

<<如何发现和解决生产问题>>

图书基本信息

书名：<<如何发现和解决生产问题>>

13位ISBN编号：9787545410778

10位ISBN编号：7545410777

出版时间：2012-4

出版单位：广东经济出版社有限公司

作者：李庆远

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<如何发现和解决生产问题>>

### 前言

敬奉天理，关爱世人曹岫云稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司董事长1959年稻盛27岁时创建了“京都陶瓷株式会社”。

当时稻盛自己没有钱，是宫木电机公司的几位董事出资300万日元，帮助稻盛创立了公司。

“京都陶瓷株式会社”的第一任社长由宫木电机的社长宫木男也兼任。

稻盛名义上是董事兼技术部长，但实际上全权负责公司的经营。

创业后不久，某天，宫木社长从外地出差归来，他一边解开一个包裹一边说：“稻盛君，给你买了件好东西。

是稻盛君的同乡前辈西乡隆盛的书法，我估量着你一定能喜欢。

”展开纸卷一看，正是西乡所书的“敬天爱人”四个大字，苍劲有力。

尽管并非西乡的亲笔墨宝而是临摹之作，但宫木对刚刚扬帆起航的公司给予的这番好意，以及其中倾注的温暖情谊，让稻盛感激之余，流下了热泪。

稻盛立即拿去装裱店装裱好挂在公司的接待室中。

当时还借用宫木电机的仓库二楼当办公室，冬天仅能依靠圆火炉烧炭取暖，这幅字如今已被熏成了茶褐色，然而稻盛却把它当做无价珍宝，半个世纪以来，直到现在仍悬挂在稻盛的办公室中。

当时稻盛尽管很激动，但对“敬天爱人”的含义却没有作过深入的思索，也还没有切身的体验。

稻盛创立京瓷时，是技术员，理工科出身，对会计、企业经营一窍不通。

但既然开公司当了经营者，就必须对公司各种事情做决断。

部下来请示：“这笔生意做不做？”“那个问题怎么办？”因为缺乏经验，不知道该如何回答，常感苦恼。

刚刚诞生的弱小企业，一旦判断失误，很可能立即破灭。

稻盛深感责任重大，常因为担心而夜不能寐。

企业经营要求经营者对面临的所有问题都能做出正确而及时的判断。

那么怎样才能做到这一点呢？

稻盛说：“拿什么作判断或决断的基准呢？苦恼之余，来了灵感，我想到了原理原则。

这里所谓原理原则，就是‘作为人，何谓正确？’这么一句话。

从小父母、老师教导过的，小时候他们表扬我，责备我，根据什么呢？不外乎‘是非对错、好坏善恶’这类最朴实的道理。

如果这可作为判断基准的话，那不困难，我能够掌握。

”就是说，不拿“赚钱还是亏本”做基准，也不用所谓的常识、习惯、时尚的潮流做基准，而是用“作为人，何谓正确？”这一原则作基准，从这一点出发，去经营企业，去应对和解决一切问题。

不具备明确的判断基准，心中无底，人就难免困惑和烦恼。

明确了判断基准，掌握了如何去判断和解决问题的大原则，稻盛心里有一种豁然开朗的感觉。

那天回到办公室，抬头看到“敬天爱人”四个字，稻盛心中一动。

把“作为人，何谓正确？”作判断基准，就是按天指示的方向去做，就是敬奉天理，这不就是西乡隆盛教导的“敬天”吗？

稻盛愈加坚定了自己的信念。

“天”是那么浩瀚，那么不可思议。

“敬天”或者说“敬奉天理”不是很抽象么？

但稻盛却用“作为人，何谓正确？”这一句话具体表述了这个似乎不可捉摸的“天理”。

正如稻盛所说“作为人，何谓正确？”是自己从小就懂的道理，是人的良知，为每个人内心所共有。

只要对照这句话，用这种良知去判断和应对一切就够了，这就是天理。

换句话说，天理就在人的心中，天理即良知。

应顺天理，替天行道，得道多助，当然无往而不胜。

虽然道路总是曲折的，但前途一定是光明的。

把“作为人，何谓正确？”作为判断和行动的基准，把作为人应该做的正确的事情用正确的方法贯彻到底。

## <<如何发现和解决生产问题>>

27岁的稻盛从经营企业的烦恼中获得的这一灵感，犹如醍醐灌顶。

这是发生在稻盛身上的、体现人类最高智慧的“开悟”。

这同王阳明500年前的龙场大悟，同2500年前释迦牟尼在菩提树下瞬间的参悟，完全是一回事，这三人可谓不谋而合，殊途同归。

京瓷公司创立后第二年，招进了十多名高中毕业生。

经过一年的训练，他们都成了生力军。

当时京瓷虽说也算一个高新技术企业，但起步不久，规模很小，工资不高，加上粉尘、高温，劳动条件不好，而且还经常加班，管理又很严格。

这些高中毕业的小青年们受不了了，他们拿了一张联名状，向稻盛展开团体交涉，要求每年加多少工资、发多少奖金，否则就要集体辞职。

因为当时企业的前景还不明朗，稻盛无法违心地接受他们的条件。

但如果他们真的辞职，公司会受到很大的损害。

所以稻盛花了三天三夜，苦口婆心说服他们。

稻盛虽然拒绝了他们提出的条件，却承诺要把公司办成大家心目中公认的好企业。

但小青年们不相信，他们说：“资本家、经营者总是说得好听，用甜言蜜语来欺骗劳动者”。

“是欺骗、不是欺骗，无论我怎么说也无法证明。

身为经营者，只要自己得利就好，这种想法我半点都没有。

我想让企业成为大家由衷认同的好公司。

这是谎言还是真话，你们就权当受一回骗，跟着我试试如何？

我就是拼上性命也要把公司做好。

若是我经营企业不负责任，或者发生只顾一己私欲的事，那时你们杀了我也行！

”虽然最终说服了他们，但此后连续几个星期，稻盛都摆脱不了苦闷的情绪。

因为稻盛最初办企业的目的是“技术问世”。

但对他的这种个人抱负，员工们却不理会，不拥护。

而经营者得不到员工的信任和尊敬就办不好企业。

稻盛先生说：“我开始意识到企业经营应有的真正目的。

这目的既不是‘圆技术者之梦’，更不是肥经营者一己之私腹，而是对员工及其家属现在和将来的生活负责。

”“此后，我将‘在追求全体员工物质和精神两面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

’作为京瓷的经营理念。

因为企业作为社会一员必须承担相应的社会责任，所以这后一句也必不可少。

”稻盛在想清楚这一点之后，当他回到办公室抬头看见“敬天爱人”四个大字时，心中又一动：这番经营理念的改变，不就符合了西乡所倡导的“爱人”吗？

关爱世人不是空话，先从眼前的员工做起，稻盛对“敬天爱人”的体验又深了一步。

稻盛从此就把“敬天爱人”奉为京瓷的社训。

多数欧美企业的宗旨或理念是股东利益第一，员工不过是劳动力资源，不过是成本。

资源可以买卖，成本当然尽可能压低为好。

这一套西方经济和管理学的核心思想对我们中国企业家也颇有影响。

另外我们的企业家喜欢说“客户第一”，或者很崇尚“产业报国”，常强调要“为社会、为人类做贡献”。

从某个角度上讲，这样的理念都很高尚。

但稻盛却始终把员工放在第一位，首先追求全体员工物质和精神两方面的幸福。

为什么？

道理其实很简单。

有股东投资才有企业，客户买你的产品企业才能生存，没有国家的保护和支持企业也难发展。

这些都是理所当然。

然而，股东、客户、国家并不能代替你来经营企业。

## <<如何发现和解决生产问题>>

实际负责企业运行、每天进行企业生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。

如果全体员工都很尽责，每天都在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力，精益求精，那么企业就能凝聚巨大的合力，企业就能持续发展，长期繁荣，就像京瓷和KDDI一样。

这样就能不断给客户提供的产品和服务，就能让股东获得稳定的回报，就能向国家多交税，企业还有能力开展各种社会公益活动。

总之，在稻盛看来，企业只有“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，把全体员工的积极性和创造性释放出来，才能真正“为人类社会的进步发展做出贡献”。

反过来讲，如果经营者忽视自己企业的员工，与他们没有感情，不把他们的苦乐放在心上，也不激发他们的潜能，甚至欺侮他们，压榨他们，而嘴上奢谈什么“客户第一”、“股东第一”，奢谈什么“产业报国”、“为社会、为人类做贡献”。

经营者这一套就无法唤起员工的共鸣，就不能成为全体员工共同的理念，就无法落实到员工的行动中，就变得空泛抽象，归根结底还是经营者“自己个人第一”。

这样就得不到员工的由衷配合，企业当然不可能长盛不衰。

做人应该做的正确的事情，把员工放在首位，这就是稻盛对“敬天爱人”的诠释，也是稻盛一辈子实践的哲学。

京瓷和KDDI的持续繁荣，日航的起死回生，几千家盛和塾企业的进步，都印证了这一哲学的正确有效。

从更宏观的意义上讲，也只有这种体现“利他文明”的“敬天爱人”的哲学，才是改变世界发展方向、拯救人类的哲学。

## <<如何发现和解决生产问题>>

### 内容概要

问题是管理者最好的老师，生产管理就是要解决生产中存在的问题。本书紧密结合生产企业的生产案例，从操作层和管理层两个方面出发，详细介绍了管理者如何发现和解决生产问题的方法与措施，强调了管理者一定要有发现问题的意识，对制造企业科学管理、提升效率具有很强的指导作用。

## <<如何发现和解决生产问题>>

### 作者简介

李庆远，著名培训师和管理专家，中山大学兼职教授，多所培训机构高级讲师和顾问，拥有丰富的生产管理和企业管理实战经验和培训经验，在企业管理、组织发展理论与实务等领域有深厚的造诣。

作者从事企业管理工作近20年，担任过冶金化工集团工程师、精工和电业公司制造部经理、生产副总经理，电子科技有限公司制造总经理、总经理等职务，也担任过其他类企业的中高级职务。

## <<如何发现和解决生产问题>>

### 书籍目录

#### 第一章 生产管理就是要解决问题

##### 第一节 没有问题就没有生产管理

- 一、什么是问题
- 二、生产企业面临的新问题
- 三、生产管理者的职责就是解决问题

##### 第二节 做善于发现问题的管理者

- 一、缺乏问题意识的表现
- 二、转变态度, 避免问题误区
- 三、具备问题意识才能发现问题
- 四、生产管理者要有好心态

##### 第三节 分类管理生产问题

- 一、依掌握问题差距分类法
- 二、按问题所在层次分类法

#### 第二章 如何发现和解决操作层问题

##### 第一节 操作层问题是生产企业面临的主要问题

- 一、操作层问题的特点
- 二、员工违反工作标准导致操作层问题不断
- 三、缺乏岗前培训导致操作层问题产生

##### 第二节 发现操作层问题的四种方法

- 一、从制度层面发现操作层问题
- 二、从提案改善入手发现操作层问题
- 三、通过培训, 让员工掌握发现操作层问题的方法
- 四、走动管理发现操作层问题

##### 第三节 解决操作层问题的五种措施

- 一、分工明确, 责任到人
- 二、做好培训, 严格标准
- 三、多加沟通, 建立互信
- 四、奖惩激励, 调动积极性
- 五、鼓励员工, 多提建议

#### 第三章 如何发现生产问题

##### 第一节 提高观察力, 发现生产问题

- 一、生产管理者要有责任感
- 二、知识要精还要广

##### 第二节 5Why分析法发现生产问题

- 一、5Why分析法
- 二、刨根究底, 找准根本原因
- 三、鼓励员工说出真相

##### 第三节 “三不”法与“5W2H”分析法发现生产问题

- 一、“三不”法
- 二、“5W2H”分析法
- 三、“三不”法与“5W2H”分析法的运用

##### 第四节 PM分析法发现生产问题

- 一、明确问题现象
- 二、对现象进行物理分析
- 三、研究现象存在的条件

## <<如何发现和解决生产问题>>

四、研究现象与人员、机器、材料和方法之间的关系

五、多问几个“为什么”

### 第五节 “4M”检验法发现生产问题

一、重视人员的培训

二、解决设备问题的关键是保养

三、处理好材料问题

四、研究好方法

### 第六节 “六大任务”法发现生产问题

一、减少浪费，提高生产量

二、保证质量，提高质量

三、控制开支，降低成本

四、缩短交期，按时交货

五、减少隐患，确保安全

六、关心员工，提升士气

## 第四章 如何解决生产问题

### 第一节 解决生产问题的两个原则

一、廉、正、快、乐原则

二、合理化的ECRS原则

### 第二节 按标准程序解决生产问题

一、把握问题，调查现状

二、分析原因，确认要因

三、制定对策，实施对策

四、检查效果，将对策标准化

### 第三节 ISO在生产管理中的应用

一、ISO与生产管理

二、企业执行ISO9000标准失败的原因

三、ISO9000标准应该这样执行

## 第五章 QC手法在解决生产问题上的应用

### 第一节 QC手法

一、层别法

二、查检表

三、柏拉图

四、鱼骨图

五、推移图

### 第二节 QC手法解决生产问题的案例分析

一、选对问题，制定目标

二、收集数据，确定要因

三、分析要因，寻找对策

四、实施对策，将对策标准化

## 附录



## <<如何发现和解决生产问题>>

### 章节摘录

版权页：第一章 生产管理就是要解决问题第一节 没有问题就没有生产管理一、什么是问题首先，我们要明确，什么是问题上图为我们提供了一个理解“问题”的独特角度：问题是用来扩大个人能力范围的。

当解决的问题越多，你的个人能力范围就会随之扩大。

换句话说，你的职位越高，你的个人能力范围就越大，你需要面对的问题就越多。

借助解决问题，个人的能力也会得到提升。

问题伴随着第一个人，也伴随着第一个企业。

在不断解决问题的同时，新问题也在不断出现。

为什么会不断有新问题产生呢？加入世界上唯一不变的东西就是变化，而不断的变化就会不断引发新问题。

案例变化产生问题一家企业的生产部经理问老板：“老板，怎么会有那么多问题呀？旧的问题刚解决，新的问题立刻又冒了出来。

要是没有问题该多好啊！”老板说：“你想没有问题是不是？那我给你讲个故事：从前有个腰缠万贯的商人生意失败了，变得一文不名，妻离子散。

他伤心欲绝。

来到河边想了断人生。

一位禅师看到了，便上前制止。

商人说他的问题多得一辈子都解决不了，不如一死了之。

禅师把他带到一片墓地，对他说：‘只有躺在这里的人才没有问题。

’商人恍然大悟，重新鼓起了生活的勇气。终于东山再起。

## <<如何发现和解决生产问题>>

### 后记

[作者后记]我已迎来人生的第六十五个年头，希望从包括京瓷和DDI的企业经营第一线中退下来。这样做有两个理由，其一是不愿显露老丑相，在自己还能做出正确判断的时候，从经营一线引退。还有一个原因是，希望年轻员工发挥更大的作用。

我在的话，周围的人就会有顾忌，而我自己也总想在经营中插嘴。

我想把未来托付给后起之秀。

虽然不太确定，但我想自己能有八十岁的寿命。

回顾一下，人生最初二十年，是为了迈入社会的准备时期。

其后四十年，是全力投身于以京瓷为中心的企业经营，以不亚于任何人的劲头儿拼命工作。

因此，我想把余下的二十年作为迎接死亡的准备时期，也就是去往来世的准备时期。

本来想六十岁的时候就退居二线，但尚有若干悬案未决，引退的想法没能实现。

但我想不能再拖延了，于是决定以六十五岁为契机退下来。

所谓现世，就是净化心魂的修行之处。

人生于现世，是为了尽可能地去提升自己的心性。

如果能够将自己的心灵放在更高的层次上，就能度过一个更加美好的人生。

本源的真魂充满着爱、和谐与真诚，向真魂靠近一步，这样的努力必须珍惜。

基于以上想法，我决心退居二线。

但这绝非隐遁。

我想，在禅宗的寺庙中修行一段时间，然后博览群书，实现这一多年来的梦想。

给自己思索的时间，深化自己的哲学，努力提升心性，从新的角度为社会做贡献。

书中所述的观点，是我从京瓷和DDI的经营实践中所获得的体悟，谁也无法重复体验一遍。

但是，读过此书就会了解，这些观点围绕基本的人性，具有普遍性。

我衷心希望，超越企业的框框，我书中所述的有关经营及人生的观点能够引起更多的朋友共鸣。

祝各位读者诸君生活幸福，欣欣向荣。

## <<如何发现和解决生产问题>>

### 编辑推荐

《如何发现和解决生产问题》编辑推荐：生产管理，归根到底就是解决生产中遇到的各种问题，《如何发现和解决生产问题》是生产管理者解决生产问题的重要指南。作者有10多年企业管理经验，《如何发现和解决生产问题》内容和案例均来自企业生产一线，实操性强。

<<如何发现和解决生产问题>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>