一现场

安丰咨询荣誉出品 www.anfon.com
总第 003 期 2012 年 7 月



丰田生产方式之父：丰田喜一郎

永远战斗在第一线

3%的利润，怎么“玩”？

今日，到一家老客户回访，和曾总聊了一个多小时。该厂是为美的配套加工的小企业，约 100 人，产品是女性用装饰盒和压力锅。去年装饰盒订单尚稳定，但今年，因为价格的关系，被浙江企业抢走了不少订单。好在今年开发一个酒类赠品的项目，才保住这部分的销售额。为了保持平衡的产品，今年开发了一个暖风机项目，均出口欧洲。

席间我们谈到美的压力锅的项目，去年产值 3000 多万元，利润率只有 3%。据曾总说这 3% 还是后期钢材价格下跌得来的，如果没钢材的下跌，美的这个项目就白干了。就这样的利润，曾总觉得还不错，其他的还不如它呢。

这时我说道，**稻盛和夫认为，企业的经营利润达不到 10%，那算不上会经营。**曾总一听，眼中闪过一丝光，仿佛被刺到痛处。在他看来，做到 3% 的利润，已经不错了，怎么可以做到 10% 呢？

我说，你原来的报价公式是：**售价=材料成本+制造费用+管理分摊+利润。**最初报价时，等式右边前三项费用基础固定，希望利润达到 15%-25%，然后报给客户。景气好的时候，客户能接受，但景气差呢？比如今年美的要求供应商降价 5%，该厂利润率就直接降低。或者，客户将各项费用算的紧紧的，甚至将边角料都算进去，不断压价时，考虑在前三项费用固定的思维模式之下，只能牺牲利润，否则就不接订单。为什么浙江许多企业单价很低，还能做还能有利润？除了他们不惜薄利也要抢单的决心，同时在费用的控制上更严苛。所以，企业要想保住基本 10% 的利润，同时又想抓住订单，别让它跑掉，建议将报价公式改为：**利润=售价-材料成本-制造费用-管理费用分摊**

首先，坚守住 10% 的利润，客户售价确定后，对其他三项费用进行非常细致的分析，与管理层一同将关注点全部放到费用的控制上，不断努力不断进行改善，自然可以将费用降低，即使达不到 10% 利润，也能远远高于 3% 的利润。

所以，决定利润率提升，应该做好以下三点：

- 1、经营者改变利润的固有观念，并影响管理层坚信可以达到 10% 利润；
- 2、与团队对费用逐项分析，找出可减项目；
- 3、采取各项改善措施，与团队一起来降费用。

封面故事：世界杰出企业家

4-5 丰田喜一郎打造的丰田神话六把利器

阿米巴学习和实践

- 6-7 [连载] 稻翁讲话：领导者资质（一）
- 8 [学习] 稻盛思想体系：书籍系列介绍
- 9 [实践] 阿米巴实施手记：切香肠式价值链分割法
- 9 [实践] 阿米巴实施手记：改变报价模式
- 10 [分享] 经营为什么需要哲学观后感
- 10 [新闻] 赢家哲学手册讨论会

现场管理案例

- 11 TFT 攻关小组：三星全员改善的工具之一
- 12 三星 TPM：重压 → 习惯 → 自然
- 13 [文摘] 震后日本制造业快速恢复秘诀

安丰研究—安防行业

14-15 安防行业上市公司库存分析报告

咨询手记

16 扫帚为什么没挂墙上？

16 特约撰稿人邀请函



安丰咨询

管理现场问题分析

探索企业问题之解决方案

丰田喜一郎打造的丰田神话六把利器

-----全世界最优秀的制造业者 丰田喜一郎

我打算尽可能地缩减工作流程与输送零件、材料流程中的松散时间，为实现此计划，基本原则是采取“实时生产”的方法，指导原则是不要太早或太晚输送货品。

----丰田汽车公司创办人丰田喜一郎 (Kiichiro Toyoda)，一九三八年

丰田喜一郎，1894 年-1952 年，丰田汽车公司的创始人，日本汽车工业的先驱。正是由于他的执着与坚持，日本才制造出国产汽车。在其短短的 57 年生涯里，丰田喜一郎带领“丰田人”在制造日本国产汽车的道路上一往无前奋勇前进，先后研制出了 A 型六缸直列汽车发动机、A1 型轿车、AA 型轿车、AB 型四门敞篷旅行车……

丰田喜一郎的一生给丰田打造了六把利器，凭着这六把利器，丰田创造了一个时代的神话。

1、JIT 生产方式：

JIT, Just In Time 的缩写，就是“某一东西在其必要的时候，只生产必要的数量”。是众所周知的“丰田生产方式”的两大支柱之一。（注：另一支柱为“自动化”）

喜一郎亲自将 JIT 的想法，按照各工程类别制作而成，叠起来共有 10 厘米厚度的手册，配发给各相关人员。同时为了向全公司彻底灌输，召集所有工作人员，进行密集性的讲授。这个厚度 10 厘米的手册，也就是今日丰田生产方式的源流。

亲自制定 SOP!

2、质量改善：

丰田喜一郎有关质量改善的思想，至今仍在丰田传诵：“调查研究顾客的需求，将其反映于产品上。不只是产品，要通过生产系统的监督来改良产品。”

“调查研究顾客的需求，将其反映于产品上”，指出汽车在交给使用者后，对其使用结果要经常调查，不断地将汽车依照使用者的需求持续改良。于是，在丰田公司应运而生了对于质量问题进行监控并指示要求改善的“监察改良室”及“监察改良委员会”。

“不只是产品，要通过生产系统的监督来改良产品”，喜一郎认为，产品质量的决定是在于设计、制造、检查、物流、服务等所有流程中的工作方式，若不能将所有流程中的工作方式加以改善的话，质量不可能变好。所以他利用所谓监管的手段，客观的评价工作方式，不断改善其经营思路。

ISO 9000 系列国际标准，与喜一郎的想法如出一辙。产品在制造的过程中包含许多质量问题，监管其过程并改善它，在质量保证上是必要的-----这就是 ISO 9000 的基本想法。喜一郎所洞悉的“流程管理”的想法，国际标准化组织在 70 年后，将其思想套用后制定了 ISO 国际标准规格。

3、降低成本：

“国产车到底要生产多少数量，才能有适当的价格，这是任何人都想知道，却谁都无法解答的问题。……但是首先要用可以卖的价钱来卖是必要的条件。”这是喜一郎对当时的价格设定说过上述的话。

刊首语中吴江总经理在宣传此公式！

当时价格的设定普遍以“售价=利润+成本”为主，所以当丰田进入“**利润=售价-成本**”的公式时，丰田降低成本之旅就此展开。

（转下页）

4、大局思考：

“若技术是个人拥有，则只能制作出好的部分，却不能制作出好的车辆。”

喜一郎认为，汽车制品的涉及非常广泛，为了使汽车的质量稳定，就有必要使所有供应厂商的质量也能稳定。为此，他强调要和进货厂商维持一定的稳定性交易关系，并致力于辅导其合作厂商专业化。如此，不但与供货的合作厂商之间建立稳定的交易关系，更强化与其关系，成为与合作厂商共荣共存的基础。

5、经营改革：

喜一郎在设立丰田汽车工业后，便实施了许多的经营改革。从整体来看，可以看出喜一郎对于各个时代中重要的经营课题，都曾试图以治本的对策方案来克服。从长期性的观点来看，喜一郎从不依赖从欧美各国的技术引进，而是尽可能地建立一个具有独创性的汽车事业，以便将来有可能在与福特、通用等的国际竞争中获胜。由此可证明，喜一郎确实拥有能够看透本质的卓越资质。

6、亲自撰写管理文书：

喜一郎沉默寡言、不善言辞，没有留下什么能够打动人心的语录。但是他留下了很多文字笔记。令人感到惊讶的是，他撰写的几乎都是“规定”、“须知”、“手册”这类所谓的作业标准。这与古今中外，一般最高经营者都只在签名时才会亲自执笔，多用“口”来经营差别甚大。

我们罗列一下文书名：丰田汽车工业株式会社的创立及其组织业务权限规定、业务分管规定、工程说明书、成本降低笔记、委托加工产品检查负责规定、公司的组织及规定通览、监察改良规定、采购规定、检查课规定，等等。



在本人从事咨询行业的 15 年间，客户总经理亲自参与咨询过程的，几乎为零。老板基本上对咨询工作只负责付钱与事后抱怨，中间的过程大多兴趣过问。这也是国内现今咨询质量不高的主要原因之一。我们也可从中一斑窥豹，在企业内部的经营管理上，有多少创业者真正奔赴在第一线？丰田喜一郎，这个永远战斗在第一线的创业者兼经营者，是不是给我们一些启发？（完）

小贴士：影响丰田喜一郎管理方式的书：

- 1、1926 年亨利·福特之《今日与明日》(Today and Tomorrow)
- 2、1859 年萨缪尔·史麦尔斯 (Samuel Smiles) 之《自助》(Self-Help)
- 3、亨利·福特之《My life and my work》



2012【稻盛和夫经营哲学重庆报告会】讲话连载

领导者资质 之一

京瓷名誉会长 稻盛和夫

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

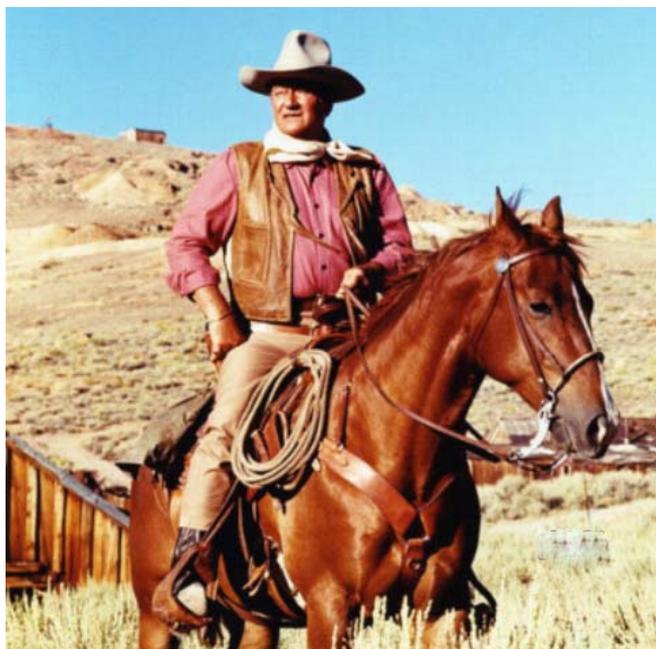
由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和重庆市海外交流协会举办的“稻盛和夫经营哲学重庆报告会”，有如此众多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生赶来参加，对此我表示衷心的感谢。

从前年起，我就开始努力，希望在这个经营哲学报告会上，将自己在长达半个世纪的经营实践中所体悟到的经营思想和方法系统地告诉中国的企业家。

从北京报告会上“经营为什么需要哲学”的讲演开始，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”。通过这几次讲演，对于在企业经营中哲学的重要性，经营的原理原则，以及有关经营管理的思维方式和组织架构，我想大家已经有所理解。

但是，不管揭示了多么高尚的经营哲学，不管构建了多么精致的管理系统，这样的哲学和系统能不能正确运用，可以说完全取决于企业的领导人。

因此，我今天的讲演题目就定为“领导人的资质”，我想讲一讲站在企业活动最前线、努力奋斗的领导人应该具有的理想的状况。



当我思考理想的领导人的应有状态时，在我脑海里立即浮现出来的形象，就是美国西部开拓时期出场的篷马车队的车队长。例如，由约翰·韦恩出演的西部影片中出现的车队长，我认为在他们身上充分体现出了领导人应有的风采。

大家知道，篷马车队从北美大陆东部出发，以人迹未至的西部大地为目的地，组织队伍，经历几个月、甚至一年以上的大迁徙。在路途中有无数的困难和灾害向车队袭来。据说，有不少车队在中途便遭遇了挫折和失败。

掌握篷马车队命运的就是作为领导人的车队长。只有发挥了卓越领导力的队长率领的车队才能到达西部的目的地。

现在的“微软”和“苹果”等公司都位于美国西海岸，席卷全球的 IT 产业的繁荣，乃是当年篷马车队功绩的延续。从这个意义上讲，正是篷马车队奠定了美国发展的基石，我认为这么说并不过分。

这些篷马车队队长所显示的领导人的风貌，同我一直以来作为“哲学”，通过做和讲演，向大家诉说的内容完全一致。我认为这就是领导人必须具备的资质。

因此，今天我想一边回顾篷马车队队长的事迹，一边讲述领导人应有的资质和要件。

那么，篷马车队队长发挥出的领导人的优秀资质是什么呢？我认为可以归纳为以下 5 点：

- 第 1、“具备使命感”。
- 第 2、“明确地描述目标并实现目标”。
- 第 3、“挑战新事物”。
- 第 4、“获取众人的信任和尊敬”。
- 第 5、“抱有关爱之心”。

首先，第 1 就是“具备使命感”。

也就是具备所谓“mission”。我认为，正是因为篷马车队队长具备百折不挠的、强烈的使命感，才能克服路途中的千难万苦，向着西部挺进。

我想缅怀美国建国之初的光景。

当初，登上北美大陆东海岸的移民，其中多数都来自英国等欧洲国家中的贫困阶层。为了追求富裕的生活，他们希望开辟新天地，他们甘冒风险，赤手空拳从大西洋不断向西进发。

虽然其中也有宗教信仰的问题，但根本上是他们追求富裕生活的强烈的愿望。正是这些人成了美国建国的先驱。19 世纪中叶兴起的西部开发，是这些先驱者开拓精神的延续。

就是说，移民们以及继承了他们血统的后裔们，他们企求通过获得财富来实现幸福，因而他们要开辟新天地，创建自己的“乐园”。他们怀着强烈的愿望，描绘希望和梦想，乘上篷马车，组成队伍，向着新的疆土开拓前进。而站在阵头指挥的，就是篷马车的队长。

也就是说，美国的西部开发，在其根源上，是人们追求富裕的愿望。而篷马车队队长便处于这种强烈愿望的顶点。

在现代的商业世界里也是一样。以企业经营者为代表的各种集团的领导人，也像篷马车队队长一样，心怀强烈的愿望。然而重要的是，如果篷马车队队长的强烈欲望中充满私利私欲，结果将会怎样呢？

我想，恐怕他们得不到周围人的协助，团队四分五裂，结果不可能达到梦寐以求的新天地。

要率领团队前进，开始只是强烈的愿望也无妨。但我认为，同时大义名分也会成为必不可少的要素。如果没有“我们是为着如此崇高的目的而工作”这样的大义名分，也就是没有“使命”的话，要把众多人的力量凝聚起来，将他们具备的力量最大限度地发挥出来，是根本不可能的。

例如，在京瓷就有全体员工共有的经营理念：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”下面我想讲一讲制定这一经营理念的过程。

京瓷最初是以“稻盛和夫的技术问世”为目的而创立的公司。也就是说，当时创办企业的动机是我作为技术工作者的强烈的愿望。

但在创业的第三年，前一年录用的新员工们向我提出集体交涉，要我承诺他们提出的待遇方面的要求：“连续多年，每年工资升多少，奖金发多少”。

经过三天三夜交涉的结果，他们最终撤回了那些要求，留在了公司里。但是，由于员工这次的反叛，要将我的技术问世这一京瓷公司最初的创办目的，在一瞬间便烟消云散了。

就是说，企业的存在目的并不是为了实现经营者个人的愿望或欲望，而是为了保证员工们现在和将来的生活。我从内心深处理解了这一点。

实现技术工作者的理想，这一公司目的被击碎了，公司的目的变成了保障员工的生活。这样的转变让我感觉到一丝失落和寂寞，但这却是我一整夜苦苦思索的结果。这样我就把“追求全体员工物质和精神两方面幸福”为京瓷的经营理念。同时，仅仅这一条，还不能体现企业作为社会公器的功能，因此我又加上了“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。

这样的企业目的，员工们都能从内心产生共鸣，他们就会团结一致，为公司的发展竭尽全力，甚至粉身碎骨也在所不辞。同时，也正因为有了这种光明正大的目的和使命，作为领导人的我自己，也可以问心无愧，不受任何牵制，一方面鞭策自己，一方面激励部下，不断将事业向前推进。

像这样，揭示出每个人都能从内心认可的、无论谁都可以共同拥有的目的，团队的全体人员就能够团结一致，为“共同实现这一卓越的理念”而努力奋斗。

篷马车队队长也是这样，他们的愿望不仅仅是自己个人“获得富裕”，而是要将自己团队的每一个人都平安地送达西部的新天地。他们一定是抱着无论如何都要实现大家共同幸福这一强烈的“使命感”，而率队奋进的。

今天，聚集在这里的企业的领导者们，大家创办企业之初，哪怕只有强烈的愿望也无妨，但是为了企业进一步的发展，我希望你们也提出你们团队能够共同拥有的、符合大义名分的、崇高的企业目的，并将它作为企业的“使命”。让自己“具备使命感”，并让这种使命感为整个团队所共有，这就是领导人首先必须具备的最基本的要件或者说资质。

(欲知后文，请读下期……)



截止目前，稻盛先生计出版了 18 部著作。阳光 100 吴影博士对其进行分类，总结出其思想体系：

人生观篇

- 《活法系列》
- 《敬天爱人》
- 《人为什么活着》
- 《拯救人类的哲学》
- 《稻盛和夫自传》
- 《坚守底线》(稻盛和夫记)

劳动观篇

- 《干法》
- 《高收益二》
- 《你的梦想一定会实现》

经营观篇

经营哲学：

- 《经营为什么需要哲学》、《六项精进》、《高收益系列》、《提高心性拓展经营》

经营理念：

- 《经营十二条》、《稻盛和夫实学》、《在萧条中飞跃的大智慧》

经营手法：

- 《阿米巴经营》、(阿米巴模式)

从本期开始，我们将对这 18 本书进行系列介绍。本期介绍《活法》：

稻盛和夫的《活法》系列，是其著作中流传最广的一套读物。通常我们读的是《活法》大字本，《活法》完整本有五本。分别是：

《活法（修订版）》：

- 第一章 实现理想
- 第二章 从原理原则出发考虑问题
- 第三章 磨炼灵魂 提升心志
- 第四章 以利他心度人生
- 第五章 与宇宙潮流协调和谐

- 第八章 论真诚
- 第九章 论力量
- 第十章 论创新
- 第十一章论乐观
- 第十二章绝不放弃

- 第十章 立志
- 第十一章精进
- 第十二章希望

《活法四》-开始你的明心之路

- 第一章 我的人生轨迹
- 第二章 我的人生观与思想源头
- 第三章 为什么哲学对于经营者必不可少
- 第四章 追求人间正道

《活法二》-超级“企业人”的活法

- 第一章 成功方程式
- 第二章 论能力
- 第三章 论努力
- 第四章 论态度
- 第五章 企业成功之路
- 第六章 论利润
- 第七章 论野心

《活法三》-寻找你自己的人生王道

- 第一章 无私
- 第二章 考验
- 第三章 利他
- 第四章 大义
- 第五章 大计
- 第六章 觉悟
- 第七章 王道
- 第八章 真心
- 第九章 信念

《活法五》-成功与失败的法则

- 第一章 人生的目的
- 第二章 思想的力量
- 第三章 律己
- 第四章 走向坦途

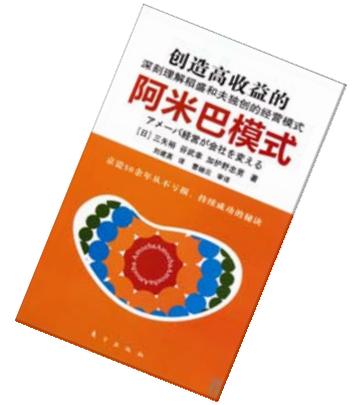


切香肠式的价值链分割法

今天，依管理会计的内容，我们在某公司召开了一次内部定价讨论会。

订单流程是：业务→裁床→面料仓→辅料仓→前道→后道。

对于各工序间占销售额的比例，大家的意见很难统一。席间的辩论很激烈。董事长提出一个问题：如果一件衣服有 10 元的利润，业务和生产部怎么分配呢？总理想了想，说，可以按 30%-70% 分配。大家也较认同，但有了利润分配，还是不能进行结算，因为订单接到时，只有单价，如果用单价来作参照，能否找到一个以单价为基准的核算部门核算价的比例呢？我们按业务占 10%，生产按占 90% 来假设，生产内部的分配比例为面料仓 5.2%、辅料仓 3.85%、裁床 3.85%、前道 51.4%、后道 25.7%，大家讨论后觉得可以依这个比例分配来试行内部定价。（文 安丰咨询总经理 吴江）



今天，我们阿米巴辅导内容是讨论阿米巴的内部结算价格。

我们先按照上周确定的各工序占销售额比例的方式进行核算。在计算过程中发现，这种按比例划分的方式，需要将原辅料成本剔除，即将此部分费用保持不变，只是在毛利部分进行比例分配。未剔除原辅料成本的分配方式，使得大家很容易不在乎原辅料成本结构。开始大家都没意识到这种分配方式的不足，只有本人坚持将原辅料成本剔除。为了让大家看清其弊端，我想了个方法，方令大家恍然大悟。

我让阿芸选了一张订单，编号 120301，此单合同价格为 46 元，面料成本 27.2 元，辅料成本 2.7 元，工价 12.76 元。当生产总监在未剔除原辅料成本的前提下，按照工序比例的方式算完工序价格时，我说：“现在假设这张单已交货，生产部就按这样的价格计算内部收入，然后，假设业务部门 4 月 13 日、5 月 13 日、6 月 13 日分别接到一张类似的订单，报价为 45 元、50 元、38 元，那么，这三种价格做不做？不管生产愿不愿意做，业务部是会接下订单的，因为业务是按营业额的 3% 计算销售额的。”

接着我问：“单价是 38 元的时候该怎么办？这种价格我们还能坚守住原来的成本概念和结构吗？如果还按原有模式计算(面料成本 27.2 元，辅料成本 2.7 元，工价 12.76 元合计是 42.66 元,)，就要亏 4.66 元。”听到这里，所有人都傻眼了，眼睛睁得大大的，真切感受到了市场的声音。

所以我说：“生产部门必须先要改变原有的对成本的理解，重新思考和定义内部的成本，内部工序间的价格核算也须每单核算，这样才能使工序的组长即小阿米巴负责人真正的参与到内部管理中来，从而激发大家的改善意愿和思想。”

（文 安丰咨询总经理 吴江）

改变报价模式



听听稻盛说：

阿米巴是以人心为基础的。人体内数十万亿个细胞在一个统一的意志下相互协调，公司内的数千个阿米巴（小集体组织）只有齐心协力，才能够使公司成为一个整体观念。 ——《阿米巴经营》

《赢家哲学手册》讨论会在赢家服饰举行，多家企业参与

2012 年 7 月 28 日下午 14:00-18:00, 石金科技李总一行 3 人、安丰咨询吴总一行 2 人、捷顺科技 1 人出席了由赢家商学院徐院长组织的《赢家哲学手册》讨论会。

会议由徐院长主持，期间讨论了赢家 logo 释义、《赢家哲学手册》初稿、观看了重庆报告会剪辑视频。



赢家服饰陈民梅董事长、安丰咨询吴总、赢家商学院徐院长探讨经营哲学



赢家哲学手册讨论会与会人员合影



各抒己见



与会人员在观看哲学手册草案



稻盛和夫演讲《经营为什么需要哲学》观后感

今天看了稻盛和夫演讲的《经营为什么需要哲学》，联想到在企业辅导中的案例，感触良多。

经营为什么需要哲学？有三个理由：

第一、经营哲学就是公司的规则、规范，全体员工应该共同遵守。

现在大多数中小企业，经营中缺少的也就是稻盛先生所说的经营哲学。普遍表现在没有规则、规范或者将规则规范束之高阁。对于产品来说，没有标准，不知道究竟什么样的品质才是好的，或者说只要客户没有投诉的品质就是好的。对于公司内部产品品质也就不会提高，不能改善，不能事先预防，品质会逐渐恶化，企业缺乏竞争力，不能发展起来也就理所当然。于社会来说，产品的潜在不良影响会给人们生活带来诸多不便。对于员工来说，没有规则或者不遵守规则，也就跟马路上没有红绿灯一样，会怎么样呢？

第二、所谓“哲学”，它用来表明企业的目的、企业的目标，即要将这个企业办成一个什么样的企业。

不少中小企业老板其实对自己企业的定位是没有或者是很低的。换句话说也就是没有给企业定下目标，纵使定了目标也没有具体的经营计划和实施方案。往往就是年终定了次年计划，到了第二年早把定的计划忘光了。稻盛说了，就像登山一样，登什么样的山需要什么样的装备和训练。没有目标的企业就跟不知道登什么山一样，什么都没准备，没有训练，没有装备，能行吗？有目标但是不准备装备、不训练有用吗？

第三、这种哲学可以赋予企业优秀的品格。

企业优秀的品格应该包括完善的管理制度，优秀的企业文化，员工良好的素养。有这样优秀品格的企业能不生产出好产品，能不为员工创造好的物质与精神待遇吗？能不吸引到利于企业发展的人才吗？这是一种良性循环，优秀品格的企业为优秀品格的员工提供好的物质与精神待遇，吸引更多优秀品格的人才。

以上道理都很简单，企业经营者也都明白，但有几个老板能做到呢？**就象稻盛先生所说，无论学了多少，因为** **是过于简单的道理，将它变成自己的东西、认真实践的人反而很少。**

(文 安丰高级咨询师 胡永芳)



TFT 攻关小组

-----三星全员改善的工具之一



TFT 小组 (Task Force Team), 三星全员参与改善的工具之一。

三星的 TFT, 包括了从品质、交期、成本、设备、效率等的各个环节的改善。三星一个子公司, 可能不足 2000 人, 但大大小小各个项目小组能有三、四十个之多, 每个项目均有 5~6 名兼职人员。

比如品质方面, 有裂纹降低 TFT 小组、麻点降低 TFT 小组等等, 成本方面的原材料单价降低、包装材料费用降低、办公费用降低, 设备故障率降低、生产的节拍提高等。

那么这些 TFT 小组如何运作呢?

首先是各个 TFT 小组设定目标, 当然目标的设定通常是以最近三个月的数据作为 baseline, 然后会以 baseline 的 10% 或 15% 左右作为提升或降低的目标。baseline 设定后提交到革新部门, 由革新部门备案。

目标设定以后, 当然要组织小组人员进行改善了。小组 leader 会每周定期组织会议, 在会议中讨论改善方案及方案的落实, 因为各小组成员均为各部门的代表, 小组决议的方案各小组成员会落实到本部门进行实施。每周的小组会议都会对上一次实施的结果进行分析。

革新部门的作用就是每个月定期组织各 TFT 小组召开公司级点检会议, 同时请总经理出席, 原则上每次 TFT 小组点检会, 总经理是务必参加的。会议中对未达成目标的小组, 总经理 (韩国人) 会要求小组 leader 解析原因, 并提出改善方案。当然, 通常未达成目标的小组都会提前准备好原因及对策。

在 TFT 小组活动中, 运用了各种改善方法, 包括从 IE 的改善手法到 QC 的分析工具, 6sigma 的思维方式, TPM 的改善工具。

在三星, 基本上 TFT 小组会涵盖整个业务流程及生产流程, 每个员工都会参与到改善活动中。每年在总结阶段, 都会对获奖 TFT 小组进行适当的奖励, 让 TFT 小组成员感受到成果带来的喜悦。



(文 安丰高级咨询师 胡永芳)

三星 TPM: 重压 → 习惯 → 自然

时光如流水，回首一望，在三星也呆了有十几年了。在这些年里，有工作的艰辛也有成功的喜悦。而 TPM 过程的点点滴滴，却给我留下了许许多多值得回忆的往事。



经过五、六年 5S 的推行后，公司才开始进行 TPM 的全员推广。为此还专门请了韩国 TPM 专家来公司进行指导。每天的清扫活动可不是走过场的表面化，各部门长带队进行自检，不到位的重新清扫，直到合格为止。再不行就不客气了，扣分、罚款！那可就直接影响到个人的收入甚至年终绩效考核了！所以，说实话，每个人都是在这种重压下被迫做的，但经过长时间的反复操练，到一定程度后，

即使没人监督你，也会自然而然的

去做好的，如同患了洁癖一般。“习惯成自然”这句话说得真好。三星 TPM 教材里有句话叫“TPM 习惯化”也就是这个意思了。

每天工作除了完成生产之外，还要做好 TPM，工作量大是每个人都必须承受的，初期当然是个个累得不行，但经过一段时间的适应，随着不合理现象的逐步减少，工作量也就逐步降下来了。而人却因为前期经受大工作量的锻炼，对工作量的减少反而有了“没事可干”的感觉了。当然这只是相对而言的，工作量其实还是不小的。也因为此锻炼了每一个人对压力的承受力和对待各种事情的忍耐力。

在每天日复一日的工作中，TPM 对工作细节上的一些要求在初期会让人感到不可思议，比如上下楼梯方向标识，这个有必要吗？！工作台面每个物品都要有标识，甚至个人用的水杯等等都要有标识和定置，办公场所也是如此要求的。现在回想起来，真是由衷的佩服当时公司高层的魄力。当人养成一种习惯后不这样做反而觉得是不正常了，这对人是一种性格上的培养也是一种精神上的磨炼。还记得，就因为一个标识尺寸没做到位被要求重做三次，直到达到要求为止。也正是经过这些类似的要求，使得三星员工养成了良好的执行力。



另外，通过 TPM 使得每个员工对自己使用的设备都有了相当程度的了解。即使出现不会处理的故障，也能条理清晰地说出问题点在哪里，出问题的部位是什么，这样维修人员就可以在很短的时间内判断问题的所在，大大减少了维修时间。这样也使得生产和维修之间形成了良性循环。

2 听听稻盛说：
无论时代如何变迁，唯有关注自己的脚下，永无止境地追求自身的可能性，才是实现革新的王道。
——《提高心性 拓展经营》

离开三星也有两三年了，但有些习惯仍然影响着我。比如，到外面就餐吃饭后会不由自主地把椅子退回原处。这都很自然的动作，有时候自己都有些奇怪：这种习惯化的养成对人的影响如此之大！如果我们在每件事上都能这样坚持并形成“习惯”，那又有什么事情做不到的呢？！

(文：安丰高级咨询师 李立田)

2011 年 3 月 11 日, 一场 9 级地震袭击了东日本。这次地震直接袭击了东京周围的两大工业地区。这些地区是日本的钢铁、化工、石化、汽车和半导体产业集中的地带, 而这些产业所生产的产品是日本在国际市场上最有竞争力的那一部分。



日本制造业还能恢复吗? 全世界都在以怀疑的目光看着日本。但一年过去, 地震灾区的产业现状回答了这个问题。

在地震发生之后不到 4 个月的时间里, 日本经济产业省发表了对 65 家大企业进行调查的结果, 这 65 家大企业在灾区一共有 91 家生产据点, 4 个月的时间已经让他们恢复到了地震前水平的 67%。在如此短的时间里就能够恢复生产秩序, 这可能是自然灾害频发的日本长期锻炼出来的一种能力。

首先在长期与自然灾害作斗争的过程中, 日本形成了一套很有特色的机制, **政府和企业分工守备而又互相合作**。

震后日本制造业快速恢复秘诀

本文讲到三个重点:

- 1、政府要为企业着想。在上一期我们也谈到日本某公司因客户流失濒临破产时, 日本政府指定丰田接受它为其供应商。
- 2、企业要家有盈余。
- 3、员工与企业要一条心。

其次, 日本企业热衷于搞“**内部留保**”。在灾难发生后, 很少有日本企业发生资金短缺的问题。

日本企业之所以能够在极短时间内就恢复生产, 除了能够立即投入充足的资金之外, 企业员工能够理解企业的困难, 在关键时刻和企业合作也是十分重要的因素。

东日本大地震之后, 波音公司的生产也跟着停了下来, 因为其零部件供应厂石川岛播磨重工 IHI 的相马工厂距离发生严重事故的福岛核电站只有 50 公里, 所有的机器设备都被大地震挪动了位置。据估计, 相马工厂恢复生产能力起码需要 9 个月到一年左右的时间, 但实际上只花了两个月就恢复了全部生产能力, 波音公司也随之恢复了生产。

这个工厂那么快就恢复生产的秘密就是, 在严重的自然灾害面前, **厂里的全体雇员能够像一个人那样同进退**。大地震之后, 这个工厂大部分雇员的住宅不是被地震毁坏就是被海啸卷走, 和大多数有能力的日本大公司一样, IHI 公司出面统一帮雇员物色临时住房, 但 IHI 的“雇员”概念, 还包括了计时的女子临时工。

这并不是临时抱佛脚, 这个工厂一直坚持着“以人为本”的经营理念, 几年前日本企业喜欢在国外人工费便宜的地方投资, 即使在日本国内, 也是能用合同工、临时工就绝不用正式工, 目的是削减工资开销。但在 IHI, 妇女临时工能拿到每小时 1500 日元 (几乎 20 美元), 这是其他企业的一倍, 几乎等同了一般男子正式工的工资。

正是这种政府和企业间分工有序, 员工与企业共同进退, 而企业又聚集了足够财力的这种“三位一体”、有效融合才使得日本能在极短的时间内恢复过来。

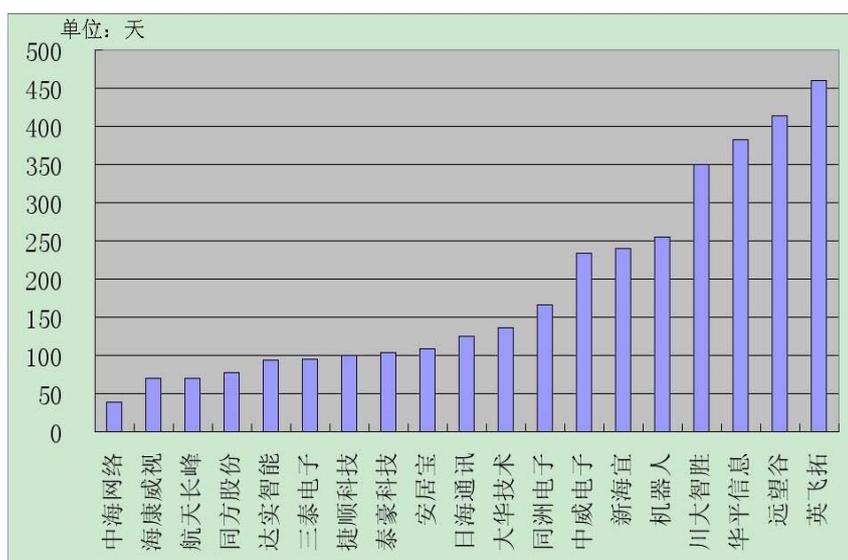
(作者: 俞天任, 现于东瀛打工谋生。本文摘自中国经营报)



安防行业上市公司库存分析报告（节选）

我们在上市的 37 家安防企业中挑选出十九家制造类安防企业，挑选的原则是凡是生产安防产品（非全部是服务类性质）的企业。首先我们按照现金周转周期的长短进行排序，并结合存货周转周期，应收账款周转周期和应付账款周转周期四个方面进行综合分析（详见图 2, 3, 4, 6），了解这些企业的现状和面临的问题。

图 2 十九家制造类安防行业上市公司现金周转情况

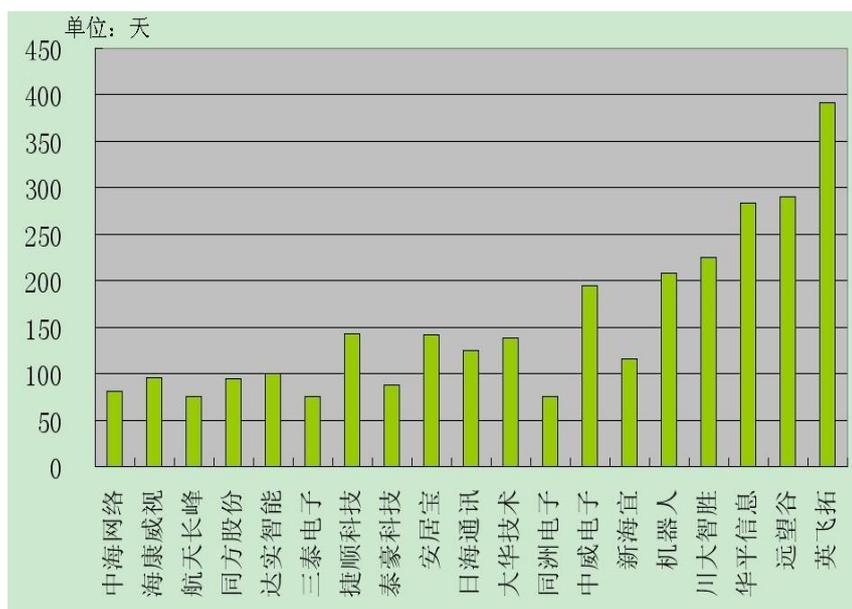


现金周转周期是指现金从投入生产经营开始到最终转化为现金的过程，这个过程所经历的时间间隔越短越好，当为负值时，说明公司不需要额外的资金用于公司运营，企业处于良性循环状态。当为正值且很大时，这时公司的资金回笼时间比较长，公司的市场竞争力就会下降。

从图 2 中我们可以看出，这十九家安防企业的现金周转周期均为正值，说明企业的现金流的整体控制方面，业绩平平，理论上各个公司都需要经营资金用于公司的生产运营。现金周转周期的行业平均值为 185 天，远远高于其他行业的平均值，例如：

上市电子电器行业的现金周转周期的平均值约为 30 天左右，差别非常大。

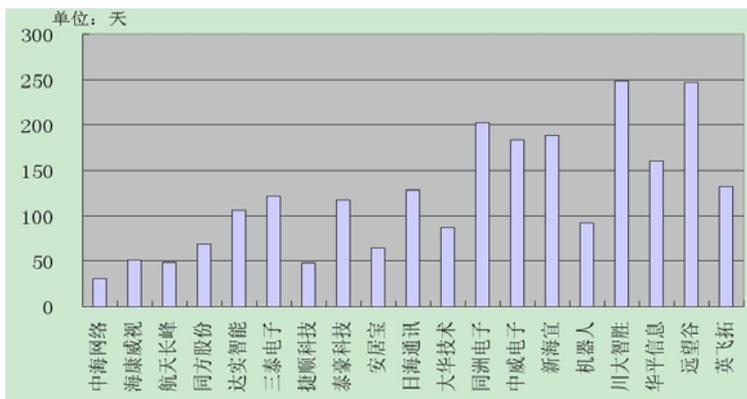
图 3 十九家制造类安防行业上市公司库存周转情况



存货周转周期是指将原材料转化成产成品并出售所需要的时间，理论上这个时间间隔越短越好，当存货周转周期降低到一定程度时，公司就不需要资金用于库存周转，可以为公司节省大量现金，增加公司的利润。

从图 3 中我们可以得出，这十九家制造类的安防企业的存货周转周期的最短时间间隔为 75 天，最长则达到了 391 天，平均值为 155 天，其中有 13 家企业低于行业的平均值，其余 6 家企业都大于平均值，和上市电子电器行业的存货周转周期的平均值 70 天相比较，具有明显的差别。从而可以说明，制造类安防行业的库存控制水平整体上比较差，企业需要提高对库存管理方面的重视程度。

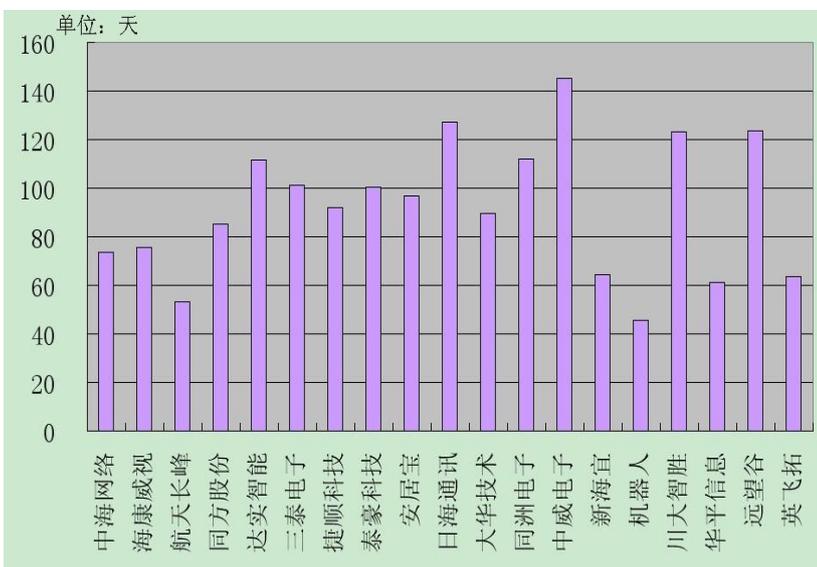
图 4 十九家制造类安防行业上市公司应收账款周转情况



应收款项平均收款期是公司某一特定期间应收账款收回变现所需要的时间，不同的行业 and 不同的产品性质所需要的应收账款周转周期时间间隔不同，但同一行业各个企业间的时间间隔长短差别不大，基本上稳定在一定值。

应收账款周转周期的行业平均值为 122 天，从图 4 中可以看出，中海网络，海康威视，航天长峰，捷顺科技等公司对应收账款控制的比较好，都明显的低于行业平均水平。

图 6 十九家制造类安防行业上市公司应付账款周转情况



应付款项平均付款期是公司某一特定期间从收到材料开始到现金支出之间多用的时间，同一行业不同公司间时间间隔基本上维持在一个稳定值。但是实际上，从公司本身出发，希望应付账款周转周期的时间越长越好，这样公司就会有更多的流动资金用于公司运营，但是从供应商的角度出发，希望时间越短越好，在这种情况下，就会产生很多的矛盾，很多公司就会陷入“需求、供应链管理陷阱”：对供应商越是不好（如付款周期长、拖欠货款等），供应商越是不配合，供应商越是不配合，你的库存就会越高，库存越高，你给供应商付款就越是不及时，从而陷入一个死循环。

对应收账款周转周期和应付账款周转周期两类指标的数据进行分析得出，十九家制造类安防企业的应收账款周转周期的平均值为 122 天，约为 4 个月。应付账款周转周期的平均值为 92 天，约为 3 个月。制造类安防企业的应收账款收回变现的时间要比从收到材料开始到现金支出所用的时间长 1 个月，从而能够得出两方面的结论：第一，制造类安防企业的供应链管理处于良性循环状态-与供应商真正地形成了所谓的合作伙伴关系。第二，制造类安防企业的资金回笼慢，公司要准备出一大部分的资金用于维持供应链平衡，这样会增加安防类企业的压力，增大资金运营难度。

通过现金周转周期的公式我们知道，现金周转周期与存货周转周期，应收账款周转周期，应付账款周转周期这三个因素有关系，前面我们已经分析，应收账款周转周期和应付账款周转周期这两个因素在同一行业不同企业间的差别不大，所以现金周转周期主要受存货周转周期的影响，如图 7，现金周转周期与存货周转周期的变化曲线之间具有相同的变化趋势，因此要想降低现金周转周期就必须降低存货周转周期，提高存货周转率。

(文 安丰咨询行业研究员 王淑清)
(若需全文，请联络编辑部)

扫帚为什么没挂墙上?

现场整理整顿一段时间后到车间去查看,发现放置清扫工具的挂放点有个奇怪现象:墙上明明有挂放的钉子,但是有好些扫帚却没按要求挂置,现场看上去乱糟糟的。

钉子都订好了,只是举手之劳挂一下都不肯动手?!这让我觉得有些不可思议,是员工有抵触情绪还是对现场漠不关心?一时间脑袋里问号不断。

边想边往清扫挂放点走去,准备将现况拍个照再让相关班组整改教育。但当我靠近了准备拍照时发现了问题的所在:有些挂扫帚的钉

子已经差不多整个没墙而入,只留了很短的一小截,根本没办法挂,即使勉强挂上去也很容易掉下来。看来不是员工不愿挂,而是挂扫帚的钉子不合适!

所以,现场很多问题的表象往往不是问题的根源,而问题的根源却需要我们走进问题去探究,这样才能得到我们想要的事实真相。走马观花式的看问题是不可能找出问题的根本原因的。

另外,现场员工对这个挂放不良的问题为什么没人去改善?也没人反映?这也从另一个侧面说明员工对现场改善的意愿仍然不强!员工改善的意识还停留在被动状态,而如何让大家变被动为主动则是一项长期而艰巨的任务,特别对咨询师来说更是一场持久战,唯有坚持不懈才有可能让大家的意识不断提高,也才有可能让现场不再出现类似前面所述的现象。(文 安丰高级咨询师 李立田)



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、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;
- 6、企业营销、策划、管理相关的文章;
- 7、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