

# 生产主管 优质管理提升教材

## 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月(允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年) 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 第一讲 何谓管理（上）

生产并不只局限在制造业或者工厂。事实上，一切有投入、产出的工作，都可以叫做生产，像金融业、物流业、交通，或者一般的政府机构，都有某种有形的或无形的产出。生产效率的改善，有赖于优质管理，而优质管理用简单的一句话来说，就是有竞争优势的管理。

## 何谓现场

一个优质的管理，严格地说起来，应该掌控三个现场，即第一、第二和第三现场。

### 1. 第一、第二和第三现场的区域划分

- ➡ 第一现场：本身工作的场所
- ➡ 第二现场：问题发生的场所
- ➡ 第三现场：解决问题的场所

### 2. 何谓“三现三直”

简单地说，“三现三直”就是有效解决问题和提升管理的简易做法。

- ➡ “现”指的是现场，即上述三个现场；
- ➡ “直”是当机立断，直接果断地下对策。

合并在一起的意思就是，遇到问题时，反复不断地到现场察看，根据结果，直接果断地给出相应的对策。一次不行两次，两次不行三次，最终把问题根本解决掉。

## 管理的定义：透过众人把事情做好（上）

管理学大师彼得·杜鲁克认为，管理就是透过众人把事情做好。这句话讲得非常简单，但是将这句话解释透彻之后就会发现，所有的管理精神就蕴含其中。

### 1. “透过”的方法：组织、制度、规章、标准、判例、默契

任何人到企业来，都必须融入这个企业文化，不能违反企业的政策和利益。

管理者代表企业，“透过”正常合法的渠道进行管理工作。管理者不能为所欲为，不能为了个人私利，去违反企业或其他部门的利益，更不能违反法律。

“透过”代表一个非常重要的概念，即管理者必须是整个团队里的一分子，而不是一个单打独斗的单兵。具体而言，管理者可以“透过”的方法包括：

- ➡ 组织
- ➡ 制度
- ➡ 规章
- ➡ 标准
- ➡ 判例
- ➡ 默契

### 2. 众人的界定：普通人、正常人、人即人才

众人就是普通人。

实际上，任何主管的下属不可能都是工作能力极强，没有缺点的“超人”。而主管的责任就是依靠管理的力量，整合这些普通人，通过分工合作、分层负责、适才适任，让他们发挥出最大的力量。

### 3. “把”的控制：状况了解、进度掌控、变化处理、预防对策

“把”就是控制。但要谈到“充分掌控”却并不容易，很多时候自己觉得已经全然掌握，实际上自己的工作却有可能已经失控。

#### 【案例1】

##### “失控”的管理

有人问一个公司的人力资源部经理，他们公司有多少人，这个经理说六千多；继续细究，他说六千七百多；再问到底多少，该经理说因为人进人出根本不可能搞清楚。这是经理不称职的表现，但毋庸置疑的是，这种管理失控的现象是普遍的。

对公司的生产管理实现“充分掌控”，就需要对自己主管范围内的情况，做到状况了解，随时掌握进度，针对变化及时处理，并提出预防对策。这需要管理者不断发现改善空间，不能想当然地认为自己的工作已经“止于至善”。

#### 【案例2】

##### 生产顾问的聘请

某集团的总经理、董事长都是职业经理人。该集团总裁命令这些人讨论是不是另外聘请一个生产顾问，这些人认为，他们现在做得还可以，暂时不需要顾问。总裁的举动出人意料，他向所有人深深一鞠躬，说：“各位董事长、总经理，如果你们已经止于至善，没有改善空间了，公司将不再聘请你们。再给你们一分钟讨论，要不要聘请一个生产顾问？”

由此可见，对于生产管理是需要不断改进的，管理者想当然地认为自己已经“止于至善”，不仅是不思进取和不负责任的表现，更可能在残酷的市场竞争中被淘汰。

### 4. “事情”的发生：正常与异常、通案与个案、职务职掌、轻重缓急、有所为有所不为

管理中有一个非常重要的概念，就是要分层别类进行管理，简称层别管理。

分层别类包括：

#### ➡ 正常的事和异常的事

通常一个主管要管异常的事，而那些正常的事，就应该让它标准化，让执行者直接依标准执行就行了。

#### ➡ 偶尔发生的事和经常发生的事

偶尔发生的事情，可能一年就发生一两次，以后会不会发生也不知道。偶尔发生的事，只要注意观察，不让你的整个工作受到严重妨碍，就不需要特别地去处理它。

管理者要针对那些经常发生的事以及有脉络可寻的事情，寻线追踪，把它纳入管理。

#### ➡ 个案和通案

① 个案是针对少数人的，个案应该个别处理；

② 通案则是与所有人都有关系的，应该设立制度来处理。

同理，根据相同的分层概念，还可以根据“事情”的轻重缓急、有所为有所不为等进行相应的分类。

## 第二讲 何谓管理（下）

### 管理的定义：透过众人把事情做好（下）

### 5. “做”就是：行动！行动！再行动！积极、主动与落实、贯彻

在对管理有了基本的概念之后，就应该开始行动，着力加强本身的行动力和执行力。

行动力来自于持之以恒的毅力，很多人只有三分钟热度，更多人则会在最后打退堂鼓，导致功亏一篑，这都是因为做事没有毅力。没有毅力的原因在于这些人的信心不够坚定，信心来自于实力；实力来自于经验的积累；经验的积累来自于认真投入工作，反复历练和不断的挑战。通过不断挑战困难，能够做好别人

不肯做、做不好的工作，这就是具备了坚强的行动力和执行力。

## 【案例】

### 经验和年资的区别

某企业主管 30 岁左右，却自称有 19 年的工作经验。原来他 18 岁高中毕业就到这家企业任职，做了两年以后去服兵役，两年退伍后又回到这个企业继续工作，总共在这个企业工作了 12 年。又因为这个企业每年每天固定加班 4 小时，所以换算成年资等于 19 年。

但关键是，年资并不等于经验。如果一个人对同一个工作做了 5 年，另一个跟他同样背景、没有经验的人进来，半年后就能做到和他一样的效果，从这个角度讲，这个人就只能说有半年的经验，外加 4.5 年的年资。年资只会使人老化，经验才能使人成长。

对于老板而言，需要的是经验丰富的员工，而年资对老板一点价值都没有。

所以说“做”就是行动，没有行动不会有任何管理效果；同时要贯彻、坚持，做出结果来，达到设定的目标才叫“做”。

## 6. 怎样算“好”：达成目标、维持目标、继续进步并符合长期及整体效益

好的标准有三个，分别如下：

### ➡ 达到目标

人是有目标的动物。

确定生产管理的目标和达到目标，是“好”的最基本条件。

### ➡ 维持目标

一旦达到目标，就要想办法维持住，不让这个成果轻易又失去。比如一个业务员，上个月销售业绩冲上去了，这个月掉下来了；一个导购员，上个月拿了第一名，这个月掉到最后一名；一个生产主管，上个月把所有的交期都准时完成了，这个月却是一再落后，这些例子都是目标没有维持。

### ➡ 继续进步

一个目标达成，并维持了一段时间之后，就需要提升目标，让自己继续进步。否则，就证明你已经开始不思进取，开始老化了。

## 现场管理的范围

管理的范围包括物、地、时、事、人这五个范畴。

### 1. 物

物指的是对企业中具体物件的管理，如资产、机具、物品、档案等等。

### 2. 地

这里的“地”并不是仅指地理，而是包括所有和“地”相关的事物，如位置、交通、产地、市场等等。

### 3. 时

时主要是指整个企业管理中的时间因素，如进度、期限、流行、大小月、淡旺季等等。

### 4. 事

这里的“事”需要做一个狭义的理解，“事”在更多情况下，特指的是公司的政策和标准等，如薪资奖惩、绩效考核、政令发布、标准推行等等。

### 5. 人

人即人员的管理，比如士气、向心力、效率和沟通交流。



如何做好人员领导，让每一个人都能够发挥出最大的动力和潜能，创造出最大的绩效，后面的课程还要做详细的介绍。

## 第三讲 工作计划（上）

管理学大师彼得·杜鲁克曾说：工作一定要制定工作计划，但是没有一件工作可以完全照计划去做。

工作计划非常重要，但一个真正的计划则是用来参考、应变和调整用的，应用者需要参考计划，针对实际的变化调整出最佳方案，再来行动。

### 不确定因素的困扰

管理者在制定工作计划的时候，经常会有一些不确定因素的困扰，如何制定出一套合理的工作计划用来参考、应变和调整呢？

#### 1. 未卜能先知

这个“未卜先知”并不是要预测一些神秘而又毫无联系的事物，比如预测彩券的号码。这里所说的“未卜先知”，是指和自己切身相关以及非常习惯的事情。就这点而言，人们都有未卜先知的能力，而且能够八九不离十。比如，一个小学生在没有特殊情况下，知道星期一要上课，这就是最简单的“未卜先知”。

在工作计划中要做到“未卜先知”，无非是说和切身相关的事情，例如未来的工作安排、工作进度、工作目标等。只要有足够的数据和足够的经验，每一个普通人都能预料到八九不离十，然后再去制定相对准确的工作计划。一个好的主管，会留心相关的数据，并能够根据这些数据，参考未来的变化，制定出一个相对准确的工作计划。

因此说，所谓未来，其实都在一定的趋势上。只要没有意外和特别的变化，未来的走势就都在自己的掌控之中。

#### 2. 变化非不定

“未卜先知”并不能考虑到所有的意外和变化，譬如说万一天气不好，万一有人请假，万一机器故障，万一物料没有按期到，万一客户临时改单……这些“万一”都会扰乱你的计划。

但这并不是说，这些意外的变化就无法克服。

如果一个主管能够想到以上那么多的“万一”，他就能事前防范，预先做好准备。上述那些意外变化，实际上管理者和企业会经常碰到，遇到这些情况也都能设法预防。管理者的职责在于尽量做到有效掌控，只要能想到变数，就能够事先预防和掌控，将各种“意外”变成定数。

只要在可控制的范围内，就一定有办法去合理计划，不论是有形的还是无形的，内在的还是外在的，只要它的变化范围不超出我们理解的范围，就都是可以控制的。

#### 【案例】

##### 北京的雪

北京会下雪，但雪能下到多大？有没有可能大雪会把门都挡住了？依据以往的经验，这种可能性微乎其微，可以不予考虑。

下雪是天气的变化，但这种变化只要不超出我们理解的范围，就在可控制的范围内。

#### 3. 很难并非无法

有些事情看起来很困难，管理者可能不知道自己有没有能力去处理这些问题。其实，很多看似不可能



做到的事情，只要肯用心去想办法，都能够找到达成目标的方法。概括起来就是“法由心生”。管理者只要用心投入工作，想要解决问题，就能找到解决问题的方法。俗话说：“成功者找方法，失败者找理由。”说的就是这个道理。

#### 4. 假设与突破

管理者的思虑是有限的，很多情况下不可能把所有情况都设想到。

对此，管理者可以用假设的方法，比如假设有人请假，假设天气变化等……只要有一个假设，就能有一个对策。若发生了假设中的情况，管理者就可以照设计好的对策去应对；若没有发生，管理者也可以做到胸有成竹，没有后顾之忧。

### 执行无力与无效透析（上）

制定好工作计划后，就要执行这个计划。

前面谈到，计划的目的是参考、应变、调整。所以，计划绝对不是僵硬的执行，而是要根据实际情况不断地调整、应变。除此之外，工作计划的执行，还有一些执行无力的情况。比如下面这几种：

#### 1. 职卑权低

有的管理者认为，自己的职位低、权力小，根本无法执行领导的工作计划。这是一个很大的误区。

一个正常的工作计划，是在岗位职责内的计划，超出岗位职责的工作计划，当然没有权力去执行。例如，一个领班制定的就是领班的计划；一个科长制定的就是科长的计划；一个经理制定的就是经理的计划；一个厂长制定的就是厂长的计划。如果一个领班制定的是厂长的计划，他当然没办法执行。所以说，如果工作计划不超出自己的岗位职责，作为管理者就有足够的权力去执行这个计划，而不会超出权限。

制度赋予每一个人在他岗位职责内执行工作的权力，所以“职卑权低”并不能成为执行无力的原因，关键在于要制定自己职责范围内的工作计划。

#### 2. 各单位不配合

有的管理者认为，一些工作计划在执行的时候，因为牵涉到很多单位，需要各单位的配合，而各单位都不配合，才导致工作计划难以执行。

这种分工协作中的不协调当然是个问题，但管理者若要求其他各单位配合，就要先符合两个要件：

- ➡ 管理者要向各单位提出跟你配合的要求；
- ➡ 当其他单位提出要求你配合的时候，你也理当配合。

倘若其他单位并未接到管理者要求配合的要求，或者在其他单位要求配合的时候该管理者予以拒绝，则这种“其他单位不配合”的理由就完全是一个借口。

#### 3. 大家一起来

有的管理者害怕承担责任，因此在执行工作计划之前，就要求大家一起来分摊责任。一个计划还没有执行，就想到失败之后要分摊责任，这叫未战先败，这样做当然不会成功。

“大家一起来工作”是没有问题的，但是责任要由工作计划的主持人来承担。计划主持人对公司、对企业负有完全、唯一的责任，而其他人员只对这个计划主持人负责。一个计划如果由一个人来负全部责任，成功率就会很高；如果有很多人来分摊责任，这个计划往往容易失败。

#### 4. 本末先后与轻重缓急

管理者经常以自己工作很多或者现在很忙作为计划不能执行，工作没有达标，绩效不能增长的原因。但这往往是借口，对此可以用时间管理的方法去解决。

- ➡ 一个好的时间管理应该做到五件事

- ① 把所有的工作分门别类，按照轻重缓急的优先顺序进行排列

② 消除不必要的工作

③ 例行工作标准化

管理者可以把一些已经常态的、规范的、有标准的工作进行标准化。

#### 【案例】

##### 95%的浪费

有专家通过研究发现，一个人做一件事情，真正做的时间只有 5%，有 95%的时间是在犹豫做不做，或者在考虑如何做，可以说这 95%的时间都浪费了。如果把例行工作标准化，能节省相当多的时间。

④ 做好工作安排，消除不均衡损失

在工作中有时会出现这种情况，因为工作安排不恰当而导致有些人在正常工作时间内没事情可做，反而在非工作时间需要加班，这叫工作不均衡。工作不均衡的损失可以通过较好的工作安排来解决。

#### 【案例】

##### 不均衡的工作

很多企业的员工早上来没事情做，下午只需要慢慢做，晚上却需要再加班两个小时才能完成任务，而他真正忙的时间也许只有这两个小时。实际上，他们是为了这两个小时加班而浪费了整个白天的正常工作时间。如果做好工作安排，让工作时间均衡，其实不加班也能做好事情，而且效率会更高。

⑤ 提升工作效率

如果方法得当，通常可以有 3~20 倍效率的提升。提升工作效率的方法在以后的课程中会有详细的介绍。

## 第四讲 工作计划（下）

### 执行无力与无效透析（下）

#### ► 工作的六大类区分

时间管理的重要步骤在于将自己的工作按照轻重缓急进行分类，一般可以分为六类：

① 重且急

► “重要”的工作是指，如果你不做这个工作会严重妨碍整个计划的进程；

► “急”代表时效，即要求一定要在某个时间之前完成。

重且急的工作应该优先考虑，但这类工作通常只占有所有工作的 5%。

② 轻但急

不重要但是急迫的事情，虽然是小事，但必须在时效内完成。这类工作大概占有所有工作的 10%。重且急和轻但急的事情都是时间管理的重点工作。

#### 【案例】

##### 买飞机票

对于企业而言，买一张飞机票是小事，但如果没有按期买到，很可能第二天的一个重要论坛或者交易会就不能参加，可能影响整个企业的前途。

即便是小事，但因为它有急迫性，所以在时间管理中仍会是重点工作。

③ 例行工作

例行工作是大量的，企业每时每刻都在做，所以要将例行工作标准化，让所有人照着标准都能做。

例行工作标准化，是决定企业能不能做大做久的基本条件，也是时间管理最重要的一个环节。

## 【案例】

### 例行工作中没有“非他不可”的人

企业中有很多日常需要完成的例行工作，但这些工作都是有标准的。工作人员，包括代替工作的新人，只要严格地按照标准去做，就能够顺利完成。公司的例行工作中没有“非他不可”的人。

#### ④ 重但缓

这是指重要但是不急的事情。例如有的事很重要，但是未来3年都不需要考虑，未来5年可能都不会实施，这样的事暂时不要做，也不需要排列计划，等到事情变成一种重且急的状态时再去做也不迟。

## 【案例】

### 结婚计划

如果5年后才会结婚，那么即便结婚是非常重要的事情，也无需每天上班第一件事就想到“我要结婚”，从此心神不宁、无心工作。完全可以等到1年内就要结婚了，再安排年度计划，3个月内做出反应，1周内开始执行。

#### ⑤ 轻且缓

不重要也不急迫的事情，不要做。

一个人的时间是有限的，如果把时间放在无关紧要的事情上，做得再多也没有用，甚至可能影响其他重要且急迫事情的完成。

## 【案例】

### 工作并非做得越多越好

每个人都有惰性，有的人选择工作的习惯是：工作挑轻松的做、问题挑简单的解决。这些简单的事情往往是做了可以，不做也没关系。这个人很可能做了几十件事，自己觉得很有成就，但却没有安排时间做该做的事，等到一切都来不及了，再来抱怨时间不够。这其实是工作不负责任的表现。

#### ⑥ 无效工作

无效工作是指做的工作不但无效，而且会妨碍其他工作的工作。这部分工作是不能做的。这类工作可以分为四类：

##### ► 过度生理需求

每个人都有生理需求，例如喝水、上卫生间、吃饭，这都很正常。但在企业中，一个员工过度的生理需求不但和企业的生产效率相悖，更是这个员工工作消极的表现。

## 【案例】

某企业有一个员工，他每小时上卫生间一次，每次进去都蹲40分钟，带茶、带报纸进去；为了要“灵感”，他每隔一小时要到办公室外面抽2支烟；抽完烟口渴，再泡杯茶；茶喝多了就尿多，继续上卫生间……这样的工作当然不会有效率。而老板碰到这样消极怠工的员工自然要开除他。

##### ► 善后救火工作

善后救火工作是指自己或别人做不好的事情，需要在事后进行补救。但这种工作只能当成一种意外，如果经常发生，那就是不正常的。应该从一开始就把它做好，如果总是要做善后补救，只能证明这个工作应该改善和消除。

## 【案例】

### 经常“救火”的厂长

某管理学家曾经碰到过一个厂长，这个厂长得意地说，自己什么都懂，厂里经常出现的善后补救工作都是自己来做。

那个管理学家说：这是耻辱！一个厂长应该事先就安排好生产，而不是在生产出现问题后再去“救火”。产品坏了要返工、机器故障去抢修、物料没来去催料，这都不是最理想的。应该从工作一开始就安排好，生产合格的产品、做好机器的保养、确保物料的顺利供应，这才是一个厂长应该做的。

##### ► 重复工作

因为不相信其他人，就找多个人去做同一件事情；或者因为不相信工作人员的办事能力，而在后面安排很多主管审核他。这两种情况都可能造成重复工作。

重复工作即意味着不必要的工作，尽量减少重复工作本身就是提升工作效率的重要方法。管理就是对有问题的事情集中火力，对没有问题的事情简化管理，这就是管理的精髓。

### 【案例 1】

#### 供应商的免检免验

某企业的供应商连续一年来纪律良好，从来没有质量不良记录和数量短少记录，也没有交期延误记录。在这种情况下，该企业就可以给予供应商免检的待遇。如果能做到 80%的供应商免检免验，而只针对 20%可能有问题的供应商集中火力去验去检，检验的效果就会好得多。

### 【案例 2】

#### 电脑审核签单

在企业中，没有问题的单可以不签，有问题的单才签。如果系统正确，能够保证从电脑自动打出来的单是没有问题的，就可以不签。主管只针对没有经过计算机审核的单来签，由此主管的签单可能只有以前的 5%甚至 1%，工作量就会大大降低。

#### ► 可授权的工作

部属能够做的工作，主管没有必要再去做那些事情。领导的最大职责是组织部属完成好工作任务。事事亲历亲为，只能表明自己组织不当。

### 【案例】

#### 亲历亲为的厂长

一个厂长看到厂里的通道被木箱堵塞了，就弯腰去搬，旁边一个科长看到了，就指挥厂长搬。厂长搬得还挺高兴，说他从基层干起，搬习惯了，每天不搬几十箱，身体觉得不舒坦……

实际上，厂长应该做的是制定好规则，明确责任。通道堵塞，就要找到相关的负责人问明白为什么这条通道上有木箱挡道，然后想办法解决，而绝不是每次都自己来搬木箱。

一个优秀的管理者首先要消除这些无效工作，其次要把例行工作标准化，然后集中火力做重要且急迫的事情和虽不重要但急迫的事情，最后再把工作安排好，这样就能提升工作效率。

主管的作用在于提升一个单位或者一个部门的绩效。倘若每天都在做固定的工作，就无法提升和改善绩效。所以一个胜任的主管应该有 80%的时间进行思考、研究、计划和改善。

### 【自检 2-1】

时间管理对工作的六个划分中，应该集中精力做哪两件事情？

---

---

---

[见参考答案 2-1](#)

## 落实 5W2H

如何制定工作计划？这里有一个非常简单、好用的工具，叫 5W2H，这 5 个 W 和 2 个 H 分别是 What、Who、When、Where、Why 和 How、How much，下面对它们做一个详细的介绍。

### 1. What：做什么，目的

What，意思是计划做什么事、做这些事情的目的是什么。

并不是每一个人都知道自己所做事情的目的。目的既包括要完成的事情的结果，也包含着一种挑战的

意思，即这个结果应该让自己有所进步。

## 【案例】

### 饮食的目的

饮食的目的何在？人吃东西是为了生存，但企业做饮食却是为了盈利。不搞清楚这一点，企业不可能生存。如果不订立一个可以挑战的目标，企业相对于其他的竞争者而言也不可能有什么优势，那么企业就永远不可能做大。

## 2. Who：唯一主办者，协办者，相关者

Who 指的是计划中谁是唯一主办者，谁是协办者，谁是相关者。

### ➡ 唯一主办者

计划中只能有一个对这个事情负全部责任的人，叫做唯一主办者。如前所述，一个计划只能由一个人承担责任，否则可能造成大家都推卸责任，而导致计划的失败。

### ➡ 协办者

计划中除唯一主办者之外，协助主办者执行这个计划的人叫做协办者。

### ➡ 利害关系者

和计划有利益上的联系，能够影响企业成败的人，叫做利害关系者。很多计划胎死腹中，原因就在于利害关系者的反对。一个好的计划执行者必须考虑利害关系者的感受，让他们支持这个计划，或者不反对这个计划。

## 3. When：开始时间，进度，完成期限

When 是指时间管理，前面已经有过表述，这里强调的是时间的准确性。要讲清楚准确的时间，并得到承诺，切不可模糊。

## 【案例 1】

### 某些人的时间观念

一些人的时间观念让人难以理解，他可以不顾生命穿越快车道，只为了省 20 秒时间；穿越之后却可能站在路边聊天，闲聊两小时没事做。最后发现他抢来的 20 秒时间被他在路边闲聊浪费掉了。

## 【案例 2】

### “马上办”

一个主管答应另一个人：“我马上把这个事情办好。”这个人等了 3 天那个主管还没办。这个人问：“你怎么还没办啊？”他说：“我要把手上的事情做完了才能马上办那件事……”

可见，在没有承诺确定时间的情况下，时间是灰色的、模糊的，在这种情况下，人们很难正确地把握“马上办”的概念。在时间管理上，对一个人先讲清楚具体时间要求，然后再要求承诺，一般这个工作都能如期完成。

在实际工作中对于一个计划的开始时间和完成期限都要讲清楚，并且时间越准确越好。如果中间时间很长，可以按照小时、天数等提出一个进度，以便检查时有所遵循。这样，即便有点误差也还可以补救，而不至于等两个月后发现延误再补救也来不及了。

## 4. Where：环境分析、市场调查、通路选择

Where 是空间管理，所有的管理一定要根据不同的环境、市场、通路等空间因素而因地制宜，尤其是地区间如果存在不同的需求，一定要经过调整，不能僵硬地套用。

由于各个地方的差别很大，所以一种管理方法不可能放之四海而皆准，而应该因地制宜。例如，北京的城市管理非常好的部分，可能也适用于上海；但是如果全部照搬，最后很可能会失败。

## 5. Why：替代案（预备案），最佳提案

Why 是为什么要这么做，为什么要采用所拟定的方案。

➡ 这个方案是现在所用的最好的方法吗

一个好的计划制定者需要不断考虑，是不是还有更好的方法，绝对不能满足现状。

➡ 这个方案有备案吗

一个成功的计划要根据可能发生的变化和状况制作预备方案，如果意外真的发生了，可以把最接近的预备方案拿来，稍微修正就能使用。

没有预备方案的计划，等到发生了变化再去想办法，往往会惊慌失措，甚至忙中出错。

## 6. How: 方式，方法

How 指的是方式和方法。

➡ 方式和方法从哪里来

方式和方法来自于目的。

有了清楚的目的，才能定出一个明确的目标，有了明确的目标才能找到正确的方向，有了正确的方向才能找到有效的方式，有了有效的方式才能找到一个成功的方法。所以目的、目标、方向、方式、方法是一脉相承的，如果目的不对，方法再好也不会有好的效果。

➡ 学会突破

一般人受到习惯领域框架的限制，喜欢用他习惯、熟悉和擅长的方法，而不愿意去做一些改变，也不愿意去用更好的方法。任何方式和方法都应该强调两个字，即“突破”。管理者必须突破自己习惯领域的框架，采取一些更好的方法，只有这样才能够有竞争的优势。

## 7. How much: 效益分析、成果评估

How much 说的是效益分析，效益分析包括盈亏和机会得失。

➡ 盈亏

在效益分析中讨论成本和利润，或可节省资金，或可挽回损失，就叫盈亏。

➡ 机会得失

效益分析除了考虑盈亏之外，还需要考虑机会得失，包括机会利得和机会损失。

盈亏是眼前看得到的，机会得失可能要通过整体和长远时间才能看得到，但是整个效益一定是盈亏加上机会得失。

### 【案例】

#### 投资的机会损失

某人的所有可用资产是 10 万元，通过各种风险评估认为，若将这些资产用于投资，可以赚 100 万元，他便进行了投资。

投资以后发现还有另外一个投资，风险评估相当，但可以赚 1000 万元，因为时间已经来不及了。这一次他的盈利是 90 万元，但因为失去了那个赚 1000 万元的机会，机会损失是 900 万元，最后的效益就是负 810 万元。

# 第五讲 工作调派及跟催（上）

## 出人头地的秘诀

### 1. 钢铁大王的故事

美国著名企业家和演说家卡耐基，曾经悬赏 10 万美金寻找管理时间的方法。

### 【案例】

#### 卡耐基的时间管理

美国有一个非常有名的企业家叫卡耐基，他是一个大企业家，也是一个大慈善家，还是一个演说家，经常有人请他去演讲成功的秘诀，非常忙。他最大的遗憾就是时间不够用。

因此他悬赏 10 万美金，谁能够找出一个方法让他的时间够用，他愿意付给那个人 10 万美金，考虑到物价上涨的因素，那个时候的 10 万美金等于现在的 500 万美金。于是信件如雪片般飞来，他请了十几个助理，按照他的要求去筛选，筛选出符合他原则的，才交给他看。他从这其中看到一个方法，于是他就照着去做，一做之下果然有效，从此时间够用。他也依照自己的承诺，付给那个提供方法的人 10 万美金。

实际上那个人给卡耐基提供的方法很简单，共分三步：

第一，把事情依轻重缓急，按照优先顺序排列；

第二，衡量自己的能力和努力，确定自己是有能力没努力，还是很努力但是没能力。依此估计自己一天可以完成几件事；

第三，根据自己的能力和努力，知道一天可以完成哪几件事，然后按照优先顺序表上最前面的那几件事，全力以赴，专心做好，其他的事暂时不要去管。

实际上，人们不是真的事情多，而是因为每件事情都没有做完，留下一些尾巴，事情才会越积越多。如果每天全力以赴把该做的事情都做完了，不要留下尾巴，每一天可能只要做好五六件事就够了。

时间管理就是专心去做最该做的、能力和努力可以完成的那几件事，其他的事先不要管他，这是时间管理的妙诀。

## 2. 孙子兵法：多算胜

《孙子兵法》有一句话叫做“知己知彼，百战不殆”，“殆”的意思就是伤亡。这句话并不是说，通过了解彼此就能够每一次都胜利，而是说如果打 100 次战争都没有什么伤亡，就能够保留元气，赢得最后胜利。如果打了胜仗，但伤亡惨重，持久下来，最终很可能会失败。

成功就是保留元气，能屈能伸，在别人都放弃的时候还能够坚持，一直到成功。

### 【案例】

#### 海尔的成功之道

对于成功之道，海尔认为就四个字“日清日高”，日清就是每天把当日工作检讨一遍，把该做的事情做到今日事今日毕；日高就是每天进步一点点。

可见，成功和失败，在很多情况下只有一线之隔。成功就是要比别人更能坚持一些，而是否能够坚持，依靠的是平常的锻炼。海尔在平日的积累和进步可以给我们启迪。

## 3. 一日之计在昨夜

现今时代说“一日之计在于晨”并不合适，因为这句话出现于农耕时代。现在的管理者早上起来再去准备当天的工作，恐怕时间就来不及了，他应该在晚上就把明天的工作安排好。

成功是给事先准备好的人，而不是给那些临时来凑合的人；成功是给有万无一失准备的人，而不是给一边做再一边想如何打仗的人。

所以现在应该说一日之计在昨夜。今天把明天所有的工作都安排好，过一个有备的明天，安安心心地一开始就能够按计划去实施，这样才能够领先他人，取得成功。

## 4. 每天进步一点点

如果每天都能够进步一点点，而不是进一大步以后退步一点点，日积月累一定会成功的。成功来自于持之以恒，成功来自于永不间断的进步和努力。

### 【案例】

#### 对折白纸

一张白纸，厚度假设是 0.1 毫米，假设它能够无限对叠、无限对折，对折 4 次以后，才 1.6 毫米。但对折到 48 次以后厚度就差不多是地球到月球间的距离那么厚！而对折 56 次就是地球到太阳的距离那么厚了！

一张薄薄的纸，只要你每天让它折一次，刚开始不觉得怎么样，一旦持之以恒，做出的成就可能连自己都会惊讶。



### 【自检 3-1】

思考一下，工作计划中为什么负责任的人只能是唯一的一个人？

---

---

---

[见参考答案 3-1](#)

## 派工

### 1. 分工的标准

做分工和选工的时候，必须有一套作业标准和标准工时，这是工业工程 IE 的基本手法，其中包含三个要件：

#### ➡ 第一步，动作分析方法改善

把这个动作定成标准之前，需要先去分析它，然后把不需要的删除掉，把可以做得更好的进行改善。

### 【案例】

#### 现在的就是最好的

有很多企业都为自己制定了基本的工作标准，但是这里面存在一个很大的问题，就是它们往往把自己的现行工作方法定成标准。

这是天大的错误，因为现在的做法不一定就是最好的，不一定就是正确的和最有效的，所以必须针对现在的做法做动作分析和方法改善。只有在经过彻底的改善后，才有竞争优势，才可以定成标准。

#### ➡ 第二步，定出正确的作业标准

这一步是指经过动作分析、整理思路、流程改善等动作以后，依次建立数据，制定正确的作业标准。

#### ➡ 第三步，定出科学的标准工时

正确的作业标准是说做出来的结果是有进步的、有优势的；而科学的标准工时则是可以验证的。如果验证是对的，任何正常人只要熟练之后，就一定会做得到。

### 2. 新式派工

工作派工和调度是非常苦恼的一项工作。因为工作有轻松和繁重之分，人的天性又是喜欢避重就轻的，所以主管在派工和调动的时候，如果处理不当，很容易引起部属的不满。因此，现代企业一般采用新式派工的方法进行解决，新式派工一般包括两个要素：

#### ➡ 分工、选工代替派工

强制派工很可能导致部属的不满。

其实可以把工作分成几等份，然后由员工自己挑喜欢做的工作，如果能各取所需的话，员工对工作的满意度和忍耐度就会提升。

#### ➡ 短期用轮流，长期差别待遇

对没人选的工作短期内可以用轮流工作的方法取得平等；长期则要采取增加报酬等差别待遇的方式，以鼓励员工选择这项工作。

### 【案例】

#### 如何分酒才公平？

有两个老人都很喜欢喝酒，但都没多少钱，所以两个人就一点一滴地存钱，存够了就去买一瓶酒一块喝。但是一分酒两人就吵架，都认为对方分得不公平。

那么怎样分酒才最合理呢？其实很简单，就是谁分酒，谁就最后挑！这样一来，分的人会力求公平，先挑的人会认为挑

的是多的，所以都会满意。

由上述案例可以得到启示，只要员工能够自己选择工作，怨言和不满就会随之消失。

### 3. 分段式派工

主管很难消除新手难派工的困扰，因为新手对工作不熟悉，熟练员工要教导新手，会导致工作进度比新手来之前还要慢。针对这种情况，可以用分段派工的方式，迅速把新手变为熟练员工。分段式派工是把所有的作业分成三段，具体方法如下：

#### ➡ 重复作业

一个相同的作业需要重复做，重复作业很容易完成作业标准。企业可以在完成作业标准后，让这个新手看懂这个标准，再照着标准做。一般情况下，新手 2~14 天就能熟练。如果 2~14 天内新手连标准都看不懂，或不会照着做，则可断定他不适合这个工作。因为这种作业有 95% 是需要重复的，所以一个新手在 2~14 天内，95% 的工作就熟练了，也就能派工了。

#### ➡ 调整作业

调整作业包括调整温度、压力、时间、速度等，这需要一点经验和判断，新手可以边做边学。

企业可以制作一个交战手册，或者叫做问答手册，内容包括正常的标准，遇到异常状况如何处理、遇到变化如何调整、遇到一些特殊情况时的解决方法。一个好的标准后面应该有一个交战手册，有了交战手册并有主管在一旁指导，新手碰到特殊情况也能从容应对。

调整作业大概占有所有工作的 4.5%，一般花半个月到 3 个月的时间，新手在边做边学的情况下就能熟练。也就是说 3 个月之后，大概 99.5% 的工作，新手都已经熟练了，这个时候就可以派工。

#### ➡ 异常处理

异常处理是指从来没有发生过的事，它实际上和派工无关。真的碰到了，就由主管带着做，也许积累一段经验就会做了；如果积累了经验还是没办法做，则证明这个人能力不行，不能够做到主管，只能做一般的熟练工人。异常处理通常只占日常工作的 0.5%。

把工作分成三段，通过前两段就可以让新手快速变成熟练员工，异常处理则只有少部分人能做，这部分人是可能得到升迁的。

新人不会自动变成熟手，新手造成的工作干扰，是因为主管没有教他、带他，没有将他变为熟手。这是企业的悲哀，也是这个员工的悲哀。

## 调度

企业若没有充分的作业调度制度，就会因为人员分配不均衡而遭受损失。

### 1. 为什么要求员工接受调度

有的单位很忙人手不够，有的单位人多没事可干，如果能把多余的人调去支援人手不够的单位，那么这个企业在不增加人手的情况下可能增加 1 倍的业绩，但员工为什么一般不愿意接受调度呢？原因有两个：

第一，自己好不容易把工作赶完，凭什么要去支援别人；

第二，就算去了，因为不会那个专业，去了也没用。

在可预见的未来三年内，很多岗位的工作将被淘汰，所以只有一种专业的人很可能被淘汰。这种形势已经在逼迫员工去学习其他岗位的工作技能，只有具备身兼数职的能力，才能更好地生存和发展。

### 【案例】

#### 未来的两大趋势

现在已经有两个趋势：

第一，钢领取代蓝领，即只会一项专业的蓝领工人，会被自动化机器取代；

第二，软领取代白领即白领有可能会被一个软件或一个专家系统所取代。例如记账、写程序、画图都可以通过电脑来完成，而管理或制定生产计划，通过 ERP 系统也已经可以完成。

因此有空的时候，要积极地到别的专业去支援。通过支援向其他专业学习，已经成为使自己达到多职多能，不被取代的一条捷径了。

## 2. 阶梯式调度

阶梯式调度是把一个企业的工作分成三个阶梯，分别叫 A、B、C（这里假设 D 是需要被调度的人）。

A 这个工作非常专业，不是一般人马上可以做的，必须要有多年的经验积累才能做，但是它大概只占工作总量的 10%；B 这个工作经过一些训练就能做了它占到工作总量的 25%；C 这个工作根本不需要专业，它占到工作总量的 65%。平时 C 是 B 的副手，C 向 B 学习相关工作经验，而 B 是 A 的副手，B 向 A 学习相关工作经验。

假设 A 请假了，刚好 D 有空，调 D 去做 A 的工作不可能。而 B 平时是 A 的副手，那么就可以调 B 去做 A 的工作，C 调去做 B 的工作，最后调 D 去做 C 的工作，因为 C 这个工作任何人来都可以做，这就是阶梯式调度，如下图所示：

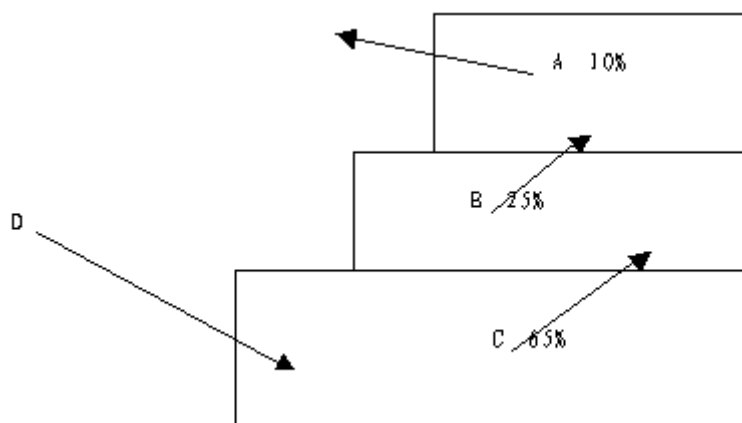


图 4-1 阶梯式调度图

实施阶梯式调度，就能使全公司所有的职务都能调度，在不增加人手的情况下，业绩就能增加一倍，这也就意味着企业的竞争力增加了一倍。

### 【自检 4-1】

为什么员工要学习其他专业岗位的工作？

# 第六讲 工作调派及跟催（下）

## “新、异、变、难”四字诀

假设派工和调度都能够让电脑做了，主管只需要负责后面的四件事，即“新异变难”就可以了。

### 1. 新：新客户、新市场等

新是指新人、新事、新物。

主管在面对不熟悉的新客户、新机具、新市场的时候，是会影响自己的计划和派工的。主管必须把“新”变成“熟”，才能正式单独作业；例如生产一个新产品，必须确定这个新产品从交接、生产、品质到各单位都没问题了，才能生产；同理，一个新机器来了，要先摸清楚了，才能交给工人。

### 【案例 1】

### 不懂装懂，差点惹来大祸

有一家工厂从欧洲进口两台高速油压冲床。一个有 20 多年经验的领班凭经验把机器装好了，然后就开始试机。他把启动按钮按了后，机器没动；再按一次仍然没动，领班就伸头去看，就在他伸头看的时候，他旁边的助手按了一个按钮，机器却突然启动了，幸好这个领班及时缩头，只冲掉了一撮头发，保住了性命。

原来这台机器是高速油压冲床，设计厂商就怕有人乱按把模具冲坏，所以在启动按钮旁边安装了一个保险栓，必须用中指把保险栓扣住才能叫机器启动，否则就不会动。实际上这台机器有操作手册，这个领班不看操作手册，仅凭经验不懂装懂，结果差点丧命，这就是教训。

## 【案例 2】

### 世界工厂

现在中国人出国，经常会发现自己好不容易挑了一些纪念品，回来一看全部是 Made in China，即都是中国制造的。而中国的企业，往往是从其他国家买来一流机器，用二流的操作，生产出质量三流的产品。在某些国家，中国产品甚至和“低价劣质”划上了等号。现在中国已经成为世界工厂，同时中国的产品也已经行销全世界，现在的问题是中国的产品能不能再提升一下档次，不只是成为世界制造业的产地，而且应该成为精品的产地，这才是我们需要努力的。

### 2. 异：例外、异常（与标准不符）

异，就是异常。所谓异常，在管理上的正确说法，主要是通过和两个参数的比较得出的：

- ➡ 第一是跟标准比，生产的结果和标准不符，叫做异常；
- ➡ 第二是跟目标比，生产的产品没有办法达标，叫做异常。

异常是需要主管去控制的，因为如果有异常，说明部属没有办法按照主管的派工和计划去执行。所以主管要改变异常，否则电脑做出来的计划和标准就很难实现。

### 3. 变：内在变化、外在变化（设定条件差异）

变就是变化，管理包含内在的变化和外在的变化。

- ➡ 内在的变化：如新产品、人事、组织的变动；
- ➡ 外在的变化：如竞争市场、政治经济环境的变动。

企业应该随着内外条件的变化去修改管理的方式，要因人因时制宜。一个好的主管必须知道，所有的管理都是在某种条件下成立的，当这个条件变化了，管理方式也要随着条件去改变，否则这个管理就会失败。

### 4. 难：老问题、尚未稳定的技术

难是困难，困难有两点是需要主管去协助的：

#### ➡ 老问题

新问题之所以变成老问题，说明部属没有能力解决这个问题，需要主管去协助解决。

#### ➡ 技术瓶颈

技术瓶颈是指部属在专业能力上没有办法完成的工作。例如，机器老是修不好，产品开发老是出问题等等。

技术瓶颈是能力的问题。在部属出现技术瓶颈问题的时候，主管要对他进行培训，让他有能力之后再承担这个工作。否则，即使用各种方法去激励，部属因为能力的缺失，仍然是无法做到的。

“新、异、变、难”这四个字，是在派工或调度上才会出现的问题，做好了这四个字，就可以让电脑自动派工和调度，主管就可以空出时间去做改善方面的工作。

## 工作跟催需要掌握的基本要件

派工之后需要跟催，需要了解派工是否适当，部属能不能顺利地完成任务。但工作跟催存在两个问题：第一，主管只有少数，执行者、作业者是多数，少数人去管理多数人效果并不好；

第二，如果主管有事不在现场，就不能进行跟催和管理。

对此，要掌握工作跟催的几个基本要件：

### 1. 操作标准与自主检查

自主跟催的效果要好于主管来跟催，所以主管可以制定一定的操作标准，让员工进行自主检查。

大概有 95%的工作可以制定一套作业标准，要求员工照着标准做，做出来以后由员工按照标准自己检查，看做的结果是不是符合标准。主管只对其余的 5%进行抽查，针对可能出现的异常去特别跟催。

### 2. 稼动率

自主检查或主管跟催的时候，还要注意稼动率。稼动率也叫使用率，使用率包含两点：

#### ➡ 人的使用率

将投入工时当作分母，实际工作时间当作分子，就可以得出人的使用率。比如一个人的正常上班时间是 8 个小时，但只有 6 个小时是在真正工作，那么这个人的使用率就是 75%。

#### ➡ 机器设备的使用率

机器的使用率也可以计算出来，分母是 24 小时，分子是机器开动的的时间。比如机器一天工作 16 个小时，那么机器设备的使用率就是 67%。

主管应该确定人和机器的合理使用率，检查作业有没有达到这个合理的稼动率，如果达到了就暂时不用管理；只有在没有达到稼动率，即异常情况下才需要跟催。

### 3. 效率

工作中实际产出的效率，是把实际工作的时间当分母，把产出的产品量换得的标准工时当作分子。例如，一天上班 8 小时，但真正工作的时间只有 6.5 小时，而产量换成标准工时只有 5 小时，那效率就是 5 除以 6.5。

### 4. 异常回馈与追根究底

一个自主检查人如果发现自己一天的效率没有达标，他自己就要先检讨，而不是等主管来找；如果连续三天没有改善，主管就要严重检讨了；如果连续一个月没改善，就要逐级追究相关责任人的责任了。这就是异常反馈制度。

追根究底就是要去寻找异常发生的根本原因，而不能流于表面。

#### 【案例】

##### 一个工厂路上的洞带来的部门膨胀

一个纺织厂的仓库在工厂的后方，经常有运棉花的大卡车载着很厚重的棉花包到仓库去卸棉。卡车把道路压得坑坑洼洼的，工厂也不以为意。直到有一天一辆卡车进厂没有减速，被一个坑洞颠了一下，结果绑棉花包的钢索竟然撑断了，于是重达一吨的棉花包从车上掉了下来，好在旁边没有人，否则可能危及他人的生命安全。

于是工厂立刻请养护工程公司来补洞，两个月后，发现补洞的钱每个月都要花几万元。工厂觉得花钱太多了，干脆自己买来料，找两个工人专门补洞，这样大概每月花 1 万元钱就可以了。更荒唐的是，这个工厂竟然成立了 9 人的补洞班，5 年后竟然成立了多达 28 人的养护工程科，专门负责全厂的道路维修。

实际上，类似的情况在很多单位都有可能出现，比如因为质量不良，找几个人来全检，后来变成全检班，最后变成全检科。但补洞不能解决道路不断被压坏的问题，而全检也不能解决质量不良的问题。真正的解决办法在于找到洞形成的原因，或者产品质量不良的原因，并从源头给予解决，而不是在后面补救。

### 5. 巡视的目的

主管在巡视的时候是应该有目的的，如上所述，主管的责任在于制定相应的标准，在员工能够自我检查的前提下，主管只要跟催异常和协助员工将工作做好，

## 主办权责与绩效管理

跟催有两个非常有效的做法，叫做成果跟催和举证责任。

### 1. 成果评断法

一个主管不一定要眼见为凭，因为对于企业而言，需要的是员工的工作成果。一个员工如果成果都能达标，他即便平常轻轻松松，甚至游手好闲，企业也是可以用的；而另外一个人，如果每天埋头苦干，但是工作没达标，企业也是不能用的。其实一个好的主管，不必看部属多么努力，也不必看他工作多么认真，只要看他每天工作的成果有没有达标就可以了，达标就说明他行，没有达标就要检讨。

所以说成果跟催比眼见为凭效果更好，部属不会因为主管不在而偷懒，也不会在主管在的时候而刻意表现得努力。

### 2. 举证责任

当部属难以达标时，他可能会怪罪其他单位干扰了他，而不是自己不努力。这就存在一个举证责任的问题。比如说，部属说其他单位干扰了自己，就要把那个单位找出来，如果那个单位承认它确实干扰了，它就要负这个责任；如果找不到这个单位，也没有单位承认是该单位的责任，部属还是要自己负责。

对员工而言，因为承担举证责任，与其拼命找一个单位来替自己承担责任，还不如尽力把事情做好，那样反而更省事。

由此可见，只要实行成果跟催和举证责任制度，一个主管，即便没有每天都在工作岗位，甚至没有每天都在工厂，内部工作照样能够跟催到，部属也能够按照主管的派工、进度和计划去完成自己的工作。

#### 【自检 4-2】

倘若一个工人正常上班 8 个小时，但真正有效的工作时间是 5 个小时，而最后按照产量换算的标准工时是 4 个小时，那么这个工人的效率是多少？

A. 80%

B. 50%

## 第七讲 工作教导（上）

身为生产主管，所肩负的责任之一就是工作教导。而要做好工作教导，自己就必须具备工作方面的知识，明白自己教导责任的知识，并且知道在教导中应遵循的一些技巧和方法。

### 具备工作知识

生产主管所应具备的工作方面的知识，可以分为三件事。

#### 1. 懂得做法

懂得做法要求主管能够熟悉其权限范围内的所有工作的操作规律，要做到这一点还需要符合两个要件：

- ➡ 能够写出作业标准
- ➡ 作业标准必须能够让新人看得懂

企业的主管一般是能够写出作业标准的，但这并不意味着他写出的作业标准新人就一定会看得懂，并且能够将动作做对。

#### 【案例】

工作标准的合格率

某管理学家研究过几千家企业的作业标准，发现真正合格的不到 3%，97%的企业内部的标准基本上是不合格的。这部分企业包括中日合资、中美合资及其他一些中外合资企业。

可见，主管要“懂得做法”并不是一件轻而易举的事情。而标准是否合格其实很好判断，就是看新人是否能看懂，并且能够照做。

2. 做得熟练

主管需要对其主管的工作做得熟练，才能够去教导别人，而工作做得熟练也要符合两个基本要件：

- ➡ 动作熟练
- ➡ 达到标准

动作熟练，并不代表动作一定标准或者正确。倘若自己的动作一直是错误的，做得再熟练仍然是错误的。

【案例】

20 个正确动作？

某工厂有 20 个老师傅，每个老师傅工龄都超过 10 年，动作都非常熟练，但这 20 个老师傅做出来的动作和步骤都不一样。这实际上意味着可能所有的师傅里没有一个是正确的，如果是正确的，大家做的应该都是一个样才对。

所以，每一个人，包括主管和老师傅，都应该时刻问自己，自己的动作熟练吗？正确之后有没有达到标准？在标准工时内能不能完成这个动作？

只有不断地精益求精，才能够不断进步。

3. 能够教导

“能够教导”并不是简单地能教就行了，它也要符合两个要件：

- ➡ 在规定的时间内教会
- ➡ 教导后，新人动作能够达标

新人学会之后，能够熟练地在规定的时间内完成工作，才叫“能够教导”。

只有做好上述三件事，即懂得做法、做得熟练、能够教导，才能真正胜任教导的工作，否则就证明这个主管的技能还不到位，还有很大的改善空间。

具体到一个企业的工作，各级主管应该掌握的情况如表 5-1 所示。

表 5-1 各级主管应具备的工作上的知识

	%	懂得做法 1. 写出作业标准 2. 新人看得懂做得对	做得熟练 1. 动作正确 2. 达到标准	能够教导 1. 及时教会 2. 达到目标
领班	95	√	√	√
组长	85	√	△	√
主管、主任	65	√	—	△
经理、厂长	45	√	—	—
总经理	15	△	—	—

【表析】

表 5-1 里列出的符号的含义是，打勾的表示不但要懂，还要会做；划方框的表示只要懂就行了；划一条横线的表示知道就行了，不需要过于了解。例如总经理对这些工作稍微懂一些就行了，不需要亲自去做；但是第一线的主管不但要懂，而且



必须会做，同时要熟练。

## 了解所担责任

教导新人、为企业培养接班人是企业主管的一项神圣使命。一个不能替企业培养接班人的主管，严格说起来是没有价值的，甚至会成为企业成长的祸害。如果这个主管在还没有培养出接班人的情况下就突然离开岗位，可能会导致一段时间内工作无人可替，企业就会因此而蒙受损失。所以，一个主管必须知道，他不是完成自己的工作就行了，还需要知道自已的责任。一个生产主管所承担的责任包括以下内容：

### 1. 效率、品质、成本、交期、服务

除了本职工作要做好之外，跟工作有关的效率、品质、成本、交期、服务等方面，主管也要注意。例如企业有没有通过 ISO9000 认证？有没有品质政策？每一个员工都知道公司的品质政策吗？主管只有让自己的部属和第一线的员工都清楚公司的品质政策，这个政策才能真正实现。

### 2. 安全

主管的另外一个很重要的责任教导，就是安全教导的职责。每一个员工都应该快快乐乐来上班，平平安安回家去。

#### 【案例】

##### 少几个指头是正常的？

有一个做冲压的工厂，全厂没有人十指是完好的，连老板都只有 8 个指头。老板竟然说“我们这个行业很特别，少几个指头是正常的。工伤不能怪我，我已经叫他注意安全了”。

这完全是推卸责任的说法，如果仅凭员工自身的安全意识来躲避风险，在某些危险行业，工伤是肯定会发生的。主管应该仔细思考做好安全维护的方法，让员工即使不小心也不会受到伤害，这才是真正的安全。

### 3. 企业文化与商誉

责任的教导，还表现在对企业的文化能不能融入，对企业的商誉能不能维护。比如说，经常穿厂服，代表以厂为荣。穿着厂服面向外界，表现得好人人家会觉得他所在的企业好，表现得不好，人家就会觉得是这个企业不好，这是企业的商誉。

一个员工一旦进到企业，他就是企业的代表，他要维护企业的商誉以及企业产品的质量和成本。

#### 【案例】

##### 企业的成本和员工无关？

很多员工可能觉得，企业的成本跟自己无关，自己只是领薪水的打工仔，但如果企业亏损了，员工的薪水就难以保证；如果企业赚的钱比较多，一般的企业都愿意为员工提供更好的待遇。所以从广义上来说，企业的成本和员工是息息相关的。

因此说，在谈工作教导的时候，绝对不能只要求员工会做就行，做好做坏、做多做少就各凭造化了。一个员工进到企业来，一方面希望从企业得到和其工作相称的待遇，另一方面也希望能够在企业的培训中成才。主管的责任之一就是通过自己的带领、教导，促使员工胜任自己的工作，达成自己的工作目标。否则，既糟蹋了这个员工，也愧对企业赋予主管的使命。

## 教导的技巧

一般认为，教导就是手把手，就是让员工观摩，然后照着做。例如，以前老师傅带徒弟时，就是师傅操作，让徒弟在旁边观摩；有的师傅甚至藏私，不让徒弟看清楚，徒弟想知道还要偷偷地学。这样传授技术会存在很多弊病：第一，教的人有限；第二，教的效果也很难保证。

现在对教导正确的说法是：老师傅凭着一套作业标准来带徒弟，徒弟跟着作业标准学，有问题才问老师傅。老师傅根据徒弟的学习成果，再决定在什么地方对他进行重点辅导，而不是从头教到尾。作业标准是无数人和无数经验积累下来的，因此用它来教效果最好。同时又因为新人很可能犯错，所以需要师傅有足够的耐心，而不是一味地训斥，否则徒弟就有可能因为害怕做错而不敢干。教导的具体技巧，主要有以下五种：

### 1. 设身处地

第一步，师傅一定要设身处地，将心比心，让徒弟安心学习，要有耐心，不能急躁。

#### 【案例】

##### 笨师傅

某个师傅教导新人的效果很好，他总是在徒弟犯错的时候说：“这个工作师傅我当时学了七八次都没搞定，你刚来不要急。”徒弟总是在想，师傅当年比自己还笨，没关系，自己可以慢慢来。这样一来，他的徒弟在安心学习一段时间后，总能很快胜任自己的工作。

进行工作教导，一定要让学习者安心后再开始教。因为没有安心的时候，学习效果肯定是最差的。要设身处地为新人着想，自己已经做了很多年了，别人刚来，不能要求他和自己做得一样。

### 2. 由浅入深

当新人安心之后，第二步要给他信心，让他有兴趣。具体而言，就是在教导上要由浅入深，教会一件再教下一件。如果一下子教完，新人是记不住的。

### 3. 正确示范

在徒弟有兴趣、有信心后，主管接着要正确示范。

所谓正确示范，就是师傅首先做给徒弟看，然后徒弟跟着师傅一起做，最后再由徒弟做，师傅进行相应的纠正，直到徒弟的工作技术达标为止。所谓“正确示范”隐含的意思还包括，师傅的动作应该是正确的才能作为示范。

### 4. 纠正错误

在正确示范的过程中，师傅如果发现徒弟有错误动作，就应该立刻叫停，及时给予纠正。一定要在学习的过程中把他的错误纠正过来，否则一旦养成习惯，终生难改。这首先要要求师傅本人要按照工作标准严格要求自己，不能将自己的一些坏习惯带给徒弟。

#### 【案例】

##### 学到错误习惯的理发师

有一个徒弟去学理发，师傅让他找一个冬瓜去削瓜皮，以此锻炼他的刀法。当徒弟削到一半时，师傅对徒弟说：“徒弟，帮我打个水。”徒弟就把剃刀往冬瓜上一插，打水去了。

徒弟学满出师后，自己开了一个理发店。一次，他给一个顾客理发理到一半时，他老婆叫他过来一下，他就顺手把剃刀往顾客的头上一插走了，客人自然就受伤了。长此以往，也就不再有客人来他这里理发了。

可见，一些看似不起眼的错误习惯，很可能在自己的工作中造成难以预计的危害后果。因此，在新人学习的时候，一定要及时给他纠正错误。

### 5. 激发上进心及荣誉感

如果教的人很认真，学的人却漫不经心，那么新人也很难很快胜任工作。一个好的教导者，在教导新人的时候，会激发他的上进心和荣誉感，通过种种方法促使新人学习。

#### 【案例】

### 聪明的教导者

某工厂的一个熟练工在教导新人的时候成绩很好，总结原因有两个：

第一，他总是对徒弟说，前面那批人还不如你们聪明，也只花了 8 天就学会了。你们呢？徒弟们都说，“我们 5 天学会给你看”。因为人都不喜欢输，激起了徒弟的上进心就能够促使他们更快地学习。

第二，他们公司有规定，工作如果能提早学会，就能提早正式任用，享受正式任用的待遇。如果超过 14 天没有学会，就不予任用。可见，通过软硬兼施，激发学习者的上进心、荣誉感和危机感，有助于学习者更好的学习。

通过以上的技巧，就能够让新人按部就班地，在规定的时间内学会相关的工作技能，并尽早正式派工。

## 第八讲 工作教导（下）

### 教导的方法

#### 1. 培训的种类

人们经常认为，自己企业的培训做得不够。这是对培训概念的理解错误，真正的培训只有两个，其他的只能是锦上添花。

##### ➡ 工作期培训

在工作中学以致用，进行演练，也是一种培训的途径。如果在工作中都不能好好发挥，而奢谈其他方式的培训，是好高骛远的表现。

##### ➡ 自我进修

工作上有问题，可以找相关人员与自己讨论，或者回去自己买书来看，或者自己反复检讨，找出解决的方法。

一个不愿意自我进修，完全靠企业来培训的人，即便给他这种机会，他也很难在企业的培训中取得好的成绩。

#### 【案例 1】

##### 企业的培训

企业可能有一些专门的培训，但需要被培训人员拥有一定的基础和经验，才能分辨哪些对自己有用。只有充分投入工作，从工作中积累经验，并通过自我进修来自我提升的人，才知道自己还需要什么。

有针对性地学习，培训的效果才会好。

工作即训练，通过自我进修去弥补工作上的一些缺欠，还有不足再通过专门的培训充电，这才是培训的正确过程，否则只是浪费培训资源。

#### 【案例 2】

##### “发疯”的小秘书

某公司有个 20 多岁的女职员，毕业后 3 年一直在公司底层做秘书。她 25 岁那一年，花了 200 万台币报名参加了一个世界名牌大学的 EMBA 课程的学习。这个 EMBA 班为期 3 年，参加这个班学习的人，要么是高层企业的经理人，要么是中小企业的老板，再就是政府机关的官员，很多都是公司花钱给他们上的，只有这个小秘书是自己出钱。她 3 年的薪水还不够 200 万台币，她所有的积蓄都拿出来，还借了钱，才能参加这个课程的学习，大家都觉得她疯了。但是这个小秘书通过认真地学习和实践，最后取得了非常好的学习成绩。3 年结业后，她所在的美国总公司把她提升为亚太区执行总裁，比她原来老板的职务还高，此时这个女孩才 28 岁。28 岁就能够任亚太区执行总裁，难道美国总公司疯了不成？而美国总公司认为，肯投资 200 万培训自己的人，公司为什么不敢投资去栽培她？

通过个人的培训和投资，看似没有直接的利益，但只要努力，总是有机会创造奇迹的。

### 【案例3】

#### 不看书也能培训

某世界知名公司的老总很重视培训，他规定任何员工要买书学习的话，公司都给补助一半，包括车间的工人。大家觉得这个老总疯了，管理阶层看书也就罢了，工人有什么可看的呢？很多工人为了得到补助，往往买来书却不看。有人觉得这是浪费，但那个老总坚持继续补助。

3年过后，人们发现工人都变得很有气质了。大家都觉得奇怪，不看书怎么会有气质呢？原来工人把书放在书架上，每天光看书名，比如《如何做好管理》、《如何掌控时间》、《如何提升质量》……潜移默化之下也变得有气质了。这就是培训的效果。

可见，公司只要注意对员工的培训，潜移默化之下，可能用很小的投资就能带来巨大的效益。

## 2. 如何激发员工的学习欲望

要在工作中真正做到学以致用，真正做到发挥所长，不断地激发出创意和学习其他专业的动力，并不是一件容易的事，大部分人都会安于现状。通过下面几种方式的设计，可以让人比较容易接受挑战，在工作中作一些突破性的改善。

### ➡ 升等晋级考试

激发员工学习欲望最有效的做法，就是定期举办岗位的专业考试。

每个岗位每半年或每一年举办一次考试，考不及格的可以补考一次，补考不及格的就要离开这个岗位，做降级或开除处理，因为该员工可能不适合这个岗位，

### 【案例】

#### 某鞋厂的岗位升等晋级考试

某鞋厂有8万多人，其中科长就有1500位。第一次考试只有30%及格，70%不及格，补考完之后还有40%不及格。对这40%不及格的科长，厂里全部做了撤职处理。从此，该企业的生产效率大大提高。

可见，考试是让每一个人能够认真投入工作，不断进步的有效方法。

### ➡ 轮调

轮调也叫做轮岗。

企业内部经常会因为某件事情而产生分歧，彼此争议不断，难以协调，这是因为本位主义在作怪。通过轮调，可以让员工摆脱本位主义，主动和其他部门协调。同时轮调也会促使员工在平常的工作外再去准备好第二专业，因为他知道有一天他会轮岗到其他的工作岗位上。可见轮岗这种手段可以让每一个人不但学习好自己的工作，也会促使员工思考以后自己接手新的工作时，如何做得更好并为此做好必要的技术和心理准备。

### 【案例】

#### 如何协调主管间的矛盾

某企业没有实行轮岗制度，所以质量主管和生产主管经常发生矛盾。质量主管经常挡着生产主管不让他出货，而生产主管则总是费尽心机以各种理由证明质量主管的标准过于苛刻……

假如通过轮调制度把两个人的职位互调一下，可以设想，两个人一定会积极地协调，找出一个对企业对客户都有利的做法。

### ➡ 实质代理

主管不在工作岗位期间，一般会找人代理自己的工作。这个人可能是实质代理，也可能是名义代理。

① 名义代理：这个代理人不能完全代替主管的工作，主管回来之后，那些工作还是会留给这个主管来做的。

② 实质代理：这个代理人能替代离开主管的工作，主管回来后，工作已经做完，主管无需再做。

### 【案例】

#### 某企业的实质代理人培养制度

某企业推行实质代理人培养制度，规定对一件重要的工作，相应主管在每个月至少要找出 5 天，让他的代理人来做。这样做有两个好处：第一，可以培养实质代理人的工作能力；第二，如果真的遇到了什么问题，主管可以来指导他。通过对实质代理人的培训，以后如果主管离开了这个工作，代理人或者接班人马上就能接手工作，使工作不受影响。

首先，这种制度可以为企业培养接班人；其次，可以培养代理人的其他专长、专业；再次，还可以给主管空出时间去做深度的培训。可见，这种制度是一举三得的好事。

### 3. 培训的效果

通常培训有三个效果，这三个效果都能量化。

#### ➡ 上课的效果

一个好的培训，通常会在上课之前请学员填一个问卷，以便讲师了解被培训人员对该课程的熟悉情况。上完课后，同样的问卷再填一次，这样培训的效果就能得到量化。

比如培训后大部分人都打了 80 分，只有少部分人打 30 分，证明这个培训的效果还是比较好的；如果很多人都只能拿到 30 分，则证明这个培训的效果不好。

#### ➡ 扩散的效果

企业的员工不是每一个人都能参加培训，因此，可以挑选骨干学员来参加培训，再由骨干学员回去教，把效果扩散给其他人。一个人学习，一群人受惠，这是扩散的效果。培训绝对不是少数人的权利，而应该扩散到企业的每一个人。

#### ➡ 应用的效果

真正的培训效果是最后要做出成果来，这就叫做应用的效果。培训后，被培训人员要在 3~6 个月之间写一份运用心得报告，要求写明学到了哪些东西，运用在什么地方，产生了什么效果，为企业带来了什么效益。对这些目标最后进行验收，就能够得知培训带来的效果。

## 第九讲 工作及方法改善（上）

工作及其方法的改善，是很多生产主管最关心的问题，因为很多企业都知道，不改善自己的工作和方法，企业就难以在激烈的竞争中生存。

### 改善与改恶

有人认为自己没有学习过改善的方法，所以难以进行工作方法的改善；还有人认为改善应该是领导做的事情，和一般员工无关。其实这是一个很大的误区。

#### 1. 天生改善力

改善力是天生的，是一种天赋本能。在讨论这个问题之前，首先讨论一下改善和改恶的区别。

##### ➡ 改善与改恶的区别

改恶是把做不好的事改好，这是企业主管的事；而改善是把做得好的事做得更好，这是需要全体员工努力的事。

在谈改善的时候，其实代表了两个肯定：首先是员工本身的工作做得还不错；其次才是还可以做得更好。所以员工听到自己的工作需要改善的时候，应该是欢欣鼓舞地接受，而不是消极地抗拒。

##### ➡ 工作有多少是可以改善的

改善应该是无限的和永无止境的，即便本身的工作已经做得不错，但仍然需要精益求精。如果认为自己的工作已经止于至善了，那就意味着僵化、不思进取。

因此说，每一个员工天生就有改善力，而且这种改善应该是永无止境，没有限制的。

#### 2. 自己的工作自己改善

员工自己的工作要靠谁来改善？当然是员工自己！因为自己最了解自己的工作，自己最了解如何改最能符合要求。也只有自己来改善才能够量身打造，而不至于出现脱离实际的状况。所以，千万不要期待别人来替自己改善，应该针对自己的工作做深度的改善。

### 3. 搬家法

在工作改善中有一个很重要的观念，就是没有什么工作不能放下，没有什么工作非谁做不可，如果你不能正确对待这两个概念，很难谈工作改善，这就是所谓的“搬家法”。

#### 【案例】

##### 搬家的烦恼

某人住在市区繁华地段，房子很大，但是每次到他家，大家都会觉得很拥挤。因为这个人很爱惜东西，买了新东西后，旧的舍不得丢，统统堆在家里，所以才会让人觉得很拥挤。后来这个人在郊区买了一套新房子，装修好房子之后，他想搬家，这时候才发现以前积攒的东西竟然没有一件配得上新家，只得全部抛弃买新的。

实际上在以前没搬家的时候，那些东西也很难用上，只是无端地让自己的空间更拥挤，而到了搬家的时候才觉得一点用都没有，完全成了累赘。既然如此，为什么不在当时就抛弃，让自己能有一个更宽敞的空间呢？

同理，某些主管总觉得自己手中的工作没有一件能放下，但是如果你被调到新的岗位，却可能很潇洒地离开。为什么调任新职的时候工作就可以都丢下，平时却没有一件可以放下？实际上，通过前面一些方法的介绍可以看出，没有什么事情是非自己做不可的，也没有什么工作是不能放下的。

### 效率意识

工作改善的目的是为了在工作中提升效率，因此，所有的人在工作中必须有效率意识。

#### 1. 一位农村妇女的故事

如上所述，改善力是一种天赋本能，提升效率也是一样。只有不断地想办法，不断地对自己的工作进行改善，效率才能得到提升。

#### 【案例】

##### 农庄高效的原因

美国一个国际知名的效率专家看到一篇报道说，有一个农庄农作物的产出值是全国平均值的两倍。这位专家觉得不可能，因此就想去了解这个农庄高效率的原因。

他来到这个农庄后，看到一户农家便走了进去。进门后他看到一个农妇在工作，这个农妇两只手在织毛线；面前放着一个架子，架子上是一本书，两眼在看书；一只脚在推动一个摇篮，嘴里还哼着催眠曲，另外一只脚在推动一个链条带动着搅拌机；旁边炉子上还烧着一壶有汽笛的水，农妇用耳朵在注意水有没有烧开。更奇怪的是，他发现这个农妇每隔一会就站起来，然后坐下去。原来这个农妇的坐垫是一大袋必须不断压才会好吃的奶酪。

看完之后，这个效率专家说，不用再看农庄其他的工作了，他已经知道这个农庄高效率的原因了。

可见，提升效率并没有什么神奇之处，只是在于不断地想办法，不断对工作方法进行改善。

#### 2. 人有几只手

人有几只手？正常的人当然只有两只。但在效率这个概念上，“手”的含义是指工作的能力，包含工具、管理等种种有形或无形的力量。例如，一台机器的工作量可能超过 200 个普通劳动力的工作量，而这台机器亦被称为“手”。

资源是有限的，让有限的资源发挥无限的力量，这才是高效率的真正原因。一般来说，人拥有以下几种力量：

##### ➡ 劳力之手

劳力之手指的是人自身基本的力量和能力。根据分析，一个正常人的劳力之手，如果能够充分发挥作

用，大概可以做到正常人平均能力的四倍。

但这也是有限的，并不是高效率的真正原因。

#### ➡ 劳心之手

劳心之手指人的聪明才智和因为心态所激发的潜能。例如，人们能够生产出各种机械代替自己工作；而潜能则来自于心态，有报道说，一个母亲为了救自己的孩子，竟然能够推开一辆汽车，这已经不是“奇迹”的范畴了。

一个人正常的劳心之手，一个能够充分运用脑力及潜能的人，可以做到正常人的 300 倍。

但即使是这样，力量还是有限的。

#### ➡ 管理之手

管理之手可以通过一定的分工合作，让员工充分发挥劳力之手和劳心之手。只有这样，才能将力量无限发挥，这才是高效率的真正原因。

### 3. 品质合格、安全保障、作业合理

很多人认为改善就是追求效率，追求效率难免会牺牲质量、难免会影响安全、难免会采取一些不合理的作业手段，例如机器正常的作业本来是每分钟转 100 转，现在改成每分钟转 200 转。这样做，虽然效率提升上去了，却造成产品质量的大面积不合格、工伤事故频发和不合理作业的大范围出现。

这当然是不合理的，一个真正的效率提升，一定要符合三个要件，即：

#### ➡ 质量合格

#### ➡ 安全保障

#### ➡ 作业合理

绝对不能为了提升效率而牺牲质量或造成人员的伤亡，也不能出现不合理的作业，这是改善和效率提升的基本条件。

## 工作改善八字诀

工作改善，总结起来有四句八字诀，如下所述：

### 1. 没有绝对的不可能

天下事没有什么是不可能，登月、飞行、千里之外听到别人的声音，这些在古人看来荒诞不经的想法，在现实中凭借宇宙飞船、飞机、电话的发明都已经实现。谁又能确定现在看起来有些荒诞的想法，比如男人生孩子、长生不老等想法，在未来不能实现呢？

#### 【案例】

##### 男人生孩子

男人生孩子，看起来是个笑谈，但实际上在技术上已经是趋近于成熟了。通过人工子宫和试管婴儿等技术，男人生孩子已经不是一个技术问题，而已经上升为一个习惯、道德和法律的问题。

很多人在遇到事情后，首先自己就认为不可能，这种心理障碍是成功的最大阻碍。任何事情都要勇于接受挑战，并坚持一段时间，用这样的心理去接受挑战，成功的几率远大于其他轻易放弃的人。

### 2. 凡事皆有更好方法

凡事皆有更好方法，这句话在之前的文章中已经有过表述，就是说，人不能止于至善，凡事没有最好，只有更好。

#### 【案例】

##### 逆水行舟

古语云“逆水行舟，不进则退”，现在的状况却是“逆水行舟，不进则亡”，也就是说，在这个残酷的竞争社会中，如



果自己比别人进步的慢就可能被淘汰。因此说，凡事皆有更好方法，千万不要满足于现状，认为自己已经止于至善了。

### 3. 同中求异、异中求同

要对已经看似完善的工作进行改善，怎么改？

从相同的工作方法中找出差异点，再从差异中寻找出问题，并从问题中找到改善的方法，然后以这种改善后的方法作为标准进行普及，这就叫做同中求异、异中求同。

#### 【案例】

##### 如何解决电缆厂的老问题

台湾某电缆厂 50 年来有一个问题始终解决不了。工厂有一种冷焊机，是把上一轴的线尾，跟下一轴的线头焊起来，再去研磨。若是新手焊，可能 10 条断 8 条，而老手焊 10 条最多也就断 2 条。

问题是怎么解决的呢？通过咨询管理学家，这个企业首先找到了新手和老手在动作上的显著差异。发现新手是把两根线夹住以后，在焊的时候断掉的。而老手的接法跟新手完全不同，他们只是轻轻把线压一下，然后把线转一转，接着再压一下，再把线转一转，如此操作断得就少。

通过咨询工程师得知，两个线的断面经过高压会产生应力，应力如果不均匀，用力拉就容易断。而老手的动作相对于新手而言，两根线之间的应力更加均匀。由此，就发现了这个问题的改善点：减少两根线之间的应力不均匀。

这个工厂在每一段冷焊机上都做一个 90 度的导杆，从此以后，无论新手老手，每压一下转 90 度，刚好一圈回来，应力也就均匀了。最后，这个工厂把这个动作定成标准，要求新手、老手完全照标准动作来做，从此这个老问题就被彻底解决了。

### 4. 剔除、合并、重组、简化

#### ➡ 剔除

剔除就是放弃不必要的工作。

不必要的工作，在前面的文章中已经有过详细的表述，包括重要但是不急的事、不重要也不急的事和无效工作。

#### ➡ 合并

合并是合并相同的工作。

做一件事情，95%的时间是在做准备，如果能够把相同的事合并，就免除了不必要的准备时间。同时，工作一旦合并，原来在工作与工作之间的零碎时间就可以集中起来运用了。

#### ➡ 重组

重组就是把工作重新组合、分配，让它权责明确并消除重复工作。

工作如果权责不明，就不会有人认真去做；如果做了很多重复工作，就会造成人力的极大浪费。所以，消除权责不明和重复工作很有必要。

#### ➡ 简化

简化是运用工具及方法，让工作和流程更快速，更简单。

## 第十讲 工作及方法改善（下）

### 问题管理

#### 1. 假象与真因

方法改善首先要从差异点和问题切入，而问题又往往包括真的问题和问题延伸出来的假象，即真因和假象。

## 【案例】

### 小和尚的故事

少林寺有一个规定，要练少林功夫，必须先把分配的工作做完，有了多余的时间才能参加练功。所以小和尚们如果想练功，首先就要很努力地工作。

有个小和尚被分配扫落叶，可是扫完落叶后，不多久叶子又落下来了，他由早扫到晚，怎么扫都扫不完。后来小和尚才发现，树之所以不断地落叶子，是因为树干里长了虫，因为长了虫所以容易落叶，于是他就请下山的和尚帮他买来了杀虫药，杀完虫，落叶少了，工作也就轻松了，由此便可以去练功夫了。

这或许是一个虚构的小故事，但从中仍然可以得到启发，在解决问题的时候，是应该扫落叶，还是应该杀虫呢？落叶不是真的问题，真的问题是树干里的虫，如果不杀虫，不解决真正的问题，而是拼命地扫落叶，问题会层出不穷，永无止境。所以，要谈方法改善，首先要找到真正的问题，真正的问题没有找到，所有的对策都不会有效。

## 2. 解决问题的步骤：Find、Filter、Figure、Face& Follow

西方将解决问题的步骤称为 5F 法，分别是 Find, Filter, Figure, Face 和 Follow。

➡ Find 是指收集数据；

➡ Filter 是指过滤数据，把没有用的数据过滤掉；

➡ Figure 是指分析数据，按照数据影响的程度做一个排列，把影响度大的放在前面，影响度小的放在后面；

➡ Face 是指面对问题，提出对策；

➡ Follow 是指检讨这个对策是否有效，研究结果。

5F 法的前三个步骤都是研究数据，数据对了就能提出有效的对策，然后讨论对策结果，如果结果不好，则需要再一次进行数据分析。

## 3. 解决问题的方法：找出真因、标本兼治、再发防止、标准化纳入日常管理体系

东方文化中解决问题的步骤分为四步，具体内容如下：

➡ 找出真因

和 5F 法相比，找出真因就相当于之前的三个步骤。问题在于，真因如何去找？靠领导的英明睿智或者瞎猜，都是不科学的。由此，可以借鉴 5F 法中前三个步骤，通过具体的数据分析来找到问题发生的真正原因。

➡ 标本兼治

借用中医理论，企业的问题也要标本兼治。

## 【案例】

### 主管们的困惑

如今在国内某些企业，主管有时候很矛盾，自己是应该任由事故和异常发生，然后四处去解决问题，以博得老板的欣赏呢？还是将一切事故隐患消除，然后因为坐在一旁没事，而被老板开除？或者因为自己已经将所有的事情安排好了，自己没有事干，老板更加赏识自己？

毫无疑问，英明的老板当然会欣赏一个“无所事事”的主管。因为在企业中，对待问题要求标本兼治，治本胜于治标，切不能头痛医头，脚痛医脚，那样只会让问题继续发生。

➡ 再发防止

再发防止，就是进行经验传承，避免重蹈覆辙。例如，今天把一个问题解决了，得到了一个教训，那就要把这个经验传承给其他的人，让其他人不犯相同的错误。

## 【案例】

### 中国人的两个劣根性和企业的发展

中国人有两个劣根性，第一是家丑不可外扬；第二是见不得别人胜过自己，自己倒霉也希望别人和自己一样倒霉。今天

我们的企业，如果能做到经验传承，避免重蹈覆辙，这个企业肯定强大；如果所有人都要犯一次相同的错误，这个企业的代价肯定很高。

#### ➡ 标准化纳入日常管理体系

如何进行经验传承，防止其他人犯同样的错误？可以把这套经验留在公司的标准上，纳入公司的日常管理体系，不管什么人来，只要这套制度在，新手也不会犯同样的错误。

追根究底四步骤比 5F 法更加宏观也更加远大，但弱点在于它没有用科学的方法去分析。如果能够将两种方法同时应用，则彼此的缺点都能弥补。

## 合理化四步骤

改善不可操之过急，一定要按部就班地改善，否则很可能欲速则不达。方法改善可以定成合理化的四个步骤，这四个步骤分别叫做消化、融化、活化和同化。

### 1. 消化：了解目的，熟悉方法

消化是了解目的、熟悉方法。目的不对，方法不会成功，比如做 5S 目的是什么，做六个西格玛目的何在，为什么要做 ERP。很多企业盲目地去做，最后失败的也多。

企业必须要知道自己做的改善，目的究竟是什么。如果只是听了一些时髦的词，上了自以为很有用的课，就囫囵吞枣地去做改善，这肯定是不成功的。一定要消化，弄清楚目的和方法之后，再进行下一步。

### 2. 融化：调试可用的企业体质及文化

一个企业有历史就有文化，有文化就有不同的体制，体制不同了绝对不能原封不动地移植其他企业成功的文化，而是要经过调试，让它适合本企业的文化及体制了再去移植。

### 3. 活化：PDCA 的循环

引进来之后要做到活化，活化就是 PDCA 循环，这一点在以后会有较详细的介绍。很多人都知道 PDCA，但 PDCA 要如何循环，恐怕很多企业做不到。

### 4. 同化：形成经营理念，达成全员共识

同化就是形成经营理念，达成全员共识，这是一个永无止境的过程。例如，公司的品质政策每一个基层员工都知道吗？如果连执行者都不知道，也不认同，那又如何能够贯彻品质政策呢？公司不断地有新人进来，原有的人员又要不断地提升，如果不知道，又如何能达成全员共识呢？所以形成经营理念，达成全员共识，是永无止境的努力目标。

## PDCA 循环不已

再差的管理，只要实行 PDCA 循环，都能提升成为适用的管理；再完美的管理，如果不能实行 PDCA 循环，最后都会成为不堪用的东西。如果没有实战经验的话，是很难做到 PDCA 循环不已的。那如何让 PDCA 循环不已？PDCA 循环不已的图如下：

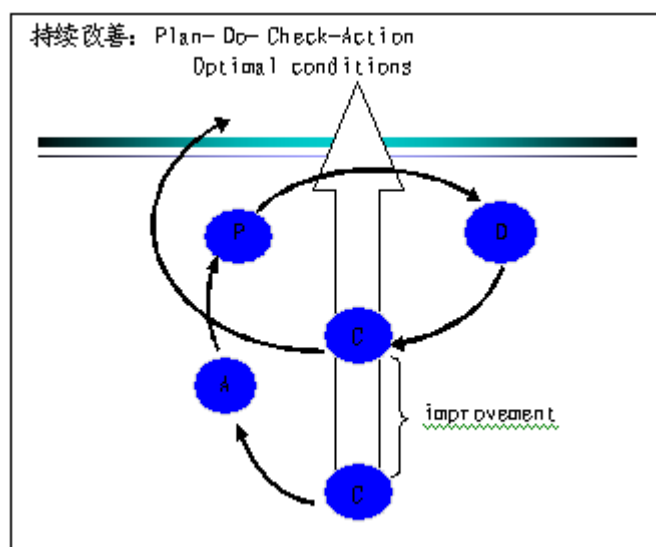


图 6-1 PDCA 循环不已图

### 1. 正常计划、异常计划、优势计划

PDCA 里面最重要的内容在于 P（计划）。计划的重要性，前面已经有过非常详细的介绍，但为什么最后这个计划不能执行呢？这是因为在制定计划的时候，可能只作了一切顺利的正常计划，而没有其他的预备方案。实际上所作的计划应该包括正常计划、异常计划和优势计划。

#### ➡ 正常计划

设想在一切顺利的情况下，就能成功的计划。

#### ➡ 异常计划

设想在一切不顺利的情况之下，应该采用哪些对策来应对这种不顺利局面的计划。

#### ➡ 优势计划

计划执行完成之后，自己要进步，与同业比要有优势的计划。

### 2. 人人有责，各自负责

很多公司的检查，即 PDCA 中的 C，check 做不好。

管理中常说，异常查核，人人有责。但在实际工作中虽说是人人有责，却往往是人人无责。所以要做好 C，就要确定个人查核点，各自服从。每个人把自己岗位上的异常检查出来，其他事不要管。

### 3. 异常比率控制在不影响正常工作的范围内

只是人人有责、各自负责还不够。如果异常多于正常，那就会查不胜查，连正常工作都做不好了。这个时候检查是没有用的，应该回过头来修改计划。因此说，必须把异常查核的工作比率控制在不影响正常工作的范围之内。查核出异常不必强调改正，它正是检查的副产品，查到异常，自然会去改正。

### 4. 落实与贯彻

PDCA 中，A，Action 叫改正，改正有两点：

#### ➡ 纠正违规

如果动作不标准，造成异常，就要去纠正。

#### ➡ 修订标准

如果标准有问题，就要去修正不合标准的行为或者修订不合适的标准。

#### 【自检 6—1】

选择题：是否可以为了追求效率，可以不顾作业的合理性？

# 第十一讲 人员领导（上）

管理人性，带人带心

## 1. 了解人性、引导人性、发扬人性、尊重人性

### ➡ 了解人性

要做好人员领导，最根本的是先要了解人性。

#### ① 人性是可知的

有人说知人知面不知心，因此人性是不可知的，每个人也是不一样的。事实上人性和人心是有区别的，不能说我们不了解人心就不能了解人性。

只要是人就有人性，而且所有人的人性都是一样的。所谓“性相近，习相远”或者“江山易改，本性难移”，说的就是人性是不会改变的，改变的只是人心、习惯和后天的行为。因为每个人的人性都是一样的，所以才能够真正地、透彻地了解人性。

#### ② 人性是善恶兼有的

从孟子的“性善说”到荀子的“性恶说”，道家又提出“性中说”，几千年来，中国对人性的争论从来没有停止过。哪一个对？

三国时杨雄提出了“性全说”，也就是说人性是善恶兼具的。善人也有他的恶性，恶人也有他的善性，这个观点是被众人所肯定的。

### ➡ 引导人性

#### ① 人性是需要引导的

了解人性是可知的，并且是善恶兼具之后，就需要去引导。因为人性都是一样的，导之向善则善，诱之以恶则恶。一个人是好人或者是坏人，不是因为人性，而是基于后天的引导。

#### ② 如何引导人性

人性都有他的需求，包括物质需求和精神需求。如果能满足人性的需求，人就会接受引导。根据每个人不同的需求，是名、利还是成就感，给予相应的满足，就能顺利达成引导人性的目的。

其实人性化管理就是让管理符合人性。能够满足人性需求，就是人性化管理。一个企业、一个老板或者一个主管，如果能够满足人性需求，就会让管理符合人性。当管理符合人性的时候，人性就会得到充分的发挥，这个企业当然就会因此而壮大。

### ➡ 发扬人性

通过满足人性的需求，引导人性之后，就要让这种人性发扬光大，发扬到极致的时候就叫做人性升华。

### ➡ 尊重人性

当人性发扬到极致的时候，它就自动自觉了，已经可以无为而治了，这个时候只要尊重这种发扬到极致的人性就可以了。

## 2. 心的管理：3A（Ambition、Ability、Attitude）

管理者可以用一个比较具体的做法，来让人性充分发挥，即“心的管理”，也叫3A管理。

### ➡ Ambition（企图）

Ambition指的是旺盛的企图心。一个主管如果没有旺盛的企图心，他通常只能原地踏步。而一个老板在找主管的时候，都希望他有旺盛的企图心。例如，这个主管希望自己不断向高标准挑战，希望自己要做到这个领域中的第一名，这就叫旺盛的企图心。

### ➡ Ability（能力）

Ability 指的是应对挑战的能力。有了旺盛的企图心，如果没有实力做后盾，会变成野心。所以要有因应挑战的实力。

实力怎么来？实力是通过不断积累经验而来的。没有经验的积累，就不会有实力。只有认真投入工作，积累经验，才可能实践自己的理想。实践了自己的理想之后，也就意味着自己能出人头地。

#### ➡ Attitude（关系）

Attitude 指的是和谐的人群关系。稻子越饱满越低垂，人越在高位越要虚怀若谷。成大事要靠众人扶持，个人英雄主义难成大事。所以一个要成就大事的人要有和谐的人群关系，要赢得众人的信任和追随。

### 3. 离心力即向心力

带人带心，绝对不是把员工管制得滴水不漏，而是怎么去引导他们在不脱轨的情况下，能够充分发挥自己的能力。

#### 【案例】

##### 好员工？坏员工？

一个员工经常跟自己的主管唱反调，经常挨批评，经常有一些违反常规的行为，他的主管反而觉得这是一个好员工。

很多人都不喜欢这样的部属，认为这个部属不听话，很难管理。这个主管解释说：“其实这个员工也是为了工作好，而不是为了捣蛋。想要做好工作的人才会有不同意见，才会不断地脱离常规去做看似脱轨的创新。如果听话，虽然明知不好也不出声，这才不是好员工。”

可见离心力等于向心力，就是因为向心力很强，才会有更大的离心力。主管应该去引导这个员工，让他把这种不合适的表达方式，转换成一个比较能被接受的方式，这样就能够充分发挥这个员工的创造力，并以此带动这个单位和企业的成长。

## 人即人才，适才适用

只要是人就是人才，一个企业需要各种不同的人才来组成。只要每个人能做好本职工作，对于企业而言就是不可或缺的人才。

### 1. 把人当人

人是企业最宝贵的资源，而不是资产。

很多老板是把人当资产在用，只是想要榨取员工的价值，而不去考虑员工的成长。如果是这样，员工最后当然不能成才，最后会被折旧，消耗。

#### 【案例】

##### 人才是资产？

一个老板很得意地说“人是我们企业最宝贵的资产”。当时就有一个管理学家反问他：“你们企业人才每年折旧多少？有人派资产来培训吗？”

人是资源不是资产，资产是赚钱工具如电脑、机器，需要年年折旧，也不能通过培训得到提升。人是企业最宝贵的资源，只有资源才能生生不息，才能经过培训而成长。

所以说，把人当人，人即人才。人是不是能成才，关键在于有没有把他当人。

### 2. 才尽其用，用之不竭

一个人才是应该舍不得用，还是应该尽量使用，使他充分发挥自己的才干？答案当然是后者。因为人才是需要锻炼才能成材的，只有在工作中让人放手去干，一个普通人才才能不断成长，而在此过程中，企业也能获得最大的收益。

#### 【案例1】

## 盆景还是大树

一个人才希望自己是一个温室中的盆景呢，还是一棵荒野中的大树？我想很多人会选择大树。但是，要成为荒野中的大树是有风险的，荒野之中有雷电和风雨的威胁，但不经风雨考验，哪能长成参天大树？温室中的盆景，能得到很好的照看，但只是好看而已，一旦走出温室就可能枯萎了。

所以说，应该放手让自己的部属去锻炼，去成长，切不可为了让他得到保护和照顾而让他规避困难。

### 【案例 2】

#### 怎么挤奶

把人才比喻成 1 头乳牛，是天天挤 1 份牛奶呢？还是舍不得挤，隔 3 天才挤 1 次，1 次挤出 3 天的分量？实际上，如果 3 天不挤奶，可能第 3 天挤出的奶还不如平时半天挤出得多。

所以说，人才是要天天用的，否则，人才也是可能退化的。

### 【案例 3】

#### 造林与开矿

人才是造林而不是开矿。

很多人都担心对人才过量使用，人才会不会像采矿一样开光了。其实人才是造林，你虽然把这棵树砍伐了，只要种上新苗，最后这个苗会长成大树，而整个森林也会是生生不息的。

所以说，应该用造林而不是用开矿的眼光来看待人才，只要是人，一定可以成才。

## 严肃的爱，推动成长

西方国家在研究日本成为世界经济强国的原因时，得出这么几个结论：一个快乐的员工，才有高昂的生产热情；感觉到幸福满员的员工，他才快乐；感受到爱的员工他才会觉得幸福满员。

日本的企业都能让员工感受到爱，因此员工会觉得幸福满员，于是才有了高昂的生产热情，而由此带动了企业和整个国家的经济发展。这种爱，不是亲子之爱也不是男女之间的情爱，更不是朋友之间的友爱，而是严肃的爱。它是一个为了能够达成目标大家互相团结合作，不分彼此、荣辱与共、生死与共的大爱。

要塑造这种严肃的爱，应该做到以下四条：

### 1. 一视同仁

一视同仁要求主管爱自己的部属，要平等待人，不能有差别待遇，厚此薄彼。

### 2. 合理的要求

合理的要求指的是一个主管爱自己的部属，不能溺爱，应该是当他怠惰的时候去督促他；当他做错的时候，去纠正他。要让他感觉到主管对他是真的好，真的让他能够成长、改正错误、勤奋不懈。

一个不敢合理要求部属的主管，可能会被部属所欢迎，但绝不会尊敬。

### 3. 激励上进

激励上进是指主管要鼓励部属不断学习、不断成长，甚至有一天能够超越自己；而不是永远原地踏步、不求上进。

### 4. 效益回馈

效益回馈，指的是主管爱自己的部属，应该反馈在两个效益上。

➡ 绩效的提高

➡ 爱的扩散

当爱扩散到全公司每一个员工的时候，这个企业肯定会强大起来，这就是严肃的爱。



### 【案例】

#### 一个日本企业的严肃的爱

日本有一家企业对员工的照顾全世界知名。如下是他们必做的：

员工刚进公司的一周内，他的家里一定会收到一封他的直属主管的亲笔感谢函，感谢员工的父母把他的子弟交到公司来，公司一定会好好栽培他，公司一定会好好地让他发挥所长，请这个家庭放心，也请家庭接受公司真诚的感谢，放心地把子弟交到公司来。

当这个员工过生日的时候，会由他的总经理亲自签名写一张贺卡，寄到员工的家里，感谢他这一年的辛劳，祝他生日快乐。

当这个员工干了几十年要退休时，企业每年分四个季度办“荣退会”。荣退会把这个地区的乡亲父老找来，表扬这个员工这几十年来对公司的贡献，然后会在这个会上颁给他一个金盾，表彰他对企业的贡献。这个退休的员工每年生日还会接到总经理的一封亲笔祝贺信和一份温馨的小礼物。甚至这个员工死后，企业会帮他立一个神主牌，放在企业的庙里接受供奉，每年春秋二季由会长率领所有主管祭悼英灵。

可以想像，如果一个企业能对员工实施这样的爱，员工又有什么理由不为企业的发展贡献自己所有的力量呢？

## 第十二讲 人员领导（下）

### 自我管理，生龙活虎

自管理学祖师彼得·杜鲁克提出自主管理的概念开始，21 世纪以来，自我管理已成为不可阻挡的潮流。甚至很多管理学的大师认为，企业不实施自我管理一定会败亡。

#### 1. 为何卧虎藏龙？

自我管理，简单地说就是人人成为管理者。认为主管才叫管理者，工人是执行者，这种观念早已过时。让每一个人成为管理者，让他们能够循序渐进，然后能够健全地交接班，这个企业才能够持续发展。如果所有的管理都要靠管理层，这个企业一定做不大、做不久。这就是很多企业最多 3 代，最多 30 年寿命的原因。

让执行层分摊 80% 的管理工作，让他有机会不断地得以提升，让每一个人都有机会发挥自己的管理才能，这才是发展的正途。一个企业应该从内部找合适的人才提拔上来，这个企业才能够真正稳定地成长起来。

### 【案例】

有一个董事长得意地跟一个管理学家说：“人家都说我这个企业卧虎藏龙，在我这出去的人，在单位不怎么突出，一出去就表现得特别突出，你说呢？”这个管理学家回答：“这句话是在讽刺你。如果是龙、虎，应该是生龙活虎才对。”

#### 2. 信任的魔力

信不信任自己的部属、信不信任自己的主管、信不信任自己的企业，这关系到工作是否能做好。

### 【案例 1】

#### 买东西的心理

某人在买东西时看上了一个登机箱，就问卖多少钱。老板说 880 元，他嫌太贵。老板说一口价，850 元绝对不能再少了，这个人就走了。老板叫他不要走，价格从 300 元、250 元一直叫到 200 元，他也坚持不买。事后，这个人解释说，因为价格降得太多，信任已经不存在了，自己不能确定自己能不能以最合适的价格买到这个箱子。他如果坚持一口价，自己就会买了，

因为这里面包含着信任。

## 【案例 2】

### 为什么作文突然好了

有一个小学生非常讨厌作文，语文老师也总给他最低分数。但突然有一天，这个小学生喜欢作文了，而且每篇都认真写，从此得了最好的成绩。老师觉得很奇怪，一个小学生怎么会突然改变呢？老师就去找原因，这才发现，原来是有一天语文老师改作业改得太累了，本来要给他判最差的成绩，却不小心误笔写成了最好的成绩。小学生拿起作文簿一看，得了最好的成绩，从此喜欢上了作文。经过努力，这个学生激发出自己的潜能，从此作文就写得很好了。

可见，信任是有魔力的，一个员工表现得好坏，实际上就在于你怎么看他。你信任他是人才，他就很可能做好；你不信任他，不给他机会去做去锻炼，他又怎么去表现、去做好呢？

## 3. 负担与成就

是把工作当负担，还是当成就？自主管理者会把工作当成就，而一个被管理者当然会把工作当负担。通过自我管理，让员工把工作当成就一样来做，有助于激发员工的潜能，其工作效率要远大于把工作当负担的员工。

## 人群关系与意见交流

在中国，人们最常碰到的也是最头痛的问题，就是人际关系争斗不休，沟通协调总是出现问题。对此，应该首先纠正两个看法：

### （一）应该讲求人群关系而非人际关系

个人之间的利害关系，当然会争斗不休，但如果是人群关系，则会体现出团结合作。如果把人际关系变成人群关系，那么很多的人与人之间的争议就没有了。

### （二）应该是交流而不是沟通

沟通这种方法是官僚的，所谓沟通是由上而下，而交流则是平等的。员工是愿意被居高临下地“沟通”还是愿意平等地交流？答案可想而知。

那么，如何真正做好人群关系与意见交流呢？

## 1. 十年修得同车乘，百年修得

人们常说“十年修得同船渡，百年修得共枕眠”，除去每天睡觉的时间，一对夫妻大概每天相处 4 个小时。但一个人与同事相处的时间却有可能每天超过 8 个小时。可以说，一个人一天中最美好的时光是和同事相处的，同事之间的缘分也不小。因此一定要珍惜这种缘分，让人群关系变得更紧密。否则，如果每天带着怨气上班，不但上班不愉快，做其他的事情也会受到影响的。

## 2. 忍字真义

人都有脾气，乱发脾气就会破坏关系，所以中国人常说要忍。但“忍字头上一把刀”。完全不发脾气不叫忍，这叫憋气，憋到最后爆发会更严重。

## 【案例】

### 忍无可忍

有一个主管脾气很坏，每次部属犯点小错就会大骂，部属们都很害怕，总是远远地避开他。这个主管觉得很苦恼，从此就立志要忍，在手上戴了一个“忍”字戒，从此不再发脾气。虽然他几个月没有发脾气，但只是苦苦地克制。

有一天人力资源部的经理带几个新人到各单位去介绍。远远看见那个主管走来，就小声对那些新人说，这个主管脾气不好，不要招惹他。想不到这个主管竟然听到了，一下子就走到那个人力资源部经理面前说：“混蛋，胡说什么？我早就改好

了！”这哪里是忍？这完全是忍无可忍地爆发！

要做到真忍，其实是修身养性不生气，做到完全不生气才叫真忍，真忍有四个条件：

➡ 正向思考，不要负向思考

正向思考的人，善用加分法，认为一个人两手空空来到世界，所有的都是得到的；而负向思考的人，倾向于用减分法，总是懊恼于自己的失去，因此经常生气。

➡ 善性思考，不要恶性思考

善性思考的人，是把一切别人对自己的作为都认为是善意的，就不会生气；而恶性思考的人，即便别人只是笑笑，都可能认为他是笑里藏刀，别人送礼物，也认为他一定不怀好意，这种人活得其实很痛苦。

➡ 乐观思考，不要悲观思考

乐观思考的人，总认为天无绝人之路；而悲观思考的人总认为世界末日即将来临。

➡ 积极思考，不要消极思考

积极思考的人，会在重重困难中看到机会，想方设法去克服困难；消极思考的人，即使给他很多机会，他也会在重重机会中看到困难。

所以正向、善性、乐观、积极的人不会生气，不会生气的人才能做到真忍，做到真忍的人才能够成就大业，才能够最后实践他个人的理想。

### 3. 幽默就是力量

真的幽默是高级化解的艺术，可能用一句话就能化解一场纷争、化解一场对抗，甚至消灭一场战争。

#### 【案例】

##### 里根的幽默

美国总统里根的幽默举世闻名。有一次他去加拿大访问，加拿大有很多示威游行说里根是军阀、杀人犯、凶手，而且高声叫骂。

加拿大总统觉得很尴尬，里根就对加拿大总统说：“这种示威游行和谩骂在美国简直是家常便饭，来到贵国也碰到了，让我有宾至如归的感觉。”讲完之后加拿大总统就释然了。

可见，如果能够善用幽默的力量，人群关系和交流会和谐得多。

### 4. 意见交流的几个要点

➡ 对事不对人

在进行意见交流的时候，应该把重点放在工作上的事情，如果掺杂了过多的个人情感，或者刻意去针对他人，就可能造成交流的困难。更不要因为个人的缘故，别人做了 99 件好事不去赞扬，只做了一件很小的错事，就去全面否定他。

➡ 异见即意见

“交流”的含义，除了有平等对待的意思以外，还有就是要听不同的意见。完全相同的看法，不是意见，所以异见就是不同的意见。一个能够包容不同意见的人才能做好真正的交流。

➡ 不用会引起误会的字眼

人们常说“言者无心，听者有意”，有一些言词自己觉得没什么，但是别人听了以后，就觉得你在和他作对。因此在和别人交流时不要使用容易引起误会的字眼。

➡ 不要一竿子打翻一船人

在交流的时候，要注意不能因为个别人的原因和错误而去责怪所有的人。

➡ 不要自命清高看不起他人

每一个人都是人才，每一个人都有自己的优点和长处。自命清高意味着这个人的团队意识太差。如果有不同的意见可以提出来，从不同意见中找出共同的意见，并提炼出最合适的方法，这才是一个团队存在的目的，这才是交流的目的所在。

#### 【自检 7-1】

做到真正的“忍”需要哪四个条件？

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载    网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)