

<<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>