



稻盛和夫曾经说过:“什么是企业经营? 对于我来说,经营就是日益提高自己的哲学理念。”他的经营理念概括为京瓷哲学,京瓷哲学的核心可以概括为这样的人生方程式:人生·工作结果=思维方式×热情×能力。这个方程式可以做这样的解释:能力和热情用分数0到100分表示,而思维方式则从负100分到正100分。

稻盛和夫管理哲学的“天龙八部”(上)

□ 谭小芳

与其他企业家专注于经营管理实现个人最大价值不同,稻盛和夫不断根据自己成功的管理实践经验总结思想,并与他个人的信仰相联系,形成了稻盛哲学,用他的哲学智慧帮助更多企业家实现成功。13年前,稻盛和夫已经拥有巨大财富,但是他捐献了自己的所有股份,穿上袈裟,皈依佛门开始布道。

从“佛道”到“人道”再到“商道”,稻盛和夫总结出了人生至臻境界,同时也把握到企业领导者事业成功的准则。稻盛和夫的企业经营思想可以归纳为:企业家的人格修炼是决定企业成败得失的最关键因素。在经营KDDI公司的过程中,稻盛和夫一直贯彻着“以心为本”的经营哲学。稻盛和夫领导的京瓷公司一直奉行的经营理念是:“在追求全体员工物心两方面幸福的同时,为人类社会做出做出贡献。”

无论外界如何纷扰,这一价值观都不为之左右。它并非空穴来风,乃是融合了儒、佛、理和中国古代经典的精髓。稻盛和夫将它们拾起细细打磨,成为当代管理的主臬。若是未来回顾今日,真正的东方管理学的肇始者乃从稻盛而始。大致说来,稻盛和夫的经营哲学有八点启示,简称为稻盛和夫经营哲学的“天龙八部”——

一、工作是磨炼灵魂的道场

一定要把心灵打扫干净,把自己的思想变得纯洁。这不是为了别人,而是为了自己的人生和经营。“经营为什么需要哲学?人为什么活着?”这是企业经营中最基本的问题。企业家要在企业内部确立正确的“思维方式”,确立正确的哲学,并不懈努力与员工们共同拥有这种“思维方式”和哲学。这样的话,企业就一定发展,一定能保持长期的繁荣。同时,稻盛和夫们还要努力提高自己的心性。稻盛和夫们的人生,就由稻盛和夫们的心来创造。

自1959年创立京瓷公司后,稻盛和夫几十年一直作为京瓷研发带头人。他发现,一旦发疯地投入工作



之中,对某个目标有着强烈的渴望,就会在脑海里形成一个意象,身边的任何一个新发生,都会坚定地指向那个意向。这时,工作现场就会出现照亮前途的火炬,智慧之井就会洞开。用稻盛和夫的话说就是,“工作现场有神灵”。

稻盛和夫一次次遭遇这种工作现场的神灵,以至于他作出结论,解决问题的答案总是在现场。当一个人以不服输的高度热情投入产品研发之中,在对其进行全然的审视、倾听、专注当中,往往会听到“产品的私语”,找到解决问题的办法。稻盛的体悟,给了我们一个相当重要的启示:当对一个追求目标有着强烈的持续的渴望时,丢掉成见,苦苦思索体悟,事先能够清晰“看见”那个崭新的结果。相反,如果事先没有清晰的意象,就不会有崭新的成果出现。

二、阿米巴经营

发明“阿米巴经营”方式的过程,则更为有趣,其来源是中国文学名著《西游记》。稻盛和夫一向重视公司经营、生产与销售各个环节的现场,曾经说过“现场有神灵,答案永远在现场”。但苦于分身乏术。一次在阅读

《西游记》的过程中,他被孙悟空拔一根汗毛可以变出千百个小猴子的情节深深吸引,不禁遐想,如果在公司管理过程中能够同时出现千千万万个自己,那么公司的效率就会大大提高。

2010年,日本其他三大“经营之圣”都已先后辞世,当规模庞大、几乎相当于半个国企的日航宣布破产后,首相鸠山由纪夫出面邀请稻盛和夫重出江湖,担任关系到社会稳定的日航的掌门人。阔别商海13年后,稻盛和夫再次出山。2010年2月1日,他正式出任日航新任董事长兼首席执行官,这一天恰好也是他78岁的生日。

在就任仪式上,他出言谨慎,称“也许稻盛和夫并不称职,但稻盛和夫将以稻盛和夫的方式尽最大努力来拯救日航的员工”,并提出两个要求,一是不收取分文报酬,坚持零薪酬;二是不带任何旧有经营团队进驻日航。言语间潜台词明显:这一次,包袱实在太重,即使是稻盛和夫,也不敢贸然托大,揽下责任。

在数次金融危机中,他坚持不开除包括钟点工在内的任何一名员工,因为“公司永远都是保障员工生活的地方”。在日常经营过程中,他提倡稳

健经营,公司永远保留大量现金,以应付不时之需。最终,京都陶瓷与KDDI公司的每个岗位上,都像存在着另一个“稻盛和夫”,在努力为公司作出贡献。日航、京都陶瓷与KDDI的成功,也证明了稻盛和夫经营方法的成功。

三、人生方程式

人们一般认为,人与人之间的差别取决于个人能力的不同,包括智商、体能等,这些与生俱来的能力决定着人生和事业的成败。事实并非如此。能力或许占了很大的比重,可所持的思维方式、哲学、思想,其实发挥着更重要的作用。稻盛和夫毕业于日本的地方大学,绝对不是才能出众的人。

为了鼓励自己奋发图强,稻盛和夫不相信只靠能力就能决定人生或经营的成败。不管能力是否出众,只要竭尽全力、一丝不苟地去生活,充满热忱地去生活,付出不亚于任何人的努力,就一定会收获好的结果。今年稻盛和夫已经79岁了,回首近80年的人生之路,对于这一点稻盛和夫已经深信不疑。

所以,从年轻时起,稻盛和夫就想出了一个关于人生和工作结果的

方程式,即“人生·工作的结果=思维方式×热情×能力”。观察许多的人生,有人幸福,有人痛苦;企业经营亦是如此,有人做得风生水起,有人却怎么也不见起色。如此大的差别究竟从何而来?稻盛和夫从年轻时就开始思考这个问题,结果想出了上述这个方程式。

四、企业家特殊的战斗力

当我们带着爱的激情特别强烈和持续时,就产生了对某一个事物全然的敏感。任何一个方面的刺激,有关的和无关的,都会通过全然的敏感,转化为通向所渴望目标的台阶,智慧之井最终将喷薄而出,创造性的工作将不断带来喜悦。这是被稻盛和夫证实和揭示出的道理,也是被史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、马云、江南春、李彦宏、李想、史玉柱等优秀的创业领军人物所证实了的“本真”。

谭小芳认为,人性都有偷懒的偏好,领军人物是否能够掌握一刻接一刻的完美标尺,是驾驭企业的关键所在。研发是这样,服务是这样,企业经营管理的总体运营也是这样。只有当事人,最知道利润指标能够说清的问题是有限。而只有置身其中,反复体悟并推究事理,才可以知道实际上可以做得更好。

企业家为了做强做大,绝不恪守形式,甚至可以不要自尊,而必须拥有特殊的战斗力。与一般人想象的不同,这种特殊战斗力表现为一次次“回归零”的能力,表现为与自己和企业的一个新发生接触的能力。不管先前何等成功,什么时候他不能回归零了,开始脱离倾注热情的专业了,也就到了他向下滑行的时候了。

(作者为交广企业管理咨询首席专家)



□ 李葆文

最早的精益生产来源于日本丰田大野耐一等所研究和实践的成果。其中有两大要点,一是准时化;二是人性化的自动化(并非纯粹设备的自动化),称为TPS,即丰田生产体系。其简单描述是根据订单,通过看板传递信息,后拉式组织生产,力争将中间库存不断降低,追求零库存管理。也就是说企业没有中间库,没有最终库,接到订单后逆推到每一道工序,直到第一道工序。美国人称之为JIT(Just In Time)即准时化生产。JIT又称为适时生产,就是在适当的时候生产出适当的中间或最终产品。后来麻省理工学院的学者将这种生产方式总结提炼为LEAN PRODUCTION,我们大陆翻译成精益生产,台湾翻译成精实生产。

显然,这种后拉式生产组织模式可以减少流动资金占有、减少库存浪费、抵御市场变化风险,但却对管理提出更高要求和挑战。精益生产要求设备随时待命,有更好的可用性,更低的故障率、设备管理组织需要有更快的应变能力,可以更迅速地解决现场问题。在这样的前提下,国际一些企业提出精益维修管理问题。所谓的精益维修,就是让维修适应精益生产的要求,是对传统维修管理的挑战,是更高水平、更精准的维修管理体制。

在当今世界,很多企业为了能够应付激烈竞争的局面,要不断增加利润。降低成本成为实现这一目标的重要而且简洁的手段。然而,连续降低成本也出现了一些负面的效果。于是不少企业开始探索精益生产的方式,与此对应的精益维修就应运而生。

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

精益生产和精益维修

在精益领域的维修就是关注价值的维修管理。

从成本的思维转换成价值思维——传统维修预算的关注点主要是降低成本,但要看到他能够给组织或者客户创造多少价值这一积极的一面;

强化维修组织——精益维修组织要为客户创造附加值,是客户的重要合作伙伴;

对产能提升做出贡献——精益维修通过精益文化和工具的导入提升设备可靠性,减少停机损失而为产能和效益提升做出贡献;

以少得多——通过良好精益思想和工具应用,可以较少设备生产更多产品,以优秀备件管理,降低库存;

简化工作——通过知识共有化,包括维修任务的描述、管理流程计划、工具的运用来简化工作。

关键的精益要素可以使组织效率改善,并保持持续的进步。它不仅是为了堵住漏洞、解决问题,达到某种数量上的下降,而是让我们的工作创造增值。其要素包含:

在客户眼里,增加价值与无价值的比例不断改善;

要了解精益的相关原则;

选择正确的工具;

持续改善的理念;

有内容,大家一直都是这么做的。另外的原因是改善项目更关注于以往正在进行的流程,看如何改善之并使之创造增值,而非从大系统的角度看正在做的事情是否有价值。

精益要从文化上引导企业,其关键点是:

价值流——业务流程;

减少浪费——增加有附加值的任务;

流程——按照客户要求方向进步;

后拉式——满足客户实际而非预想的需求;

完善——创造持续改善文化。

另外一个关键要素是选择正确的工具。虽然没有确定的工具清单,其实很多工具都可以应用,如企业的有氧活动等等。

精益也是没有终点的旅程,一旦停下来就可能被其他企业超越,所以要不断培训员工,不断学习新的东西。

精益也是以文化为基础的,因为以前的很多改善是专注于设备和流程控制,但其中60%-80%的原因却是来自人的因素——文化。也不限于管理上的或是现场操作层面上的,而是所有层面上的制度和行为。这往往是很难改变的,需要不断地从基础、领导、制度、参与和评价等方面坚持下去。

如何成为一个精益维修组织呢?首先要选择正确的工作项目;还要选择和培训恰当的人;要应用准确的路

线图 and 工具,并提供有效的管理支持,旨在实现预期的结果。

选择正确的工作项目:项目要与组织目标相关联,要确保项目可以获益,要将项目按照价值、资源需求和时间排出优先序,而且选择项目的关键管理要素,项目要关注“浪费”问题。

选择和培训恰当的人:要保证正确的领导和参与者,选择可以改善的合适人选,建立精益的支持团队,保证足够的培训和改善时间,而且要保证恰当的资源支持到位。

应用准确的路线图和工具:这些内容包括价值流图、标准化、纠错防错设计、快速改善流程以及精益矩阵等。

提供有效的管理支持:要经常性地评价,不断清除障碍,持续地沟通,评价要与绩效管理——个人KPI挂钩。

实现预期的结果:要推进有效的控制计划,专注过程的常规培训,每季度评价系统效率,持续识别和开发新项目等。

经常出现的主要障碍表现为人们的短期观念、以技术改造为借口、太关注设备硬件、忽视软环境、缺乏激情以及没有愿景等。

成为精益维修组织的关键因素是人的行为和态度——文化,首先要详细、准确地描述什么是正确的行为,要能够度量这些行为,要让大家看到正反两方面的结果差异,得到大家的响

应。为此,需要投入一定时间来纠正人的态度,人们是否主动?是否一起进步?怎么做更好?

精益维修组织的另外特征是具有精湛的诊断和维修技术。维修组织不是像救火队一样忙忙乱乱。要能够不断找出问题的源头,解决未来的问题。要不断培训掌握诊断知识,不断告诉团队如何积累经验。

激情是行动的词汇而非仅仅代表情感。精益团队的领导应该是具有激情的领导,是工作的典范,每天都创造价值,每天都有勇气,每天都乐观,每天都是优秀的沟通者。

广义的精益维修是个三维的概念。它体现在以下方面。

1)从设备一生上寻求精益。

在设备一生管理的各个环节,包括设备规划、选型招投标决策、安装、使用、维护、修理、改造、淘汰都存在降低浪费和创造增值的空间,都可以寻求精益。

2)从维修管理流程上寻求精益。

维修管理流程实际上就是从维修策略制定、信息采集、

管理新知：单身CEO爱冒险

这项最新研究可能会让人们看着美国企业界再次直摇头。日前,美国国家经济研究局(National Bureau of Economic Research)发布的一项工作报告认为,由单身CEO管理的公司其股票风险高于那些由已婚CEO管理的公司。

这项研究由宾夕法尼亚大学沃顿商学院(University of Pennsylvania's Wharton School)的两位教授进行,调查了1500家公司及其首席执行官的婚姻状况。两位教授发现,由单身CEO和已婚CEO经营的公司在公司行为上确实存在差异。单身CEO管理的公司往往会投入更多的钱在研发、收购和其他能够更快扩大业务规模的投资上,但失败的概率也更高。结果是股价的波动性更大。

单身CEO为什么更喜欢冒险?对此,这项研究报告《管理者的婚姻状态和风险观》有些语焉不详。两位合著者尼克莱·罗萨诺夫和帕维尔·萨瓦认为,它肯定与约会有关。单身者愿意承担更多风险,提高“配偶质量”。罗萨诺夫称:“即便是在CEO中间,相对地位在婚姻中似乎也很重要。”罗萨诺夫称,有可能选择单身者天性更爱冒险,但他认为这不是答案。他不认为他的统计结果受到了科技公司的影响,科技公司往往有更多的研发投入以及更年轻的CEO。他说,各个行业和地区的CEO都验证了相同的调查结果,虽然不同地区的离婚法可能增加了在一些地区提出婚姻的风险(如果有人希望保护自己的财富的话)。(财富中文网)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药有限公司
海南快克药业总经销

故障诊断、维修组织设计、维修资源配置、维修流程、维修技术和验收标准,还包括设备管理KPI评价以及激励等全过程,这也是PDCA循环在设备管理在逻辑轴上的延伸。每个环节都存在精益的内容。例如,不同的策略,其投入产出比不同,不同的维修组织结构 and 维修资源配置会产生不同的维修成本;不同的KPI评价引导不同的结果。

3)从资源要素上寻求精益。

资源是维修效果的保证。维修资源包括维修设备、备件、材料、能源、技术服务、信息、人工、知识、关系等。合理的配置不同的维修资源,充分发挥企业内部维修资源的效率,挖掘维修资源的价值,也是精益维修的重要任务。例如,备件库存的优化可以在保证检修的前提下使维修备件库存和流动资金占有最小化;有效地将企业内部员工自主维护,外部合同化维修与企业内部专业维修队伍合理搭配,可以使维修成本最小化,维修效率最大化;做好维修知识资产的发掘、储存、分享、标准化和培训,可以大大提升管理效率,减少重复性差错,提升维修组织的整体水平。

Shareford 学府咨询(国际)集团有限公司
SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028