



到底要不要追求零故障

■ 资深管理顾问 蒋坛军

在企业、设备管理论坛或Q群等场合,经常会争论一个问题:我们到底要不要追求设备零故障? 40余年前,日本维护协会在TPM(全面生产维护)的书籍与资料中,就已明文提出了“追求设备零故障”。当然,不是日本的管理理念,就非得盲目接受。我们还是先看一下反对“追求设备零故障”的主要理由:1、很难做到,不如不做;2、会加大维修费用;3、企业应该关注产品,而不应关注设备维修;4、客户不关心我们的设备管理(或者TPM管理)。

“零故障很难做到,不如不做”?设备突发故障可能会带来生产中断效率降低、不合格品增多、能耗增加、排污超标、设备寿命缩短,甚至人员伤亡等直接负面结果;而且,设备故障很可能产生间接负面结果,例如设备故障导致火灾后公司股价下跌、形象受损、订单被取消、客户不满意等。在追求零故障建立预防性维修模式时,哪怕做不到满分暂时只能做到三五成,也是一个大进步,然后再逐步迈向更高的层次。所以,尽管零故障确实是很难达成,但难,不是不做的理由,而恰恰是做的价值所在。动辄以“做不到就不如不做”而继续“不坏不修、坏了才修”的事后维修模式,笔者不客气说一句:这是怕吃苦的懒汉思维。

“会加大维修费用”?如果把“不坏不修、坏了才修”事后维修模式所带来的损失统计出来,然后与预防维修模式的投入成本对比一下,一般会得出一个结论:追求设备零故障所采用的预防维修模式之收益,远远大于所投入的成本(当然要避免过度的预防维修)。说“追求零故障会加大维修费用”,还有一个可能:只是把当前的备件费用、监测仪器添置费、维保人员增加等,与以往的同类投入进行对比。以往突发故障偏多,是在掠夺性透支设备,所以这样对比显然不科学,应把当前对预防维修模式的投入,与未实行预防维修模式而存在的损失、或与实施预防性维修而带来的收益进行对比。

笔者所了解的设备密集型行业中,不但是特殊行业(航空航天、地铁、火电厂、核电站等)必须要追求零故障,就连普通的制造业,例如卷烟、五金冲压、注塑、PCB、造纸、彩印、机加工、饼干、食用油、家具、马达生产等企业里,维修人员利用投入产出比的方法,来逐一判定生产设备各零部件理应选取的维修模式时,结果绝大部分选取了预防维修(即希望突发故障为零),而选取事后维修不足10%。故而,实在没必要钻牛角尖,以偏概全地用“会加大维修费用”作为理由来拒绝“追求零故障”。

“企业应该关注产品,而不应关注设备维修”?若以设备来生产产品,则设备维修模式会对产品的生产效率、质量产生较大的影响。例如:在五金冲压行业,若对设备及其模具不进行预防性维修,则突发故障会带来产品的报废超标;若没有定期吹走设备和模具中的残留铁屑,则产品的“压伤”机会将大幅增加。目标可粗分为两类:结果性目标、过程性目标,两者犹唇齿相依。关注产结果性目标,是一个结果性目标;关注设备维修,则是与其相辅相成的过程性目标。没有好的过程性目标,焉能实现好的结果性目标呢?

“客户不关心我们的设备管理(或者TPM管理)”?客户确实多数情况未必直接关注供方的设备管理,即便供方是严重依赖设备进行生产的。但客户肯定关注供方的产品质量、交货期、价格,而此三者,前文已说明了;与生产设备息息相关。所以,客户不直接关注,不代表我们就可以放松;要满足乃至超越客户期望,就有必要改善客户尚未关注、却实际上是关键的环节。故而,在设备密集型企业中,推行TPM时,宜包含降低客户退货率、提高客户满意度之类的指标(目标)。

在“工业4.0”迎面而来的时代,柔性生产线、连续流生产线、无人工厂等生产设备高度集成的制造方式,可以预见逐步会成为主流,而其显著的特点是自动化程度越来越高、复杂程度越来越大,随之而来的是突发故障所造成的损失更大。在此情形下,追求设备零故障尤为迫切。

不应将设备视为冷冰冰的钢铁,而应将其视犹人般的生命体。无人不渴求身体安然无恙,则于设备而言,“我们到底要不要追求设备零故障”,几近一个伪命题。

■ 孙景华

如果你是一个企业家,选择(外部)顾客需求驱动、还是选择(内部)产品驱动?工业家福特曾经说过:“如果我问顾客想要什么,他们会说自己想要一匹快马、而不会说要汽车。”

无独有偶。乔布斯也有一句名言:“顾客不知道自己想要什么”。事实上乔布斯一生只听从内心召唤,不盲从或跟随顾客需求,并且一生《保持饥饿,保持愚蠢》(乔布斯在美国斯坦福大学2005届毕业典礼上演讲)。乔布斯在演讲中讲述了三个小故事,第一个故事是关于如何把生命中的点点滴滴串连。第二个故事是关于爱和损失。第三个故事是关于死亡。三个小故事连起来构成了乔布斯从生到死亡的人生终极感悟,就是现状永不满足,努力前进,但又谦虚而恭敬。这既是乔布斯的人生感悟,也是乔布斯一生一以贯之的企业经营哲学。

特别值得注意的是,福特与乔布斯都是幸运的,身处社会时代变迁期:工业家福特身处农业时代与工业时代的交替期,互联网时代的乔布斯身处工业时代与互联网时代的变革期,也就是说,福特与乔布斯所说“顾客不知道自己想要什么”,其实是有前提条件的,只有身处社会时代交替变迁期,顾客才不知道自己究竟想要什么。事实也确实如此,在电灯、电话、汽车、飞机、计算机等发明诞生之前,大多数人不会想要这些产品,因为这些产品还不存在。换言之,顾客并不知道如何创新,相反,只有伟大企业家才会创

■ 杨海军

说起价值一词也许并不陌生,对于职场人来讲更是深有体会。一个人从上幼稚园开始似乎已经和这个词汇紧密相伴,即便幼稚园的小朋友还是萌萌的。看似什么也不懂、什么也不会、其实在幼小的心理里早已埋下了价值的种子。幼稚园的老师每天对小朋友说的最多的是你真乖、你真漂亮、你真听话、你是个好宝宝,好宝宝最听话是不淘气的,这一连串的肯定是对孩子的鼓励。一天天的长大他们也会一天天的变化,潜意识里面知道辨别他们认为的好和坏。老师经常夸奖胖胖小朋友次数比夸奖贝贝小朋友的多,这看似简单的口头夸奖对小朋友来说就是老师对不同小朋友的认可度,这里我们可以称之为“价值”的体现。在日常生活中关于价值的例子有许许多多,你只用心体验其实和价值相关的人和事在你生活中如影相随。每个人在每个人心目中位置不同,每个个体在组织中认可度也不一样。认可度就是价值取向,所在的位置决定了一个人的价值。无论你是学生、还是职员,不管你是领导还是被领导。价值和每个人息息相关,他就是你的影子和你形影不离,对你不离不弃。提升价值才能拥有资源,获取更多的机会赢得先机。如何更有价值,笔者认为有以下几点可以去探讨交流。

一、认清自我

在企业中你是谁不重要,关键点是你的领导觉得你是谁很重要。此话听起来有些消极和偏激,其实现实中你认为分析的是有一定道理的。企业是以营利为目的的组织,企业核心就是赚钱。每个人在企业组织里扮演着不同的角色,每个角色演绎着不同画面的内容。这些不同画面的内容,汇聚到一起就是一副集生产、财务、行政、人力、营销的运营图。岗位的不同决定了每个人薪酬的不同,薪酬的不同代表了你在公司领导的认可度不同。简单的理解就是每个人对企业老板价值不一样,有的人老板认为价值大,

造出划时代伟大产品,这也是满足需求与创造需求之间区别:社会稳定期,平庸企业家倾听顾客需求声音满足顾客需求;相反,社会时代变迁期,伟大企业家只听从内心呼吁无中生有的创造需求。

因此,与社会稳定期平庸企业家倾听顾客声音满足需求不同的是,相反,乔布斯的保持饥饿本质上是社会交替期的创造需求的法则,内心永不满足专注产品以及社会时代敏感。

首先,作为一种生活常识,保持饥饿才会每天觅食,相反,饱食终日只会无所事事。当然,乔布斯“保持饥饿”并非是在描述一种生活常识,而是把保持饥饿作为一种持续创新动力、甚至象禅宗一样作为一种人生信仰。事实上,乔布斯“保持饥饿”方法,就是把自己作为一个苛刻精致的工匠,把内心假想中的产品做到好上加好,乃至于极致。换言之,假如没有这种产品极致作为作为持续创新动力,就不会有如此轻薄的iPhone手机。因此,“保持饥饿”与当下流行“饥饿营销”是不同的两回事,它是把企业家内心假想中产品做到极致。

从这个角度来说,罗永浩的锤子手机号称“情怀”似乎与乔布斯“保持饥饿”很相似(情怀这玩意确实具有饥饿诱惑力),然而,锤子手机落地“情怀”却碎了一地,原因就是:锤子手机并没有令人爱不释手的极致之处(无论功能上还是体验上)。事实上,只有当产品到了令人爱不释手甚至无法替代,才是产品情怀真正赢得市场消费者欢心。换言之,罗永浩个人情怀并不代表产品情怀。

提升个人价值布局职场生涯

有的人老板认为价值小。价值大的薪酬一定会高,价值小的薪酬肯定会少,这一点毋庸置疑。这种价值不是你自己说的,也不是大家说的,你自己说和大家说你很有价值,这完全等于零毫无意义。企业组织中只有关键人认可你,你才有价值,你才有地位和权力。一个人在企业中已经被“上纲上线”被戴着有色眼镜的领导“准确定位”,若要重新获得认可可是特别难的事情。好比鸡蛋和石头在一起天天磕磕碰碰,鸡蛋老忍气吞声一忍再忍,自认为这种忍让会改变现状。最终碰的遍体鳞伤,最后认清了自我选择了棉花。从此,鸡蛋过上了幸福的生活。

二、选择大于努力

网上流传的一个段子说:在西藏,再努力也烧不开一壶水,说明大环境很重要;骑自行车,再努力也追不上宝马车,说明公平很重要;一个男人,再优秀没女人也生不下孩子,说明配合很重要。所以有时候,我们贫穷困苦不是因为我们不努力,是因为环境和规则不利于我们,更要命的是:我们还不懂得团结、配合。你懂吗?

传统的意识中我们总认为只要努力就能成功,只要付出就有回报。而对这种获取的成功和回报究竟有没有意义,有没有价值从没认真分析过。总抱怨上苍对我们不公,总觉得别人欠你的,其实这一切都源于自我没有清晰的定位没有足够的智慧。好比你到北京出差,可以乘坐飞机也可以乘坐高铁还可以驾驶自驾车。他们没有什么大的区别,只是速度快慢的不同。

怕的是你方向不对,你所在地是济南你非要到广州乘飞机是不是速度越快离目标越远。学会思考比盲目蛮干主要,选择方向比飞快驰骋重要,选择永远大于努力。

三、打铁还需自身硬,时刻提升自身价值

说你行你就行不行也行,说你不行你就不行也不行。横批:不服不行!过去此话在

显然,罗永浩已经意识到粉丝狂热个体不等于狂热产品情怀;但仅仅如此是不够的,更重要的还在于:产品的极致甚至令人爱不释手才是市场真谛;而产品极致对于企业家个人而言,就是始终如一永远不满保持饥饿感;换言之,一旦企业家感觉满足或差不多,饥饿感(也就是创新)也就随之消失了,产品极致就会夭折半途而废。

因此,罗永浩应该扪心自问:锤子手机号称“东半球最好的手机”,满足了吗?如果没有,产品究竟哪些部分或环节与“完美”还有距离?产品是否到了令人爱不释手的地步?这一系列问题,对于罗永浩个人而言,其实是在追问:你是否是永不满足的偏执狂?是否专注于产品本身而无法自拔?它对于企业家的内心而言,就是:你是否始终如一保持饥饿而非自鸣得意。事实上它一方面在考验企业家本身偏执的程度,是否专注产品并且做到产品极致?它在另一方面考验企业家本身持续创新能力,唯有创新持续不断叠加才会出现极致产品。因此,从这个角度来说,罗永浩自称是乔布斯的信徒,其实只是学到皮毛而非本质。或者说,罗永浩的偏执不应该用来与人网络口水大战,而是应该在产品极致上吹毛求疵。事实上,作为企业家个人,永不满足持续保持饥饿,才是产品持续创新的关键。

其次,保持饥饿就是听从内心呼唤专注偏执,而非产品样样都好或面面俱到。

我们知道,之前工业时代遵循“面面俱到”大而全、摒弃了产品单品的偏执与极端。原因就是:工业品在已知需求基础上,注重产品要素平衡,质量/价格/功能样样都不能少。事实上,与工业时代满足需求不同的是,未知需求的创新领域,偏执与极致才是从蓝海中脱颖而出法宝!原因也很简单:工业品已知需求情况下倾听顾客不满声音,追求产品好上加好;相反,产品创新法则则是倾听企业家内心呼唤,并且把它做到极致,换言之,顾客满意度以及顾客需求分析法等等,已经是传统工业时代的老黄历了。事实上,乔布斯iPhone手机除了符合互联网时代要求之外,iPhone轻薄到如此令人不可思议,本身就是偏执与极致的结果。

譬如,罗振宇(罗辑思维)“死磕”精神(每天清晨6点60秒语音),与乔布斯的偏执与专注其实可以划等号。事实上,只有专注或“死磕”,才会体会到自我饥饿、自我煎熬、自我升华乃至于诞生出伟大产品。如果我们把死磕精神放大到组织管理层面来说,就是专注于产品以以达到极致。从这个角度来说,乔布斯的偏执与专注与罗振宇的死磕,可谓是异曲同工。乔布斯专注专一诞生了如此轻薄的苹果手机,同样,罗振宇死磕

精神诞生了很难复制的罗辑思维。事实上,“死磕”是一种偏执与极致的符号,也是一种自己与自己的较劲。换言之,“死磕”产品才会极致他人无法模仿或超越,也是企业家个人持续创新的动力。

因此,你死磕产品了吗?你专注专一了吗?每一个创新型企业家都应该这样自问自答。一般来说,越是专注专一乃至极致,越是感觉不满与缺陷;相反,一旦感觉产品已经很完美了,源源不断的创新也就终止不见了。犹如剥竹笋,不断剥去层层外皮才会看见产品真谛。我们可以假想一下,如果iPhone不是轻薄时尚而是粗糙厚重,乔布斯iPhone很快被模仿超越。当然,这并不是排斥之前工业时代遵循面面俱到或倾听顾客需求原则,而是在描述这样一种纵向社会角度的情景:满足需求与创造需求之间,存在先后次序并且循环往复;当企业家通过专注专一创造出新顾客需求,随后模仿者大量涌现进入满足顾客需求阶段;而当整个社会满足顾客需求逐渐呈现出红海激烈竞争局面,社会重新呼唤伟大企业家发现蓝海。

第三,保持饥饿不仅仅专注于内心偏执与极致,还要象兔子一样机警对于时代敏感。

先来回顾一个旧闻:董明珠与雷军在央视2013颁奖会上打赌10亿引起舆论一片哗然。雷军称,5年内小米销售额超过格力的概率是99.99%,“这是历史的必然”,雷军给出的理由是:小米选择了互联网模式、格力只是工业时代制造业的骄傲。不过,董明珠也是毫不示弱表示,“小米是做手机的,它代表互联网本身就是个错误”。这就涉及到一个关键问题:小米代表的互联网思维究竟是什么?雷军认为,所谓互联网思维就是站在风口上,专注于产品并且做到极致。它包含了两层意思,第一层是站在风口上,第二层才是单品的专注极致。

也就是说,“单品极致”是否能够市场制胜,取决于你是否站在风口上。

事实上,诺基亚并非不够专注与极致,而是没有站在互联网这个风口上;同样,柯达也并非败于产品质量或绩效,而是传统胶卷时代被数字时代取代。象董明珠一样执着于工业时代,其实是一件很危险的事。因此,看不清未来方向,才是企业家最大的敌人。如果一个企业家对于社会时代反应迟钝,就会如温水煮青蛙一样慢慢死去。一般来说,新时代想象中的产品初始时模糊不清,只有一个大概轮廓,只有通过不断做减法并且专注与极致,模糊不清产品才会轮廓中清晰起来。譬如乔布斯减掉了键盘,平板电脑ipad诞生了。这个过程一方面需要企业家对于新时代保持高度敏感,另一方面,产品专注对于企业家而言就是保持饥饿的过程。

缺什么补什么,吃狗肉是为了长人肉。学习也是如此,你要清楚自己工作的属性。哪一些是你必须学的,哪一些是你选择性学习的。

例如一个业务人员其主业就是营销,学习当然以营销类知识为主。一个搞数学教学的老师,学习烹饪是为了提升生活乐趣绝不是为了考个一级厨师证书成为大厨。一个医生不好好为病人看病而去大谈养生,在电视上侃侃而谈这是赚钱为目的而非是公益事业。除了必修课我们还要补上人生这堂课,在这个快速发展的时代。人们或多或少心里有些健康有些浮躁,工作之余可以阅读几本佛经。你可以不学佛但不能没有佛性,佛学是大智慧。他可以在你迷茫中给你方向,在你黑夜中给你光明,在困惑中给你智慧。如果学习是进步的天梯,佛学就是心灵深处的最有智慧的源泉。

五、积极乐观是发展的原动力

消极会使人失去斗志,消极的情绪如同无形之中的钢刀,他时时刻刻面目狰狞随时可以要人慧命。当我哭泣我没有鞋子穿的时候我发现有人却没有脚,你觉得自己很不幸你就真的会变得不幸。世上比你苦的人有之,比你不幸的人有之。你唯一要做的就是积极乐观,相信什么命运就给你什么。相信失败是暂时的,人生不如意十有八九。没有谁一帆风顺,这点苦这点痛算什么。我一定可以战胜失败,也一定能收获希望。

如果你走投无路去求神,神没有帮你,那说明神相信你的能力!你要明白今天再大的事,到了明天就是小事;今年再大的事,到了明年就是故事;今生再大的事,到了来世就是传说,我们最多也就是个有故事的人,所以生活中,工作中遇到不顺的事,对自己说一下,今天会过去,明天会到来,新的一天开始。放下所有一切让你累的事情,每天都是新的!相信积极乐观是发展的原动力,是不断获取资源提升价值的助推器。

四、学习是进步的天梯

无论你身处何地,无论你学贯中西,无论你聪明绝顶,还是你高大勇猛世上没有不变的人和物。在这个快速发展的年代,文凭只代表过去学习力才是王道。别人可以欺骗你,学习不会欺骗你。如何学?向随学?学什么?在你脑海里也许会打无数个问号,知识如同大海里的海水深不见底,如同天上的繁星数也数不清。学习是有选择性的,国人讲