

<<车间精细化管理>>

图书基本信息

书名：<<车间精细化管理>>

13位ISBN编号：9787564057053

10位ISBN编号：756405705X

出版时间：2012-5

出版时间：北京理工大学出版社

作者：刘寿红

页数：251

字数：280000

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>

<<车间精细化管理>>

前言

再也不能继续“马大哈”下去。说中国文化是“马大哈文化”，似乎说不过去，但要说中国人在很大程度上习惯于马大哈，则不算过分。

中国人的“马大哈”习惯从一些词语和俗语上可见一斑，比如：“差不多”、“就这样”、“拉倒”、“大概其”、“点到为止”、“只可意会，不可言传”。

“马大哈”这个词，我理解就是马马虎虎、大大咧咧和嘻嘻哈哈的组合。

“马大哈”一词到底产生于何年月，或不可考，我确也没考证，但至少不会与中华文明同寿。

中国古代文化还是颇为严谨的，很多经典中不少提法是非常负责的。

比如，我所知的中国最早的教材《尚书》在其《大禹谟》篇中就提出：“人心惟危，道心惟微，唯精唯一，允执厥中。”

“认为人心高深莫测，管理思想就得精微，必须精细和专注，执行要尺度适中。”

这就已经是精细化管理思想的雏形了。

就这段话曾国藩在《与弟书》中有深刻的解读：“穷通由天作主，予夺由人做主，业之精不精则由我做主，然吾未见业果精而终不得食者也。”

再看《论语·宪问》：“为命，裨谌草创之，世叔讨论之，行人子羽修饰之，东里子产润色之。”

“说的是文件的形成要严肃认真，裨谌起草文件，世叔组织讨论，再让子羽作修订，然后才由子产进行文字润色。”

这很像一份现代企业管理的流程。

我也曾在一处旧时的县衙门上看到一副对联：“为士为农有暇各勤尔业，或工或商无事休进此门。”

。

“这不就是典型的岗位管理语言吗？”

那个时候，人们做事，也往往是很讲究细节的，是非常较真的。

曾经读到一首诗，是明朝初期的翰林院老书生钱宰散朝回家吟诵的：“四鼓咚咚起着衣，午门朝见尚嫌迟。”

何时得遂田园乐，睡到人间饭熟时。

“谁知，儒生钱宰诵诗的事被皇帝朱元璋知道了，次日上朝时，皇帝主动提及此诗，说你昨天做的诗好啊，不过，我并没有“嫌”你上朝迟到呀，何不改为“忧”呢？”

你自己对工作负责，总是担心晚到嘛。

钱宰吓得一个劲儿地磕头。

那个时候正大兴“文字狱”，而且锦衣卫、东西厂特务神出鬼没，一不谨慎，丢了脑袋还不知祸从何来啊。

《韩非子·二柄第七》讲了另一个关于制度执行的故事，说韩昭侯醉了倒头便睡，手下人担心他着凉，就给他披了件衣服。

韩昭侯酒醒了看到身上的衣服很高兴，问左右：“谁给我加的衣服？”

“手下回答：‘管您戴帽的官。’”

“结果管戴帽和管穿衣的官两个都受处分了，理由是管穿衣的失职，但管戴帽的越权。还声称，宁愿受冻，也不能培养官员不行职责和超越职责的行为。”

此事的真实性我一直怀疑，但管理的理念很多现代人也赶不上。

遗憾的是，中国历史上的读书人和官员总体来说是不太愿意去研究管理学的。

我曾写过《中国古代没有管理学》，承认有管理实践，却并无系统研究，即使涉及与管理紧密相关的内容，也仅局限于人力资源。

正如梁漱溟在《中国文化要义》中所言：“中国人的心思聪明恰没有用在生产上。”

数千年知识学问之累积，皆在人事一方面，而缺乏自然之研究。

<<车间精细化管理>>

殖产营利，尤为读书人所不道。

“近百年形势就更不乐观，不仅不研究做事，反而更加不讲究事物本身的科学性，效果之糟糕自然可想而知。

记得1958年夏天，河北省一个普通县徐水县竟办起了一个拥有12个系的综合大学，县下每个公社都有一个“红专大学”。

北京大学中文系一群学生加上几个青年教师，仅花35天就写出一部78万字的《中国文学史》。

清华大学几个月内就编出了95部各种教材与专著，其中《水工概论》、《农田水利工程》、《水利工程测量》、《工程水文学》、《水工量测及模型试验》是10天工夫写出来的。

（见张鸣著《历史的坏脾气》）这两年，在四川灾后重建的问题上，“三年灾后重建，争取两年实现”本是高层领导急切心情下的期望，最终却成了基层的军令状。

这和上面快速编书的荒唐，无非“五十步笑百步”。

正因为这样，我每次在饭店吃早点，看到点心牌上，最差的点心是“一级点心”，稍好一点的是“特级点心”，更好一点的是“超级点心”，最高档次的则名之为“顶级点心”，就觉得不得劲。

联想到过去的一、二、三等奖分别升格为“一等奖”、“特等奖”和“最高奖”，教人怎能不为世风日下而忧心？

奇怪的是，我们在官场看到很多事情却是完全符合精细化的，比如领导的接待，桌上的茶杯要拉线摆齐不说，连到哪个路口接车，席位牌怎么摆，谁站在哪个台阶上去握手，那是精细得不得了啊！所以，中国人看到奥巴马一干人在会议室观看击毙拉登的录像时的“站没站相，坐没坐相”就五味杂陈。

据说湖南一位姜姓副市长发明了一套极为精细的签名规则：如果字是横着签的可以搁着不办，竖着签的要“一办到底”，在“同意”后面是一个实心句号必须“全心全意”办成，点的是一个空心句号百分之百是“签了字也是空的”。

只能用一句话概括：机关算尽。

本该较真的却并不当回事。

比如，香港财政司的财政预算一旦制定立即挂到网上，预算支出情况常常多达数百页，细致记载各部门收支，连一张公务用纸、一张办公桌、一把办公椅都要做到有案可据，还会公布办公电话，随时接听民众的质询。

但我们却找各种理由不公布，不得已公布了也语焉不详，“类”、“款”、“项”、“目”四个级别的预算科目，多数仍停留在“类”上。一些严重超出预算的部门要将“三公消费”的真实数额在“其他行政经费支出”或“公共服务项目支出”中“暗度陈仓”，其实极为容易，外界也无法通过会计手段进行核实查证。

所以，在中国，绝大多数事情不存在能不能，主要是愿不愿。

然而，愿不愿不是我等讨论的范畴，只是说说能不能，只涉及方法论。

列三个小的例子在后，给有意愿者一些启发，因为中国实在不能再“马大哈”下去了。

日本人都熟悉一种沟通细则，叫HORENSO。

HORENSO是三个词的合写，一是报告（Hohkoku），下级完成了的事即时反馈给直接上司，不用等上司来催问；二是联络（Renraku），平级间也需要通气，免得互不知情，妨碍配合；三是相谈（Sohclan），不仅要主动沟通，关联部门或岗位还需达成共识。

这一点体现了日本人一贯的工作作风：“把屁大的事当天大的事做。”

“德国的高速公路基本不收费，也不限速，有需要维修的地方即使限速也会一再给出指示牌：‘限速多远？’

6公里。

“到一半了吗？”

还有4公里。

“马上结束了？”

<<车间精细化管理>>

还有3公里。

””究竟还有多远？

1公里。

””感谢您的理解，祝您一路平安！

””这才是””为人民服务””啊。

中国近几年全民谈论食品安全。

我们在欧洲看到人家鸡蛋是有””身份证号””的，如：1—DE—4315402，第一个数字””0””表示是绿色鸡蛋，””1””表示是露天饲养场放养的母鸡下的蛋，””2””表示是圈养的母鸡下的蛋，””3””则说明这是在笼子里饲养的生长环境最差的母鸡下的蛋；两个英文字母是鸡蛋出产国的标志，DE代表德国；第三部分数字是产蛋母鸡所在的养鸡场、鸡舍或鸡笼的编号。

认真到这个程度，还需要在《新闻联播》里反复提醒消费者””谨防上当””么？

汪中求 2011年12月20日

<<车间精细化管理>>

内容概要

本书的主要内容是从改善制度和提高管理水平两个方面，讲如何做到车间精细化管理。车间精细化管理是精细化管理的一个分支，其目的就是摒弃一些过去很先进，今天很落后的简单粗糙的岗位职责、消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费、消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费，精简车间的流程，让每一个工作岗位在车间制度的统帅下高效化。做到了上述几点，就可以将车间管理更好地制度化。除此之外，车间领导的管理也关系到员工的工作效率。在本书的最后三章，用了很多笔墨着重讲解了更好地和员工沟通的方法和途径。将车间管理精细化，就是将硬性的制度与人性化的管理融合在一起，当二者双管齐下时，车间的工作效率一定会大幅度提升。

<<车间精细化管理>>

作者简介

刘寿红

北京博士德管理顾问有限公司 高级管理顾问、培训师

北京汪中求细节管理咨询有限公司 咨询师

大庆油田高级人才培训中心 特邀培训师

中铝贵州分公司 生产与运作管理顾问

大学毕业后进入西南某铝业大型企业工作，从见习工人做起，历任班组长、车间副主任，后进入分公司企划部任科长，专门负责基层班组、车间的宣传报导工作。

其间积累了大量的一线工作经验，获得了很多解决基层工作难题的方法。

2005年加入汪中求精细化管理团队，专业做企业基层管理人员训练，基层管理体系构建等培训、咨询工作。

独创的一套基层管理人员精细化训练课程，一推出便风靡全国，受到大庆油田、山西安泰集团等诸多大型国企、民企的普遍欢迎。

他的课程立足受训学员工作实际，着力挖掘受训学员自身工作经验，在学员之间的互动中，在老师的点评、引导下使学员受到洗礼，得到提升。

不仅仅是课堂上的激情飞扬、热血沸腾，学员在训练上学到的方法、工具拿到实际工作中马上能用，且使用过后能很快看见成效。

著有

《班组精细化》

《高素质员工必备的35个好习惯》

<<车间精细化管理>>

书籍目录

- 第一章 车间精细化管理 — 基层管理必须跨越但不能逾越的阶段
- 一、基层建设的典范，永远学习的楷模 — “神马”不是浮云
 - 二、正视问题需勇气，解决问题要水平 — 车间管理面临的突出问题
 - 三、理念、方法、监督三位一体 — 车间精细化管理是一个精密的体系
- 第二章 过去非常先进，今天相当落后 — 把简单、粗糙的岗位责任制撕下来
- 一、事事有人管，人人有专责 — 岗位责任制是管理上的一大进步
 - 二、可操作、易执行、能复制 — 用岗位工作手册替代岗位职责
- 第三章 流程控制一条线 — 消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费
- 一、设置套筒扳手 — 确保车间工作在既定轨道上运行
 - 二、优化、合并、取消、增加 — 让车间工作流程变得更顺畅
 - 三、投入小收益大 — 优化
 - 四、能省就省，绝不做无用功 — 合并、取消
 - 五、“预备会”让奖金分配更公平 — 增加
- 第四章 程序盯紧一个个点 — 步骤到位、标准精细
- 一、步骤明晰，标准精 — 黑人女工的故事最动人
 - 二、不拘一格形式多，实际实用为最好 — 车间操作程序巧制定
 - 三、内外联动，上下携手 — 确保车间工作程序起作用
 - 四、严密的标准，严格的训练 — 脱胎换骨成新人
- 第五章 制度不是风景画 — 没有用就不要它
- 一、制度执行是否到位 — 精细与粗放的分水岭
 - 二、结构影响功能，功能决定性能 — 执行为什么这么难
- 第六章 没有检查就没有管理 — 员工只会做你检查的，不会做你希望的
- 一、员工工作不认真 — 多从管理本身找原因
 - 二、车间管理重中之重的一环 — 现场巡视需技能
 - 三、数据是执行力最好的评判器 — 车间管理就是管数据
 - 四、不光能发现问题，还能学到本领 — 听取工作汇报要用心
 - 五、实干加巧干，工作到位少流汗 — 创新监督检查方式
- 第七章 赞美有缺点的员工 — 让每一个人都更给力
- 一、打铁还要自身硬 — 车间主管自身的高素养是一种无言的激励
 - 二、金钱什么时候都是绩效的温度计 — 员工想要什么你就奖励什么
 - 三、鸭子也需要掌声的激励 — 表扬有技巧，批评要水平
 - 四、让员工站在自己的肩膀上 — 车间主管多措并举调动员工积极性
 - 五、营造和谐、充满亲情的车间文化 — 让员工把根留下
- 第八章 练好本领，带领大伙向前冲 — 喊破嗓子，不如做出样子
- 一、解决问题就是抓住机遇 — 发现问题、解决问题能力训练
 - 二、忙要忙到点子上 — 时间管理能力训练
 - 三、主管减轻压力，下属锻炼成长 — 委派工作能力训练
 - 四、不让工作在衔接中出现任何偏差 — 接点习惯训练

<<车间精细化管理>>

章节摘录

流程的改进并不一定就意味着减少、简化，如果实际情况需要增加环节去管控，需要增加环节帮助车间工作做得更到位，那么增加环节就是对流程最好的改进，因为适合的才是最好的。

在某期车间管理人员训练营课堂上，有一个车间主任学员在流程改进训练环节做了这样一个流程改进案例，我觉得很有意义，现记录如下：原来车间对员工的督促检查过程是这样的，车间管理人员在日常工作检查中发现问题和不足以后，立即安排员工整改，整改完成后复查，复查如不合格，就对其考核。

考核的方式主要有批评、罚款、通报等。

但这样的检查督导方式，有两点弊端，一是容易引起员工的抵触情绪，因为渴望表扬、欣赏，拒绝批评、贬低是人的天性。

二是达不到对工作不断改进、不断提升的效果。

因为从整改到考核时间间隔较短，员工还没有充分的时间去做好整改工作。

后来车间管理层针对这样的现状集体讨论决定，将过去的整改完成后复查，复查如不合格，就立即对其考核，变为员工整改完成后复查，复查中发现问题再安排整改，如果第二次整改还有问题，已经发现加倍处罚。

这样做的目的是保护员工的工作积极性，促进员工工作水平能够真正不断提升。

……

<<车间精细化管理>>

编辑推荐

《车间精细化管理》中国精细化时代车间管理全书。
大庆油田高级人才培训中心特邀培训师刘寿红老师车间管理感悟、经验的全奉献，车间管理困惑的全解答。

用图片、表格、事例，手把手、一步步教教车间管理者如何摒弃一些过去很先进、今天很落后的简单粗糙的岗位职责，如何消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费、消除岗位与岗位之间衔接的无序与浪费，如何精简车间的流程，让每一个工作岗位在车间制度的统帅下高效化。

<<车间精细化管理>>

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>