

前 言

现代企业管理经过近一百年的发展，形成了多学科的理论体系，涵盖了战略管理、科学决策、人力资源管理、组织行为学、财务管理、会计学、市场营销、生产与运作管理、企业信息化等各方面。每一门学科都涉及到企业管理一个方面的问题，很难说哪门学科更加重要。但对企业的经营者来说，却没有精力对每一门学科都进行深入的了解，需要根据实际工作情况有重点地进行学习。时下，关于企业管理的书籍名目繁多，确实让人眼花缭乱和无所适从。作者长期从事工厂经营管理和企业管理咨询工作，了解到工厂经营者，尤其是广大中小型工厂的经营者在工作中所面临的困惑和迫切需要掌握的管理知识，选择了十个广受关注的工厂管理方面的课题加以讲述而形成本书。

本书从选题到写作，始终关注以下两个问题：

第一是注重针对性。本书主要面向工厂经营者和管理者，希望能为他们的日常工作提供必要的管理知识，因此，在课题的选择上坚持突出重点、基本够用的原则，并努力以朴实的文风和精练准确的语言讲述，让读者易于阅读。

第二是坚持实用性。学习管理知识是为了应用到工作中，管理不在于知道什么，而在于做了什么，并取得了怎样的效果。本书所介绍的管理方法很多是在优秀企业中应用，并证明是行之有效的。读者通过阅读，受到启发，并结合工作实际，应能将好的管理方法应用到自己的工作中。

作者主要在工作之余写作本书，从2005年初开始动笔到2007年3月完稿，前后增删数次，共花费两年多的时间。作者为本书的写作付出辛劳是希望能得到读者的认可，若读者能通过阅读本书对工作有所帮助，将是作者之幸。

本书的写作，吸收了国内外一些机构的研究成果和作者曾工作过的企业的管理制度，并得到广东经济出版社的大力支持，在此深表谢意。

张志敏

2007年3月15日于深圳

目 录

第一讲 构建优秀的组织

- 第一节 企业健康与病态的七种表现 2
- 第二节 企业核心理念 7
- 第三节 员工管理 11
- 第四节 领导人的个人品格与领导艺术 17

第二讲 员工内部成长

- 第一节 员工升职管理制度的建立 25
- 第二节 介绍一套员工升职管理制度 28

第三讲 有效的薪酬制度

- 第一节 薪酬如何影响绩效 32
- 第二节 工厂工人工资的两种基本形式 39

第四讲 企业执行力——目标管理的应用

- 第一节 什么是目标管理 47
- 第二节 目标管理的实施 49



第三节 目标管理应用实例 54

第五讲 绩效考核

第一节 绩效考核体系 59
第二节 绩效考核内容 62
第三节 考核信息的来源 64
第四节 绩效考核工具 66
第五节 潜在的问题与解决方法 70
第六节 绩效反馈 72

第六讲 现场管理之 5S 与目视管理

第一节 什么是 5S 77
第二节 5S 实施要点 79
第三节 5S 典型推行方法 86
第四节 目视管理 90

第七讲 现场管理之持续改善

第一节 现场管理的核心——持续改善 94
第二节 课题改善活动 98
第三节 提案改善活动 107
第四节 现场改善与设备管理 111

第八讲 生产线配置与柔性生产

第一节 生产线平衡 114

第二节	生产线布置	119
第三节	柔性生产	121

第九讲 精益生产

第一节	认识浪费	123
第二节	生产流水线化	128
第三节	准时化生产	131

第十讲 劳动法律法规与社会责任查厂

第一节	员工聘用	140
第二节	工厂规章制度	143
第三节	工时	150
第四节	工资	153
第五节	休假	162
第六节	社会保险	166
第七节	劳动安全卫生	168

第一讲 构建优秀的组织

优秀企业与一般企业的区别在于优秀企业有优秀的组织。任何事都需要人去做，人的问题解决好了，事才办得好。有句话说“管理的全部内容就是对人的管理”，这是很有道理的。

是人而不是其他因素对企业的发展起着决定性的作用。美国学者曾经做过这样的试验：在美国西部电器公司霍桑工厂，试验人员试图证明车间的卫生条件对工人的生产效率有直接的影响，卫生条件越好，劳动生产率就越高。于是，试验人员将车间的灯光变亮，生产效率如预期那样得到了提高。然后，试验人员将灯光减弱，出乎预料的是，生产效率又得到了提高。这就是著名的“霍桑效应”。它说明是企业的员工，而不是工作条件本身对劳动生产率有决定性的影响。

作者因工作关系接触过许多企业，对优秀企业在于有优秀的组织感触良多。走进一家企业，你可以通过观察它的员工的做事风格来判断出这家企业的经营状况，这种判断通常是相当准确的。企业的优秀表现在许多方面，首先是员工工作的努力程度，在优秀企业常能看到员工不同寻常的努力。如何造就优秀的员工和构建优秀的组织的确是需要每家企业的领导人加以认真思考的问题。

我们通常注意到优秀的企业所具有的优良的产品和服务。事实上，是优秀的企业创造出了优良的产品和服务，而非优良的产品和服务造就了优秀的企业。只有优秀的企业才能持续不断地提供优良的产品和服务，原因是它们有优秀的组织。企业领导人只要肯花更多的时间思考组织设计，充分激励员工，保持企业活力，优良的产品和服务以及优良的业绩都是可以期待的。

一家企业是优秀还是平庸，是健康还是病态，除了表现在企业经营业绩上以外，也表现在日常工作氛围中。这种在日常工作氛围中的表现，对企业员工和管理者而言，由于身在其中，常常视而不见。优秀企业的员工和管理者，对企业好的做法和员工良好的工作习惯，已司空见惯，并不觉



得有什么特别。同样，一家平庸企业的员工和管理者，也会对自己企业的病态表现感到麻木，习以为常。

企业核心理念对优秀组织的构建是不可忽视的。企业核心理念是关于企业信念和行为信条，能给员工信心的指导思想。一个组织需要有指导思想将人员团结在一起，激发全员为共同的目标而奋斗。大到一个国家、一个政党、一支军队，小到一家企业，甚至一个家庭，莫不如此。企业核心理念是企业的指导思想，是企业的信念，是规范企业经营管理活动的原则。

企业是由员工组成的，构建优秀的组织必须正确有效管理员工。对员工的管理远非制定规章制度那么简单。对人的管理是复杂的，需要细腻地对待。说对人的管理是复杂的，是因为应该如何管人从来难有定论，而且不同的人所能接受的方式也是不一样的；说对人的管理需要细腻地对待，是因为除了需要规章制度、奖惩措施等硬件条件外，感情的因素也是不能不考虑的。

领导人的作用对优秀组织的构建至关重要。优秀企业的企业文化体现了企业的价值观和企业领导人的实践能力。企业领导人的个人品格和领导艺术决定了企业的做事方式和做事效率，很大程度上决定着企业的成败兴衰。相对于属于技能范畴的领导艺术，个人品格更为关键，它是领导艺术的载体。领导艺术的核心在于影响他人，影响他人的目的是使他人与领导人分享共同的目标。领导艺术的实现，更多地取决于领导人个人的天赋和素质。

下面我们将从企业的健康与病态表现、企业核心理念、员工管理、领导者的个人品格与领导艺术四个方面讲述构建优秀组织的问题。

第一节 企业健康与病态的七种表现

企业是优秀还是平庸，健康还是病态，会在工作氛围中表现出来。企业的管理者和员工因为身在其中，可能对此视而不见。本节将列举企业健康与病态的七种表现，读者不妨对照一下自己所在的公司，看是否表现得健康，是否算得上优秀。

表现一：

健康：员工工作异常努力，工作效率高。

病态：做成一件事很难，工作缺乏效率。

员工工作的努力程度是衡量企业是否优秀的关键指标。一家企业之所以优秀，是因为他们的组织制度能促使员工努力工作。这里说的员工不仅仅是担任管理工作或个别出色的员工，优秀企业需要并要求普通的员工有突出的表现。优秀企业给员工提供了充分实现自己价值的机会，然后把它与企业的目标结合起来，由此来激发员工对工作的激情，促进企业的发展。

优秀企业必能燃起员工的工作热情，员工工作异常努力是优秀企业的一大特点。作者曾供职一家著名的外资企业，刚到这家公司时对员工在工作时间快速步行甚至跑步的习惯感到惊讶不已，也曾琢磨是什么原因让员工如此努力工作。后来发现，公司并没有什么规定要求员工必须那么做，是这家公司的企业文化在影响员工的行为，新加入的员工很快就会融入到这种文化中，养成快速反应的习惯。因为一个员工如果走路慢腾腾、做事没效率，就会显得与公司其他员工格格不入。

考察是什么原因促使员工对工作异常努力，将有助于了解一家公司何以成为优秀的公司。员工为什么那么努力工作？这当然是激励问题。金钱的作用自然不可忽视，它是工作动机的重要诱因。金钱不仅是员工付出劳动的物质报酬，用以满足员工的生活需要，同时，金钱还起着量化员工劳动价值的作用，通过它，员工可以看出公司对他的劳动价值的评价，并可以把自己的价值与别人进行比较。因此，公平有效的薪酬制度是非常重要的。但将激励问题简单等同于金钱刺激肯定是片面的。对员工激励这一问题的认识和做法的差别，可能正反映了一般企业与优秀企业的差距。

表现二：

健康：工作中出了问题，首先想到的是查找原因解决问题，而不是追究责任。

病态：工作中出了问题，必追究责任，惩罚当事人。

一个人在工作中，是不可避免会犯错误的。有这样一个试验，看能不能按正常速度从1写到200而不出现一次笔误。经过多人试验，不管怎样认真，都是很难成功的。工作中出了问题会给企业造成损失，但追究责任并非减少犯错误的有效办法。减少犯错误的有效办法是让工作标准化。所谓标准，就是做事情的最佳方法。工作中出了问题，通过分析原因，解决问题，找出做事情的正确方法，然后形成标准，要求员工都照标准去做，如此一来达到最好的工作效果。

创造性的工作都有失败的风险，鼓励创新，就需要有接受失败的宽宏



大量。对失败的宽容是优秀企业的精神内涵之一，而且直接由公司高层灌输培养这种精神。不经过多次失败，就不能从失败中学习而最终取得进步。富士施乐公司将“奖励自主、容忍失败”和“肯定失败是一种学习”作为自己“企业文化目标”中的内容。3M公司将“宽容诚实的错误”作为公司信条加以坚持。不过，值得注意的是：良好的沟通，能将失败所带来的负面影响减少到最低限度。最严重的挫折，那些真正会留下“疤痕”的失败，通常是在缺乏认真明确的指导沟通的情况下发生的。优秀的企业，上下级之间、同事之间，开诚布公，互相沟通交换意见，这类不幸的事件是很难发生的。

对违纪行为进行处罚似乎是理所当然的。然而事实上，优秀企业对员工的处分行为很少，平庸企业才动辄对员工进行处罚，甚至罚款。工作中出了问题，对员工加以惩罚，是想避免再犯错误。但是，如果需要员工改变行为方式，奖励要比惩罚的效果好得多。奖励所引起的行为方式的改变是朝设计好的方向进行的；惩罚也能造成行为方式的改变，但这种改变通常会向不可预测、不希望的方向进行。受过惩罚的人不会减少犯错误的倾向，他们通常不过是学会了如何逃避惩罚。一般来说，对员工的处分须慎重，处分只是在不加以处分将败坏公司风纪时的不得已行为。

表现三：

健康：工作中的问题能在领导层和普通员工中公开讨论。

病态：尽管每个人都知道企业存在的问题，但都抱着事不关己的态度。

企业最大的浪费是人员智力的浪费。如果公司上下都为解决工作中的问题献计献策，这样的企业一定焕发出勃勃生机。

杰克·韦尔奇在其自传中说：“‘让我们进去打滚吧。’这是我经常用到的一句话。它的意思是让大家聚在一起，一般都是随意的，就一个复杂的问题进行争论。准许进入的唯一资格是你知道如何去做，不论头衔或者职位。所有人都知道，他们是这张桌子上地位平等的伙伴，在这里他们的意见可以非正式地、坦诚地说出来。”

在企业中创造一种员工积极参与的氛围非常重要。工作问题的解决和工作水平的提高必须依靠员工，员工最清楚企业存在什么问题，如何加以解决，如何进行改进。如果一家企业的经营管理只是最高管理者和他看重的少数人的事，而绝大多数员工只是被动接受指令，除了干活和自己的收入外不关心任何其他事情，那么这家企业一定存在很大的危机。创造员工

积极参与的氛围，一方面要求企业尊重、信任和倚重员工，另一方面应该建立鼓励员工提出建议和改善工作的机制。员工不关心企业的事，反映了员工的心态，但问题在企业方面。现在有些企业，一心只顾赚钱，把自己摆在员工的对立面，造成劳资关系的紧张，又如何让员工具有好的心态，关心企业的成长，不断改善工作呢？员工不关心企业，企业必然付出代价。

表现四：

健康：企业内部出现变化或改革，员工尽力配合。

病态：在企业面临调整时，员工予以抵制，反对变革。

管理的精髓在于不断改善，改善的核心在于变。一个组织必须不断有所变化，一成不变只能是死路一条。

但是，在有的企业任何变革都是不容易推行的，主要问题是员工的抵制和不配合。一个好的构想因为员工的抵制或消极应对而流产，所造成的恶果不仅是构想本身的不能实行，更主要的是对执行文化的损害，长此以往，员工会习惯性地对变革加以抵制，任何变革的推行都将困难重重。

造成这种状况的原因仍然在企业领导。新构想的推行既要求领导人的坚决态度，还需要对员工进行充分的宣传。作者在读到《杰克·韦尔奇自传》中的一句话时不禁哑然失笑，杰克·韦尔奇说：“像我们拟订的每一个目标和行动纲领一样，我每到一个地方都要反复宣讲‘数一数二’的要求，一遍又一遍，直到我自己提到这几个词就有点作呕。”领导人对新构想的坚决态度建立在对新构想的信心上，领导人自己不能对新构想推行的必要性和取得好的效果表现出哪怕一丁点怀疑。英国前首相丘吉尔说：“一个受欢迎的领导人需要保证怎样做最好，至少自己要对此充满信心。”对员工进行充分的宣传是希望获得员工的理解和赞同，员工理解了才会投入，高压政策是不会有好的效果的。

表现五：

健康：同事关系融洽。

病态：同事关系紧张。

同事关系融洽的主要表现是：每天上班时同事之间互相打招呼问好；员工享受在一起工作的时光，闲暇时间常与同事小聚；工作中有分歧能最终统一认识，同事之间少有矛盾。

同事关系紧张的主要表现是：同事之间视而不见，或只同自己小圈子里的同事寒暄；工作中有分歧不能通过协调形成共识，常需上级来裁决；



深感人际关系复杂。

企业作为一个组织，要求其成员进行协调以完成共同的目标，同事关系紧张必然损害企业的有效运作。当前，许多世界著名的大企业都将工作团队的概念引入生产过程中，甚至将团队方式作为主要运作形式。如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么团队完成的效果通常比个人完成的效果要好。工作团队还有助于增强组织的民主气氛，提高员工的积极性。工作团队通过其成员的努力能够产生积极协同作用，团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。团队的广泛适用为企业创造了一种潜力，使企业在不增加投入的情况下，提高产出水平。高绩效团队的一个特点是，团队成员之间相互信任。也就是说，团队成员相信彼此的诚实正直、个性特点和工作能力。但是，从个人关系中不难知道，信任是脆弱的，它需要很长时间才能建立起来，却又很容易被破坏，破坏之后要恢复很困难。同时，信任会带来信任，不信任会带来更加不信任，要维持同事之间的信任关系就需要管理人员处处留意、谨慎处之。

关于如何获得同事的信任，麦当劳公司有四句被其称为“赢得同事尊重的信条”，值得借鉴。这四句话是：胜任己责、以身作则、信守承诺、替他人着想。

表现六：

健康：安全事故少。

病态：安全事故多。

生产必须安全，这是一个简单的道理，但简单的道理并非每家企业都真的明白。一家企业如果安全事故频发，员工索赔屡见不鲜，必定暴露出这家企业在经营管理上存在的问题。

安全生产管理是企业的重要组成部分，对安全生产的态度反映了企业对经营管理的认识水平。对安全生产的重视体现在对安全设施的投入、安全制度的建立和对员工安全意识的培养等方面，要求企业不仅要投入金钱，还要投入精力。对安全生产的投入未必会立即产生看得见的经济效益，因此，一些企业虽然嘴里讲重视安全生产，实际上是不愿意进行任何投入的。但是，抱侥幸心理轻视安全生产所造成的损害却是巨大的。安全事故不仅造成企业的经济损失，损害企业的社会形象，更疏远了员工与企业的关系。

对安全生产的态度反映了企业对员工的态度。轻视安全生产反映了企

业对员工和相关法律法规的轻视，是企业缺乏社会责任感的表现。在当今世界的经济活动中，安全、卫生、环境保护、公益事业、员工权益保障等社会责任越来越受到重视。缺乏社会责任感的企业，将在经济活动尤其是涉外经济活动中陷入困境。对企业的内部管理而言，重视社会责任也有助于激发员工的工作激情和增强员工对企业的认同感。研究表明，企业的社会责任与经济效益呈一定的正相关，不重视社会责任是企业的短视。

表现七：

健康：企业领导受到尊重和仰慕，这份尊重不是职位带来的，而是因为他称职的、受欢迎的领导。

病态：领导的提议和想法在背后受到抵制，员工私下对他说三道四。

一家企业是否成功，很大程度上取决于领导的水平。成功的企业领导人指引方向，推动变革，激励员工提高绩效水平，带领企业实现目标。

不能让员工发自内心尊重的领导不是真正的领导，这样的人不可能真正发挥领导作用。靠严厉的作风或许可以起到一些作用，但却难以取得好的效果。如果一个人不愿意做某件事情，是没有人能要求他做的。

在企业中领导身份的获得通常是由职务确定的，但职务并不能保证其实施有效的领导。企业领导人影响力的获得还要靠个人的领导水平，赢得尊重是领导水平的主要表现。企业领导人要获得员工的尊重，首先必须要有健全的个人品格。一个领导人如果个人品格有缺陷，尤其是虚情假意、言而无信，就损害了自己在员工中的威信，终究难有作为。有效的领导需要同时体现在关注人和关注工作两方面：关注人就是要求企业领导人关心员工的生活、健康、成长、满意度等，解决员工的个人问题，平等对待每一个员工；关注工作是要员工保持绩效水平，很好地完成工作。关注人需要企业领导人表现得亲切，而关注工作又需要领导人与员工保持一定的距离，因为领导人过度看重人际关系将不利于领导力的发挥。有效的领导人必须能平衡好这两方面。

当然，企业领导人不被员工尊重，责任可能不全在领导人本人，但领导权威的损害必然危害到企业目标的实现，反映了企业的病态，却是毫无疑问的。

第二节 企业核心理念

本书对企业核心理念的定义是：企业核心理念是关于企业信念和行为



信条，能给员工信心的指导思想。定义中有三个关键词：信念、信条和信心。

一、信念

企业核心理念应回答企业除了赚钱之外存在的目的，这就是企业的信念。许多人可能认为企业存在的目的就是为了赚钱，的确，不赚钱的企业很难生存下去。但是，把赚钱作为企业存在的目的是不能给员工信心的，以一己私利作为做事的目的很难产生号召力。在形成核心理念时，企业必须考虑自己存在的社会价值。合法的企业都有其社会价值，都能为社会作出贡献。将这种社会价值，和立志对社会作出的贡献用精练的语言表述出来，作为企业追求的终极目标，就形成了企业的信念。声明这样的信念，会影响企业行为去努力配合这种思想，使企业避免陷入什么赚钱做什么、怎么赚钱怎么做的平庸境地。

惠普公司的创始人之一戴维·帕卡德对企业存在的目的曾有很精辟的论述，他说：“我首先想探讨一家公司存在的原因，换句话说，我们为什么会在一起。我想，很多人误以为公司存在的目的只是为了赚钱。这一点其实只是一家公司存在的一种重要结果，我们必须进一步深入地去发现我们存在的真正原因。在探讨时，我们不可避免地会得出一个结论：一群人结合在一起，以我们称之为公司的机构存在，是为了能够合力完成一己之力无法做到的事——对社会作出贡献。这个名词听起来很平凡，却是根本因素……你随处都可以看到有人只对金钱有兴趣，对其他一切事情都没兴趣。但是，根本动力大部分来自其他方面作出成就的意愿，例如，制造一种产品，提供一种服务，大致上就是做一些有价值的事情。所以，我们把这一点记在心里，来探讨惠普公司存在的原因……我们存在的真正原因，是我们要提供一些独一无二的东西。”

很显然，帕卡德将赚钱看作企业存在的手段而非目的，目的是做独一无二的、有价值的事情，对社会作出贡献。在这样的指导思想下，惠普公司形成了如下的企业核心理念：

- 给我们从事的领域贡献技术（我们公司存在的目的是要作出贡献）。
- 尊重惠普人并给予他们机会，包括共享企业成功的机会。
- 对我们所在的社区奉献与负责。
- 提供顾客负担得起的高品质产品。
- 利润与成长是使所有其他价值观与目标可能实现的手段。

信念对一个组织的作用是巨大的，有信念支撑的组织才有生命力。一个组织要想取得成功，必须要有坚定的信念，没有信念的组织只能是一盘散沙。一支军队先要回答为什么而战，这是军队的信念，有信念的军队才有战斗力。这就是为什么中国共产党领导的红军虽然一度很弱小，却越战越强，最后夺取全国胜利的原因。企业亦不例外。对企业而言，员工为什么要努力工作？当目的与某种崇高使命联系起来时，效果要比仅靠督促好上百倍。当然，这种崇高使命必须真实可信，并且，因具有本企业特色而多少有些与众不同，因为抄袭别人的东西已经给人不真实的感觉了。

既然是信念，就不可动摇，不能为了短期利益而自毁立场。信念是支持员工在一起努力工作的目的，必须让人深信不疑。如果为了短期利益而置信念于不顾，“信念”就成了仅仅挂在墙上的口号。对一家企业来说，信仰什么样的信念并不是最重要的，更重要的是对信念的信仰程度有多深。

这是大道理吗？也许是吧。但是，当一家企业思考自己的核心理念时，最终必然落到“大道理”上。道理无大，事情无小。道理就是道理，不能在自己不愿遵守时就在前面加一个“大”字而对道理不加理睬，态度的不同决定了杰出与平庸。事情无小，是说管理无小事，任何大事业都是由办好小事获得成功的。

二、信条

信条是企业的基本行为准则，企业核心理念应当包含规范企业行为的基本准则。这里讲的基本准则不是一般的行为规范，而是企业始终不渝遵循的最基本的东西。在以上惠普公司的核心理念中，“尊重惠普人并给予他们机会，包括共享企业成功的机会”就是企业的基本行为准则，具体的员工内部成长制度、员工持股计划或利润分享计划等做法则不是。又比如说，“顾客至上”可以是企业的基本行为准则，而有关对待顾客的具体要求则不是。

企业的行为信条不会随着时间的推移而改变，不会为了眼前利益而动摇，不会因为暂时的困难而妥协。企业在思考自己的行为信条时首先要抓住自己真正相信并认为是至关重要的东西，而不是其他公司或外界认为应该成为行为信条的东西。只有自己真正相信并认为是重要的东西才能得到坚持。因此，建议企业在制定行为信条时不要抄袭其他企业现成的东西，或采用目前时髦的口号，因为那样做必然让行为信条成为空洞的口号。比



如说，许多企业将“创新”作为企业核心理念的内容，但又有几家企业真的因此就在工作中贯彻了创新精神？相比之下，3M公司独特的“你不得扼杀一个新产品的创意”的理念，感染力就不可同日而语了。

企业在思考自己的行为信条时还要考虑是否能够做得到，或者是不是下决心要做到。做不到的事情不要提出来。做不到的事情要么是并不真正相信并认为是至关重要的，要么是在与利益发生冲突时会动摇或妥协的。如果是那样，就不要将其作为自己的行为信条。因此，企业在打算将某一条目作为行为信条时，最好先问一下自己，是否能够做得到，或以后就决心这么做了，如果不能得到肯定的答案，那就还是放弃这一条目吧。比如“顾客至上”这一条目，许多企业将其作为核心理念的内容，但并非这些企业服务顾客的水平都达到了“顾客至上”的水准。一家企业在准备将“顾客至上”作为自己的行为信条时，应该问一下自己，对“顾客至上”赋予了怎样的内涵，在与顾客出现意见分歧时，是否有决心遵循“顾客至上”的原则，如果有疑问，那就最好不要将“顾客至上”列入行为信条之中。因为将做不到的东西列入行为信条将损害行为信条的权威性，造成员工不相信企业的核心理念。

行为信条是企业价值观的体现，是企业文化的主要内容。有专家给企业文化的定义是“一家企业思维和行事的习惯”。坚持行为信条就能使之成为企业的行事习惯。当遇到某件事情时，员工就会自觉地按照企业惯例，按照符合企业价值观的方式去处理，这就降低了管理成本，避免了工作偏差，形成了企业独特的竞争优势，这就是企业文化的作用。浓厚的企业文化是优秀企业的一大特点，企业文化越强大，则企业对管理的制度和规则的要求就越低，因为大多数场合员工都知道该干什么，不该干什么，原因是企业起指导意义的价值观非常清楚，从而避免企业管理人员整天忙于琐事。

三、信心

形成企业核心理念的目的是要给员工信心。一家企业将自己的信念和行为信条作为核心理念宣示出来，是为了对企业行为提供指导原则，为了形成良好的企业文化，激发员工为企业目标的实现而努力。核心理念是企业自己用的，不是用来对外宣传的，不必迎合外界或是客户的喜好。能不能给员工信心是检验一家企业所宣示的核心理念是否真实的唯一标准。

企业核心理念要真的成为企业的有机组成部分，渗透到企业生产、经

营、管理的全过程，绝非一朝一夕的工夫，唯有长期坚持按核心理念的要求去做才能让核心理念深入人心。要长期坚持首先必须真的相信，不真的相信是没法坚持的，企业宣示的核心理念必须是自己真的相信的东西。其次，核心理念的内容应该尽可能保持固定，不宜轻易变动。许多世界著名企业的核心理念中的主要内容在其草创时期就制定好了，几十年都没有改变。当然，并不是说企业核心理念不能随时代的发展进行调整，但企业核心理念是企业必须坚持的指导原则，轻易变动必然影响它的真实性。

核心理念是企业全员的经营理念，不是企业领导人或一部分人的理念。不能对任何与核心理念相悖的行为熟视无睹。企业核心理念所形成的浓厚的文化氛围，对员工来说，要么适应和遵守，要么选择离开，中间没有任何妥协的余地。当在浓厚的企业文化中时刻感受到核心理念的存在时，绝大多数员工会愉快地接受核心理念的要求，自觉将自己融入到企业文化之中，即便这意味着员工需要放弃自己的一部分自由。

优秀企业核心理念中的一个很大的特点是，大多包含对员工的尊重和帮助员工实现个人价值的内容。企业核心理念中包含对员工尊重和帮助员工实现个人价值的内容，是企业核心理念必须要能给员工信心的自然结果。企业的成长应带来员工的成长，若不能如此，谁还关心企业的兴衰？在核心理念中明确对员工尊重和帮助员工实现个人价值的有关内容，将有助于企业在工作中落实以人为本的思想，使员工将个人前途与企业前途联系在一起，最大限度地激发员工的工作积极性和创造力。

第三节 员工管理

一、平等对待员工

没有什么比一个管理者不能平等对待员工更糟糕的事了。有的人成了管理者便认为自己 and 员工不是一类人了，他们总是有意无意地暴露出认为自己比员工优越和高明，认为员工无知和头脑简单的思想。不能指望这样的人能带好员工，带出优秀的团队。

一个人能提升到管理者的位置，是由很多偶然因素造成的，当然可能也包括这个人付出的努力和个人的工作能力，但并不意味着这个人各方面的素质和能力都强过其他的员工，甚至单就工作能力而言，都并不见得如此。可是，有的人一旦成了管理者，就自以为是地认为自己各方面都比员



工优越和高明，但员工通常不会同意。人们通常都有过高看待自己的倾向，管理者是这样，员工亦然。管理者必须平等对待员工，才能为员工所接受。有的管理者背后被员工说三道四，不能获得员工的尊重，就是因为不能以平等的态度对待员工，不能首先尊重员工。

作者第一次在书店里看到美国前总统克林顿的回忆录《我的生活》时，就为扉页上的一句话所感动，当即买下了这本书。那句话说：“感谢我的外祖父，他教会了我尊重不被人尊重的人，因为毕竟我们每个人并无多大不同。”

对员工很重要的激励是对员工的尊重和信任。翻开有关人力资源管理的书，介绍激励员工的方法有很多，但很少有谈到平等对待员工的问题。对员工的激励就是要满足员工的需求，员工最大的需求就是受到平等对待，也就是受到上司的尊重和信任。不能受到平等对待，不能受到上司的尊重和信任，员工就会感到沮丧和产生挫折感，其他的激励手段都将归于无效。平等对待员工，给予员工尊重和信任，这是员工最需要得到的，也恰恰是上司最容易提供的。

平等对待员工应牢记“己所不欲，勿施于人”这句话。这是《论语》中的一句话，原文是这样的：

子贡问曰：“有一言而可以终身行之者乎？”

子曰：“其恕乎！己所不欲，勿施于人。”

按照孔子的思想，要成为一个仁人君子，需从实行“忠恕”之道入手。“忠”道就是“己欲立而立人，己欲达而达人”，“恕”道就是“己所不欲，勿施于人”。“忠恕”之道强调设身处地为他人着想，推己及人，由近及远，宽厚待人，仁爱待人。

“己所不欲，勿施于人”这句话今天应用在对人的管理中，也是金科玉律。

用“己所不欲，勿施于人”来判断一种做法是否合适，是通过切身感受来判断这一做法的后果，通常是很准确的。这就能让管理者理智行事，避免因为想当然而犯错误。试想，如果一种做法加于管理者自己身上，会感觉不公平、不公正，感到自尊心受到伤害，怎么能指望受到一样对待的员工因此而改正错误，把工作做得更好？更何况如果这一做法不妥，必然还会对其他人产生消极影响。管理者需要注意的是，任何做法都只是手段，在决定采取某种手段时，应考虑其目的到底是什么。

对人的管理需要很细腻地对待，不小心就会出差错，达不到预期的效

果，甚至起到相反的作用。动辄进行处罚是在对人的管理中随意性的典型表现。如果管理者在制定一项规定和制度之前，在考虑如何处理一个问题员工时，能先想想“己所不欲，勿施于人”这句话，当能避免许多错误的发生。针对少数员工工作中出现的问题，有的管理者会想当然地作出一些规定，结果常常不能真的解决问题，反而挫伤了大多数员工的积极性。少数员工的问题应具体分析，通常是不需要制定一项针对全员的规定来解决的，尤其是如果这项规定会对大多数人造成伤害时就更是需要避免了。即便是直接解决少数员工的问题，也是需要很细腻地处理，需要以平等的态度对待，因为这样才能真的解决问题。同时，对少数员工问题的处理，所产生的影响通常不会仅仅局限在这少数员工之内，因为处理的方式会为以后处理类似事件留下范例，其他人会在心中评判公司的做法。

有的管理者可能认为他是在平等地对待员工，但是否受到平等对待应由员工来说，应该是员工自己感到受到平等对待，能得到领导的重视。如果领导在与员工谈话时频繁被电话或其他事务所打断，也许领导自己并没有意识到有何不妥，但员工可能就会觉得与自己谈话对领导而言是无足轻重的。让员工感到自己的工作很重要，自己能得到领导的平等对待，受到领导的重视，这一点是非常重要的。因为员工不会作为“无足轻重”的人，为“无足轻重”的事，付出“不同寻常”的努力。事实上，一家企业没有无足轻重的人和无足轻重的事，影响员工工作积极性的是一些管理者意识的欠缺。

二、给员工自主权

给员工自主权，就是让员工对工作怎么做有决定权。这一方面是因为员工在对工作有决定权时才有激情把工作做好，另一方面的原因是一线工作的员工更能作出正确的决定。

读者应该都有这样的经验，在商店买东西时，如果只剩下最后一件，哪怕这件商品没有任何品质问题，你都会对此感到不快，原因是自己失去了挑选商品的决定权。工作中的情况也是一样的，没有人愿意像木偶一样被人摆布，只有当员工感到对一项工作具有决定权时，他才会全身心地投入。如果员工在一项工作完成时说“这是我们自己干的”，那么这项工作一定是完成得很出色的。

“权力与责任相结合”是一条管理原则。给员工自主权的同时，也就激发了员工更多的责任感。有自主权的员工，就自然对工作目标的完成负



有更多的责任。这样，在工作中遇到困难时，他会努力去克服困难，工作中出现问题时，他会自觉地去纠正偏差。这样的工作动力是被动接受指令的员工所不具有的。

我国自古就有“将在外，君命有所不受”的说法，原因就是让了解实际情况的人来作决定。作者有个看法，认为解放战争中，解放军能够战胜国民党军队的一个很重要的原因，是毛泽东没有专机，他不能像蒋介石那样飞到这儿飞到那儿，去替战场指挥员作决定。有些管理者可能觉得他们应该做点事情，因此就整天作决定。这样做不仅使别人不高兴，也会让自己陷入困境。在可作可不作决定的情况下，管理者就最好不要去替一线工作的员工作决定。有一种观点认为，管理工作中的决定，就好比外科手术，不到万不得已是不需要动刀子的。管理者大可不必去管可管可不管的事，因为没有他的介入事情可能还会更好些。要让第一线了解实际情况的人来作决定，即使偶尔作出个别不正确的决定，也是没有关系的，他会从错误中吸取教训，变得更加聪明。让员工自己作决定是培养人的最好办法。当然，应该由管理者来作决定的事情，管理者应该责无旁贷，表现出应有的决断力。

给员工自主权就要让员工了解完成一项工作的目的和相关的信息。有的管理者习惯对员工保密，要求员工只要照他的安排去做就可以了，这种情况下员工通常不能很好地完成任务。作者有过这样一次经历：有一天，作者在商店里看到一个很好的书柜，想买下来放在卧室里，便打电话给家里的保姆，让她量一下卧室里那块地方的尺寸，同时告诉她打算买个书柜放在那儿。一会儿后保姆回电话了，她说那块地方的宽度是130厘米，但放书柜的话不能超过110厘米，否则就会挡住墙上的电灯开关了。结果书柜没买成，因为那个书柜的宽度是125厘米。这件事让作者很受启发，如果只要求保姆量尺寸，而不告诉她量尺寸的目的，可能会错误地把一个不能用的书柜买回家了。让员工了解完成一项工作的目的和相关的信息，员工就能对实际工作中的偏差加以修正，如此方能很好地避免工作失误的发生。同时，让员工了解工作目的和相关信息，也是对员工的尊重，员工被蒙在鼓里，是不能指望他很好地完成工作的。

给员工自主权是对员工的信任。有一副对联是讽刺官场中任人唯亲的不正之风的，这副对联的上联是“说你行你就行，不行也行”，下联是“说你不行就不行，行也不行”。这副对联用在对员工工作能力的评价上也很准确。管理者信任员工能独立完成工作，员工就不会辜负这种信任。相

反的情况是，如果管理者不相信员工的能力，员工可能就真的表现得像个失败者的样子。同时，信任还是一种低成本的管理方法。有的企业制定了复杂严密的制度，来防止员工的不诚实行为。其实，对员工信任是一个更经济的办法。如果员工得到信任，他就不会以欺骗来回报这个信任。个别员工的不诚实行为不妨个别对待。企业对员工的信任，会带来员工对企业的信任。

管理者需要注意的一个问题是在工作中不要越级布置任务，越级布置任务就是在剥夺下属的自主权。正确的做法是将任务布置给下属后，要抑制住去干预的冲动。管理者不要有自己会做得更快更好的念头，要接受下属按自己的方式去做事。如果你属于想随时知道工作进展情况的管理者，要让下属了解这一点，让他们知道随时向你报告是因为你需要对工作进行更深入的了解，而不是不放心让他们独立完成任务。管理者的不放心会给员工产生消极的影响。给下属布置任务时，管理者需要明确的是，下属确实清楚地掌握了对任务的要求。不要问下属明白了吗，他可能会回答明白了，实际上未必真的清楚掌握了，一个有效的办法是让他用自己的语言把要求复述一遍。

三、给员工工作目标

给员工工作目标是因为明确目标能提高绩效，事实证明，让员工带着目标工作是工作激励的一个主要方法。给员工一个具体的工作目标，同仅要求员工“好好干”比起来，所产生的效果会好得多。

具体的目标能提高绩效，因为具体的目标本身就是一个自我激励因素。比如，为了健康，你要求自己每天步行不少于一万步，你因此每天戴上计步器记录自己步行的数量。有了这样一个具体的目标在心中，就能促使你每天少乘车多步行，少坐着多走动，晚饭后带上妻子和孩子出去散步。虽然并没有其他人来监督你是否完成了每天的步行数量，但你清楚自己的目标，就能对你的行为产生积极的影响。这就是具体的目标所产生的自我激励作用。给员工工作目标，就是给员工指引日常工作的方向，由员工自觉地向目标努力，变一味督促为员工的自我激励。

对员工工作目标完成情况的反馈能促使员工将工作做得更好。反馈包括工作过程中的进展反馈和工作周期结束后的绩效反馈。工作过程中的进展反馈是为了让员工了解工作进展与最终目标的距离，以便对不足之处加以改进，保证最终目标的达成。工作周期结束后的绩效反馈，是对目标达



成情况进行评价，并可将评价结果与奖惩挂钩。

将目标达成情况与奖惩挂钩，就给了员工工作压力。压力通常是员工所不喜欢的，虽然有其负面影响，但压力本身不一定是坏事，有它积极和有价值的一面。运动员或舞台演员在“紧要关头”往往会有超水平的发挥，这就是压力的积极作用。员工在适度的压力下会有更好的绩效水平。压力与工作绩效大致呈倒 U 形关系。当员工压力感处于较低水平时，适当增加压力将有助于提高员工的反应能力和工作热情，进而提高工作绩效。但当员工压力感过大时，则会造成绩效水平的降低。

企业不是一个利他性的组织，要求在企业工作的员工努力工作，为企业创造价值，让员工感到一定的工作压力是合理的，虽然员工本人可能并不喜欢。企业管理者需要注意的是，压力是具有可相加性的。在企业中员工的压力因素会来自许多方面，包括完成工作任务方面、所做的工作不是自己愿意做的、人际关系方面、上司的领导风格方面等等。另外，员工可能还会有来自家庭、经济等方面的压力。单个压力因素可能无足轻重，但如果加在业已很高的压力水平上，它就可能成为“压倒骆驼的最后一根稻草”。虽然导致员工压力感的一些因素可能是企业无法控制的，每个员工对压力因素的反应也有差异，但是，企业在给员工工作压力时需要认识到压力的可相加性，因为员工过高的压力感会导致绩效水平的降低。同时，来自企业的压力因素有些则完全是消极的，比如来自人际关系的压力，或许还有因为管理者的领导风格带给员工的压力，这些消极的压力因素则是需要消除的。

给员工工作目标时应注意对目标难度的把握。在考虑了员工工作能力和目标的可接受性这些因素后，可以认为，目标越困难，绩效水平越高。合乎逻辑的假设是，目标越容易则越能为员工所接受。不过，一旦员工接受了一项困难的任务，他就会投入更多的努力，直到目标实现、目标降低或目标放弃。

员工的工作目标可由上司指定或由员工参与设置。通常情况下员工的工作目标是由上司指定的。员工参与设置自己的工作目标，他们会更努力地工作吗？答案并不确定。在某些情况下，参与式的目标设置能带来更高的绩效，在其他情况下，上司指定目标时可能绩效更高。参与的一个主要优势在于提高了目标作为工作努力方向的可接受性。如果员工参与目标设置，即使是一个困难的目标相对来说也更容易为员工所接受。原因在于，人们对自己亲自参与作出的选择投入程度更大。因此，尽管没有证据表

明，参与式的目标比指定的目标更有优势，但员工参与确实可以使困难的目标更容易接受，并提高采取行动的可能性。

第四节 领导人的个人品格与领导艺术

一、领导艺术的载体：个人品格

组织的成功取决于它的领导人，而不是组织的全体成员。领导人在组织中的突出作用决定了他必须具有突出的个人特点，可以把领导人所具有的突出的个人特点划分为个人品格和领导艺术两个方面。领导人的个人品格包括领导人的道德品质和其他超越管理技巧的个人素质；很难给领导艺术下一个精确的定义，大致可以认为领导艺术是指领导人的个人能力。

相对于领导艺术，个人品格更为关键，个人品格是领导艺术的载体。皮之不存，毛将焉附？没有个人品格作基础，领导艺术是难以发挥作用的。领导的目的在于影响他人，使他人和领导人分享共同的目标。有影响力的领导人，其个人品格是不能让人怀疑的。个人品格不能让人信服的人，仅仅依靠手段是无法树立起威信，最多也只是让人屈服于权威，组织成员不会从心里认可这个领导，其影响力必然是很有限的。时下，关于成功学和励志方面的书非常畅销，这些书大都强调要掌握成功的技巧，认为成功在于掌握人际关系和领导技巧，在于培养积极进取的心态。这些固然可能是成功的因素，但相对于个人品格，却只是次要的因素。一个人就算成功的技巧再娴熟，如果个人品格有缺陷，终究难获成功。

对优秀品格的要求是在任何社会、任何时代都不会过时的，优秀的品格是立志成功的人所必须具备的首要素质。优秀品格中的内容是随着人类文明的发展而积累起来的，大多为世人所公认。人类优秀品格中的诚实、正直、守信、谦虚、勤奋、善良、乐观、礼貌、责任感、意志力等内容，已成为跨越时空的做人准则，不仅是个人成功的关键，而且是一个国家、一个民族兴旺发达的必要条件。

诚实。不分国家和民族，都将诚实放在个人品格中最突出的位置。诚实是人类所有美德中最为珍贵的。诚实就是讲实话、不欺骗，这是人与人之间互相信任、和谐相处的基础。诚实的一个主要标志是讲实话。讲实话不仅是对他人的尊重，对自己也是最有利的。讲实话能获得信任，讲实话让人轻松，讲实话代价最小，讲实话才有力量。一个政府讲假话，将失去



人民的信任，可能导致政府的垮台；一个人讲假话，在他人心中的形象也有垮塌的危险。一个领导人要赢得下属的信任，要成为一个真正的领导人，就必须先做一个诚实的人。

正直。孔子说：“政者，正也。”对为政者来说，正直是关键。孔子进一步说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”领导人必须正直，才有影响力，才能将组织成员凝聚在一起。领导人的行为须成为组织的楷模，应严于律己，见利思义，勿以恶小而为之。一个领导人如果自身行为不检点，不仅缺乏号召力，还会因为上行下效，败坏整个组织的风气，使整个组织涣散。

守信。信用是一个人的立身之本。守信使一个人得以立身处事，在生活工作中游刃有余，而无信用的人将寸步难行。一个人要像爱护自己的眼睛一样维护自己的信用。信用一旦遭到损害，要恢复就十分困难。领导人必须做到言而有信、言出必行。领导人的信用不仅是个人的信用，通常还代表了组织的信用，就更需要加倍珍惜。中华文化从来就把信用作为个人修养中极重要的方面。“仁、义、礼、智、信”作为儒家思想的核心内容，对后世有深远的影响，成为后人修身育人的原则。

谦虚。谦虚是中华民族的传统美德，自我吹嘘始终是让人生厌的。真正有水平的人是不需要通过自我吹嘘来抬高自己的身价的，自吹自擂是浅薄心虚的表现。这个简单的道理人人都懂，不要以为可以靠夸夸其谈、虚张声势来蒙蔽他人。如果一个人真有什么过人之处，让别人去说不比自己来说要好得多吗？谦虚体现了一个人的素质，谦虚的人才能给人好感，进而获得他人的信任。领导人绝不需要靠自我吹嘘来让他人对自己信服，除非这个人真的腹中空空，且寡廉鲜耻。谦虚与自信是并行不悖的，谦虚是一个领导人个人素质的外在表现，自信则是他在内心对自己能力的判断。成功的领导人既有强烈的自信心，又能恰当地表现出谦虚的品格。

勤奋。劳动是通向成功的唯一道路，那些最有毅力的人，最努力工作的人，通常就是最成功的人。对企业经营而言，将企业经营成功的人，无不是经历了艰苦的奋斗。而许多企业发展到一定程度时，很难取得进一步的发展，是因为企业经营者失去了企业初创时期勤奋工作的精神。有句话说“创业难，守业更难”，大致说的就是这个道理。

善良。善良就是富有同情心，助人为乐，急他人所急，宽恕他人的过错。善良不仅让他人产生敬意，也给自己力量。冷酷无情则只能带来厌恶和对立。善良的行为不仅给接受者快乐，也带给施予者快乐。善良的行为

是不要求回报的，但它一定能给施予者报偿，让施予者保持美好的心灵，赢得他人的敬仰。人们对善良的行为总是给予很高的评价的。

乐观。一个人心情的好坏取决于他自己，他可以让自己快乐，也可以让自己痛苦，可能外界什么也没有发生，全在他自己的观念。乐观带来积极和进取，悲观则连着消极和畏缩。一个萎靡不振、动辄悲观失望的人，不仅自己没有力量，也给其他人带来消极的影响，很难想象他能有什么作为。而一个充满活力、乐观豁达的人，不仅能把握自己的命运，还能积极地感染同伴，让组织增加活力。尽管一个人的乐观气质有先天的因素，但也可以像生活中的其他习惯一样，慢慢锻炼，逐渐培养。组织领导人在逆境中保持乐观的态度，看到希望，不丧失信心，对带领组织成员走出困境是非常关键的。

礼貌。礼貌是美好品德的外在表现，它给人留下良好的第一印象，在一个人走向成功的道路上起着重要的作用。真诚的礼貌体现了自己的修养，同时是对他人的尊重，进而赢得他人的尊重；而粗暴无礼则显示了自己的缺乏教养和对他人的轻视，关闭了与人沟通的大门。真诚和谦虚是礼貌的两个主要特点，否则就会表现得虚情假意、矫揉造作。圆滑的处事态度在一定情况下是礼貌的一种艺术表现，有助于克服社会生活中的困难和尴尬场面。老练圆滑的人，与言语直率的人相比，在为人处世的方法上会有很大的差别，是否礼貌，则要看是否出于真诚和是否表现得谦虚。

责任感。责任始终贯穿在我们的生活中，包括对家庭的责任，对工作的责任，对社会的责任。有生活的地方，就存在着责任。有责任感就是要承担和履行自己的责任。对责任感的执著，能给人以力量，使人得以克服自身弱点而变得坚强勇敢。缺乏责任感的人，经受不了困难的考验，抵御不了财色的诱惑，导致堕落和犯罪。一个人的责任感来自于他的良知，非外力能强加给他的。责任感总是与高尚的道德情操联系在一起。有责任感的人让人敬重和赞赏，没有责任感的人则让人鄙视和厌恶。

意志力。意志力是指对事业的不懈努力和严格自律。“有志者事竟成”是一句古老的谚语，是说决心去做一件事的人，能在意志力的支持下，克服困难，终获成功。没有什么成功是可以轻松获得的，成功和失败很大程度上取决于意志力，取决于能不能坚持下去。事业成功的模式是，确立一个目标，在意志力支持下的不懈努力。意志力是一种精神力量，它支持着一个人排除低俗诱惑的干扰，抵御绝望放弃的懦弱思想，全力以赴向着目标努力。意志力的强弱决定了一个人是杰出还是平庸。领导人推动事业的



发展靠的是他们的意志力，而不是单凭愿望。凭愿望是消极的，靠意志力才是积极的。拥护者凭愿望，领导人凭意志力。

二、领导艺术

相对于领导人的个人品格，领导艺术更多地属于技能的范畴，但领导艺术是否可以像技术知识一样学到手，这是很值得怀疑的。对领导技巧的培训也许有些用处，但就领导艺术而言，更多地取决于领导人个人的天赋和素质。每个领导人所表现出来的领导艺术都不一样。在一个地方、一个时期成功的领导人，在另一个地方、另一个时期未必就能成功。而一些表现出高超领导艺术的人，不能取得成功，却可能是因为生不逢时。没有一个人是靠模仿而成为杰出人物的。当然，除了个人的天赋和素质外，领导艺术也是实践性很强的，是可以在实践中进行学习和提高的。尽管每个领导人所表现出来的领导艺术都不一样，但领导艺术被称为“艺术”，却还是有规律可循的。

领导人应该比组织中的其他人看得更远一些，为其他人指明方向。这是领导人的前瞻力。领导人要首先看到那些过后想来是一清二楚的事，要看到其他人看不到的眼前利益以外的事，并有意志力和权威推动其他人向目标努力。有些人只管眼前利益，不记得过去的经验教训，也看不到未来事情的发展。有些人则抱着过去不放，受经验和教条的束缚。领导人则需要把自己和他人过去的经验教训应用于指导现在的工作，并且看到未来事情的发展。领导人需要对后果负责，他必须看得更远一些。

我们喜欢用“高瞻远瞩”来形容杰出的领导人，杰出的领导人仿佛站在高山之巅极目远眺，首先看到天际处的第一缕阳光。毛泽东在抗日战争初期最艰难的时期，发表了著名的《论持久战》一文，作出了“抗日战争是持久战，最后胜利属于中国”的论断，回答了抗日战争的战略问题，对指导全民族抗战产生了不可估量的影响。丘吉尔“二战”前曾尖锐地批评了欧洲对纳粹德国的绥靖政策，如果他早一点当权，欧洲的历史或许就会改写。丘吉尔后来将“二战”称为“非必然的战争”，认为这次战争原本在还没有开始时就可以轻易制止，但是因为英国人民的“不明智、麻痹大意和好心肠而让坏人重新武装”。这些在事后看来很清楚的问题，杰出的领导人在事前就看清楚了。

组织成员需要领导人来为他们指引方向，前瞻力则让领导人得以掌握正确的方向。美国前国务卿基辛格说：“领导人的工作就是把他的员工从

此岸带到彼岸，员工们并不清楚他们将去往何处，领导人必须为美好的未来设计方案。虽然现在有很多并不这样做的领导人，但他们最终会走向失败。”

领导人是一个组织的核心，关键时候常常需要由他来拿主意。但有的领导人态度暧昧，不喜欢作决断，或是尽量推迟作决断，除非被逼无奈。也有些领导人喜欢妥协，常作出尽量不冒犯任何人或有损任何利益的决定。一个领导人不能表现出应有的决断力，将使整个组织裹足不前、无所作为。久而久之，这个领导人的权威就会受到损害，组织因缺乏坚强的领导而涣散无力。领导人在决定该做什么的时候，可能需要经过痛苦的思考，但一旦作出决定后，就不应花更多的时间再来考虑决定正确与否，并为此忐忑不安。美国前总统理查德·尼克松说：“如果领导人过多地考虑其决定正确与否，就无能为力了。”

领导人的决断力表现了他坚定的自信心。领导人，尤其是政治领导人，给人的感觉是喜欢权力，那更多的是因为他们需要利用权力来有所作为，他们相信自己能比别人更好地运用权力。杰出的领导人深信自己的见解属最高水平，不能容忍二流水平的人把事情搞得一团糟，渴望把权力掌握在自己手中。一旦掌权，自然乐于运用权力，自主决断。

比决策正确与否更值得注意的是决策的过程。决策者必须能够判断风险和机会，但几乎所有的决策都不可能有一百之百的准确性。由于总是缺乏足够的情报来确定风险的程度如何，因此，许多人害怕冒险，不敢决断，后果的不确定性使他们失去了决断的能力，也就失去了获得成功的机会。关于应该如何进行决策，丘吉尔归纳出三个积极的思考因素和三个常犯的错误。三个积极的思考因素是：要牢记当前的核心问题；知道如何权衡风险和机会；在新的事实面前要反应灵活。三个常犯的错误是：试图预见很远的将来；试图追求完美；久拖不决，或被迫决定。

三个积极的思考因素有助于领导人遇事保持冷静和果断。只有当一个人全面地了解了情况，并清楚地明白了问题的核心时，才可能抓住问题的重点。如同在观看一幅画时，只有站得远一些，才能看到整个画面。领导人应该站到控制的山顶上，而不应滑落到穷于应付事变的山谷里。许多问题都面临风险与机会、有利与不利因素并存的局面，委实难以决断。这就需要审慎的思考、果敢的魄力和不怕犯错误的勇气。对决策和采取行动后出现的新情况，应能随机应变，处变不惊。新情况总是导致这样那样的变化，领导人应保持警惕，看出新情况意味着将要发生什么样的变化，以及



应该采取何种对策来适应新的形势。

三个常犯的错误实际上是对度的把握问题。人应该尽可能看得更远一些，尽可能作出最好的决策，并能轻松地作出决策。但这三个方面做得太过则是危险的，而瞻前顾后也同样具有危险性。不愿冒风险做点事，本身就有很大的风险。

集体协商和集体决策可能有助于提高决策的正确性，降低决策的风险，但集体决策有时可能却成了领导人逃避责任的手段。集体协商中产生的折中方案，常常导致不行动或勉强行动的倾向。集体协商还常常导致极端完美主义，这实际上窒息了任何尝试性行动。多数情况下，确实需要由领导人来拍板。“决策就是拍脑袋”，这话是有几分道理的。

不要为决定而决定。当一个决定应该被推迟或不应该作出时，特别是不断变化的形势可能会导致一些新的情况出现，要求作出不同的决定的时候，就应该推迟作决定，或干脆不作决定。有时候，不妨顺其自然，没有举措也是一种举措。

领导人不仅自己要具有坚强的意志，而且要懂得如何调动别人的意志。领导人对别人意志的影响一靠权力，二靠感染力。权力的影响表现在别人必须服从领导人，这通常是由领导人的职务决定的；领导人所具有的感染力表现在别人对领导人的主动服从，这通常是由领导人的个人品格、所作出的贡献和感情因素等决定的。

当领导人管理较少人数的组织时，比如十几个人的组织，是比较容易通过权力来施加影响的。但是，当领导人要领导几百人、成千上万人，甚至领导一个国家时，是不能仅靠权力来对所有人施加影响的，必须更多地依靠领导人的感染力。

领导人的感染力，简言之就是对别人来说领导人所具有的个人魅力。这种个人魅力的取得与领导人的个人品格、对组织的作用和贡献等因素相关联，除此之外，通常还需要一些神话色彩。影视明星由于罩上了神话光环，使得“粉丝”们神魂颠倒，蜂拥前去买票；宗教领袖由于披上了神话外衣，使得教徒们对他顶礼膜拜；而一些政治领导人制造个人崇拜，目的也是为了使自已具有巨大的号召力。领导人不仅需要司令部，也需要大部队；不仅有少数人看到的面孔，也有一副让人公开看到的面孔。少数人可以看到领导人的内在性格，领导人公开的面孔则要以他担当的角色需要而定，这副面孔是需要一些神话色彩的。神话色彩的形成需要有意识的宣传和保持神秘感。神秘才能产生神话。所谓“主在仆前非好汉”，领导

人是需要同他人保持一定距离的。高明的领导人可以把制造神话做得天衣无缝，将现实和神话很好地结合在了一起。

领导人越是身居高位越不能表现得目中无人。因为目中无人将极大地损害领导人的个人形象，降低领导人的感染力。人们通常更喜欢平易近人、和蔼可亲的领导人，虽然领导人的平易近人可能仅仅是在演戏。领导人的平易近人与需要同他人保持距离并不矛盾。不能认为和领导人握了手，或领导人表现了对某人的关照，领导人的神秘感就消失了。而领导人表现出的平易近人却恰恰可能是他制造神话的行为。

领导人必须要突出个人。就像不突出个人成不了影视明星一样，不突出个人也成不了出色的领导人。人们对谦虚的人评价更高，不喜欢过分突出自我的人。领导人应该表现得谦虚，可以掩盖突出自我，但领导人在组织中必须是突出的。一项重要的工作完成后，领导人可以说：“工作是大家做的。”但组织成员大多心里有数，工作的完成是离不开领导人的关键作用的。领导人只有居于突出的位置，才有感染力，才能鼓舞其他人。作为领导人，应该习惯于站在前台。

语言表达能力是领导人的一项重要技能，不善表达是一个领导人的重大缺陷。领导人在其领导活动的方方面面都需要语言表达能力，比如在主持会议、发表演讲、下达指令、制定文件、接待来访、参加社交活动等场合，都是离不开语言表达的。语言表达能力是领导人其他方面能力得以表现的手段。知道怎么做，却说不出或表达不清楚，甚至支支吾吾、面红耳赤，那将是一件多么糟糕的事。

语言表达能力包括书写能力和口才，对领导人来说，两方面都是非常重要的。良好的书写能力，使领导人能够将自己的思想准确地反映为书面文件，为他人所理解，这对进行有效的领导活动是必不可少的。如果一个领导人写出来的东西词不达意、缺乏逻辑、语言啰唆，不仅造成工作混乱，甚至会让他人笑话，影响领导人的形象和威信。良好的书写能力有利于让思维更加清晰和进一步深化思维。思维在人的头脑中具有快速、简洁的特点，它的作用主要在于达到自我理解；而文字的表述则要求准确、清楚，能够为他人所理解。因此，思维内容在付诸文字形式的时候，文字对思维起着检验、过滤的作用。思维的文字表述过程，是思维过程进一步严密、思维内容进一步充实、思维质量进一步提高、思维结果进一步清晰的过程。具有良好书写能力的领导人通常都是具有良好思维能力的领导人。

领导的目的在于影响他人，具有良好口才的领导人更有成功的希望。



领导人需要用口才来鼓舞人，让人们感到领导人讲得有道理，愿意按照领导人说的去做。领导人首先要能说服人，然后才能感动人，进而号召人们跟着他前进。冲锋号吹响之后，回头一看无人跟随，那多让人泄气。领导人的口才历来为人们所看重，许多人甚至是在根据讲话来认识和判断领导人的。比如我们对政治领导人的了解，通常就是通过聆听他们的讲话。政治领导人的精彩讲话，不仅让他的人民激动不已，有些甚至成了影响历史进程的重大事件。作为领导人，没有出色的口才怎么行？

杰出的领导人都有一个共同的特点，那就是博览群书。读书能获得知识、开阔思想、陶冶情操、活动大脑。关于有志于成为领导人的人应该如何读书，美国前总统理查德·尼克松在他的《领导者》一书中提出了指导意见，他说：“有志于当政界领导人的青年人问我，应该如何做好准备，我从不劝他们去学习政治学。相反，倒是劝他们埋头苦读历史、哲学、文学，学会动脑筋，开阔眼界。党派政治也好，政府工作也好，其要旨是从实践经验中去学习。但是，培养读书习惯，训练思考能力，掌握严谨的分析技术，熟悉社会准则的框框，打下哲学基础，这些都是未来的领导人从学习活动一开始就必须，而且一辈子都必须持续不断地努力去做的事情。”

第二讲 员工内部成长

企业能不能充分调动员工积极性的一个关键因素，在于其能不能为自己的员工创造条件，使他们有机会获得一份有成就感和自我实现感的工作。员工的成就感来自员工在企业中的成长，成长的主要体现是晋升。晋升意味着拥有更大的权力，肩负更大的责任，同时也获得更好的待遇。被晋升的员工安全感、受尊重感和成就感都会得到增强。晋升是对员工的一种强有力的激励。因此，企业应建立员工内部晋升制度。

但企业的管理职务有限，能够晋升的员工只能是少数，多数人可能会因为升迁无望而对工作抱着无所谓的态度。如何发挥职位晋升对广大员工的激励作用，让员工体会到成长的喜悦？下面将通过介绍优秀企业的成功做法来解答这一问题。

第一节 员工升职管理制度的建立

一、内部升职阶梯的建立

建立升职制度必须先建立升职阶梯。所谓升职阶梯，是指企业建立的员工职务等级。建立升职阶梯是为了让员工看到自己在企业中的成长途径，员工往往从某一个特定的职位开始，实现自己在企业的职业生涯。

应该说所有的企业都有升职途径。有的企业虽然没有有意识地建立升职阶梯，但升职途径还是存在的。典型的情况可能是：最上面是总经理，往下是各部门经理，再往下是各班组长，最下面是普通员工。在这样的企业里，由于管理职位有限，能获得提升的员工很少，而且有些职务需要从外面招聘，员工就更难在企业里有所发展了。这样的升职途径过于简单，层级太少，且缺乏制度化的规范操作，员工看不到希望，对员工不能产生激励作用。存在这种情况的企业很多。

企业里工作出色的员工，比如专业技术人员，未必就适合做管理人



员。很多专业技术人员在自己的专业领域非常出色，而且，他们也愿意在本专业领域继续发展。如果我们把晋升仅仅理解为管理职务的提升，勉强将专业技术人员提升到管理岗位上，结果很可能是不仅荒废了他们的专业，管理工作也做不好。但不提升工作出色的人员，对他们又是不公平的，最终也会使他们失去工作动力。不升职只涨工资或许是个办法，但是，如果企业对员工的激励方式仅限于金钱激励，手段未免就太简单了。

解决这些问题的一个很好的办法是在建立升职阶梯时，把职称和职务分开。这里说的职称和职务的关系，就好比军队里军衔和职务的关系。建立升职阶梯，是指建立职称等级。将职称和职务分开，就能避免员工职称提升时必须给予其一项管理职务的两难局面。同时，可以通过设置数量恰当的职称等级，保证企业在提升员工时有必要的职称资源。必要的职称资源，一方面表现为职称等级足够，另一方面表现为同一部门的同一职称可以有多人。而职称资源是企业不需要投入资金，又能极大地激励员工的一项资源，不能很好地利用实在是很可惜的。

将职称和职务分开，并不是说职称和职务没有关系。就像军队里军衔和职务有关系一样，这里说的职称和职务是既分开又有机结合的关系。职称和职务的有机结合关系，主要体现在一项管理职务一般应由具有相应职称的人员来担任。但职务和职称却非一一对应的关系，只是表现为职务对任职人员的职称有要求。

将职称与职务分开会不会造成管理上的混乱？避免造成混乱的方法是，将“经理”、“主管”等称谓纳入职称的范畴，拥有某一职称的人员是否担当职务，担当什么职务，以制定组织机构文件的方式去确定，比如以公布组织机构图的方法去确定。这样，就允许出现不负担管理工作的技术经理、业务经理，或受到冷落、没有实权的经理等等。

现今企业管理的趋向是减少管理层次，设置过多的职称等级会不会增加企业的管理层次？也许读者有这样的疑问。这里的答复是，企业的管理层次是由企业组织机构的设置决定的，与职称等级的设置并没有必然联系，管理上的隶属关系取决于职务而不是职称，设置职称等级不会增加企业的管理层次。

对于大型企业，可以根据不同的工作性质建立不同的升职阶梯，同时明确不同阶梯之间的对应关系。例如，可以分别建立管理人员、技术人员、营销人员的升职阶梯，如表 2-1 所示。表 2-1 中，横向职称是平级的，如经理与高级工程师、业务经理是平级的职称。对于中小型企业，可

以不分工作性质，只建立共同的升职阶梯。不管管理类人员、技术类人员，还是营销类人员，都走管理类职称这条途径。

表 2-1 根据工作性质的不同建立不同的升职阶梯

管理类职称	技术类职称	营销类职称
经理	高级工程师	业务经理
主管	工程师	业务主管
主任	助理工程师	业务主任
职员	技术员	业务员

通过设置员工职称等级，将企业员工纳入职称等级管理之内，给每个员工相应的职称，实际上就是将员工区别对待。区别对待才能产生激励作用。杰克·韦尔奇说：“成功的团队来自于区别对待，即保留最好的，剔除最弱的，而且总是力争提高标准。”将员工都放在一个平面上，也许大家感觉很平等，但平等的结果必然就牺牲了效率。

二、员工升职评定

员工的升职评定工作可定期进行，也可不定期进行，视企业的具体情况而定。当出现职务空缺，对拟担当这一职务的人员进行提升，这是升职评定工作不定期进行的情形。企业也可以将员工的升职评定工作形成制度定期进行。许多企业都在每年或每半年一次对员工进行绩效考核，并将绩效考核结果与奖惩挂钩。也有的企业有每年调整员工工资的制度。这样的情况下，升职评定工作宜与绩效考核和调薪制度结合起来，将绩效考核与升职评定作为制度固定在每年的某一个时间。

升职评定并不以绩效考核结果作为唯一的依据。是否提升某个员工，除了考查他的工作绩效外，还要看他企业是否有更大的发展，是否希望他担当更重要的工作。给予一个员工升职，通常要有上司的推荐，单以绩效考核结果的硬指标来确定是不足够的。升职需要有上司的推荐，一方面是为了加强上司的权威，使员工在乎上司对自己工作的评价。在一些企业，尤其是很多民营企业，许多员工只在乎老板的态度，不把自己的上司放在眼里，这种现象不仅败坏组织风气，而且影响组织的正常运作。扭转这种现象的方法只能是由员工的上司来评价他的工作。另一方面，一个员



工在本企业是否有更大的发展，是否希望他担当更重要的工作，靠硬指标是很难判断的。因此，员工升职评定，需要考查员工已经取得的工作业绩，并结合上司对员工的工作评价，不应将升职作为对员工取得良好绩效考核结果的一种必然奖励。

第二节 介绍一套员工升职管理制度

本节将通过介绍一家虚拟企业的员工升职管理制度，让读者了解员工升职管理制度的建立和运行方法。

天弘公司是本书虚构的一家制造型企业，规模约1000个员工。虚构这样一家企业，是为了通过“实际”介绍一家企业的具体做法，以便能更清楚地向读者说明建立员工升职管理制度和运行方式的具体做法。下面将要介绍的天弘公司的员工升职管理制度，借鉴了某世界500强企业深圳工厂的做法。本书作者由于做管理顾问的工作经历，接触了其他一些有名的制造型企业，它们在建立员工升职管理制度方面的做法，与这家世界500强企业深圳工厂的做法，是大同小异的。因此，通过熟悉天弘公司的员工升职管理制度，读者能对建立员工内部成长制度的有效做法加以了解。

下面我们来看看天弘公司制定的“天弘公司员工职称等级设置与升职管理标准”：

天弘公司员工职称等级设置与升职管理标准

1. 目的

为了规范公司组织管理，激发员工工作激情，为优秀员工在公司的成长提供制度保证，制定本标准。

2. 职称等级设置

公司职称等级设置如下页表。

3. 升职评定工作时间安排

3.1 公司每年安排一次对职员的升职评定工作（含由工人升职为职员的情况），定于每年3月。升职职员的工资待遇调整从4月开始。

3.2 公司每年安排两次对工人的升职评定工作（不含由工人升职为职员的情况），分别定于每年的3月和9月。升职工人的工资待遇调整分别从4月和10月开始。

表 2-2 天弘公司职称等级设置

	职称	汉语拼音代码
职 员	总经理	Z
	副总经理	FZ
	高级经理	GJ
	经理	J
	副经理	FJ
	见习经理	XJ
	主管	G
	副主管	FG
	见习主管	XG
	主任	R
	副主任	FR
	职员	XR
	工 人	组长
五级工人		(5)
四级工人		(4)
三级工人		(3)
二级工人		(2)
一级工人		(1)

3.3 对特别优秀员工的破格提升和确因岗位急需的升职情况不受 3.1 条和 3.2 条的升职时间限制。

4. 员工升职一般应逐级提升，一次最多不超过两级

5. 升职评定程序

5.1 员工升职由部门经理推荐，经行政部考核合格后报总经理审批，总经理核准后实施。

5.2 职员升职和由工人升职为职员的情况，应安排总经理面谈。

对“天弘公司员工职称等级设置与升职管理标准”的说明：

一、天弘公司将公司员工职称等级分为职员和工人两大类，共 18 级。其中职员 12 级，工人 6 级。仅设置一条升职阶梯，所有人员均走管理类职



称这条途径。

二、天弘公司的升职评定工作定期进行。每年安排一次职员升职评定工作（标准 3.1 条），两次工人的升职评定工作（标准 3.2 条），同时允许特殊情况下的不定期受理（标准 3.3 条）。

三、设定了与每项职称对应的汉语拼音代码。设定汉语拼音代码是为了适应职称与职务分开的情况，避免在工作中引起不便，读者可以从下一页的组织机构图中领会它的意义。

天弘公司在组织机构设置发生变化，或重要管理人员发生变动，或每次升职评定工作结束后，都会及时修订《组织机构图》并重新发布，以明确管理职责和公布职称变动情况。图 2-1 为天弘公司组织机构图。

从天弘公司的组织机构图中，我们可以看出：

一、该组织机构图一方面规定了公司组织机构设置以及人员的隶属关系，另一方面反映了人员的职称等级。

二、职员的名字和担任管理工作的部分工人的名字都出现在了组织机构图中，其他工人的名字不出现在组织机构图中。

三、担任相同职务的人职称却可能不同。比如，同样是担任副总经理职务，程学军的职称是副总经理，而李国强的职称则是高级经理。同样，担任部级负责人职务的人，职称从副经理到高级经理不等；科级负责人和小组负责人（小组在组织机构图中未显示出来）的情况也是一样的。

四、高一级的管理人员在下属某部门负责人职务空缺，没有合适的人担当时，可由自己兼任。比如，由李国强兼任行政部负责人，黄群兼任采购科负责人。这样做是为了避免勉强任命一个不合适的部门负责人。

五、行政部李静安等四人的名字后无代表职称的汉语拼音代码，这四人是享受职员待遇的司机，但他们不纳入职员的职称等级管理体系。

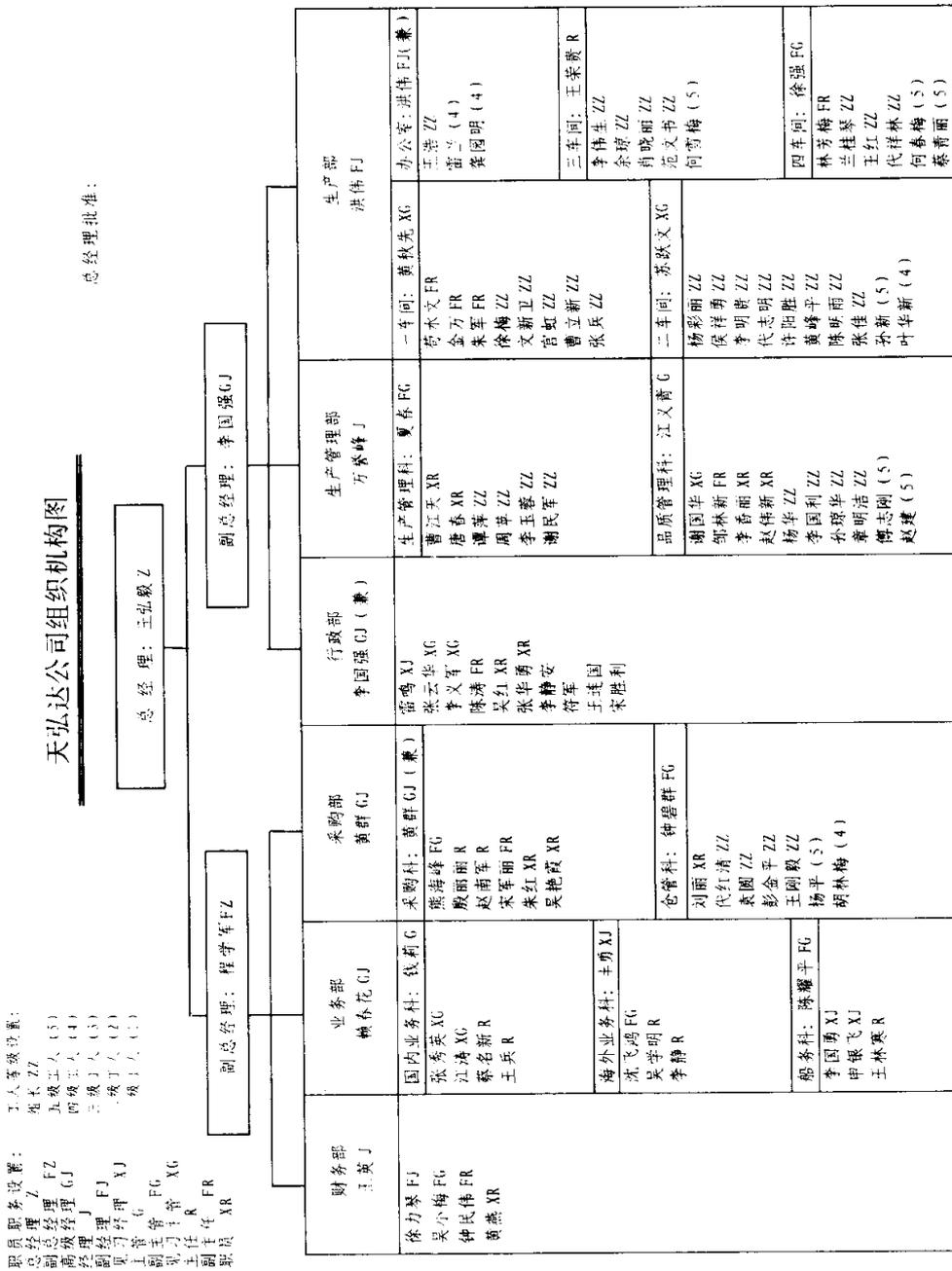


图 2-1 天弘公司组织机构图



第三讲 有效的薪酬制度

员工向企业提供劳动，企业以工资的形式向员工支付报酬。工资是劳动力的价格。企业在建立薪酬制度时需要考虑两个主要问题，一个是支付多少，另一个是如何支付。支付多少的问题是指企业需要考虑工资的总体水平，这是由劳动力市场决定的，取决于企业需要从劳动力市场上获得怎样的人才。劳动力本质上也是商品，但劳动力商品与其他商品又有所不同，常常不像其他商品那样明码实价。因此，企业应保持对劳动力商品价格的敏感性。企业可以通过各种渠道获得信息，了解本地区、同行业企业的薪酬水平，以期以合适的价格获得合适的人才。一般来说，企业的总体薪酬水平应保持在高于外部平均水平上，这将有利于保持员工队伍的稳定，激发员工的工作积极性，促使员工更努力地工作。这一点是不言而喻的。如何支付的问题是指每个员工支付多少，以及以怎样的方式支付，这是本讲将要讨论的主要问题。企业在考虑如何支付员工工资的问题时，应力求做到能同时改进公平和效率。公平是对员工过去对工作投入的酬谢，意味着一个人的报酬大体上与他的投入有关。而效率则是对员工未来创造更好绩效的鼓励，使员工以有利于企业的方式工作。有效的薪酬制度就是要能兼顾公平和效率。

第一节 薪酬如何影响绩效

薪酬对绩效的影响可以用下面的等式来说明：

$$\text{能力} \times \text{激励} = \text{绩效}$$

薪酬既能起到激励作用，也能对员工的能力产生影响，最终极大地影响绩效水平。薪酬对能力的影响表现在合理的薪酬可以使员工努力学习与工作有关的知识，提高工作技能，同时，较好的薪酬还可以吸引能力更强的人加入到企业来。相比之下，薪酬对激励的影响更直接，合理的薪酬能激发员工的工作积极性，提高员工的工作努力程度。

一、员工对薪酬激励的反应

薪酬是对员工的一种激励，员工会对这种激励作出反应。这种激励作用可能是正面的——激发员工的工作积极性，也可能是负面的——降低员工的工作积极性。

经济学认为“人们会对激励作出反应”。当市场上苹果的价格升高时，人们就会选择少买苹果多买梨，这一点是很容易理解的。一般情况下，人们对人们受到激励后会作出怎样的反应也是能够大致看得清楚的。但是，有些政策对人们产生的激励作用却未必就是按政策设计者的愿望发展的，常常产生意想不到的效果。在美国，有学者分析了国会通过立法，要求汽车公司生产的新汽车都必须配备安全带这项政策所产生的影响。这项立法的初衷是希望通过安全带的广泛使用减少车祸的死亡人数，但是，通过学者的分析，发现实际情况并不是这样。实际情况是，安全带的使用，确实降低了每次重大车祸的死亡概率，但安全性的提高却鼓励了司机开快车，车祸的次数增加了，结果是司机和乘客的死亡人数变动很小，行人死亡人数反而增加了。安全带的使用不是减少了车祸死亡人数，而是鼓励了开快车。

企业薪酬政策的制定也面临产生意想不到的效果的问题。企业实行一项薪酬政策，是希望刺激令人满意的行为，但有可能什么也不会发生，也有可能反而有负面影响。钱花出去了是不是值得是困扰很多企业的问题。企业如果实行对员工激励作用小的薪酬政策，比如严格按工龄、学历等因素确定员工的报酬，按照人们对公平的不同理解，这种做法可能公平，也可能不公平，但肯定是低效率的，因为它不会引起任何好的事情发生。企业越是希望通过报酬刺激令人满意的行为，就越有可能产生负面结果。事实上，根本无法创造这样一种薪酬制度，在刺激令人满意的行为的同时，又不产生任何负面影响。因此，试图寻找那些只会刺激满意行为而没有负面影响的薪酬政策是毫无意义的，同样，为了通常公平而有效的薪酬体系偶尔产生的不良后果而懊恼，也是没有必要的。

员工对薪酬激励的反应未必如政策制定者所愿，认识到这个问题，能使我们在考虑薪酬政策时更加小心，也更加理性。好的战略是设计出有更大的可能性得到令人满意的行为，而产生相对较少的负面结果的薪酬体系。

经常可以听到这样的观点：工资并不是主要的，更重要的是员工的工作成就感和工作本身的趣味性。这种观点认为工资只是个保健因素，而非



激励因素，增长工资是不能调动员工的工作积极性的。那么，工资到底是不是一个激励因素呢？要回答这一问题，我们可以先看看人们对金钱的态度：与人们获得的其他报酬不同，人们对金钱是不会满足的，没有人会拒绝金钱，有钱的人一般都会尽自己所能获得更多的金钱；同时，金钱还扮演着重要的角色，它能满足人们赢得认同、地位和尊重的高层次需要。既然金钱在人们的生活中有如此重要的作用，为什么还有人否认工资是一个强大的激励因素呢？这是因为一些企业在薪酬的问题上处理失当，不能兼顾公平和效率。在这种情况下，企业得不到员工的积极响应、工作热情或其他任何有价值的东西。对企业而言，以这种方式花钱是一种愚蠢的行为，不仅没有意义，甚至可能产生消极的影响。对员工而言，这根本无法满足他们赢得认可、地位和尊重的高层次需要。企业只有建立了兼顾公平和效率的薪酬体系，才能得到员工的积极响应，激发他们的工作热情，更好地实现组织目标。因为薪酬体系的不完善可能产生的负面影响而否定工资的激励作用是不明智的。

当然，工作的成就感和趣味性，以及员工赢得尊重的需求所产生的激励作用也是非常重要的，但薪酬是最主要的激励手段，却是不争的事实。

二、薪酬的公平性

薪酬对员工的激励作用，不仅受到绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响。员工会把自己对工作的投入和所得与其他人的投入和所得进行比较。如果员工发现自己的投入和所得情况与其他人的投入和所得情况相当，员工就认为所处的环境是公平的，反之，就会觉得不公平。薪酬的公平性是极其重要的，不公平感会极大地降低员工的工作积极性。

公平感是员工的一种主观判断，基于员工采取哪种参照对比方式。可能的参照对比方式包括工作业绩、努力程度、任职时间、在企业的地位、经验和经历、受教育程度、性别等等。一般来说，在当前企业中任职时间短的员工可能不太了解企业中其他人的情况，他们对公平的判断更多地依赖于自己的个人经历，将目前的报酬与以前进行比较。在当前企业任职时间长的员工，则更多地会和同事作比较。受教育程度较高和有较高专业技术水平的高层次员工，掌握更多其他企业人员的信息，这类人员可能会更多地进行外部比较。

员工对公平的看法可能是有道理的，也可能是没道理的。但是，不管这种看法是有道理的，还是没道理的，只要员工感到不公平，就会影响他

的工作行为。

员工的不公平感又分为两种情况，一种是自己报酬过低，一种是他人报酬过高。通常情况下，报酬过高带来的不公平对员工行为的影响较小。和报酬过低带来的不公平相比，人们更能容忍报酬过高带来的不公平，并且，很容易在心中使之合理化。当员工因为自己报酬过低而感到不公平时，就会产生纠正这种不公平的动机，员工可能采取的行为是要么改变参照对比方式，要么减少自己对工作的投入，或者选择辞职。

对报酬公平的判断，存在三种基本的标准，即有三种基本的公平观：

一是贡献标准。贡献标准认为报酬应与贡献成正比，多劳多得，如计件工资制、按销售额进行提成等。贡献标准的特点是强调竞争和绩效。由于对贡献衡量的不准确和员工认识上的差异，贡献标准也易引起嫉妒和不满。

二是平等标准。平等标准认为大家应获得同等数量的报酬，或仅以学历、工作年限、职务等判断起来无任何分歧的因素确定报酬。平等标准操作起来简单易行，有利于带来安定团结，但过于强调平等则会牺牲效率。

三是需求标准。需求标准认为应按需求获得报酬。需求标准看重员工的基本福利和需求，比如有的企业给已婚员工分配住房或提供更高的住房补贴。需求标准有利于增强员工对企业的认同感，缺点同样是如果过于看重员工的需求，则会牺牲效率。

企业在考虑薪酬制度的公平性时，应该认识到存在这三种基本的公平观。若能很好地对贡献进行衡量，无疑是应该偏重贡献标准的，毕竟没有哪家企业是可以忽视效率的。企业推行绩效考核的目的，就是为对员工的贡献进行衡量。但贡献标准与平等标准、需求标准并非完全对立、非此即彼。企业在确定员工的报酬时，如果仅仅采用贡献标准，纯粹论功行赏，完全忽视平等标准和需求标准，则会让员工感到企业的冷酷，最终反而会损害到效率。相反，采用平等标准和需求标准所带来的安定团结的局面，员工对企业有较高的认同感，也是有利于企业的效率的。正确的做法是企业制定薪酬政策时，应根据本企业的实际情况，考虑对三种公平观的照顾比重。

薪酬的公平性，除了着眼于分配公平，即报酬数量的公平，也应重视程序公平，即报酬分配过程的公平。程序公平更容易影响员工对企业的信任感和流动意图。通过增强程序公平感，员工即使对工资、晋升和其他个人所得感到不满意，也更可能以积极的心态看待企业。因此，企业在建立



报酬分配的程序时，应本着“公平、公正、公开”的原则，以公正为前提，以公开为手段，达到公平的结果。显然，程序公平要求将工资公开。工资公开让不健全和实施不当的工资体系带来的不公平公开化，使不公平性很快被发现并得到纠正。工资公开还告诉员工，管理层相信工资政策是公平的，并愿意接受员工的监督。

为了维护薪酬制度的公平性，许多企业却又将工资保密作为一项制度。工资保密制度告诉员工不要打听他人的工资，也不要随意公开自己的工资。有工资保密制度，尽管仍然存在私下交流工资的情况，但员工通常会将工资当成自己的隐私，积极配合企业的工资保密制度。将工资保密，减少了在员工中进行比较和暴露不公平的机会。没有一个薪酬体系会让每个人都认为是公平的，了解其他人的收入就会使不公平明显化，并可能导致在员工中引起混乱。

程序公平要求将报酬分配过程和分配结果公开，而为了避免因为员工认为不公平而引起混乱，许多企业又将工资进行保密。这两种做法是对立的，但目的却都是为了维护薪酬制度的公平性。到底应该将工资公开，还是应该将工资保密，企业需要根据具体情况来加以判断。一般说来，如果工资的差异是由微妙的、复杂的和难以解释的原因产生的，这样的情况下，将工资保密更妥当。而在工作的标准化程度较高，或已建立了基于薪酬的绩效考评体系的情况下，则应该将工资公开。

三、薪酬与效率

公平是员工对工作的投入和所得报酬情况的主观判断，而效率更多的是一种客观结果，即员工所取得的有利于企业的工作成果。探索好的薪酬制度的目的是为了促进效率，使薪酬制度能激发员工按有利于企业的方式工作。

企业制定出承认个人差异并给予不同报酬的薪酬制度，希望以此更有效地激励员工，提高他们的工作积极性，企业便有更好的收益。多数企业都在实施某种按员工的工作绩效支付工资的方案，希望通过强化金钱是高绩效的产物，反过来促进高绩效的产生，但结果却常常不能如愿。薪酬制度对效率的促进作用，并非单纯将工资与绩效挂钩那么简单，实际情况要复杂得多。

企业总是希望能通过制定合理的薪酬政策达到促进效率的目的，自然就有将薪酬与工作绩效挂钩的想法。但是，将薪酬与绩效挂钩是否就真的

有利于促进效率，在人力资源管理专家之间却存在针锋相对的意见，有的赞成，有的反对。赞成绩效工资的人认为，如果说薪酬是至关重要的，那么它必须与绩效挂钩，不把两者联系起来，报酬仅仅是一种权利，工作将变成无所谓的事情。很多读者可能是赞成这一观点的。赞成绩效工资的理由无需多说，下面说说专家对绩效工资的对立意见，以及实行绩效工资制可能面临的问题和风险，以便让我们能“兼听则明”。

大多数企业对实行绩效工资制能带来积极的回报是本能地深信不疑，但很少有企业真正验证过实行绩效工资制是否真的就能让员工把工作做得更加出色。绩效工资能起作用吗？这得视我们所说的“起作用”的具体意思而定。绩效工资能带来员工行为的改变，但这种变化是否就是在按我们设计好的方向发展？是否始终而不仅仅是暂时起到了积极的作用呢？对绩效工资持反对意见的人认为，绩效工资能够产生行动，但不会产生动力。

绩效工资也许能促使员工为改善绩效而工作，但与员工工资联系在一起“绩效”却未必是员工工作的全部。当我们鼓励员工去考虑他们做某项工作能得到什么实惠时，他们就会只考虑“分内”的事。因此，实行绩效工资制，鼓励了员工对个人利益的追求，而忽视了对企业应尽的责任。越是高层次的员工越难以用量化的“绩效”来衡量他们的工作，因为企业对他们工作的要求是多方面的，不能通过工资都反映出来。即便是对实行计件工资制的操作工，当按他们的产量计发工资时，他们就会因此而牺牲产品品质，甚至不愿意做任何不增加他们的收入，但对企业来说却是要求员工必须去做的事情，比如现场改善的工作。

迫使员工为了获得高的绩效工资而相互竞争，或者对他们进行排队打分，这将瓦解合作关系，破坏整个组织的卓越表现。员工为了有限的绩效工资而相互竞争时，他们很容易把对方看成阻碍自己成功的绊脚石。员工之间对对方的工作漠不关心，甚至互相拆台、相互诋毁。组织成员没有团队精神，是很难保证组织目标的完成的。

实行绩效工资制，还会制约员工的改善意识和探索精神的发挥，牺牲员工的创造力。因为绩效工资预先为员工设置了做事情的方法。如果告诉员工他们的收入取决于他们的生产率或者他们的绩效等级时，他们的注意力就将会集中在某些具体的数字上，可预见性和简单性就是他们必须要考虑的因素。也就是说，告诉员工“这件事你这样做就会得到那些东西”，员工自然就会把注意力放在“这样做”和“那些东西”上，而不是放在“这件事”上。鼓励员工考虑他们努力后会得到什么样的回报时，他们的



视线就会变得狭窄。视行为和设计好的结果而定的绩效工资制鼓励墨守成规，抑制创新精神。如果企业关心的是改善和创新，那么绩效工资就不是一个应该采取的策略。

绩效工资还降低了员工对工作本身的兴趣。当得到多少与做了多少联系起来时，员工就更加体会到被控制的感觉，就越是对所做的事情没有兴趣。管理者越是对员工从事某项工作能得到什么实惠强调得多，员工就越会感到所做的事情并不是他们愿意做的。每个人都有这样的感受，任何东西如果被当成别的东西的前提，它就越不被人所接受。说得严重一些，实行绩效工资制，更有可能让员工感到所得到的工资是“血汗钱”。

绩效工资制的应用，一个很重要的原因是管理者趋向于借助工资的刺激来解决麻烦，毕竟制定一项代替管理工作的绩效工资方案非常容易，就像一些父母认为用礼物表达对孩子的爱比拥抱更容易一些。事实上，采用绩效工资制的企业一般都不会，通常也不能采取卓有成效的管理战略。绩效工资制不是代替优秀管理的手段，不应该在还存在其他更有效的解决方法时，不加选择地把它作为解决所有问题的灵丹妙药。

上面介绍了对绩效工资的一些反对意见，作者无意在此否定绩效工资制，事实上反对绩效工资的人并没有提出更好的替代方案，绩效工资制的广泛应用也多少说明了它的合理性。但是，了解这些不同的意见却是有意义的，有助于我们认识到实行绩效工资制可能面临的问题和风险，并有意识地加以避免。

关于薪酬对效率的促进作用，美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)提出的“激励—保健理论”带给了我们很好的启示。

赫兹伯格研究发现，影响人们对工作满意的因素与影响人们对工作不满意的因素是不同的。导致对工作感到满意的因素有成就感、获得认可、工作本身的兴趣、责任感、获得晋升和成长等等，导致对工作感到不满意的因素有公司政策和行政管理、监督、与上司的关系、工作条件、与同事的关系等等。当人们对工作感到满意时，倾向于将导致满意的因素归于自己，当人们对工作感到不满意时，倾向于抱怨外部因素。这就导致了影响工作满意的因素与影响工作不满意的因素的不同。

赫兹伯格认为，“满意”的对立面不是不满意，而是“没有满意”，同样，“不满意”的对立面不是满意，而是“没有不满意”。这与传统观点是不同的，如图3-1所示：

根据赫兹伯格的观点，带来工作满意的因素和导致工作不满意的因素

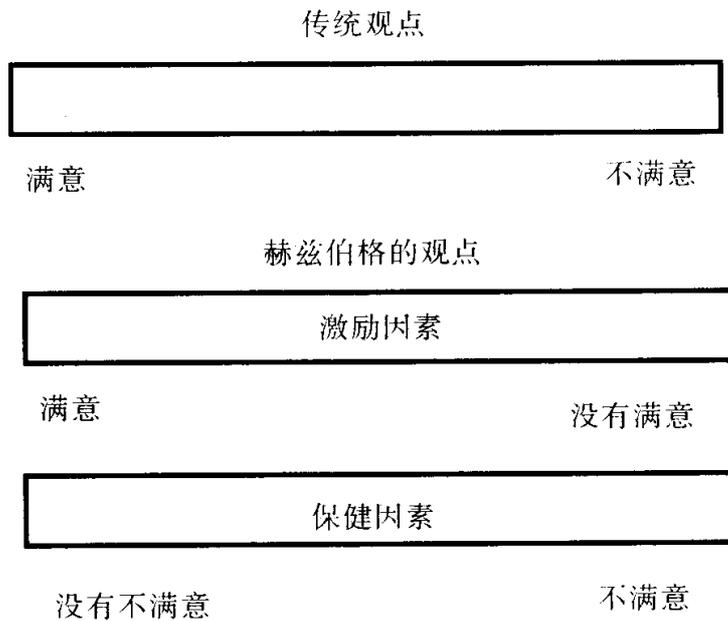


图 3-1 满意与不满意观点的对比

是不同的。管理者努力消除带来工作不满意的因素，可能会带来平静，却不一定有激励作用，赫兹伯格把这些因素称为“保健因素”。与之对应，把能激发员工的积极性，但如果没有，也不一定就会造成员工不满意的因素，称为“激励因素”。

用“激励—保健理论”来分析薪酬，可以发现薪酬中也同样存在激励因素和保健因素的成分。薪酬中的保健因素成分包括基本工资、固定津贴、社会强制性福利、企业统一的福利项目等，激励因素成分包括按绩效的提成、岗位工资、浮动工资、奖金等。如果薪酬中的保健因素成分达不到员工的期望，就会使员工没有安全感，出现士气下降、人员流失和招聘不到人的情况；另一方面，薪酬中的保健因素成分会被员工视为应该享受的待遇，难以起到激励作用，调动员工工作积极性的是薪酬中的激励因素成分。如果一家企业中的员工比较懒散、工作积极性不高，则应加大工资中的激励因素成分；如果员工流失率较高，则宜增加工资中的保健因素成分，让员工更有安全感。

第二节 工厂工人工资的两种基本形式

工厂工人的工资有月薪制和计件制两种基本形式，下面分别予以介绍。



一、月薪工资制

月薪制工资的特点是员工工资中包含固定的月薪，这个固定的月薪一般称为基本工资。月薪工资制最主要的优点是具有可预见性，有了固定的基本工资，员工知道他们将得到什么，能相当准确地预计他们未来的收入。员工可以根据这些合理的预计，决定目前金钱的支出和未来的打算，比如决定是否有能力支付购买房屋和汽车的按揭贷款。显然，月薪工资制让员工感到安全和有保障，避免了绩效工资制可能面临的问题和风险，而且操作简便，并能很好地符合法律法规对员工工资发放的要求。因为这些优点，使月薪工资制成为应用最广泛的一种工资形式。

月薪制工资的一般构成形式是：基本工资、加班工资、津贴、奖金。

（一）基本工资

基本工资是月薪工资中的固定部分，除非员工请假，这部分工资每月一般都不发生变动。员工调薪，通常也是指这一部分工资的调整。

一些企业将月薪员工的基本工资作为计算加班工资，员工参加社会保险和对员工进行补偿等的依据，是不是合法，则需要加以注意。根据有关员工工资的法律法规，作为计算加班工资，员工参加社会保险和对员工进行补偿等的依据的，是员工正常工作时间的工资。法规对构成工资的内容也作了严格的规定，不仅包括基本工资，通常还应该包括有些企业纳入津贴和奖金中的部分。

（二）加班工资

根据月工资折算出的小时工资，是计算加班工资的依据。折算的公式如下：

$$\text{小时工资} = \text{月工资} \div 20.92 \div 8$$

关于 20.92：

每月标准工时 20.92 天。得来的方法是：

$$(365 \text{ 天} - 2 \text{ 天 周休日} \times 52 \text{ 周} - 10 \text{ 天 法定假期}) \div 12 \text{ 月} = 20.92 \text{ 天}$$

《深圳市员工工资支付条例》第十七条规定：“用人单位以周、日、小时支付员工工资的，其工资折算按照每日工作八小时、每周工作四十小时、每月平均工作二十一点七五日计算。”因此，在深圳市每月的标准工时为 21.75 天，得来的方法是： $(365 \text{ 天} - 2 \text{ 天} \times 52 \text{ 周}) \div 12 \text{ 月} = 21.75$

天。

造成每月的标准工时为 20.92 天和 21.75 天的差异，在于如何看待法定带薪假。目前我国的法定带薪假包括：元旦 1 天、春节 3 天、劳动节 3 天，国庆节 3 天，共 10 天。深圳市有关方面认为员工休法定带薪假等同于员工出勤，因此每月的标准工时为 21.75 天。

关于 8：

每天 8 小时正常工作时间。

举一个月工资折算小时工资的例子。深圳市政府公布的 2006 年度特区内最低月工资为 810 元，最低小时工资为 4.66 元（2006 年 7 月 1 日至 2007 年 6 月 30 日期间执行）。两者的关系为：

$$810 \div 21.75 \div 8 = 4.66 \text{ (元)}$$

（三）津贴

津贴一般是为员工的特定需要，和特殊的工作状况所支付的工资，通常有住房津贴、交通津贴、通信津贴、岗位津贴、夜班津贴、高温津贴、饮料费、洗理费等等。

（四）奖金

为了弥补月薪工资制对员工激励作用的不足，可在月薪工资中增加奖金项，作为固定工资之外的浮动工资部分。

月薪工资中的奖金不宜固定，也不应每人获得大致相当的数额，最好能与个人的工作绩效联系起来，以获得对员工的激励效果。奖金的设置应该具备以下两个特点：

首先，衡量绩效的标准和对它的实际评价必须客观，并且能够被执行者控制。这意味着根据特定的行为和结果，每个人都能够预测出将得到多少奖金，而不应该仅仅依靠主观的因素决定奖金，比如主管的个人喜好。

其次，接受奖金的人应当认为奖金与获得奖金所付出的努力是相符的。这包含两层意思，一层意思是员工之间比较，付出努力多的得到的奖金也更多，这体现了奖金分配的公平性。另一层意思是奖金的额度要适当。如果奖金太无足轻重的话，就会让员工感到失望，而不起任何作用了。

月薪工资中的奖金应体现它的“浮动”性质，不应该成为工资中固定的一部分。否则，奖金就成了一个保健因素，而非激励因素了。



二、计件工资制

计件工资制在生产领域的应用非常广泛，它通过确定每件产品的计件工资率（通常称为工价），将工人的收入和产量直接挂钩。比如，制衣厂的工人每完成缝制衣服的一道工序，可以获得一定的报酬，工人的月计件工资是当月完成各工序全部数量的报酬的总和。在计件工资条件下，工人要想获得高报酬，就必须在高产量上下工夫。由于计件工资制直接体现了“多劳多得”的思想，对激励员工提高产量的作用非常明显。

工厂实行计件工资制通常应具备两个条件，第一个条件是员工能够直接决定自己的生产效率。如果生产效率不由员工自己决定，就难以用生产效率来考核员工，也就不能以计件的方式来计发员工的工资。第二个条件是工作量能够被区分和衡量。在工厂中，产品通常是大家共同生产出来的，但计件制工资要求能区分和衡量每个人做了多少工作，能确定每个人完成了哪些工序，每道工序完成了多少数量。

计件工资制需要满足的这两个条件是很容易理解的。不能充分满足这两个条件时，可采用集体计件的方式变相地实行计件工资制。通过集体计件确定小组的总报酬，再进一步确定每个人得到的份额。很多企业正是这么做的。

计件工资制作为一种绩效工资方式，也具有前面所讲的绩效工资方式所存在的问题和风险。除此以外，还有一个主要的问题需要引起注意，那就是工厂如何保证所确定的生产效率标准的公正性和合理性，即如何制定公正合理的工价，这是实行计件工资制的一个难点。工厂如果在员工生产效率提高后提高产量标准，就容易使员工产生上当受骗的感觉，进而对计件工资方案加以抵制。

下面介绍在计件工资条件下如何计发员工工资。

表 3-1 是深圳市某工厂生产部二组的员工 2006 年 10 月份的工资表。

表 3-1 深圳市某工厂生产部二组员工 2006 年 10 月份工资表

部门:生产部二组

计发时段:2006 年 10 月 1 日~31 日

编号	姓名	计件工资	津贴	基本工资	最低工资 补足	小时工资	总工时	加班						带薪假期 工资	合计工资
								工作日 加班工时	工作日 加班工资	休息日 加班工时	休息日 加班工资	法定假日 加班工时	法定假日 加班工资		
1	王雪	1465	200	1665		8.98	185.5	17.5	78.58	8	71.84	8	143.68	215.52	2174.62
2	朱金玉	927	150	1077		5.81	185.5	19.5	56.65	6	34.86	8	92.96	139.44	1400.91
3	王红梅	949	150	1099		5.91	186	18	53.19	8	47.28	8	94.56	141.84	1435.87
4	李娟	987	150	1137		6.13	185.5	17.5	53.64	8	49.04	8	98.08	147.12	1484.88
5	殷彩霞	1294	150	1444		7.78	185.5	17.5	68.08	8	62.24	8	124.48	186.72	1885.52
6	张玉琴	1291	150	1441		7.77	185.5	17.5	67.99	8	62.16	8	124.32	186.48	1881.95
7	段小玉	1099	100	1199		6.46	185.5	17.5	56.53	8	51.68	8	103.36	155.04	1565.61
8	李志勇	993	100	1093		6.16	177.5	17.5	53.90	8	49.28	8	98.56	147.84	1442.58
9	杨柳	1426	100	1526		8.32	183.5	17.5	72.80	6	49.92	8	133.12	199.68	1981.52
10	程昆	1094	100	1194		6.44	185.5	17.5	56.35	8	51.52	8	103.04	154.56	1559.47
11	蔡佳	1091	50	1141		6.15	185.5	17.5	53.81	8	49.20	8	98.40	147.60	1490.01
12	曹大伟	952	50	1002		5.39	186	18	48.51	8	43.12	8	86.24	129.36	1309.23
13	吴梦龙	879	50	929		5.01	185.5	17.5	43.84	8	40.08	8	80.16	120.24	1213.32
14	夏双庆	1024		1024		5.52	185.5	17.5	48.30	8	44.16	8	88.32	132.48	1337.26
15	汤素芹	725		725	139.43	4.66	185.5	17.5	40.78	8	37.28	8	74.56	111.84	1128.89
16	刘东	778		778	86.43	4.66	185.5	17.5	40.78	8	37.28	8	74.56	111.84	1128.89
17															
18															
19															
20															



(一) 计件工资

计件工资是员工在当月正常工作时间和加班工作时间完成的各工序全部数量报酬的总和，计算方法是：

$$\text{计件工资} = \sum \text{工价} \times \text{数量}$$

(二) 总工时

总工时是员工当月的总出勤时间，包括正常工作时间和加班工作时间，也就是完成计件工资所付出的工作时间。

(三) 小时工资

小时工资是员工当月每小时的平均工资，计算方法是：

$$\text{小时工资} = (\text{计件工资} + \text{其他属于工资的成分}) \div \text{总工时}$$

因员工的小时工资是核算加班工资的依据，在计算小时工资时需要将属于工资的成分都“合法地”考虑进去，否则将造成员工的小时工资降低，加班工资支付不足。因此，在计算小时工资的算式中员工当月的工资为“计件工资+其他属于工资的成分”，而不仅仅只是“计件工资”。

表3-1中的“基本工资”即为“计件工资+津贴”。在计算小时工资时以基本工资为准，而不是以计件工资为准。

表3-1中编号1的员工王雪的小时工资的计算： $(1465 + 200) \div 185.5 = 8.98$ 。如果按 $1465 \div 185.5 = 7.90$ 计算，小时工资变少了，以此来计算加班工资就会减少该员工加班工资的支付。

关于法规对工资的界定，读者可查阅相关法规，在本书第十讲“劳动法律法规与社会责任查厂”中也将专门讲到。

需要注意的是各地区对最低小时工资都有明确的规定，深圳市规定2006年度特区内最低小时工资为4.66元。当员工的小时工资低于当地的最低小时工资时，需补足到最低小时工资。我们来看一下编号15的员工汤素芹的小时工资，计算出的小时工资为 $725 \div 185.5 = 3.91$ （元），低于4.66元，故该员工的小时工资应补足为4.66元。

(四) 低薪补贴

当员工的小时工资低于当地最低小时工资时，补足到最低小时工资所需补贴的工资，计算方法是：

低薪补贴=最低小时工资×总工时-(计件工资+其他属于工资的成分)

表3-1中,汤素芹的低薪补贴的计算:

$$4.66 \times 185.5 - 725 = 139.43 \text{ (元)}$$

(五) 工作日加班工时与加班工资

《劳动法》规定:“安排劳动者延长工作时间的,支付不低于工资的150%的工资报酬。”

工作日加班工时是指工作日延长的工作时间,通常指8小时之外的工作时间,按规定应支付不低于工资的150%的工资报酬,企业一般按工资的150%支付加班工资。

在计件工资条件下,可以理解为需要支付的150%的加班工资中,已有100%的加班工资计入了计件工资中,因此,只需再支付另外50%的加班工资。工作日加班工资的计算方法是:

$$\text{工作日加班工资} = \text{小时工资} \times \text{工作日加班工时} \times 0.5$$

表3-1中,王雪工作日加班工资的计算:

$$8.98 \times 17.5 \times 0.5 = 78.58 \text{ (元)}$$

(六) 休息日加班工时与加班工资

《劳动法》规定:“休息日安排劳动者工作又不能安排补休的,支付不低于工资的200%的工资报酬。”

休息日加班工时是指安排员工休息日加班的工作时间,通常指星期六和星期天的工作时间,按规定应支付不低于工资的200%的工资报酬,企业一般按工资的200%支付加班工资。

在计件工资条件下,可以理解为需要支付的200%的加班工资中,已有100%的加班工资计入了计件工资中,因此,只需再支付另外100%的加班工资。休息日加班工资的计算方法是:

$$\text{休息日加班工资} = \text{小时工资} \times \text{休息日加班工时}$$

表3-1中,王雪休息日加班工资的计算:

$$8.98 \times 8 = 71.84 \text{ (元)}$$

(七) 法定假日加班工时与加班工资

《劳动法》规定:“法定休息日安排劳动者工作的,支付不低于工资的



300%的工资报酬。”

法定假日加班工时是指安排员工法定休息日加班的工作时间，通常指元旦、春节、劳动节、国庆节等假日的工作时间，按规定应支付不低于工资的300%的工资报酬，企业一般按工资的300%支付加班工资。

在计件工资条件下，可以理解为需要支付的300%的加班工资中，已有100%的加班工资计入了计件工资中，因此，只需再支付另外200%的加班工资。法定假日加班工资的计算方法是：

$$\text{法定假日加班工资} = \text{小时工资} \times \text{法定假日加班工时} \times 2$$

表3-1中，王雪法定假日加班工资的计算：

$$8.98 \times 8 \times 2 = 143.68 \text{ (元)}$$

(八) 带薪假期工资

在计件工资条件下，企业需要在计件工资之外支付员工带薪假期的工资。这些带薪假期包括元旦、春节、劳动节、国庆节共10天法定带薪假期，和探亲假、病假、婚假、产假、丧假、年休假等假期。非因员工本人过错，企业停产的，企业应支付员工停工期间的工资，性质等同于带薪假期。带薪假期工资的计算方法是：

$$\text{带薪假期工资} = \text{小时工资} \times 8 \times \text{带薪假期天数} \times \text{支付比率}$$

支付比率一般为1，病假和停工期间的支付比率按有关法规的要求确定。

表3-1中，因10月份有三天法定带薪假期（国庆节三天假期），因此，该工厂支付计件工人三天带薪假期的工资。王雪带薪假期工资的计算：

$$8.98 \times 8 \times 3 = 215.52 \text{ (元)}$$

第四讲 企业执行力——目标管理的应用

目标告诉员工需要做什么以及需要付出多大的努力，让员工带着目标工作是工作激励的一个主要方法。如何给员工目标？对这个问题的回答就是要实施目标管理。

目标管理正越来越成为一种受欢迎的管理方法，可以在许多企事业单位中发现目标管理的应用。但目标管理的流行并不意味着它总是有效的。在一些企业，虽然运用了目标管理却未能达到管理者的期望。如何导入目标管理，并让目标管理真正有效是让许多企业感到困惑的问题。本讲将首先介绍目标管理的一般知识，然后通过介绍先进企业的做法，讲解如何导入和有效实施目标管理。

第一节 什么是目标管理

经常有这样的情况，当你问一个管理人员“你这一时期的目标是什么”的时候，他通常会说：“嗯……目标是什么呢？”或者他会反过来问：“你说的目标指的是什么意思？”间接部门的管理人员更有这样的倾向。一个营业部门的经理，对这一问题的回答可能是：“今年达到1000万元的销售额。”但是，当进一步问他“达到这一目标的措施、手段、步骤是什么”时，他就回答不出来了。

这样，公司的前景就变得非常不明朗，可能会让公司在未来陷入困境。

管理人员对被指责没有明确的工作目标可能会感到不服气，他们会说他们事实上是在尽最大努力把工作做好。但是，请大家注意这样一个问题，如果孩子的父母要求他的学习成绩进入班上前三名（得到孩子的认可），是否比仅仅告诉孩子在学校要好好学习，更能激发他的学习劲头呢？答案是显而易见的。目标设置理论更深入地回答了这个问题。目标设置理论是美国心理学家爱德温·洛克（Edwin Locke）在1968年提出来的。目



标设置理论认为，指向目标的工作意向是工作激励的主要源泉。目标设置理论探讨了目标的具体性、挑战性和绩效反馈的作用。

目标设置理论说明：具体的目标能够提高绩效；一旦我们接受了困难的目标，会比接受容易的目标带来更高的绩效；有绩效反馈比无绩效反馈能带来更高的绩效。

目标设置理论有大量的研究成果进行支持，事实有力地证明了目标设置理论。企业关注的是如何将这一理论用于指导实际工作，使之具有可操作性。这就自然引出了目标管理。

目标管理为企业提供了实践目标设置理论的工具。目标管理（Management by Objectives, MBO）是管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）在1954年出版的《管理的实践》一书中提出来的，是彼得·德鲁克对管理学的一项主要贡献。目标管理强调把组织的整体目标转化为组织单位和个人的具体目标。目标管理通过设计一种将目标根据组织层级进行分解的程序使组织的目标具有可操作性。对个体员工来说，目标管理提出了明确的个体绩效目标，因此，每个人对他所在单位的绩效都可以作出明确而具体的贡献。如果单位内所有人都实现了他们的目标，那么他们单位的目标就能实现，组织的总体目标也就能够实现。图4-1为目标管理中目标分解示意图。

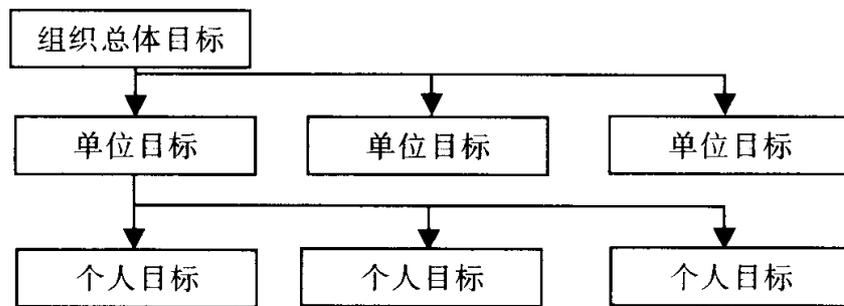


图4-1 目标管理中目标的分解

早在洛克提出目标设置理论之前，德鲁克就已经提出了目标管理思想。但目标设置理论的提出，进一步充实和发展了目标管理。目标管理现在已经获得了广泛的认可和应用。今天，任何对管理学基本概念的介绍，如果不讨论目标管理，都将是不完整的。

目标管理一般有四个组成部分：具体的目标、参与决策、明确的时间、绩效反馈。

目标管理中的“目标”应该是对期望成果的具体概括。比如，仅仅表

明削减成本、提高产品质量的愿望是不够的。这样的愿望必须转化为明确的、可以衡量和评价的目标，如，降低部门成本 5%，产品返修率保持在 0.3% 以下。

目标管理强调用参与决策制定的目标代替强加的目标。上下级共同选择目标，并对如何衡量绩效达成协议。目标管理与目标设置理论的分歧正在于参与目标设置问题。目标管理主张员工参与目标设置；而目标设置理论表示给下属指定目标效果一样好。员工参与目标设置的好处在于，似乎能引导员工制定并接受更困难的目标，而困难的目标能提高员工的绩效。

目标都有一个明确的完成时限，必须在一定的时间阶段内完成。企业应用目标管理，典型的时间阶段是三个月、六个月或一年。

目标管理要求对朝向目标的进步和目标达成情况提供反馈。反馈包括阶段性反馈和结果反馈。阶段性反馈是为了检查进度，让执行人能够控制和修正自己的行为，保证目标的达成。结果反馈是为了评价绩效水平，并为下一阶段目标的制定提供依据。

目标管理的优势在于，让个人明白自己努力的方向，因而能激发个人的工作热情，最大限度地发挥个人的潜力。目标管理强调的是工作成果，而不是工作形式。采用目标管理方法，组织对个人的监督最少，而个人对组织所负的责任却最大。目标管理让组织得以简化对组织成员的日常监督管理，避免在日常工作中对个人的过多干预，调动组织成员全力向目标努力，从而保证组织“目标”的实现，而不是追求“形式”的好看。同时，目标管理也为组织正确评价个人工作绩效提供了依据，使组织能够根据目标完成情况而不是仅仅根据管理者的主观印象来对个人工作进行评价。

第二节 目标管理的实施

一、目标管理实施步骤

本书建议企业实施目标管理时遵循 PDCA 循环管理模式，即遵循计划 (Plan)、实施 (Do)、检查 (Check)、处置 (Action) 的管理循环。PDCA 循环管理模式，是通过连续不断地实施以 P、D、C、A 四个步骤为周期的管理改善活动，达到绩效水平的持续提升。这样，目标管理的实施步骤如图 4-2 所示：

P：制定总体目标。

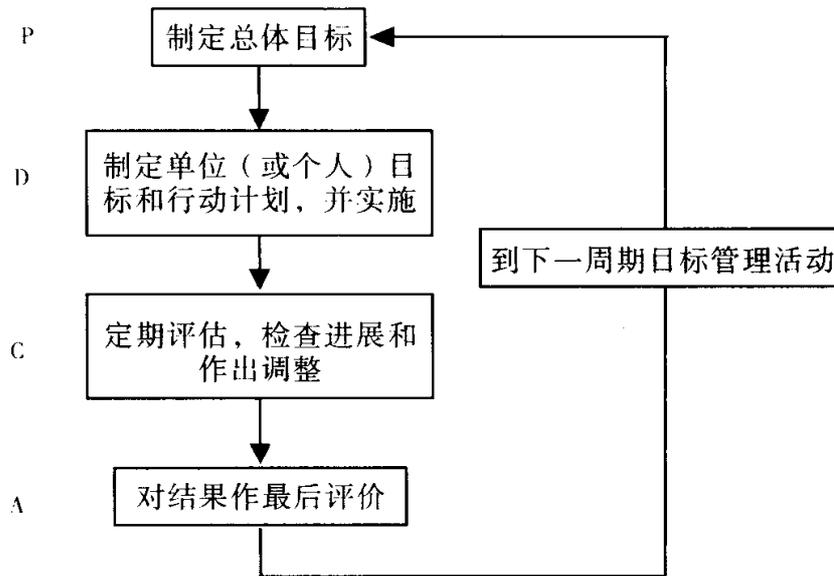


图 4-2 目标管理实施步骤

- 由最高领导层制定；
 - 主要包括对企业整体绩效影响最大的项目，如销售额、市场占有率、产量指标或服务 quality 等；
 - 总体目标应该是客观的，是可衡量和评价的。
- D: 制定单位（或个人）目标和行动计划，并实施。
- 与总体目标一致；
 - 对总体目标的具体化，尽量用量化的、可测量的术语表达；
 - 有具体工作的责任人；
 - 有完成目标的时间表。
- C: 定期评估，检查进展和作出调整。
- 周期性的，可每月或每季度进行一次；
 - 诊断性的，目的是找出问题并纠正偏差，保证目标的最终达成。
- A: 对结果作最后评价。
- 目标管理一个活动周期的最终评定，一般以三个月、六个月或一年为一个周期；
 - 诊断性的，目的是为了找出成功或失败的原因；
 - 为下一周期目标管理活动提供依据。

二、目标的制定

(一) 总体目标的制定

公司总体目标由公司经营战略决定。尽管不同的企业所关注的重点不同，但企业关注的方向却不外乎如下五个方面：

赢利水平：企业关注赢利水平是显而易见的，不赢利的企业就不能生存。企业只有能赢利，才能增强对其他目标的关注。

竞争力：企业竞争力就是企业持续赢利的能力，决定了企业在市场中的位置。企业竞争力的获得主要来自技术创新和管理改善两个方面。

服务水平：良好的客户服务水平能增加产品附加值，提升企业形象和产品的市场占有率。客户服务越来越多地被企业所看重，许多世界著名企业都将自己定位为服务性企业。

员工需求：企业关心员工，员工才会关心企业。关注员工需求，激发员工的积极性和创造力，是人力资源管理的主要内容。

社会责任：企业的社会责任与经济效益呈一定的正相关。企业缺乏安全卫生、环境保护、公益事业等社会责任，将会面临来自政府、社会、客户等的外部压力，有时甚至会面临内部员工的压力。良好的社会形象有助于企业的经营发展。

下面简要介绍某著名公司在总体目标制定上的做法，供读者参考。

该公司以建设“值得信任、有魅力的企业”作为最高追求，在总体目标制定上以“3S 满意度”为指针，3S 满意度包括如下三个方面：

CS (Customer Satisfaction)：客户满意度。

ES (Employee Satisfaction)：员工满意度。

SS (Society Satisfaction)：社会满意度。

该公司对“3S 满意度”赋予了具体的内容，如图 4-3 所示。

企业实施目标管理的周期一般是固定的，比如三个月、六个月或一年，但企业战略目标的实现可能需要一个更长的期间，比如三年或五年。这就要求企业将中长期的战略目标划分为一个一个的短期目标，以适应目标管理的推行。就好比进行马拉松比赛（42.195 千米）的运动员，将每 10 千米作为自己的一个目标，4 个 10 千米跑完后就快接近终点了。

企业的中长期计划是为现在而存在的，为了推进现在的工作，才有了中长期计划。因此，不能认为中长期计划是固定不变的，必要时需进行修

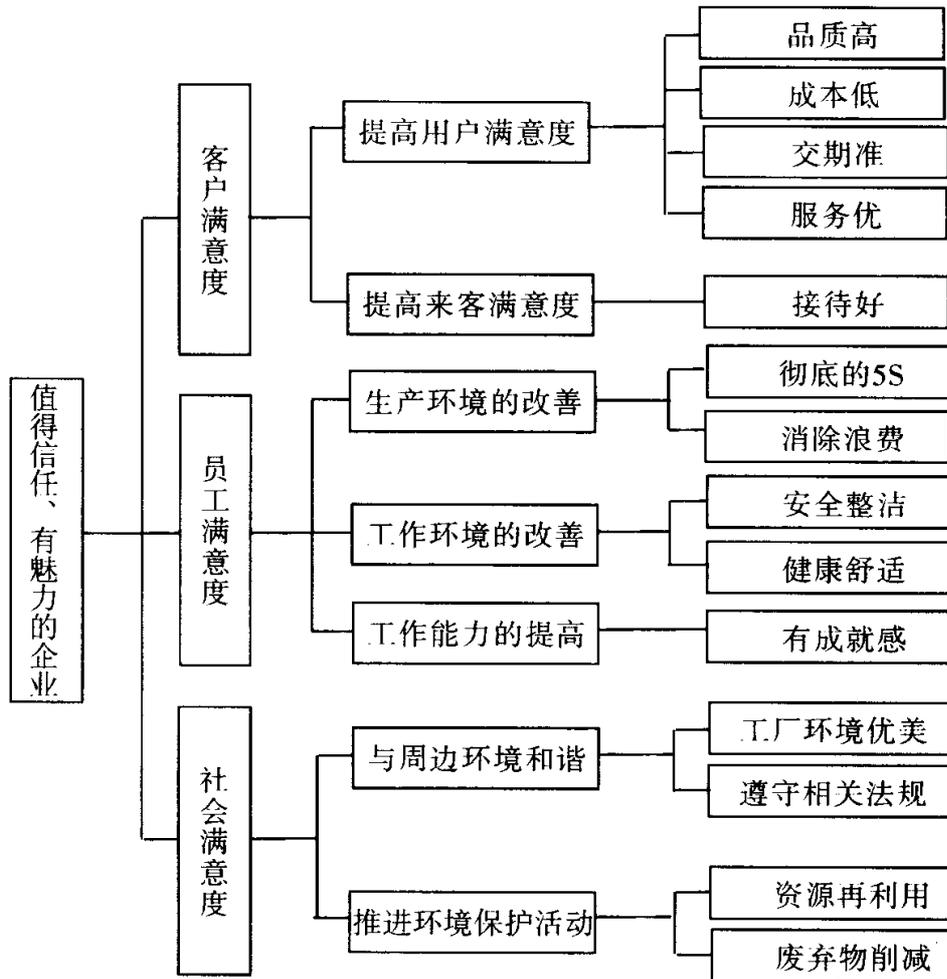


图 4-3 某公司“3S 满意度”的内容

订以适应现在的情况。一个目标管理周期结束后，需要根据目标完成情况，对中长期计划进行修订，有时甚至需要重新进行计划。

(二) 单位目标的制定

单位目标依据公司目标制定，是对公司目标的具体化，要求能充分保证公司目标的达成。

单位目标要与公司总体目标一致。这一点是目标管理的要求，单位目标的实现需要能保证公司总体目标的实现。因此，单位目标对公司总体目标的实现必须是充分的。总体目标中对单位有具体明确的要求时，单位在制定目标时必须遵循总体目标的要求。比如，对营业部来说，总体目标中对销售额的要求是必须遵循的。总体目标中对单位没有具体明确的要求时，单位在制定目标时应保证总体目标的实现。比如，对生产部来说，总

体目标中对销售额的要求虽然与生产部不直接相关，但生产部在制定本单位目标时应该体现对效率、品质等的追求，以配合销售额的完成。如何保证单位目标对公司总体目标达成的充分性？一个有效的做法是由公司最高领导（总体目标制定人）进行诊断，由最高领导判断单位目标是否充分。

单位目标要尽量用量化的、可测量的术语来表达。要求“量化”和“可测量”，是为了让目标明确，并能对目标完成情况进行确认。从总体目标到单位目标的分解是目标管理中的关键环节。如果单位不能制定量化的、可测量的目标，就会造成总体目标并没有真正分解到单位，也无法对单位的工作成果进行确认，目标管理活动最终会归于失败。无须讳言，单位也有难以进行量化的定性目标，对于定性的目标，需要明确完成目标的具体措施和手段，实施措施和手段的时间，以及期望达到怎样的效果。

单位制定目标时需要注意固定业务不能成为目标，目标的制定应体现在“改善”上。公司总体目标分解到单位，是具有挑战性的，需要单位付出努力才能完成。这种努力就要落实在对现有水平的提高上，即对现状的改善上。举例来说，生产部不能将每天按生产计划组织生产作为自己的目标，而在产量任务增加时，如何在不增加投入或只增加较少投入的情况下，通过采取改善措施提高生产效率、降低不良品率、提高员工出勤率等等才是自己的目标。

（三）个人目标的制定

单位目标的实现需要完成一件件具体的工作，将这一件件具体的工作落实到个人，就成了个人的目标。个人目标的制定和对目标完成情况的确认，可与对个人的绩效考核工作结合起来。

三、管理项目

目标管理强调目标的具体化，量化的目标正是目标具体化的体现。这里介绍一个管理项目的概念。所谓管理项目，就是用数据反映的某一方面的管理状况。举例来说，为了了解车间的生产效率，我们可以定义一个“生产效率”的概念，其内容是单位工时的产出数量，则“生产效率”就是一个管理项目。同样，为了了解员工的稳定性，可以定义一个“离职率”的概念，其内容是月离职人数占总人数的百分比，则“离职率”也是一个管理项目。其他如不良品率（不良品件数÷总件数）、按期交货率（按期交货批数÷应交货批数）、账物不符率（不符件数÷总件数）、原料



库存周转率（上月末原料库存金额÷本月使用金额）、设备平均故障间隔时间（运行时间合计÷故障次数）、客户投诉处理率（处理件数÷投诉件数）等等，都是管理项目。相信读者还可以举出很多。

开展目标管理活动，是为了对现状加以改善，在现有基础上进行提高，以达到不断提高企业经营管理水平的目的。要对现状加以改善，首先要了解现状，知道现有的水平，管理项目的设置就是为了让现状进行准确的掌握。通过管理项目，以量化的指标反映出管理状况，就得以准确掌握现有水平、存在的差距、改善的着眼点，以及期望达到的水平。管理项目为目标的设置提供了依据。未建立完善管理项目的企业，在推行目标管理的活动中应特别注意管理项目的设置。

管理项目为企业正确评价部门的工作提供了依据。有了管理项目，就可以根据管理项目是不是在向好的方向变化，来评价部门的工作业绩，而不是仅凭领导的主观印象。领导仅凭主观印象来判断工作业绩，会造成员工在领导面前努力表现，而不关注工作是不是真正有效。管理项目使企业根据结果而不是根据过程来评价工作业绩，从而有利于保证工作的有效性。

除了要求部门有相对固定的管理项目外（如生产效率、不良品率、账物不符率、离职率等等），在目标管理活动中，针对一项工作，还可以通过设置管理项目的方式来评价这项工作的最终完成情况。比如，在部门的半年度目标中，有一项工作是 ISO 9000 管理体系的导入。这样，可以通过设置取得证书的时间、培训内审员人数、咨询费用等管理项目来评价这项工作是否达到了预期目标。

管理项目是进行量化管理的一个很有用的术语，目标管理的有效应用离不开管理项目的设置。

第三节 目标管理应用实例

本节向读者介绍某世界 500 强企业深圳工厂（以下称 R 公司）目标管理的应用。

R 公司的目标管理由以下几个部分组成：

- 总经理方针；
- 部门实施计划书；
- 部门实施结果报告书；

- 总经理诊断。

一、总经理方针

R公司实施目标管理的周期为6个月，每年的4~9月为该年度的上期，10月至次年的3月为下期。每期临近结束时，总经理会提出下一期的重点实施项目，称为“总经理方针”，并下达给各部门。总经理方针一般包括重点实施项目，和与之相对应的目标值、达成时间、管理项目、责任部门和协力部门等内容。

二、部门实施计划书

各部门根据总经理方针制定本部门的实施计划书。在R公司，部门实施计划书的格式是固定的，包括实施项目、目标、实施内容、责任人、日程安排、管理项目六个方面的内容，并且要求以一张表格的形式在一页纸上完成，这一页纸一般是A4纸，内容较多时可用A3纸，但必须在一页纸上完成。

实施项目：必须包括总经理方针中的要求事项，另外，还应该有部门打算在下期重点完成的其他项目，这些项目反映了部门负责人对本部门下期工作改善的打算，体现了部门负责人的工作能力。其他五个方面的内容是针对实施项目而确定的具体事项。

目标：实施项目完成后期望达到的状况，要求尽量量化，不能量化时应具体描述所期待的效果。

实施内容：针对实施项目所需要完成的具体工作。

责任人：针对实施项目或实施内容而确定的具体负责人或执行人。

日程安排：实施内容中各项工作的开始和完成时间。

管理项目：对实施项目完成情况进行监控的指标，包括目标和其他指标。

表4-1为R公司总经理方针部门实施计划书式样。



表 4-1 R 公司总经理方针部门实施计划书式样

××部 200×年下期总经理方针实施计划书

批准	审查	作成

实施项目	目标	实施内容	责任人	日程安排						管理项目
				10月	11月	12月	翌年1月	2月	3月	
1.										
2.										
3.										

三、部门实施结果报告书

是部门在期末对计划完成情况的总结。在 R 公司，部门实施结果报告书的格式与实施计划书一样，也是固定的，包括实施项目、实施内容、实施结果、自我评价、反省五个部分内容。部门实施结果报告书同样要求以表格的形式在一页纸上完成，进一步的说明资料可以作为附件存在。

实施项目：必须反映实施计划书中的项目，计划外完成的较大项目也可在报告书中总结。

实施内容：针对实施项目实际做了哪些具体工作。

实施结果：是报告书中的主体部分，是对实施项目完成情况的总结。要求尽可能对效果进行量化分析，并用图形和表格说明问题，让人一目了然。

自我评价：对实施项目完成情况的自我评价，有三个选项：满意（○）、一般（△）、不满意（×）。

反省：实施项目完成后的自我感受，有何收获、有何教训、下一步有

何想法等等。

表 4-2 为 R 公司“总经理方针”部门实施结果报告书式样。

表 4-2 R 公司“总经理方针”部门实施结果报告书式样

××部 200×年下期“总经理方针”实施计划书

批准	审查	作成

实施项目	实施内容	实施结果	自我评价	反省
1.				
2.				
3.				

四、总经理诊断

在 R 公司的目标管理活动中，于每期的期末，会进行总经理诊断。总经理诊断由总经理主持，内容是由各部门经理向总经理汇报本期“总经理方针”的完成情况和下期“总经理方针”的实施计划，并由总经理进行点评。

总经理诊断会议由总经理主持，高层领导，尤其是相关部门的分管副总经理也要出席。工作上关系密切的部门一般安排在一起参加诊断会，以便于互相协调。必要时，部门经理可带助手参加。

在诊断会议上，部门经理需准备两份报告，本期的“总经理方针实施结果报告书”和下期的“总经理方针实施计划书”。部门经理预先将两份报告复印若干份，分发给出席会议的人员。

诊断会议的进程是，首先由部门经理对本期的“总经理方针实施结果



报告书”和下一期的“总经理方针实施计划书”两份报告先后进行说明，并回答总经理和有关领导的提问，然后由总经理和有关领导进行点评。就这样，逐个部门地进行，直到参加本次诊断会的各个部门诊断完毕。会后，各部门根据总经理和有关领导的意见，对下一期的“总经理方针实施计划书”进行修改，并报总经理签字批准。

第五讲 绩效考核

在学校，考试是不是促使学生努力学习的一个重要手段？答案是肯定的。对学生进行考试，并公布成绩，会激发学生更加努力学习，以争取好的成绩。相反，如果不进行考试，或者只是将成绩评定为及格和不及格两个等级，学习对学生来说就是无所谓的事了，或者只要能使自己及格就可以了。

同样的道理也适用于企业，对员工的工作进行评定就是绩效考核。绩效考核的激励作用表现为，考核成绩优秀者因为自己的工作业绩和行为得到领导和同事的肯定或得到奖励而备受鼓舞，考核成绩不佳者则会感到不快和一定的压力，其他人则会因为这两种人的不同感受而受到感染，以此来达到促使员工努力取得良好绩效的目的。

如同考试对教学具有指挥棒的作用一样，绩效考核对管理者和员工的行为也具有导向作用。绩效考核考什么，管理者就重视什么，员工就做什么；不考核的，则管理者忽视，员工也就不做。在学校，对学生学业的要求相对较简单，通过考试也能较准确地反映学生学业的完成情况（现在强调素质教育情况就复杂些了），但在企业里，对员工工作的要求往往是多方面的，对员工工作进行考核也比学校考试要复杂得多。如果不能全面考核员工工作的多方面，就会使员工忽视应该进行的工作和创造性的工作；如果不能真实准确地评价员工的工作，不仅使绩效考核本身归于失败，而且还会带来其他负面影响。

第一节 绩效考核体系

一、绩效考核的目的

绩效考核的根本目的是为了激励员工按企业需要的方式工作。站在企业管理的角度，我们更关注的是绩效考核作为一种人力资源管理工具的用



途。员工配置、激励政策、人才培养和绩效考核是保证企业人力资源管理有效性的四个必不可少的关键系统，在这四个系统中，绩效考核是最为重要的，是其他三个系统赖以建立的基础。

员工配置是指根据每个岗位的需要选择合适的人员，为此，就有必要首先对每个岗位所需要有效行为表现予以界定，而绩效考核就是界定什么样的员工行为才是有效的过程。只有确定了岗位对员工的行为要求之后，才能有效地对员工加以选拔。

员工配置到新岗位后，如何引导和保持员工高水平的工作绩效将成为人力资源管理的重点，绩效考核对员工激励起着重要的作用。绩效考核通过目标设置、绩效反馈和针对绩效考核结果进行奖励和惩罚，达到让员工自我激励和自我管理的目的。员工激励正是绩效考核的根本目的。

绩效考核能为人才培养提供依据。在绩效考核中，管理者和员工可以确定是否因为缺少有关的知识和技能而导致工作表现不良，如果情况确实如此，有针对性的培训将能带来工作的改进。

事实上，绩效考核涉及到任何与留任、晋升、调动、薪酬、奖励、培训、降职、解聘等有关的人事管理行为，为这些行为的决策提供了依据。

绩效考核服务于人力资源管理的多种目的，从总体上看，这些目的可分为两大类：管理和开发。管理目的包括留任、晋升、薪酬、奖励、解聘等，开发目的包括与提高个人能力、改善未来绩效相关的内容。

二、绩效考核体系的构成

我们进行绩效考核的根本目的是为了激励员工，但是，要达到激励员工的目的，却并非仅仅进行“考核”就可以了。我们可以设想，如果员工期望实现的工作目标不明确，衡量这些目标的标准含糊不清，企业进行工作评价的手段不健全，员工不能确信自己的努力能够导致令人满意的绩效考核结果，或者认为他们即便取得了好的绩效考核结果，企业也不会给予他们期望的报酬，那么，我们可以预期，员工是不可能充分发挥个人潜力的。

维克多·弗洛姆（Victor Vroom）的“期望理论”为我们建立完整有效的绩效考核体系提供了指导。

维克多·弗洛姆在1964年出版的《工作与激励》一书中阐述了他的期望理论。期望理论按照人们的期望来解释激励问题。期望理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对这种行为可能带来的结果的期望强度，以及

这种结果对他的吸引力。具体而言，当员工认为努力工作能带来良好的绩效考核，良好的绩效考核会带来企业给个人的奖励，如奖金、升职、加薪等，当企业给个人的奖励能满足员工的个人目标时，员工就会受到激励而付出更大的努力。期望理论着眼于三种关系，如图 5-1 所示。

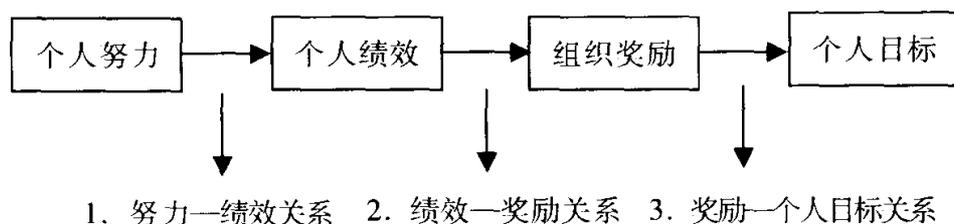


图 5-1 期望理论

努力—绩效关系：个人认为通过一定努力带来一定绩效的可能性。

绩效—奖励关系：个人相信一定的绩效水平会带来一定的奖励的程度。

奖励—个人目标关系：奖励满足个人目标的程度，即奖励对个人的吸引力。

期望理论有助于解释为什么许多员工的工作积极性不高，只要我们仔细分析一下期望理论的三种关系就会明白。

第一，如果我付出了努力，是否会在绩效考核中体现出来？对某些员工来说答案可能是“否”。原因是他的技术水平可能不够，无论他如何努力也不能取得高绩效。企业的绩效考核体系可能也有问题，考核了一些非绩效因素，如忠诚、可靠、顺从等（虽然管理者可能并未意识到），这意味着，更多的努力未必能带来更好的绩效考核结果。还有一种可能是员工或许认为上司不喜欢他（这种感觉可能是对的，也可能是错的），他预期不管他怎样努力，都不会有一个好的绩效考核结果。

第二，如果我获得了好的绩效考核结果，是否会得到企业的奖励？许多员工认为他所在的企业绩效与奖励的关系并不明确。原因在于，除了绩效，企业还奖励其他许多东西，比如员工的工资是基于资历、与上司的关系等因素决定的，员工认为绩效与奖励的关系是弱的，进而降低了激励水平。

第三，企业给个人的奖励对我是否有吸引力？员工努力工作期望获得晋升，但得到的却是一次性的奖金；或者员工希望得到一个更喜欢的岗位，得到的却是几句表扬的话。可以预计，在这样的情况下员工的激励水



平也是不高的。

期望理论为我们揭示了努力与绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标之间的关系。在清楚地看到这三种关系的情况下，员工会受到良好的激励。但是，实际工作中很少有员工能清楚地看到这三种关系，这正是需要建立完整的绩效考核体系的原因。

根据期望理论的三种关系，绩效考核体系也应该包括如下三个部分的内容：

准确真实的工作考核。这包括两个方面的要求，一是考核结果不失真，二是尽可能全面反映对员工的各方面工作要求。

考核结果与奖励挂钩。对员工的工作进行考核后并非就万事大吉了，接下来需要根据考核的结果进行奖励，如绩效工资、晋职、加薪、奖金、调岗等，当然，企业和领导的赏识也是一种奖励，不要让员工对考核结果无所谓。

奖励是员工所看重的。由于每个员工所看重的东西可能不一样，根据每个员工的需求设置奖励就是必要的。遗憾的是，许多管理者错误地认为所有的员工都想得到同样的东西，或者受到所能提供的奖励的限制，使奖励个性化比较困难。这些都将影响到绩效考核的激励水平。

第二节 绩效考核内容

如同学校考试对教学的指挥棒作用一样，绩效考核的内容对员工的行为也有着重要的影响。绩效考核应该考核些什么？三个最常见的内容是：工作业绩、工作行为和个人特质。

一、工作业绩

大多数企业更关注的是员工的工作业绩，而不是员工的特点和他在工作中表现出来的行为，因此，考核工作业绩是绩效考核中的一个最主要的内容。考核工作业绩引导员工把自己的工作目标直接指向企业的目标。

当工作业绩能够被量化，或可衡量时，如销售额、开发新客户数量、产量、生产效率、不良品率等，无疑应将工作业绩作为重点考核的内容。但将工作业绩片面地理解为产出结果则会带来一些问题。首先，超出员工个人控制范围的因素可能会影响他的业绩。比如，考核生产工人的业绩时，不应当忽视一些机器比其他机器新的事实；考核销售员的业绩时，不

应当忽视不同市场销售潜力不同的事实。让员工为这些他们能力所不能控制的因素负责是不公平的。此外，仅仅关注产出结果可能会鼓励员工的短期行为，而忽视长期后果。比如，生产部门的员工可能会为了增加产出而忽视对设备的维护。

实际上，任何工作都会与他人相关，仅仅考核产量和销售额是不够的。如果除产出结果之外的因素也是重要的，就应当把它们加到考核内容中。通常情况下，产出结果和实现结果的方法或过程都应当在绩效考核中得到关注。

二、工作行为

在许多情况下，很难确定可以直接归结为员工工作的具体结果，对于职能岗位人员和工作属于群体工作一部分的员工来说尤为如此。在后一种情况下，群体的绩效可能易于评价，但群体中每个成员的贡献很难甚至不可能清楚地区分开来。在这样的情况下，对员工的工作行为进行考核就是很自然的事了。

好的产出结果不是天上掉下来的，而是员工采取行动的结果。对工作行为进行考核就是向员工明确哪些行为是有效的，哪些是不被接受的，指明了员工的工作职责。有时候对工作行为进行考核比对产出结果进行考核更全面，也更准确，它不仅考核的是员工能控制的因素，而且还阐明了员工应该采取哪些措施去达到好的产出结果。

三、个人特质

个人特质是指一个人在不同情境下表现出来的一些持久稳定的特点，例如诚实、忠诚、可靠、顺从、态度好、进取心、责任感、勤劳、合作、勇气、雄心、经验丰富、害羞、畏缩、懒惰等等。个人特质是三个考核内容中最弱的一个，但应用却很广泛。之所以说它比工作业绩和工作行为弱，是因为它离工作绩效最远，像忠诚、可靠、态度好、勤劳、经验丰富这样的特质并不一定与良好的绩效高度相关。但不能忽视的事实是，个人特质经常被用作员工绩效考核的标准。在很多情况下，个人特质甚至在绩效考核中发挥着关键的作用，员工因自身具备的一些个人特质而得到领导的赏识，绩效考核不过是在为这种赏识寻找依据。

个人特质与工作绩效之间的关系中有一个中间变量——工作要求，应该重视个人特质与工作要求的协调一致。员工对工作的满意度和流动倾向



性取决于其个人特质与职业环境环境的匹配程度，当个人特质与职业环境相匹配时，则会带来较高的满意度和较低的流动倾向，进而带来较高的工作绩效。

第三节 考核信息的来源

应该由谁来对员工进行绩效考核？似乎当然应该是员工的上司。理由是管理者的一项重要工作就是评价下属的工作，由于管理者对下属的绩效负有责任，只有由他们来对员工进行绩效考核才有意义。但这种逻辑可能错了，实际上仅由上司来做这项工作是不够的，结合其他人的评价，考核结果才更全面和准确。

一、上司考核

虽然仅由上司来考核绩效不充分，但上司仍然是进行绩效考核的最重要人选。通常情况下，上司拥有对下属工作进行评价和奖励的权利，那么由决定奖励的人来进行绩效考核就是合理的，也才能引起员工足够的重视。评价下属的工作是上司权力的体现，如果上司不能评价员工的工作，那还要上司做什么？

但上司进行绩效考核却也存在不容忽视的缺陷。上司的考核通常会受到偏见的不良影响，导致较低的可信度。上司的考核很大程度上取决于他认为员工的工作应该怎样做而不是事实上做得怎样。上司通常要考虑对员工进行考核的后果，这导致上司的考核是一个情感化的过程，因此而削弱了考核的客观性和准确性。员工也常常认为上司对他们工作的评价是带有主观性和偏见的。

二、同事考核

这里说的同事包括被考核者所在团队或部门的其他成员，或组织内与被考核者不在同一部门但处于相同层次并与被考核者经常有工作联系的人员，这后一种人有时被称为被考核者的内部顾客。同事考核通常要比其他人进行的考核可信度更高。

同事能获得比其他考核者更多的与工作相关的信息，他们对被考核者的工作绩效更能有一个综合的看法。上司经常看到的是员工充分展示他们的优点，而同事则能看到实际情况。将同事作为考核者使获得大量独立

的评价成为可能，几个考核的平均值通常要比单个考核更可靠。多个考核者的运用有利于消除误差，这样的考核能提供一种较稳定的结果，相对于单一考核者的评价来说，其偏见和特殊倾向更少。

同事考核应采用匿名的方式，这样，考核者就不必担心损害与被考核者的关系，就能做到坦率地考核。而上司在考核时由于希望避免与被考核者的冲突，他们的考核经常过宽。

同事之间关系的亲疏、工作存在着竞争性等因素将影响同事考核结果的可信度。

三、下属考核

下属考核是对其他考核的一种补充，提供了一个从下到上的评价工作绩效的角度。下属考核通常应限制在“对人的管理”上，适合下属考核的内容包括领导、沟通、授权、团队建设、对下属的关心等，而计划、组织、预算、创造力、分析能力等内容则不适用于下属考核。

下属考核为下属与上司讨论和解决共同关心的问题提供了机会，能帮助管理者转变工作作风和改进工作方法，从而有利于高效率工作团队的建设。

但下属考核在企业的绩效考核中采用得较少。从上司的角度看，他们担心下属考核会削弱他们的威信，有下属联合起来对付上司的风险，因而不愿意建立这样的考核制度；从下属的角度看，他们也会认为这种考核对他们存在威胁，担心因作出诚实但不受欢迎的考核结果而受到上司的刁难。因此，为了提高下属考核的可信度，匿名是非常重要的，而且，如果下属的人数过少，就要避免使用这样的考核，要让下属感到“在人数方面是安全的”。

四、自我考核

让员工自己评价他们的工作，这与自我管理和授权观念是一致的。当希望提高员工在绩效管理中的参与度时，自我考核是非常有用的。自我考核通常能得到员工的欢迎，有助于消除员工对考核过程的抵触，有利于上司和员工就工作绩效问题进行沟通。

很显然，因为大多数人都有过高评价自己能力的倾向，自我考核的绩效结果易被夸大，且难免存在自我服务的偏见。因此，自我考核通常需要与其他考核相结合，是其他考核的补充和参考，而且一般仅用于员工的自



我开发计划，而不适用于薪酬、晋升等管理目的。

五、综合考核

既然上面提到的各种考核都有自己的优点和局限性，那么就不妨把它们结合起来，提供全方位的综合考核。全方位的考核除了上面提到的上司考核、同事考核、下属考核和自我考核外，可能还包括客户考核、供应商考核、外部专业人员考核等。可以根据需要，让与被考核者有工作关系，对被考核者有接触了解的各方面人员都尽量参与到评价被考核者的工作中来，全面考核被考核者的工作绩效。有时把这样的考核称为“360度考核”。

虽然“360度考核”可以用于开发和管理目的，但刚开始实行这样的考核的企业可以先从仅仅关注开发目的开始。员工可能会因为所有人都联合起来对自己进行考核而感到不安。如果考核仅用于开发和辅导，而与薪酬、晋升等无关，员工会逐渐习惯这个过程，也可能会重视从不同途径获得的信息。

第四节 绩效考核工具

下面介绍绩效考核的一些常用的工具，企业可根据需要有选择地采用。

一、描述法

最常用和最简单的绩效考核方法就是写一篇短文来描述员工的工作业绩、工作行为、优点、缺点、潜能和改善建议等。这种方法能指出被考核者与众不同的特点，当要求上司就员工的优缺点、特殊才能、晋升的可能性等进行说明时，这种方法的优点就显示了出来。这种方法的缺点是，为每一个员工写一份准确描述其特点的报告是很费时间的，通常也不是企业中的每个管理者都能胜任的。另外，用描述法进行绩效考核的结果很大程度上取决于考核者对被考核者的主观印象和考核者的写作方式和写作技巧。

二、关键事件法

关键事件法将绩效考核的注意力集中在那些对工作具有特别积极和特

别消极影响的关键行为上。一个对工作具有特别积极影响的例子是，一个制衣厂的保安员在工厂下班后发现一个烫斗没有断电，将烫斗断电，避免了可能引发的火灾。一个对工作具有特别消极影响的例子是，负责收发快件的文员，忘了将一份紧急文件及时发出，而对工作造成了较大的影响。关键事件法要求将重点放在具体的行为上，为员工提供了丰富的行为榜样，让员工知道哪些行为是提倡的，哪些行为是需要改进的。

运用关键事件法，可以开发一个与员工绩效相联系的关键行为清单来进行绩效考核。这种方法对每一个工作岗位给出十几个到几十个关键项目，考核时只需要检查员工在某一项目上是否表现出色。

关键事件清单中的项目常常被给出分值并赋予不同的权重，表示某些项目比其他项目重要，这样就可以得到一个量化的考核结果。

三、行为尺度评定量表

行为尺度评定量表（Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS）用具体行为特征的描述来表达每种行为标准的程度差异。在这里，对每种具体行为特征程度的说明，被称为“尺度”。行为尺度评定量表为考核者直接提供了具体行为等级和考核标准，比如，杰出、优秀、良好、一般、不能接受等。

行为尺度评定量表主要评定那些明确的、可观察的、可测量的工作行为。表5-1为某企业员工绩效考核中“合作性”指标的考核实例。

表5-1 行为尺度评定量表应用实例

考核指标：合作性 指标定义：关心同事，与同事关系融洽，积极配合完成工作				
杰出（5分）	优秀（4分）	良好（3分）	一般（2分）	不能接受（1分）
同事情绪不佳时主动询问并一起讨论，主动为同事工作中的困难提供帮助	关心同事，同事有需求时积极提供帮助	与同事关系融洽，能互相配合完成工作	与同事关系较融洽，但有时需要领导介入方能配合工作	与同事关系不融洽，经常需领导介入才能配合工作
评价时在所选择的项目下画“√”				



行为尺度评定量表的优点是，因为量表中的每个尺度标准都是用具体行为来表达的，容易为员工所理解，并使考核简单易行。此外，行为尺度评定量表还能给员工提供所需改进的信息，有利于对员工的激励和绩效辅导。

四、行为观察量表

行为观察量表（Behavioral Observation Scales, BOS）与行为尺度评定量表（BARS）的相似之处在于它们都是基于关键的工作行为的，不同之处在于行为尺度评定量表记录每种具体行为特征的程度（尺度），而行为观察量表则记录每种行为被观察到的频率。

表 5-2 为某企业在对部门经理的绩效考核中“新员工辅导”指标的考核实例。

表 5-2 行为观察量表应用实例

考核指标：新员工辅导	
指标定义：解决新员工的生活和工作困难，帮助新员工尽快熟悉工作	
5：几乎总是如此（90%~100%的情况下）	
4：经常如此（70%~89%的情况下）	
3：有时如此（50%~69%的情况下）	
2：偶尔如此（30%~49%的情况下）	
1：几乎从不如此（0~29%的情况下）	
1. 帮助新员工联系安排宿舍，解决新员工的生活问题	5 4 3 2 1
2. 带领新员工参观工厂，将新员工介绍给本部门和其他部门的同事	5 4 3 2 1
3. 向新员工讲解企业文化、企业制度和公司纪律	5 4 3 2 1
4. 对新员工进行业务培训和工作指导	5 4 3 2 1
5. 倾听新员工所关心的问题，与他们一起讨论解决	5 4 3 2 1
6. 按时对新员工试用期表现进行评定	5 4 3 2 1
考核时在所选择的代表行为发生频率的分数上画“○”	
总分： 杰出：26~30 优秀：21~25 良好：16~20 尚可：11~15 不足：6~10	

行为观察量表的优点是考核简单易行，并且由于是观察员工日常工作的具体行为，有助于员工对绩效考核的理解。另外，行为观察量表本身可以作为岗位说明书或作为对岗位说明书的补充，因为行为观察量表明确说明了对特定工作岗位上的员工的行为要求。行为观察量表的缺点是要清楚区分行为发生频率的多个等级（通常以行为发生频率的百分比来划分）通常是比较困难的，虽然以日常观察为基础，但在期末进行考核时常带有考核者的主观性。另外，对各种不同的行为都以相同频率标准进行评价也不尽合理，比如，90%的出勤率并不算好，而90%的情况下都能保持月度全勤就非常好了。

五、相对比较法

相对比较法是通过与别人的绩效水平进行对比来评定每个人的绩效水平，这是一种相对而非绝对的考核方法。三种常用的比较方法是：小组顺序排列法、个人排序法、配对比较法。

小组顺序排列法要求把员工置于一个特定的类别中，如最好的1/5或最差的1/5。在推荐奖励优秀员工时，常用这种方法。用此方法来评价员工时，需要评价全部下属。这样，当一个管理者有20个下属时，就只有4人可以排在前1/5，当然，也有4人排在最后的1/5。

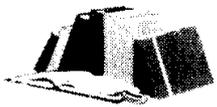
个人排序法是把员工从最好到最差排出顺序，这种方法假设每两个员工之间的差别一样大，并不允许名次并列。这样，就能清晰地对员工的绩效排出从最好到最差的顺序。

配对比较法是在每个员工与其他所有的员工进行比较的基础上来评定员工的。这种方法先在两个人的比较中评出优劣，然后，在配对比较得分的基础上，得出每个员工的一个总得分。这种方法使每个员工都与其他员工工作一次比较，但如果员工人数太多，这种比较就难以进行了。

相对比较法可以与一种或多种其他方法结合起来使用，以兼顾相对比较和绝对考核的优点。例如，两个员工在绩效考核中的评价都是B，而一个员工在其部门的20名员工中排第3位，而另一名员工在其部门的25名员工中排第15位，显然，这样的注解提供了很有价值的信息。

六、目标管理

目标管理是管理大师彼得·德鲁克提出来的。目标管理强调把组织的整体目标转化为组织单位和个人的具体目标。目标管理通过设计一种将目



标根据组织层级进行分解的程序使组织的目标具有可操作性。对个体员工来说，目标管理提出了明确的个体绩效目标，因此，每个人对他所在单位的绩效都可以作出明确而具体的贡献。如果所有人都实现了他们的目标，各自单位的目标就能实现，组织的总体目标也就能够实现。

目标管理一般有四个组成部分：具体的目标、参与决策、明确的时间、绩效反馈。

目标管理的优势在于，让个人明白自己努力的方向，因而能激发个人的工作热情，最大限度地发挥个人的潜力。目标管理为组织正确评价个人工作绩效提供了依据，使组织能够根据目标完成情况而不是仅仅根据管理者的主观印象来对个人工作进行评价。

关于目标管理的详细内容，读者可参阅本书“企业执行力——目标管理的应用”一讲。

第五节 潜在的问题与解决方法

一、潜在的问题

绩效考核要求全面真实地反映员工的绩效水平，激励员工按有利于企业的方式工作。虽然企业在进行绩效考核时都努力摆脱个人偏见等因素的影响，但仍然可能出现各种问题。一旦下列因素发生作用，员工的绩效考核结果就会被歪曲。

1. 单一标准

员工的工作一般是由多种任务组成的，如果用过于简单的标准来评价员工的工作，不仅造成绩效考核结果有很大的失真，还会使员工忽视其他工作内容。

2. 宽厚错误

每个考核者都有自己的价值观，在绩效考核过程中发挥着标准的作用。对于员工所表现出来的实际绩效水平，有的考核者评价过高，有的则评价过低。前者被称为积极的宽厚错误，后者被称为消极的宽厚错误。如果考核者具有积极的宽厚错误倾向，被考核者的绩效就会被高估，即高于他的实际绩效水平；如果考核者具有消极的宽厚错误倾向，被考核者的绩效就会被低估，即低于他的实际绩效水平。

如果企业中具有不同宽厚错误倾向的人对员工进行绩效考核，可能会

带来很大的误差。假如小王和小李为不同的上司做同样的工作，他们取得了完全相同的工作绩效，而小王的上司持积极的宽厚倾向，小李的上司持消极的宽厚倾向，这样，他们俩的绩效考核结果可能会截然不同。

3. 晕轮错误

晕轮错误是指考核者对员工所具有的一种或几种人格特质的评价影响到对这个人其他特质的评价。例如，如果一个员工比较忠诚可靠，我们可能偏颇地认为他在其他方面也很出色。

下面三种情况下晕轮错误最有可能出现：①当某项特质隐含着道德意义时；②当被考核者的个人特质在行为界定上十分模糊时；③当考核者根据自己有限的经历来判断特质时。

4. 相似性错误

如果考核者在对员工进行评价时，特别注意别人是否具有他自己具有的某些特点，他就犯了相似性错误。比如，一个考核者认为自己对企业很忠诚，在考核员工时，他就可能寻找员工是否具有忠诚的特点，那些表现出忠诚特点的人就会受益，其他人则会吃亏。

5. 低区分度

一般认为，考核者可分为两类：一类是高区分度者，能应用评定量表中的各个分数级别进行考评；另一类是低区分度者，只能用评定量表中有限范围的等级进行考评。

低区分度者倾向于缩小差别，那些在低区分度者手下工作的人，他们的绩效考核结果可能十分相似，而实际上他们的工作绩效差别很大。

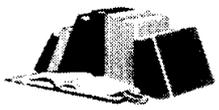
6. 非绩效标准

经常存在的情况是，上司在对员工的工作表现作出判断后，再进行绩效考核，绩效考核不过是为上司的判断寻找依据。例如，如果考核者认为对员工的评价应更多地看重忠诚、资历等因素，他就可能无意识地调整每一项绩效考核结果，以便与员工的忠诚、资历等的排位相一致。在这个例子中，考核者就是在调整绩效考核标准，以便与自己的非绩效标准保持一致。

二、问题的解决

1. 运用多种标准

既然员工的工作是由多种任务组成的，那么就应该对所有这些任务加以识别和考核。工作越复杂，所要识别和考核的内容就越多。



2. 重视行为而非特质

许多特质被认为与高绩效有关，实际上关系不大或根本无关。比如，从直觉看，忠诚、可靠、主动性、勤奋、自我表达能力等特质应该有助于带来高绩效，但问题是，在这些特质上评价高的人就一定比评价低的人工作绩效好吗？这个问题是很难回答的。没有证据能证明，在各种不同的工作中，某些特质一定能够带来高绩效。

特质评价的另一个缺点是评价本身。什么是“忠诚”？什么是“可靠”？往往很难界定，不同的人的看法可能不同。不同的考核者的特质概念不同，就会使对特质的评价很困难。

3. 使用多个考核者

考核者数量增加，获得准确考核结果的可能性也会增加。考核者的评价一般会呈正态分布，多数考核者的评价会趋中。在跳水、体操等体育比赛中，在歌手大赛上，对评委的打分去掉一个最高分和去掉一个最低分的做法就是对这种理论的应用。

4. 有选择的考核

考核者只应在自己熟悉的领域发挥考核作用，同时，考核者与被考核者的组织距离越近越好。考核者与被考核者之间的组织距离越远，互相接触了解的机会就越少，考核结果不准确的可能性就越大。

因此，应要求与员工有直接工作关系的上司、同事、下属或这些人组合在一起参加考核，分别考核那些他们最有资格评价的因素。

5. 培训考核者

对考核者进行必要的培训，解释考核中需要注意的问题，将使发生晕轮错误和宽厚错误的情况大为减少。

第六节 绩效反馈

一、绩效面谈

绩效反馈是绩效考核中的重要组成部分。绩效反馈通常以绩效面谈的方式进行，绩效面谈为管理人员提供了讨论下属绩效、开发未来绩效改善途径的机会。

但是，对许多管理人员来说，进行绩效面谈却并不是一件令人愉快的工作，除非企业要求，否则管理人员通常会忽视这项工作。

为什么管理人员不愿意进行绩效面谈呢？至少有这么三个原因：一是与员工讨论绩效的不足，常常使管理人员感到不舒服。虽然每个员工的工作都有可改善之处，但管理人员还是不愿意向员工提供消极的反馈。二是当自己的缺点被指出来时，许多员工会自我辩护。有的员工不是虚心接受反馈，把它看成建设性的意见，而是指责绩效考核有问题，或责备他人。三是员工对自己的绩效水平往往估计过高。从统计学的角度看，有一半的员工的绩效低于平均水平，但事实是，大多数员工对自己绩效水平的估计都在平均水平之上。因此，即使管理人员提供的是好消息，员工也认为还不够好。

但这些问题并不是忽视绩效面谈的理由，管理人员应当学会进行建设性的反馈。卓有成效的绩效面谈，应该使员工感到考核结果是公平的，管理人员是真诚的，气氛是融洽的。为此，应该将绩效面谈设计成一种咨询活动，并且遵守以下一些原则或许是有用的：

1. 要求自我评价

可以先让员工对绩效进行自我评价，它让员工自己认真考虑所取得的成绩，有助于消除潜在的使员工感到吃惊的情况。

2. 邀请参加

绩效面谈的主要目的是开启能帮助员工改善绩效的对话。员工参与讨论的程度越高，那些导致绩效不好的原因和障碍就越容易被挖掘出来，也更容易为改善绩效找到建设性的方法。此外，研究也显示，员工的参与性与他们对绩效反馈的满意度、相信绩效考核的公平性的程度，以及他们的改善意愿呈强相关关系。

3. 表达赞赏

赞赏是一种有效的激励工具。在绩效面谈的开始阶段对员工表现优秀的方面进行赞扬是很有好处的，这样做会减少员工的防卫心理，他们也就更乐意谈论自己表现不是很理想的方面。但要避免这种做法程式化，让员工意识到积极评价的后面紧跟着的就是消极的评价。

4. 批评最小化

如果员工有许多地方都需要改进，管理人员应当集中在问题最大或对工作最重要的地方上。进行批评时要注意讲究技巧。首先要考虑的是对某个问题的批评是不是有必要，对有的问题管理人员可以假装不在意，而将批评集中于再次发生的问题和持续表现的错误行为。其次是要不要夸大批评，应当使批评简单化和事实化，避免使用像“总是”“完全”“从不”等



术语。

5. 改变行为而不是改变人

在处理问题时要特别注意，是表现在工作中的行为的问题，而不是人的问题。要避免提出改变个人特质的建议，而应当建议怎样做才是可以接受的。比如，应当集中于员工“这个月迟到7次”的事实，而不是“你这个人就是懒散”。

6. 集中于解决问题

在绩效面谈中，要避免加入无休止的关于为什么会出现这种情况的争论，重点是找到解决问题的方法。

7. 提供帮助

一个比较好的使员工探讨解决问题的方法是，管理人员提出“我能帮你做什么”。员工经常会把绩效问题归结为客观障碍，管理人员主动提供帮助就是向员工传达了一个信息：他将尽力消除障碍，并和员工一起实现高绩效。

8. 建立目标

由于绩效面谈的目的是要为未来的改善制定计划，因此把员工的注意力吸引到将来而不是过去就非常重要了。与员工一起设定目标时，应注意以下要点：

- 强调员工能做什么，而不是需要克服什么缺点；
- 集中于员工在目前的职位框架内存在的成长机会；
- 把成长计划限定在几个重要的主题上；
- 建立行动计划，说明每个目标如何达成以及达成的时间表。

9. 持续进行

绩效反馈最好是管理人员持续的工作内容的一部分。当反馈是及时的，并与特定的情形相关时，反馈是最有效的。因此，管理人员应定期进行非正式谈话，以跟踪在绩效面谈中涉及到的问题。

二、绩效改善

绩效反馈是为了说明员工绩效中的无效行为，探讨改进方法的。除非这些无效行为得到员工的关注，否则他们不会纠正，直到问题变得很严重。有时员工的低绩效是因为没有准确理解企业对他们的期望是什么。然而，一旦他们明确了自己的职责，他们就会采取行动来改善自己的绩效。

1. 影响绩效的因素

看待员工绩效的一个常用而简单的方法是把它看成是能力和激励相互作用的结果，即：

$$\text{绩效} = \text{能力} \times \text{激励}$$

能力是指员工个人的知识和技能，激励包括员工的个人特质与工作的匹配、工作满意度、公平感、信任、期望等。如果能力和激励两个因素中有一个不合适，员工的绩效就会受到影响。这有助于解释为什么能力平平却非常努力的运动员或学生总是胜过更有天赋但性情懒惰的竞争者。但这可能还不足够，在能力和激励因素以外，我们还需要考虑环境的因素。环境因素包括一些客观的情况，如工具、材料、信息、上司和同事的支持、充分的时间、市场环境等，即：

$$\text{绩效} = f(\text{能力、激励、环境})$$

如果我们试图评价一个员工为什么没有取得应有的绩效水平时，不要忘记了看一看工作环境是否具有支持性；员工是否有足够的工具、设备、材料，是否有愉快的工作环境，能提供帮助的同事，支持性的规则和程序，是否有作出工作决定所需要的充分的信息，是否有做好工作所需要的充分的时间，以及市场环境是否有利于员工取得高绩效等等。如果没有，绩效也会受到影响。

2. 绩效诊断

虽然绩效考核能告诉我们谁表现不好，但是却不能说明他们为什么表现不好。管理人员通常认为员工的低绩效首先是因为能力不足，其次是由于激励不足，最后才是外部限制造成的。具有讽刺意味的是，研究表明，我们常常在确定我们自己的绩效属性时却不那么认为。我们首先把绩效不好的原因归于外部限制，比如运气不好或其他超出我们控制的因素。如果问题是内部的，我们一般把它归于组织原因或偶然因素，只是最后我们才承认可能是因为能力问题。

绩效诊断要求我们通过分析影响绩效的各种因素识别造成员工低绩效的原因。如果员工不能达到期望的绩效，可能是由于能力、激励或环境的限制。如果一个有能力的员工，表现出了所希望的行为，却没有达到预期的绩效，大致可以认为是由于他所不能控制的环境因素造成的。

只有在正确诊断造成绩效问题的原因的基础上，管理人员和员工才能找到办法来改善绩效。



3. 绩效改善

一旦找到了造成绩效问题的原因，就可以采取改善绩效的行动了。改善行动可能是提供技能培训，或者是为员工调换一个更有利于他发挥自身优势的岗位或部门。在其他条件无法改变的情况下，应当将注意力集中在如何激励个人方面。

如果低绩效仍然存在，就需要对员工采取惩戒行为或解雇员工。需要注意的是，为应对低绩效所采取的任何行为都应当是客观、公正的。

第六讲 现场管理之 5S 与目视管理

5S 是一种现场管理方法，其目的是创造干净整洁的工作场所。工作场所的干净整洁是企业生产活动得以有效开展的基础。在脏、乱、差的生产现场，企业的效率、品质、成本、交货期都无法得到保障。越来越多的企业了解了 5S，认识到了 5S 的重要性，5S 正成为制造型企业普遍开展的一项活动。

5S 的目的简单而明确，就是要创造干净整洁的工作场所。但干净整洁的工作场所的得来却并非只是靠打扫卫生和收拾物品那么简单。5S 所追求的工作场所的干净整洁是一种持续的状态，立足于员工意识的培养、习惯的形成和素质的提高。5S 要永久性地解决工作场所的干净整洁问题，这是其区别于“大扫除”的根本之处，也是 5S 的理论和方法虽然简单，但有效推行并取得良好效果却非易事的主要原因。

目视管理通过使用直观的方法，让管理要求和工作状况一目了然，达到提高效率和防止差错的目的。目视管理是 5S 的进一步提升，对 5S 的深化就必然涉及到目视管理。5S 所追求的工作场所的干净整洁离不开合理的标志，合理的标志正是目视管理的工作。通过目视管理，将管理要求和工作状况揭示出来，使员工得以一边在现场工作，一边掌握工作的要求和现实存在的问题，这有利于员工更好地遵守规定和自觉地纠正偏差，从而达到提高效率和防止差错的目的。

第一节 什么是 5S

一、5S 的定义

5S 包括整理、整顿、清扫、清洁、素养五个项目，因 5S 在日本最先提出，这五个项目的日文单词拼音的首字母均为 S，故称 5S。

整理（SEIRI）：区分有用与无用物品，将无用物品清除掉。



整顿 (SEITON): 合理安排物品放置的位置和方法。

清扫 (SEISO): 彻底清除垃圾、灰尘和污迹。

清洁 (SEIKETSU): 持续推行整理、整顿、清扫工作, 使之制度化、规范化。

素养 (SHITSUKE): 要求人员自律, 使 5S 的要求成为工作中的自觉行为。

这五个项目不是孤立的, 而是一个有机的整体。整理、整顿、清扫是日常 5S 工作的具体内容。清洁则是要求将整理、整顿、清扫的工作制度化、规范化, 以便持续开展。素养是对人的要求, 要求人员养成良好的习惯。这五个项目的相互关系如图 6-1 所示:

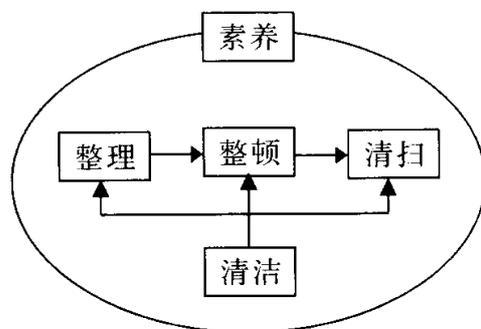


图 6-1 5S 五个项目的相互关系

二、开展 5S 活动的意义

(一) 5S 是企业管理的基礎

企业管理的内容很广泛, 但其核心是对 QCD 的管理, 即对品质 (Quality)、成本 (Cost)、交货期 (Delivery) 的管理。如果企业能提供优质的产品, 且售价低廉, 并能及时将所需要的数量送到客户手中, 客户自然就满意了。唯有如此, 企业才能良好发展。

1. 5S 与品质

混乱脏污的工作场所生产不出优质的产品。工作场所的垃圾、灰尘、污迹、毛发会使精密机器、电子产品产生不良, 会使加工精度降低, 导致设备故障增加。同时, 干净整洁的工作场所, 有助于员工克服马虎心态, 养成认真对待工作的习惯。

2. 5S 与成本

良好推行 5S 对节约生产成本的贡献主要体现在以下几个方面:

- 避免场地浪费；
- 降低物品库存量；
- 减少不良品的产生；
- 提高作业效率。

3. 5S与交货期

场地干净整洁，物品放置井然有序、一目了然，能很好地提高工作效率和激发员工士气，避免异常情况的发生，因此，5S有助于保证按时交货。

(二) 5S是企业形象的体现

客户在下订单前通常都会考察工厂的生产现场。一位有经验的考察人员可以在5分钟之内判定出一家工厂的现场管理水平，其重要依据就是该工厂的5S水平。工作现场到处是垃圾、灰尘，物品随意堆放，员工懒散、仪容不整，就表示这是一家没有效率、存在浪费、质量低劣、成本高昂、士气低落和没有能力配合交货期的企业。良好的5S水平才能使客户建立信心。

干净整洁的工厂还能给政府管理部门、企业所在社区、同行业的其他企业留下良好印象，成为称赞和学习的对象。

干净整洁的工厂也能给员工信心，使员工心情舒畅，更有成就感和满足感。这有利于吸引优秀的人才来工作，避免人才流失。

(三) 5S是安全生产的保证

干净的场所，物品放置井然有序，通道畅通，能很好地避免意外事故的发生。5S重视对人的习惯的培养，员工树立了认真对待工作的态度，必能减少由于工作马虎而引起的安全事故。

第二节 5S实施要点

一、整理实施要点

整理的定义：区分有用与无用物品，将无用物品清除掉。

整理的目的：腾出空间，防止误用。



(一) 要有决心

工作场所摆放无用的物品通常是由于舍不得扔掉，担心将来某个时候或许还会用到。其实，摆放无用物品所造成的浪费要远大于它们潜在的利用价值。摆放无用物品会造成以下浪费：

- 占用场地。如果任凭无用物品摆放，多大的场地都会不够用的。
- 增加了寻找、搬送物品的困难，浪费时间，缺乏效率。
- 增加了管理难度。

因此，无用物品要断然加以处理，这是实施 5S 的第一步。

对无用物品加以处理时基于对物品利用价值的正确判断。这里强调的是物品的利用价值，而不是当初购买物品的费用。一件物品不管当初购买时的花费怎样，只要现在没有利用价值，并且在可预见的将来也不会有明确的用途，就应该下决心将其加以处理。

对文件的管理也是基于同样的原则，无用的文件要下决心废弃掉。保留过多的文件将给查阅带来困难，影响工作效率。一个粗略的判断方法是半年都不看一次的文件就可以认为可能是无用的文件，可考虑将其废弃。

(二) 建立一套物品废弃的程序

建立物品废弃程序是为了给整理工作的实施提供制度上的支持。工作场所的许多无用物品，尤其是大件物品，长期放置就是因为缺乏这样的处理程序。有些物品，虽然大家都认为是无用的，应该废弃，但却不知道该如何废弃，只好任其摆放。建立物品废弃程序就是制定标准，明确物品废弃的提出、审查、批准和处理办法。一般来说，物品废弃程序如下：

- (1) 物品所有部门提出申请；
- (2) 技术或主管部门确认物品的再利用价值；
- (3) 财务部门确认；
- (4) 高层负责人对废弃处理的认可；
- (5) 由指定部门实施废弃处理；
- (6) 属固定资产，由财务部门做账面处理。

(三) 制定无用物品的判定标准

通过物品废弃程序进行处理的通常是较大的和有较高价值的物品，大多数情况下，现场员工应能自主判断一件物品是有用还是无用，无用的立

即废弃。这就需要制定判定标准，做到有章可循，便于员工操作。

二、整顿实施要点

整顿的定义：合理安排物品放置的位置和方法。

整顿的目的：消除在寻找、搬送物品上的时间浪费。

（一）合理的位置

确定放置物品的合理位置应遵循两个原则：一是位置固定，二是根据物品的使用频度决定物品放置的场所。

物品位置的固定包含两个方面的含义：一是对于治具、量具、工具、文件等生产过程中使用的物品，有固定的放置位置，使用完毕后应放回原处；二是对于原材料、半成品、成品，它们在生产过程中是流动的，对每个个体而言，没有不变的位置，但原材料、半成品、成品作为整体应有固定的放置场所。

物品位置固定有利于人的行为形成习惯，便于物品的寻找，提高工作效率。

生产过程中使用的物品繁多，不可能都放置在操作者的手边，这就需要根据物品使用的频度决定物品放置的场所。常用的物品放到工位上，较常用的放在车间内的固定区域，不常用的放到仓库或工具房。

（二）合理的数量

确定物品放置数量的原则是在不影响工作的前提下数量越少越好。这样做的好处是不浪费场地，不占用资金和管理简单。

对消耗品合理数量的管理需确定安全库存量和最大库存量。所谓安全库存量是指为了保证不因为缺货影响工作而设定的物品的最小库存量。物品数量降低到安全库存量时必须进行采购，以保证不发生缺货的情况。物品的安全库存量与物品的采购周期相关，采购周期长的物品要求较高的安全库存量。随着采购管理水平的提高，对物品的采购周期应有较准确的掌握，物品的安全库存量就能确定在一个较合理的数量上。物品的最大库存量是为了防止物品过量购入而设定的物品最大库存数量。

对原材料、半成品、成品合理存放数量的确定也要坚持尽可能少的原则。过量存放这些物品不仅占用场地、资金，增加搬送工作量和管理难度，而且当市场情况发生变化时，这些物品可能会一夜之间成为废品，给



企业造成重大损失。

生产线各工位上过量的半成品还会导致作业效率低下。每个工位上只有一个半成品理论上是最经济和最有效率的，这样的生产方式称为“一个流”方式。

(三) 合理的标志

生产现场使用的物品品种繁多、规格复杂，如何找到，要靠一定的信息来指引，这就需要设置标志。

在生产现场，标志要回答两个相对应的问题，一是“物品放置在哪里”，二是“这是什么场所”。留在现场的物品，必须放置在指定的地方，每一件物品均有其储位，并通过设置标志表示清楚，让谁都明白“物品放置在哪里”。相对应的，现场的每个空间均应有明确的用途，应通过设置标志清楚地表明生产区、检验区、物品放置区、通道等的位置，使谁都明白“这是什么场所”。

设置标志就是进行目视管理。表 6-1 为目视管理在 5S 中的典型应用的示意图，读者可通过这个示意图体会到目视管理在 5S 中的作用。

表 6-1 目视管理在 5S 中的典型应用

5S 活动前	经过整理	经过初步整顿	经过目视管理						
			<table border="1"> <tr> <td>6</td> <td></td> <td>安全 库存</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td>用完后 采购</td> </tr> </table>	6		安全 库存	6		用完后 采购
6		安全 库存							
6		用完后 采购							
有用物品与无用物品混放	清除了无用物品	将物品摆放整齐	设立合理的标志，管理要求和 工作状况一目了然						

三、清扫实施要点

清扫的定义：彻底清除垃圾、灰尘和污迹。

清扫的目的：保持良好心情，稳定产品品质，减少设备故障。

（一）彻底清扫

肮脏混乱的工作场所会造成设备故障增加、产品品质不稳定和员工情绪低落，必须下决定彻底做好清扫工作。

彻底清扫一是要打扫得干干净净、一尘不染，二是不管看得见还是看不见的地方都要努力做好。清扫工作看似简单，要彻底做好并不容易，需要有一丝不苟的态度和持之以恒的精神。

对清扫工作中的难点和发生源要制定对策加以解决。所谓难点是指受位置过高、需很多工时、需他人协助、需要投资等因素所限而难以对应的问题。发生源是指对环境和设备造成污染的污染物产生处，包括液体、粉尘、刺激性气体、噪声等的产生源头。对难点和发生源的处理需要充分发挥员工的团队精神和创造性。通过分析问题产生的原因，采取合理的改善措施，清除发生源，或最大限度地减少发生量，或将污染限制在尽量小的范围内，保持环境和设备的干净整洁。

（二）清扫即点检

点检是指对设备的检查和维护。有条件的企业可在 5S 活动中贯彻“清扫即点检”的思想。

对设备的清扫本身就是对设备的维护。灰尘、脏污、异物是引起设备状况恶化，造成设备故障的原因。只有将设备清扫干净，才能消除灰尘、脏污、异物对设备造成的不良影响。保持设备干净是设备维护的基础工作，不能将设备清扫干净是不能期待有高的设备管理水平的。

对设备的清扫过程是对设备进行检查和排除设备隐患的机会。设备故障的产生通常是由于对微小的隐患未能及时发现和排除，以至于问题越来越大。通过对设备表面和内部的彻底清扫，就有机会及时发现设备隐患，如漏油、振动、异音、裂纹、变色、温度过高、螺丝松动、焊点脱落等等。对这些隐患的及时处理，对避免故障发生，保持设备良好的运行状况是相当重要的。

企业通常的做法是设备的维护由专业技术人员进行，设备的使用者负责设备的清扫工作。要贯彻“清扫即点检”的思想，需要让设备的使用者承担一部分设备维护的工作（当然不是全部的维护工作），让设备使用者有机会实现“自主保全”，即自己维护所使用的设备。让设备的使用者自己维护所使用的设备，可增强使用者对设备的责任感。同时，由于使用者



与设备朝夕相伴，他们对设备性状最为了解，有机会及时发现隐患并加以排除。因此，设备的使用者在设备维护工作中可发挥专业人员不可替代的作用。

要使使用者有能力自己维护设备，必须使他们成为熟悉设备的使用者。这就需要对使用者进行必要的培训，使他们了解设备工作原理，具备基本的机械和电工知识。

四、清洁实施要点

清洁的定义：持续推行整理、整顿、清扫工作，使之制度化、规范化。

清洁的目的：维持整理、整顿、清扫的成果，保持工作场所的干净整洁。

（一）职责明确

所有的区域和设备都应有明确的整理、整顿、清扫工作的责任者，对区域和设备责任划分要尽量体现谁使用谁负责的原则。明确责任才能增强员工的责任感。员工只有清楚自己对工作环境的维持所负有的责任，才会自觉地进行整理、整顿、清扫工作。

对整理、整顿、清扫工作的实施内容、实施频度和达到的标准应提出明确的要求，使员工清楚工作内容和要求，这有利于整理、整顿、清扫工作的深入实施和实施水准的长期保持。

明确职责的同时要建立与之对应的监督检查制度，监督检查措施是否有效，对整理、整顿、清扫工作保持高水准是非常重要的。

（二）标准化

标准化是5S活动制度化、规范化的要求。为了使5S活动制度化、规范化，长期有效地开展，就必须制定文件化的标准，来规范活动的组织管理、实施要求、监督检查等各方面的工作。

一项工作要成为制度，就必须用文件来加以规定，明确如何做和由谁来做。否则，只凭个人喜好来做事，新鲜感过去后或遇到困难时，工作就很难坚持下去了。5S活动贵在坚持，是需要以文件来加以规定的。

对整理、整顿、清扫工作的实施内容和达到的水准也需要通过标准来加以规范。否则，员工就只能按自己的理解去做，只能进行诸如扫地、擦

灰之类的事情，实施的深度就会很有限，难以达到企业预期的效果。

一些企业的 5S 活动不能长期坚持，或不能达到预期的效果，与对标准化工作重视不够是有很大关系的。

五、素养实施要点

素养的定义：要求人员自律，使 5S 的要求成为工作中的自觉行为。

素养的目的：培养具有良好习惯的员工。

（一）持续推行，使要求成为习惯

员工习惯的养成需要经过形式化、规范化、习惯化三个阶段。开始推行 5S 时，整理、整顿、清扫工作的做法只是形式化的东西。通过清洁工作，明确员工职责，使做法标准化，进入规范化阶段。长期坚持下去，能使要求成为员工工作中的自觉行为，也就进入了习惯化阶段。通过规范行为达到改变态度的目的。5S 活动中员工习惯养成的过程如图 6-2 所示。

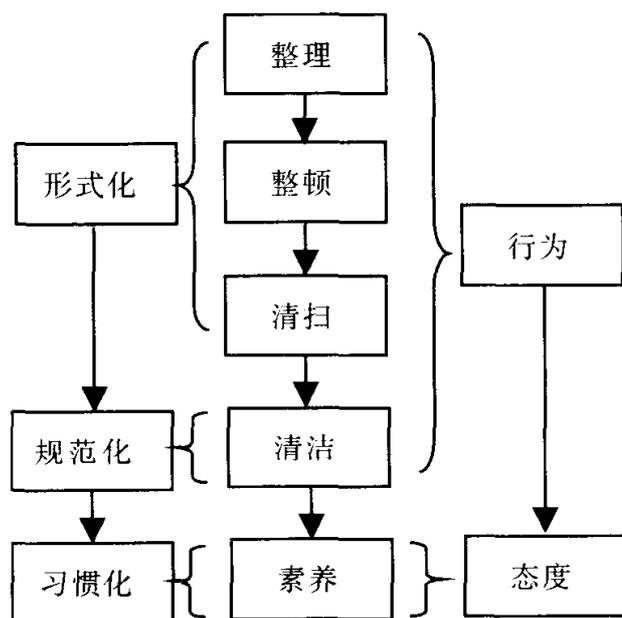


图 6-2 5S 活动中员工习惯养成的过程

（二）教育与规范

员工习惯的养成、态度的转变离不开教育。通过教育，让员工接受 5S 理念，认识到实施 5S 的意义，同时，使员工能够自觉遵守规章制度，掌握正确的作业方法，提高个人修养。



教育的内容包括：5S 基本知识、5S 要求事项、5S 实施和改善技巧、作业技能、日常行为规范等等。教育的形式并不限于集中上课，其他的形式如板报和内部刊物的宣传，早晚会对 5S 经常性地强调等，都是有效的教育方法。

为了使员工具有较好的个人修养，有必要制定标准规范员工的日常行为，这些标准根据实际需要制定，可能包括：整理整顿清扫标准、见面问候用语及要求、着装及厂证佩戴要求、电话使用规范（用语、通话时长等）、接待客人礼貌要求等。

第三节 5S 典型推行方法

5S 不是一个局限于表面清扫的工作，而是实现工作环境根本改善的手段，其目的是创造干净整洁的工作场所，培养有素养、讲效率、会改善的优秀员工队伍。因此，5S 不是一个阶段性的工作，一旦发起就需要持续不断地推行下去。5S 需要全员参与，而员工对活动热情的长期维持很大程度上依赖企业最高领导者的意志力，这就要求企业最高领导者在决定发起 5S 时就定下永远推行下去的决心。

5S 并不是在正常生产活动外增加额外的工作，而是生产活动的组成部分。5S 所创造的干净整洁的工作场所是进行生产活动所应有的场所，5S 对员工素养的要求也是一个合格员工所应该具备的素质。不能以生产太忙作为抵制 5S 的借口。

下面介绍推行 5S 的一些常用方法，供参考。推行 5S 的方法当然不止这些，企业也可以创造适合自己的推行方法。

一、成立推进组织

5S 不是员工自发的，以自己的理解进行清扫的活动。为了使 5S 彻底进行、持续开展，需要有推进组织对 5S 活动进行组织管理，由推进组织负责对活动的宣传，制定活动方案，制定各种标准和规定，进行监督检查，通过评比、竞赛来为活动制造高潮等等。

二、设立样板区

推行 5S 可以先从样板区开始。先选出一个区域作为样板区，集中精力对这个区域进行 5S 改善，然后要求其他区域都按照样板区的做法进行

5S 工作。样板区既然是其他区域学习的对象，对样板区的改善就必须彻底，使样板区的 5S 水准达到一个较高的水平，让员工从样板区取得的改善成果中认识到推行 5S 的意义和自己的工作场所存在的差距。

改善是对现状的打破，需要建立在对现状的准确把握上，发现现状存在的问题。5S 的目的是对工作场所的改善，认识到目前工作场所存在的问题同样是实施 5S 改善并取得良好效果的前提。有些问题是容易发现的，如地上的垃圾、桌上的灰尘、物品混乱堆放等。经过初步的整理、整顿和清扫，将明显的问题解决后，应该怎样进一步做好 5S 工作常常让员工感到困惑，这就需要对他们进行问题意识的培养。

首先集中力量对样板区进行改善，不仅可以让员工尽快看到改善成果，统一认识，消除疑虑，而且还是对员工进行教育，增强员工问题意识的有效手段。这种以点带面的做法是许多成功推行 5S 的企业所采用的一种行之有效的办法。

三、巡视找问题

由推进组织安排，由推进组织或企业领导带领各部门员工代表，对公司全范围进行巡视检查，指出存在的问题，并要求限期改善。这种巡视找问题的做法，在 5S 推行初期，员工问题意识还不够时，对活动的推行能起到非常积极的作用，应该经常、定期地采用。

巡视找问题需要完成的工作：

- 指出存在的问题；
- 对改善方法提出指导意见；
- 对跨部门的难点问题的解决进行现场协调；
- 监督问题的改善。

巡视时应对所指出的问题和改善要求进行记录，使其具有可追溯性，以监督对所指出的问题的改善实施。

四、定点拍照

所谓定点拍照，是指对问题点改善前后的状况进行拍照，以便加以对比。

进行定点拍照时应注意：

- (1) 拍照者前后站在同一位置；
- (2) 面向同一方向；



(3) 若相机是变焦镜头，使用同一焦距；

(4) 照片上最好能印上日期。

进行定点拍照所拍摄的改善前后的两张照片的不同之处应该只是照片所反映的改善前后的状况和拍摄照片的日期。

两张照片冲印出来后将它们贴在一起，并对改善前后的状况进行必要的文字描述。可将这样的照片放到 5S 宣传板报上，这样既增强实施改善的员工的自豪感，又能很直观地告诉其他员工什么是好，什么是不好，有助于员工问题意识的培养。

五、问题票活动（红牌作战）

问题票是一张约扑克牌大小的问题提示单。问题票活动的做法是在问题点上贴上问题票，敦促有关责任人进行改善。有时为了使问题票更具警示力而将其印制成红色，因此，问题票活动就又被称为红牌作战。

为了便于对问题票的管理，每张问题票都有一个管理编号，表 6-2 为问题票的参考式样。问题票一般可以自己制作，较大的企业可委托外部印刷厂印制。

表 6-2 问题票式样

5S 活动			
问 题 票			
管理编号：		发行人：	
区域		日期	
问题描述：			
改善结果记录：			
完成日期		责任人	
改善完毕，请将本票返还发行人。			

问题票适合指出下列问题点：

- 现场堆放无用物品；

- 物品随意摆放；
- 场所、设备脏污；
- 地面、墙面、门窗、桌椅等设施的损坏。

问题票指出的问题应该是具体而明确的，能够被解决并且解决的办法也是具体而明确的。比如，可以用问题票指责办公桌随意堆放文件，因为指出的问题是具体的，被指责人很清楚应该如何去进行改善。但如果将问题描述为办公室太乱，或文件管理不善，可能就让被指责人无所适从了。

发行出去的问题票应进行台账管理，使其有据可查。

六、5S 实施确认表

5S 实施确认表依责任区设立，目的是明确职责，明确整理、整顿、清扫工作内容和监督工作完成情况。表 6-3 是某发电机房的 5S 实施确认表。

表 6-3 5S 实施确认表式样

5S 实施确认表									
年 月									
发电机房			责任人：李刚						
部位	实施内容与要求	实施周期	1	2	3	...	29	30	31
发电机体	擦拭，保持干净、无灰尘、无油污、无杂物	1 次/日							
地面	拖地，保持干净，无物品随意摆放	1 次/日							
墙面	无污迹，无随意张贴	1 次/日							
天花板	擦拭，管道、照明灯具无灰尘，无蜘蛛网	1 次/周							
油箱间	清扫，保持干净，地面无油污，无随意堆放物品	1 次/周							
室外排气栅栏	擦拭，保持干净、无灰尘	1 次/周							
说明：实施和确认完毕后在相应的栏目内画“√”									



第四节 目视管理

本书对目视管理的定义是，目视管理通过使用直观的方法，让管理要求和工作状况一目了然，达到提高效率和防止差错的目的。目视管理是一种现场管理方法，其意义在于提高效率和防止差错，实施目视管理的手段是用直观的方法将管理要求和工作状况表现出来，使其一目了然。

一、实施目视管理的意义

（一）提高效率

应用目视管理，能强化交流，使全体人员即使互相并不特别了解，但通过眼睛观察就能够掌握公司生产运作情况和管理要求，理解自己在组织中所处的位置和所起的作用，以及自己应该采取的正确行动。

信息畅通是高效工作的前提。如果员工能够直接获得经营管理情报，就可以清楚掌握工作要求，消减不必要的中间管理环节。有的企业存在这样的情况，即设置许多督察人员，他们的主要工作是监督检查公司上层指示的贯彻执行情况。其实这是管理不善的一种典型表现。高效管理的企业不管是纵向还是横向的信息交流都是畅通的。目视管理是实现信息畅通，将指令准确传达给员工的有效手段。

生产现场良好的目视管理水平，让管理人员更有机会直接获得现场的工作信息，使管理工作更为符合实际。企业的各个管理阶层都是为了向生产现场提供必要的支持而存在的。不管管理层下达怎样的指示，都应是源自生产现场的特定需求。当管理层对生产现场的实际情况不够了解时，就会下达一些不恰当的指示，干扰生产活动的进行。信息的畅通，有助于使管理层下达的指示准确反映生产现场的实际情况，避免干扰生产活动的情况发生。

（二）防止差错

通过目视管理，将问题、异常显现出来，达到防止差错的目的。

在企业的生产活动中，每天都会发生各种各样的问题和异常，如果这些问题和异常不能被及时发现和处理，就会影响生产活动的正常进行。通过目视管理，揭示出理想状态与现实状态，或正常状态与异常状态，使员

工能直接感受到“与平常有异”。这样，员工就能一边作业一边发现问题与异常，得以对问题和异常及早发现，及早作出对策。同时，生产现场的目视管理，可以使管理人员一走进现场就能直接接触到现场的事实，一眼就能看出问题所在，以便当场下达指示。

二、实施目视管理的着眼点

如何实现目视管理？这里归纳了实施目视管理的五个着眼点，实施目视管理可以从这五个方面来加以考虑。不过，目视管理的应用不限于这五个方面，只要能充分发挥管理人员和现场员工的积极性和创造性，目视管理的应用是丰富多彩的。

（一）明示管理要求

管理中的混乱情况常常是由于员工不清楚管理要求所造成的，通过目视管理将管理要求直观地表现出来，让员工清楚地掌握，进而自觉地遵守。

明示管理要求是目视管理的一项主要内容，在目视管理中应用最广泛。工作场所的各种表达提示、警示、规范、规定、要求等内容的语句、标志、图形、画线等等，都属于明示管理要求的内容，比如“严禁烟火”语句、门上方的逃生方向指示、洗手间门上的男女人形、生产区域地面画线等等。在每家工厂的生产现场都有这样一些明示管理要求的内容，但目视管理要求将明示管理要求做得规范、清楚、漂亮、彻底。

（二）让正常与否一目了然

让正常与否一目了然是指任何人都能判断出状况是否正常，且判断结果不会因人而异。如果不了解现场的人就不能判断现场的状况是否正常，目视管理就失去了意义。因此，目视管理实施的要求是让外行都能看懂。比如，想知道水管中的压力，可以安装一个水压表，这样，就可以通过水压表读出水压值，专业人员就能根据读数判断水压是否正常。但是，其他人员虽然也可以通过水压表读出数据，却不知道水压是否正常。如果我们在水压表上把水压正常范围标上绿色，异常范围标上红色，这样，人人就都能判断出水压是否正常了。对实施目视管理而言，仅仅读出数据是不够的，关键是能一眼判断出正常与否。



（三）描绘出理想状态

描绘出理想状态是为了使目标清晰。离开了清晰的目标，我们揭示出来的数据、状况是没有意义的。

假如我们要降低某台机床的换模时间，要求从目前的 6 小时降低到半年后的 2 小时。这样，我们就在机床旁设立一块提示牌，将现在的换模时间和半年后的换模时间标在图上，然后在这两点之间画一条直线，表示出每个月需要达到的目标值。每一次换模时，就测定时间，然后标在图上。一段时间后，我们发现实际上的换模时间开始沿着目标直线走，这是因为作业员对目标有了认识并付出了努力。一旦换模时间跳到目标直线之上，就知道改善力度不够，需要采取行动，以避免日后再次出现这样的情况。这就是目视管理所产生的效果，即通过描绘出理想状态，使目标清晰，从而对员工产生激励作用。只把数据、状态标示出来是不足以激励员工的，缺少了目标值，数据、状态就是毫无生气的东西。

（四）使作业简单化

许多复杂、繁琐的日常工作可考虑应用目视管理使作业简单化，这样不仅提高工作效率，而且能避免错误的发生。一家工厂对发电机房实施的目视管理就很好地达到了使作业简单化的效果。当发电机房的几台发动机开动时，需要每隔半小时对每台发电机的各种运行参数进行一次记录，每一次参数记录作业时间约 10 分钟。后来，他们对发电机房实施了目视管理。首先在发电机上醒目地标出需要检查记录的各个点的位置。同时，对所有需要记录的仪表设置指针正常、异常范围。记录时只需要确认指针是否在正常范围内，而不需要记录指针所指的具体数值。另外还设置了点检通道，进行检查记录作业时只需要沿点检通道走一遍便可完成对发电机运行参数的检查记录。通过这些措施，使对发电机运行参数进行记录的作业变得简单多了，每一次作业只需 2 分钟。

（五）提醒注意，避免忘记

应用目视管理，将工作状况揭示出来，能起到提醒的作用，避免由于忘记而引起的失误。比如，我们在工作中会使用到各种表格，这些表格可能专门放置在某一个文件柜内。经常可能发生的情况是，当我们把某一份表格取用完了以后，我们可能才意识到在表格全部用完之前应该对这份表

格复印出必要数量的存量。如果我们把这份表格的原件放在最后，在原件之前放置一张要求复印的提示纸，就能避免将表格全部用完这样的情况发生。再比如，机器设备的一些消耗品是需要定期更换的，如润滑油、过滤器、皮带等等。如果我们能在机器设备旁边设立一块提示牌，标示出消耗品上次更换时间和下次预定更换时间等内容，就可以避免由于没有按时更换消耗品而对设备可能造成的危害。



第七讲 现场管理之持续改善

对企业来说，“现场”就是制造产品或提供服务的场所。一家工厂的现场，主要是指生产车间，因此又常称为生产现场；一家商场的现场，是指卖场、收银台、服务台等；一家酒店的现场，则是指大堂、客房、餐厅等。所有的企业都是通过制造产品或提供服务来产生附加值以获得利润的，现场就是附加值产生的场所。在一家企业里，只有现场才是赚钱的地方。相对于现场的间接部门和管理机构，都是为了为现场提供必要的支持而存在的。现场是如此重要，现场的失控必然导致质量、成本、交货期的失控，导致企业赢利能力的丧失。现场管理的目的，就是通过现场的不断改善，提高企业的赢利能力。

第一节 现场管理的核心——持续改善

一、重视现场

(一) “现场、现物、现实”的“三现原则”

对现场的不断改善被认为是日本企业成功的奥秘。“现场、现物、现实”的“三现原则”体现了对现场的重视和不断改善的思想，在日本企业中广泛应用。“现场”是制造产品和提供服务的场所；“现物”是现场中主体，可能是一部出故障的机器、一台不合格的产品、一件被损坏的工具或者一位正在抱怨的顾客；“现实”就是在现场对现物进行符合实际的分析，并解决所发生的问题。

“三现原则”强调了管理人员到现场去，针对现物分析问题和解决问题。问题发生时，解决问题的地点应该是现场，而不是办公室或会议室。管理人员在现场，通过检查现物，通过观察、触摸、感觉，再结合自己的经验，通常就能发现问题所在，并能及时采取对策。

作者曾供职的公司的董事长将“三现原则”加以发挥，发展成为“五现手法”：现场、现物、现实、现金、现认。在“三现原则”的基础上增加“现金”和“现认”，意思是将现场改善的成果换算成金额加以确认，强调了对改善成果的量化和成本意识。

“三现原则”的实质是重视现场。作为工厂管理人员，我们从中获得的经验就是：解决现场问题，要去现场。

（二）解决现场问题的定律

解决现场问题时，应该遵循以下步骤，在此称为解决现场问题的定律：

- 第一步，问题发生时先去现场；
- 第二步，检查现物；
- 第三步，当场采取临时对应措施；
- 第四步，分析原因，找出永久对策；
- 第五步，标准化，防止再发生。

二、维持与改善

（一）管理工作的维持与改善职能

企业的管理工作有两项主要的职能：维持与改善。维持是指保持现有技术、管理与作业标准的活动，以及为保持这些标准所需要的训练和纪律。改善则是为了提高现有管理和技术水平，以改进现有标准为目的的活动。企业中不同层次的管理人员，维持和改善工作的侧重点会不同。越是高层的管理人员，工作越是更多地侧重于对现有管理水平的改善提高上。不同层次的管理人员，维持和改善工作的侧重情况大致如图 7-1 所示：

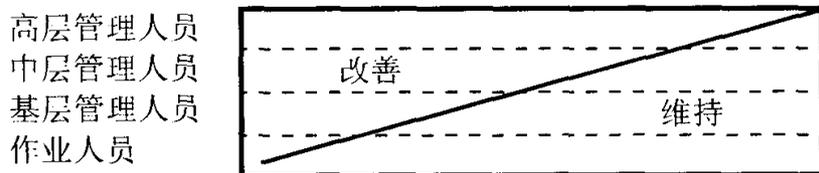


图 7-1 管理工作的维持与改善职能



(二) 对应于维持与改善的 SDCA 循环与 PDCA 循环

1. SDCA 循环

SDCA 循环对应于维持活动。任何一个新的工作流程，初期都呈不稳定状态。稳定现有流程就需要执行 SDCA 循环，即：标准化 (Standardize) → 执行 (Do) → 检查 (Check) → 处置 (Action)。SDCA 循环如图 7-2 所示，从图示中可见，工作流程的不稳定，经过 SDCA 循环而趋于稳定。

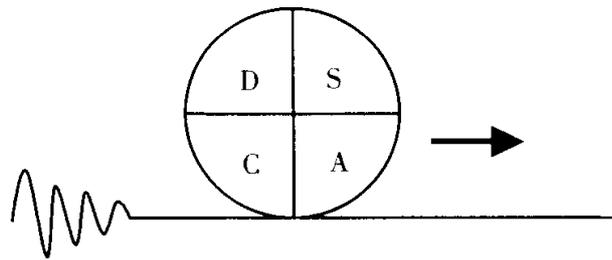


图 7-2 SDCA 循环

制定标准是为了规范行为。标准是企业对管理和技术经验的概括和总结，是经过实践证明的目前做事情的最有效方法。通过制定标准，使员工得以按最有效的方法做事，以此取得最佳的工作效果。因此，管理水平高的企业标准化程度通常也较高。

SDCA 循环是一个制定和完善标准的过程。具体来说，这个过程就是：首先，当工作中出现异常情况时，通过对异常情况进行分析，找出有效对策，并制定标准以防止再次发生，这就是标准化 (Standardize)；其次，有了标准，就需要按标准执行 (Do)；再次，还需要检查 (Check) 执行情况，并对执行中出现的偏差进行纠正；最后，还要对标准执行过程中发现的问题加以处置 (Action)，对标准进行进一步的完善。如此循环往复，保证标准的有效性和可靠性。

这样，当工作中出现异常情况时，我们就应该反问自己，是否因为没有标准而发生？是否因为没有遵守标准而发生？或者是否因为标准不适当而发生？唯有建立了标准，并正确有效地遵守，才能取得最佳的工作效果。

标准是对管理和技术经验的概括和总结，体现了目前的管理和技术水平，因此，标准也就是进一步改善的基础。这个改善的过程，需要遵循另一个循环，这就是著名的 PDCA 循环。

2. PDCA 循环

PDCA 循环对应于改善活动。标准既然是对管理和技术经验的概括和总结，那么，标准就体现了目前的管理和技术水平。改善是对现状的突破，需要在准确掌握现状的基础上进行。通过 SDCA 循环对标准的维持，是对现状的准确掌握，为进一步改善提供了可能。改善活动需要遵循的是 PDCA 循环，即：计划（Plan）→执行（Do）→检查（Check）→处置（Action）。PDCA 循环如图 7-3 所示，从图中可见，通过 PDCA 循环，管理和技术水平得到了提高。

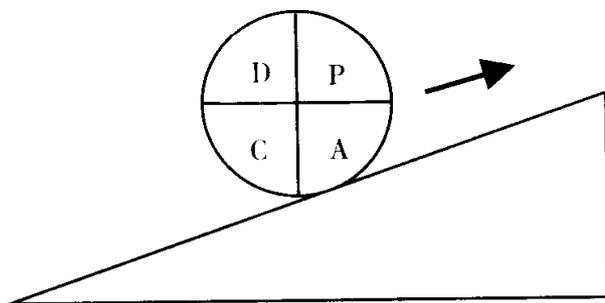


图 7-3 PDCA 循环

PDCA 循环是一个突破现有标准的过程。当按现有标准工作不能达到对工作效果的期望时，就产生了改善的动机。改善首先应该有计划（Plan），明确实施改善的目的、达到的目标、工作内容、工作人员、完成工作的日程，以及对目标达成情况的评价方法等。周密的计划对改善工作的有效实施是至关重要的。有了计划，接下来就是要贯彻执行（Do）。然后，还需要检查（Check）执行情况，确认工作进展状况，并对工作中出现的偏差进行纠正。最后，在改善工作完成后还需要进行总结，将好的做法加以推广，将新的管理和技术经验标准化，巩固改善成果，探讨对遗留问题进一步改善的方法，这就是处置（Action）阶段的工作。

一个 PDCA 周期的结束是下一个 PDCA 周期的开始，故称之为循环。像这样循环往复，达到持续改善，不断提高管理和技术水平的目的。

PDCA 循环体现了改善过程的顺序性和持续性的特征，是对持续改善思想的概括。持续改善是一种管理思想，它将管理和技术水平的提高视为一种永无止境的、不断获得小进步的过程。事实上 PDCA 循环的应用是非常广泛的，ISO 9000 和 ISO 14000 管理体系的建立都是基于 PDCA 循环。我们在推进一项工作时，也都常常有意或无意地遵循 PDCA 循环，因为 PDCA 循环具有广泛适用性，和对具体管理活动的指导性。可以认为，



PDCA 循环的思想是一种管理哲学。

PDCA 循环是由美国管理专家 W. 爱德华·戴明（1900—1993）最先提出的，因此有时又将 PDCA 循环称为戴明循环或戴明圆环。

3. SDCA 循环与 PDCA 循环

SDCA 循环与 PDCA 循环分别对应于企业管理工作的维持与改善两个方面，是相辅相成、缺一不可的。没有 SDCA 循环改善成果不能得到有效巩固，没有 PDCA 循环就只能坚持现有水平，不能取得突破和提高。SDCA 循环与 PDCA 循环之间的关系如图 7-4 所示，从图中可见，通过 SDCA 循环和 PDCA 循环，管理和技术水平得到了持续巩固和提高。

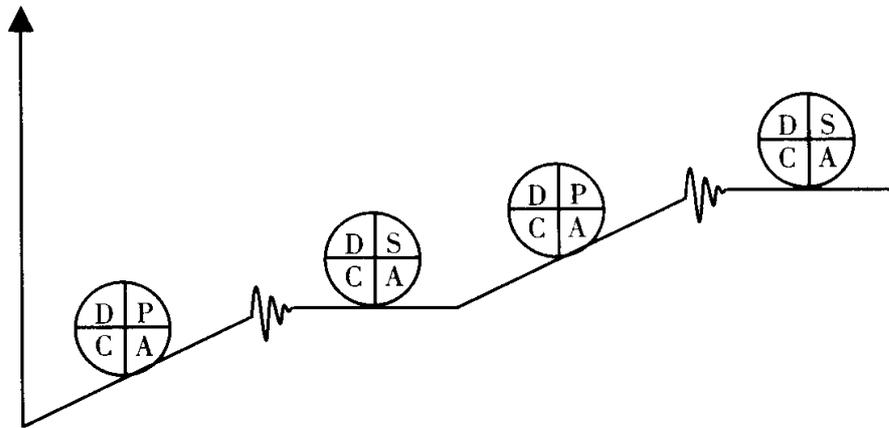


图 7-4 SDCA 循环与 PDCA 循环

第二节 课题改善活动

一、什么是课题改善活动

课题改善活动是以员工结成小组的形式，解决企业在品质、效率、成本等方面存在的问题的一种现场改善管理方法。课题改善活动是全面质量管理（TQC）和全员生产维护（TPM）中的一项主要内容。开展课题改善活动的目的是通过发挥员工的积极性和创造性，组成团队协力解决企业存在的问题，保持企业良好的经营水平。课题改善活动既强调企业的推动，又强调员工的自发。企业的推动体现在企业需要担负起课题改善活动的组织和推进工作；员工的自发体现在改善课题通常不是由企业指定，而是需要员工自觉地去发现问题，设定课题，并组成团队解决问题。

企业对课题改善活动的组织和推进工作主要包括对活动的宣传和对改善小组在技术、资源上的支持。宣传是为了激发员工积极参与到活动中来。一种很有效的宣传激励方法是定期组织召开改善成果发表会，并对优秀的改善课题进行表彰和奖励。一些改善课题可能不是一个部门能独立完成的，也可能需要必要的资源投入，因此需要企业来进行协调，给予必要的技术、资源支持。企业可成立专门的机构来负责课题改善活动的组织和推进工作。

改善小组因课题的提出而组成，随着课题的完成而解散，是一个临时组织起来的团队。通常情况下课题能在部门内完成，小组成员便由部门内的人员组成。当课题需要跨部门协力完成，或需要其他部门进行技术或资源支持时，小组成员由多个部门的人员共同组成。好的工作团队的规模一般比较小，如果团队成员超过12人，他们就很难顺利开展。他们在相互交流时会遇到障碍，也很难在讨论问题时达成一致。一般来说，如果团队成员过多，就难以形成凝聚力、忠诚感和相互信任感，而这些都是高绩效团队所不可缺少的。

改善小组中应有具备完成课题所需技术专长的成员，同时，可推选出一个领导，负责提出建议、作出决策、解决冲突和协调人际关系。

下面介绍在课题改善活动中常用的“解决问题七步骤”。“解决问题七步骤”概括了发现问题、分析问题、解决问题的一般方法，是课题改善活动中员工所需要掌握的基本技能。开展活动前，需要对员工进行这方面知识的培训。

二、解决问题七步骤

（一）七个步骤的内容

将PDCA循环应用到现场改善活动中，我们得到“解决问题七步骤”，这七个步骤如图7-5所示。

（二）七个步骤的要点

1. 选择课题

选择改善课题可从如下几个方面着眼：

- 实际值与期望值有差距；
- 新情况提出新挑战；

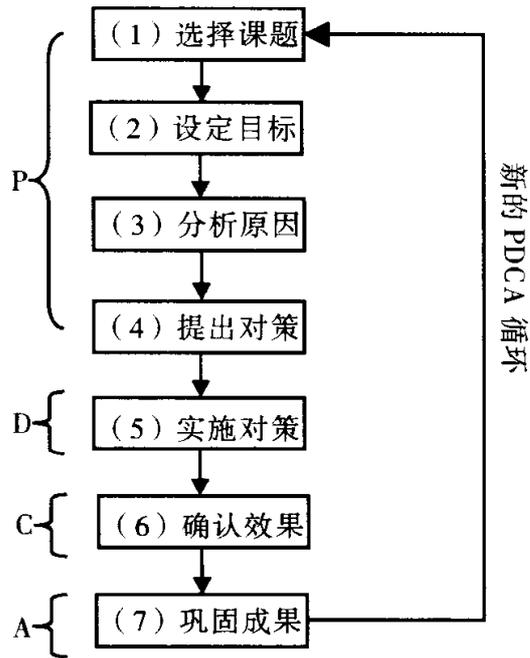


图 7-5 解决问题七步骤

- 存在异常情况；
- 上级、客户要求；
- 部门负责人的个人意志。

2. 设定目标

设定改善目标要注意如下问题：

- 尽可能量化，难以量化时对达到的效果加以明确；
- 注意目标的难易程度，应是通过努力可以达到的；
- 根据情况，可以设立分课题目标，或设立阶段性的目标。

3. 分析原因

分析原因是七个步骤中的关键环节，问题的原因找到了，改善的对策通常就显而易见了。原因分析的要点与常用工具如表 7-1 所示：

表 7-1 原因分析的要点与常用工具

要点	常用工具	工具说明
搜集数据	检查表 5W2H	检查表是记录数据和分析问题的常用工具 5W2H 是 What、Why、Where、When、Who、How、How much

续表

要点	常用工具	工具说明
找出课题的关键特征	直方图 趋势图 控制图	直方图是描述事件出现频率高低的分布图 趋势图是标有特征值的时间顺序图 控制图是标有统计值的时间顺序图，包括一条中心线和一条或一条以上的由统计方法得出的控制线
划分优先次序，重要问题在前，缩小问题范围	帕累托分析 80/20 定律	帕累托分析按事件的重要程度排序，针对主要事件。80/20 定律：80%的问题由 20%的原因造成
列出重要问题的所有可能原因	头脑风暴法 因果关系图 (鱼骨图)	头脑风暴法是一种强化动因和创造联想条件，从而产生大量设想的创造技法 因果关系图是用图形方法描述过程要素的工具，用以分析过程变异的潜在根源
选择假定的主要原因，并分析其与结果之间的关系	散点图 (相关图)	散点图用以描述一个特征值相对于另一个特征值的关系
研究原因与结果的关系	综合分析	

对于以上所列的原因分析的常用工具，相信很多读者已经很熟悉。还不熟悉这些工具的读者可进一步查阅有关管理书籍。通过这些工具，可将原始数据转化为支持采取行动的信息，因而有助于提高我们分析和解决复杂问题的能力。

4. 提出对策

提出对策是应用固有的技术和经验，以消除产生问题的原因。对策通常以改善计划的形式提出，改善计划应包括（但不限于）如下几个方面的内容：

- 完成改善课题的若干个对策项目；



- 每个对策项目的负责人（或担当者）；
- 每个对策项目的考核指标（需要时）；
- 每个对策项目的具体工作内容；
- 具体工作内容的完成时限。

5. 实施对策

对改善课题的各项对策加以实施。

6. 确认效果

效果确认包括改善课题实施过程中的检查确认和改善课题完成后的最终效果确认两方面内容。

改善课题实施过程中应经常性地检查确认，以保证实施的进度和及时纠正出现的偏差。

最终效果确认内容：

- 搜集有关对策效果的数据；
- 分析数据（应用前面提到的原因分析工具）；
- 进行基于改善目标的前后对比。

7. 巩固成果

巩固成果的工作可能包括如下内容：

- 总结改善成果，用于交流和推广；
- 制定或修订工作标准；
- 探讨对遗留问题进一步改善的对策。

三、“解决问题七步骤”应用案例

本案例介绍的是某复印机生产工厂的生产一线员工所进行的针对复印机盖板铆接不良的改善事例。这个改善事例比较简单，但是通过这个简单的改善事例，仍可以体会到应用“解决问题七步骤”来发现问题、分析问题和解决问题的基本过程。

复印机盖板是复印机上的一个金属板形部件，其作用是用于安装其他部件，复印机上的一些电路板、发动机等通过若干安装柱固定在盖板上。安装柱长3~5厘米，一端在铆接机上铆接在盖板上，另一端有螺母，电路板、发动机等用螺丝安装在这一端。安装柱与盖板铆接在一起后的形状如图7-6所示。铆接的工艺过程如图7-7所示。在铆接机工作台上，将安装柱放入模具孔中，盖板放置在模具上，通过放下的高速旋转的铆接头将安装柱与盖板铆接在一起。现在，安装柱与盖板的铆接点出现了不良。通

过下面的改善成果报告，我们看看员工们是如何应用“解决问题七步骤”来完成这个改善课题的。

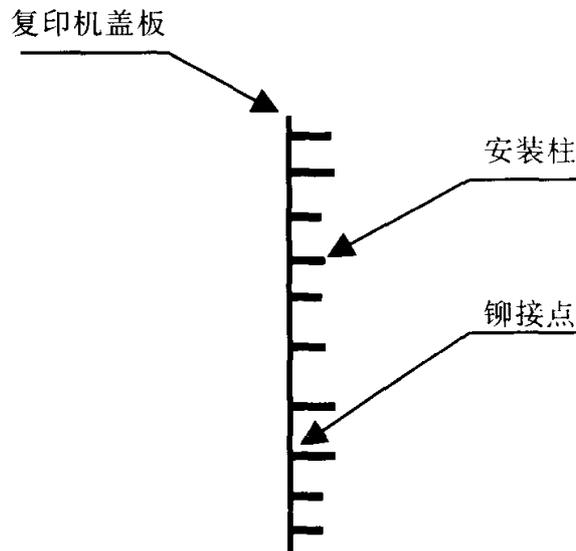


图 7-6 安装柱与盖板铆接在一起的形状（侧视图）

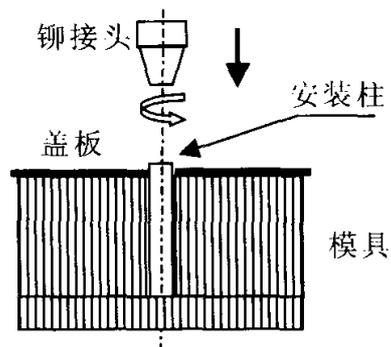


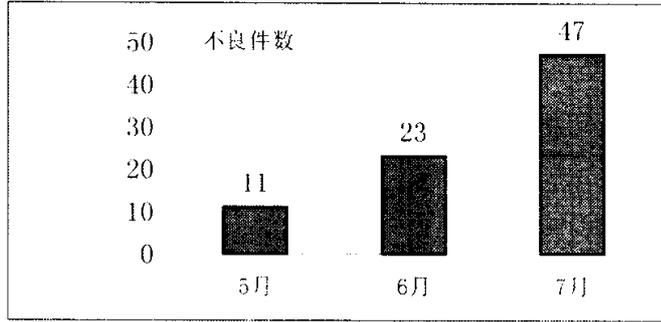
图 7-7 铆接工艺示意图

【改善成果报告】复印机盖板铆接不良的改善

1. 选题理由

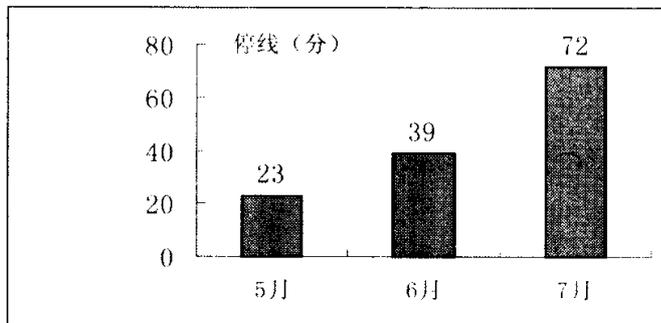
(1) 近期盖板铆接不良件数上升。

5月、6月、7月三个月共81件不良品，不良件数呈逐月上升趋势。

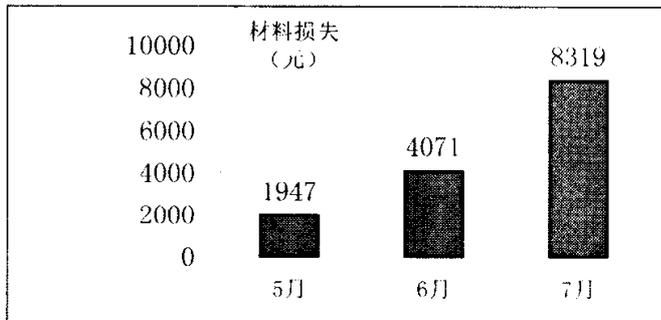


(2) 造成的影响。

①因盖板铆接不良，造成复印机组装线停线时间增加。



②盖板单价 177 元，材料损失金额增加。



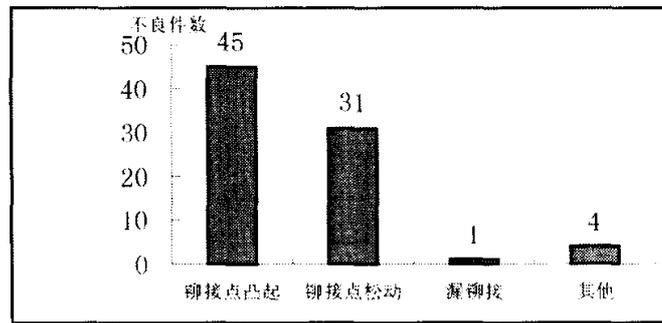
2. 改善目标

月铆接不良降低到 3 件以内。

3. 分析原因

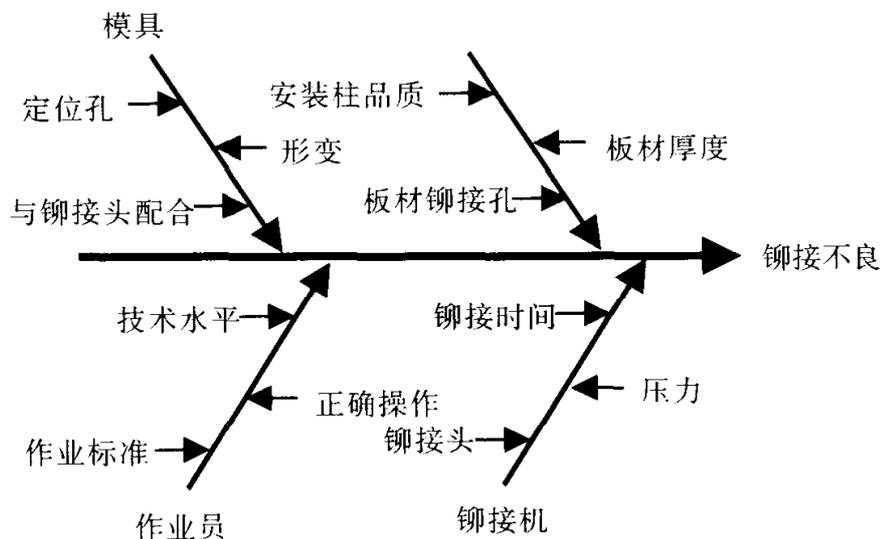
(1) 不良现象统计。

5月、6月、7月三个月共 81 件不良品的不良现象统计如下：



铆接点凸起和铆接点松动两种不良现象占不良总件数 94%，应作为本改善课题的重要问题。

(2) 第一次原因分析。



通过对影响铆接品质的因素逐一进行分析，发现其他因素均正常，而模具定位孔是平常点检的疏漏之处，需要进一步进行分析。

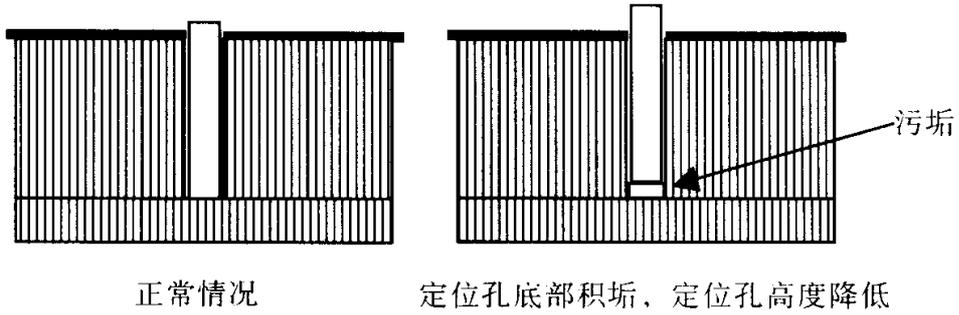
(3) 第二次原因分析。

将安装柱放入模具定位孔后，发现安装柱凸起过高，不在要求的高度范围内。

(4) 第三次原因分析。

定位孔底部有杂物，造成定位孔高度降低。

通过对杂物进行分析，发现安装柱放入模具定位孔时，与孔壁摩擦，镀层脱落，积在孔底，以及灰尘、杂物等长期积累在孔底，形成定位孔底部污垢。



4. 提出对策

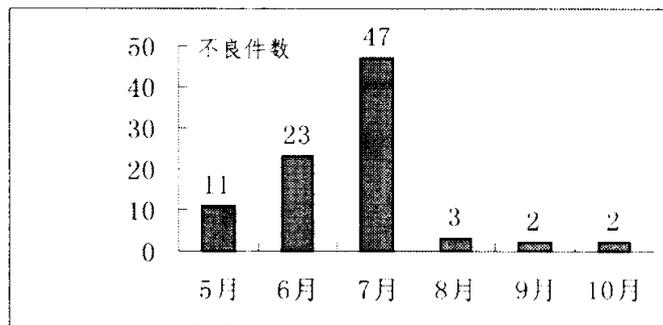
彻底清除定位孔底部的污垢。

5. 实施对策

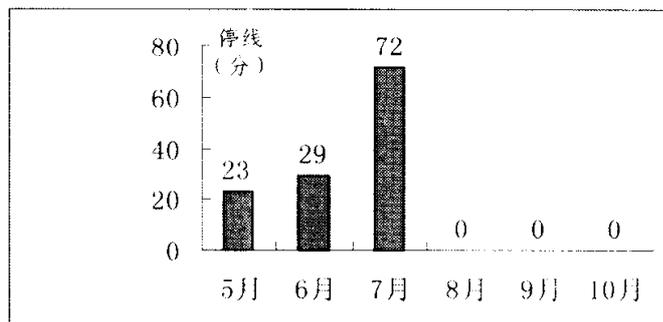
当天清理完所有模具的定位孔。

6. 确认效果

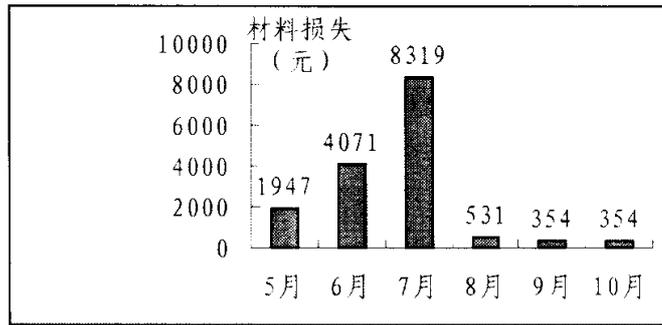
(1) 铆接不良件数。



(2) 停线时间。



(3) 材料损失。



7. 巩固成果

(1) 作业标准化。

将对模具孔的清理纳入设备点检工作内容中，每周一次清理定位孔，确保定位孔底部无积垢。

表 7-2 铆接机点检记录表

点检项目	点检周期			点检记录						
	日	周	月	1	2	3	...	29	30	31
1.	○									
2.	○									
.....										
10. 模具定位孔的清理，确保底部无积垢		○								

(2) 进一步改善。

盖板铆接不良仍然存在，继续进行改善。

目标：铆接不良件数为 0。

第三节 提案改善活动

一、什么是提案改善活动

提案改善活动是鼓励员工积极发现企业在经营管理、日常工作中存在的问题，并自主解决或对解决办法提出建议的一种现场改善管理方法。课题改善活动是由员工结成团队来解决问题，而提案改善活动则鼓励员工个



人去发现问题和不断改善工作。提案改善活动的特点是全员参与，激发全体员工都来关注企业存在的问题。有效推行提案改善活动不仅能为企业带来可观的经济收益，更重要的是建立一种鼓励员工努力发现问题和不断改善工作的机制，形成员工积极参与企业事务的良好工作氛围。员工积极参与企业事务是企业健康经营的一个很重要的现象。

许多企业都在开展提案改善活动（有的企业可能将提案改善活动称为合理化建议制度），但有的企业虽然也建立了鼓励员工提出建议的制度，却没有收到预期的效果。企业开展提案改善活动的目的是为了营造一种员工积极参与企业事务、关心企业成长的良好氛围，这一点是企业开展这项活动之前首先应该明确的。只要员工积极提出提案、自主改善工作，企业就达到了开展这项活动的目的。企业不应一开始就盘算着员工的提案为企业带来了多少经济效益，也不应因为活动中出现的一些问题而怀疑活动本身的价值和意义。

在活动中可能出现为奖金而片面追求提案数量、分不清哪些是分内工作哪些是改善活动、真正有价值的提案不多等情况。出现这些情况在提案改善活动中是正常的。提案改善活动成功开展的标志就是员工踊跃提出提案，追求提案数量恰是一种可喜的现象。企业需要做的是教育员工如何发现问题和解决问题，如何将自己的改善成果和改善建议加以总结。同时，企业可在奖金的设置上让片面追求提案数量的人感到无利可图，比如最低的一个奖金等级的奖励金额很低。企业在面对个别员工片面追求提案数量的问题时应注意不要影响员工提出提案的积极性。

员工提出的提案可能正是自己应该去完成的工作，对这个问题仍然要以不影响员工积极性的态度来处理。面对这个问题时企业不妨宽容一些，将只要是有利于将工作做得更好的建议都作为改善提案进行奖励，而不去计较到底是分内之事还是分外之事。

开展提案改善活动是为了营造员工积极参与企业事务的氛围，因此，员工的每一份提案都是有价值的，也就不必太在意“真正有价值”的提案到底有多少。事实上在员工的提案中会处处闪耀着智慧的光芒，对企业的健康发展将发挥不可替代的作用。即便是对所谓“真正有价值”的提案，也是可以期待的。在员工提案的矿山中，才能淘到金子，离开了员工提案的矿山，难道我们还能指望天上掉金子下来？

员工提案除了具有自我改善工作和为企业“出点子”的作用外，还有利于克服人员的惰性，保持企业的健康与活力。企业存在的有些问题虽然

大家都看在眼里，但见怪不怪，谁都懒得管它。在提案改善活动中，对这类问题员工会以提案的形式提出来，要求责任部门加以解决或给予答复，这就对部门的工作起到了一个监督和促进的作用。

二、提案改善制度的建立

（一）标准的提案格式

企业在开展提案改善活动时宜制定标准的提案格式，这样做不仅为员工提供了方便，也有利于规范提案的表达方式，提高提案的质量。可制作提案表格供员工取用填写，或要求员工按标准的格式打印提案。

标准的提案表格最好为一页纸，要求尽量在一页纸中将提案表达清楚，必要的支持性资料可另附纸说明。标准的提案表格可以不限于一种，企业可根据不同的需要设计多种不同的提案表格。提案表格中的内容主要包括改善前存在的问题、改善方法、改善效果三个部分，可要求员工尽量用图表和数据表达这三个部分的内容。

（二）提案的评价与奖励

1. 提案的评价

提案的评价是对员工的提案分出等级，以对员工进行表彰和奖励。提案等级的设置可细一些，以不少于五级为宜。提案评价一般考察以下要素：

- 改善效果；
- 推广性；
- 独创性；
- 努力程度；
- 表现法。

改善效果是提案评价的重点。评价改善效果须注意有形效果和无形效果两个方面。有形效果是指可以用金钱衡量的为企业创造的价值或节省的资金，创造或节省的资金越多，有形效果越大，可要求尽量将改善效果以金钱来加以量化。无形效果是指难以用金钱衡量的价值，评价无形效果时考察对安全卫生、品质、效率、环境等方面的贡献。

推广性是考察提案只是对本次改善有效，还是可以加以推广，是否具有广泛的适用性。越是具有推广性的提案越有价值。



提案的独创性是指改善是应用既有方法完成，还是提案人创造性地应用了新的方法。对应用新方法的提案评价更高。

努力程度是考察对本次改善的完成提案人本人付出的努力，对本人付出努力多的提案评价更高。设置努力程度评价项目有利于鼓励员工自主完成改善项目。

表现法是评价提案人对改善项目以提案的形式提出时的表达水平，设置表现法评价项目是为了鼓励员工准确表达思想、正确书写提案。

企业可制定评分标准来规范对改善提案的评价。一般说来，改善效果应占到一半的分值。

2. 提案的奖励

根据提案评价的等级给予不等的奖金，奖金的额度大致在几元到几百元之间。为了避免为了奖金而片面追求提案数量的情况，最低等级提案的奖金应低一些，大致几元就可以了。最高等级提案的奖金可定为几百元，不宜过高，奖金太高不便于企业控制。对有巨大贡献的改善项目，需要超过最高奖金额度奖励时，可由企业最高领导进行特别奖励。

不建议将改善效果金额与奖金直接挂钩。将改善效果金额与奖金直接挂钩就需要很准确地核算改善效果，这通常是非常困难且存在争议的，同时，也对提案评价的公正性和公平性提出了更高的要求，操作不当容易引起员工的不满。

（三）优秀提案交流

企业应重视优秀提案交流的工作。优秀提案交流不仅让员工互相学习，提高发现问题和解决问题的能力，也有利于营造提案改善活动的积极气氛。优秀提案交流的方法除了板报展示、内部刊物发表等形式外，优秀提案发表会制度也是一种很好的方法。在发表会上由员工来讲解自己的改善项目，除了达到互相交流学习的目的，也为员工提供了一个登台演讲的锻炼机会，员工通常会非常珍惜这样的机会的。

优秀提案发表会可定期举行，比如每月举行一次。可事先将比较优秀的提案挑选出来，安排提案人准备在发表会上发表。可组成评委会在发表会上对所发表的提案进行评级，并在会上进行奖励。

第四节 现场改善与设备管理

作者曾担任企业设备管理部门的负责人，结合公司重视现场改善的大背景，将设备管理工作融入现场改善活动中，取得了很好的效果。以下这篇短文是作者对在现场改善活动中提升设备管理水平的有益尝试的总结，曾发表于《企业管理》杂志（2003年第12期）。现将此文收录于此，供关注设备管理的读者阅读。

现场改善与设备管理

设备管理是企业不可缺少的组成部分，对提高企业竞争力发挥着重要作用。西方工业发达国家提出了各种设备管理理论和模式，如后勤工程学、设备综合工程学、全员生产维护、以可靠性为中心的维修等等。我国也提出了设备综合管理的思想。但是，对许多企业，尤其是广大中小企业而言，如何根据现有条件，通过改善管理来达到提高设备维护水平的目的，是一个普遍面临的问题。笔者曾长期在一家日资企业担任设备管理部门的负责人，结合公司重视现场改善的大背景，将设备管理工作融入现场改善活动中，取得了很好的效果。事实证明，重视现场改善是提高设备管理水平的既简单易行又行之有效的办法。

一、清扫即点检

许多企业都在开展以创造干净整洁的工作场所为目的的5S活动。5S活动对设备管理同样是非常重要的。一方面，脏污的环境中不可能有高的设备管理水平，维护得好的设备无不是擦得一尘不染的；另一方面，清扫的过程就是点检的过程，这就是我们常讲的“清扫即点检”。对设备进行认真清扫是一个和设备进行“亲密接触”的过程，在这个过程中很容易发现设备的一些不良现象，如滴漏油、螺丝松动、电线发黄等等。对这些不良现象的及时处理是非常必要的。基于这样的认识，我们改变了设备的5S和设备的维护分别由操作人员和维修人员负责的做法，要求操作人员承担起一部分设备维护的工作。我们为此修订了作业指导书，明确了相关责任和作业方法。这就使得操作人员在使用设备和对设备进行清扫的过程中能及时发现问题，早期预知故障，并立即进行注油、润滑、紧固的作业，而不必等维修人员的到来。

二、缺陷的自主改善



现场改善强调激活现场，调动员工的积极性，不断改善工作。在设备管理工作中，同样需要激发员工的问题意识和改善热情。我们主要做了如下两个方面的工作：首先，鼓励员工积极发现设备、设施存在的问题和不完备之处，自己动手加以改善；其次，重视对发生源的处理。发生源是指设备上污染物的产生源头，如粉尘、液体、切削废料等的产生处。设备产生的污染物不仅造成环境脏污，而且是设备劣化的根源，必须加以解决。解决的办法是消除发生源，或减少发生量，或将污染物限制在一个小范围内。

要做好这两方面的工作，激发员工的改善热情，充分发挥员工的聪明才智是关键。通过与公司的“个人提案”奖励制度、“优秀改善事例发表会”制度结合起来，很好地调动了员工的积极性，出现了许多富有创意的小改善、小发明。

三、目视管理的广泛实施

目视管理就是使管理可视化，做到一目了然。目视管理在现场的实施可以起到暴露问题和提高管理效率的作用。可以认为，目视管理的实施水准是衡量现场管理水平的一项重要指标。

在设备管理工作中，我们注重了目视管理手法的应用，着重从如下三个方面着眼对设备的管理状况加以改善，取得了提高设备管理水平的效果。当然，目视管理的实施不限于这三个方面，只要能充分发挥员工的创造性，目视管理的实施手法是丰富多彩的。

一是充分揭示设备的正异常状态和参数，如仪表的正异常范围、开关的正异常位置、阀门的开闭状态、液位的上下限标志等等。这样做不仅使工作人员对设备的运行状态是否正常一目了然，而且能起到提高工作效率的作用。我们通过对发电机房实施目视管理，将各种仪表的正异常范围标出，并设置点检作业通道，就使记录发电机运行参数的抄表作业时间由原来的10分钟缩短到2分钟。

二是将需要引起注意的事项揭示出来，起到提示和监督的作用，避免由于疏忽而引起工作失误。良好的设备管理要求按时对设备进行维护保养的工作。经常发生的情况是由于未能按时对设备进行必要的维护保养，导致设备故障的发生。我们的做法是尽量在现场揭示出设备维护的工作内容。比如，针对机器设备润滑油、过滤器、皮带等消耗品的更换，就在设备旁边立了一块牌子，上面注明了需要更换的消耗品的型号、数量、更换标准、上次更换时间和下次预计更换时间等内容。这样，如果消耗品更换

的工作没有按时做，那就谁都能看出来了。对维修备品也可以通过由零件柜储存改为货架上摆放，并标示出安全库存量和最大库存量的办法来加以管理，这就能避免备品短缺和过量存放的问题。

三是使作业简单化。许多设备的开机、停机、切换等过程很复杂，操作失误会对设备造成损害。应用目视管理手法，将设备复杂的操作步骤标示出来，就能使设备的操作简单化，减少失误的发生。我们对低压配电房实施的目视管理就达到了这样的效果。发电机供电与市电供电的转换是一个较复杂的过程。尤其在市电停电，需要发电机紧急供电的情况下，由于工作人员的紧张，很容易发生失误。通过在开关柜上标示出操作步骤和每一步骤的操作内容，并在地上画上操作通道，使工作人员在进行供电转换操作时沿操作通道走一遍，并按标示出的步骤去做，就完成了供电转换的作业。这样做，不仅使供电转换的作业变得极为简单，而且很好地避免了操作失误的发生。



第八讲 生产线配置与柔性生产

生产线配置首先是生产线平衡问题，生产线平衡问题研究如何安排生产线工位，即需要设置多少个工位和每个工位的作业内容是什么。“平衡”的意义体现在每个工位的工作量相当。生产线平衡的目的是尽量使每个工位都处于繁忙状态，完成最多的操作量，闲置时间最少，以求生产线效率最优。时下，为快速适应市场需求的变化，生产方式的灵活性和可变性正越来越受到企业的重视。柔性生产的思想正是为了快速适应市场需求的变化而产生的。柔性生产是指企业通过变革生产方式，以快速应对市场需求变化的一系列方法。柔性生产是关于生产方式的一种理念，而不是一门技术，没有一种普遍适用的柔性生产方式。实现柔性生产需要的是不断改善的意识，并没有什么必须要掌握的关于柔性生产的技术。同样具有柔性生产理念的企业，实现柔性生产的方式却并不一定相同。

第一节 生产线平衡

一、三个基本概念

(一) 生产节拍

生产节拍是相邻两个产品通过生产线尾端的时间间隔，即每隔多长时间有一件产品从生产线流出。

生产节拍的计算公式是：

$$\text{生产节拍 (C)} = \frac{\text{每天的生产时间}}{\text{每天的计划产量}}$$

(二) 基本作业单元

基本作业单元是生产线上不能再分解的动作，如果再分解，就产生多

余动作。

（三）生产线效率

生产线效率是衡量生产线平衡优劣的指标，为总有效时间占总付出时间的百分比，闲置时间越少生产线效率越高。生产线效率的计算公式如下：

$$\text{生产线效率} = \frac{\text{总有效时间 (T)}}{\text{生产节拍 (C)} \times \text{工位数 (N)}} \times 100\%$$

二、生产线平衡步骤

生产线平衡的步骤如下：

(1) 用一个流程图表示出基本动作的先后关系。流程图由圆圈和箭头组成，圆圈代表一个基本作业单元，箭头表示作业顺序。

(2) 计算生产节拍 (C)。

(3) 用下面的公式计算出所需要的工位数 (N)。

$$\text{工位数 (N)} = \frac{\text{总有效时间 (T)}}{\text{生产节拍 (C)}}$$

结果取不小于计算值的最小整数。计算出的工位数为理论上满足要求的最少工位数。

(4) 向第一个工位分配基本作业单元，一次一项，逐项增加，直到完成作业的时间等于生产节拍，或由于受作业时间或操作次序的限制其他基本作业单元不能再增加为止。重复这个过程向第二个工位分配作业，然后是第三个工位，直到将所有基本作业单元分配完毕。

分配作业时，首先分配具有第一特征的基本作业单元，若有问题，则分配具有第二特征的基本作业单元。

第一特征：具有最多后续作业；

第二特征：持续时间最长。

(5) 计算效率，评价生产线平衡效果。

(6) 如果结果不尽如人意，进一步调整生产线的平衡。

三、生产线平衡事例

某型玩具车要在一个传送带上组装，每天生产 1000 台，每天的生产时间是 8 小时，表 8-1 列出了组装的基本作业单元和时间。

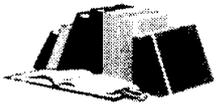


表 8-1 某型玩具车组装的基本作业单元和时间

基本动作	时间（秒）	动作描述	必须提前的作业
A	23	组装车体支架	—
B	6	安装前后轴	A
C	5	拧紧支架螺丝	B
D	27	组装传动组件	—
E	9	安装电路板	D
F	7	安装前轮	C
G	7	安装后轮	C
H	7	安装遥控组件	E
I	7	安装发动机	E
J	5	总装，拧紧 4 个螺丝	F、G、H、I
K	5	测试	J
总时间 T	108		

下面我们看看如何按以上介绍的规则来配置玩具车的组装生产线。

第一步：画流程图

图 8-1 以流程图的形式反映了表 8-1 中各基本作业单元的次序关系。

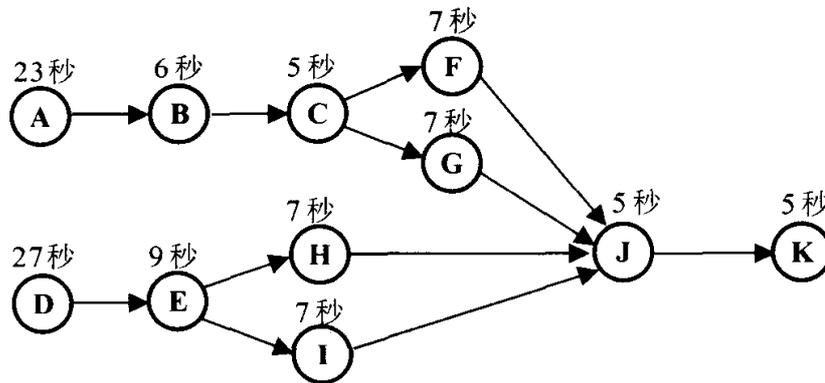


图 8-1 某型玩具车组装作业流程图

第二步：计算生产节拍

计算时将每天的工作时间换算成秒，因为作业时间是以秒表示的。

$$C = \frac{\text{每天的生产时间}}{\text{每天的计划产量}} = (8 \text{ 小时} \times 60 \text{ 分/小时} \times 60 \text{ 秒/分}) \div 1000 \text{ 台} =$$

28.8 (秒/台)

第三步：计算工位数

$$N = \frac{\text{总有效时间 (T)}}{\text{生产节拍 (C)}} = 108 \div 28.8 = 3.75 \approx 4 \text{ (取整)}$$

这是计算出的工位数的理论值，实际数量可能会大一些。

第四步：向工位分配作业

各基本作业单元后续作业数量如表 8-2 所示：

表 8-2 各基本作业单元后续作业数量

基本作业单元	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
后续作业数量	6	5	4	5	4	2	2	2	2	1	0

向各工位分配作业的过程如表 8-3 所示：

表 8-3 向各工位分配作业的过程

工位	作业	作业时间 (秒)	剩余时间 (秒)	可安排的 紧后作业	紧后作业 最多的作业	持续时间 最长的作业
工位 1	A	23	5.8 (空闲)	无		
工位 2	D	27	1.8 (空闲)	无		
工位 3	B	6	22.8	C、E	C、E	E
	E	9	13.8	C、H、I	C	
	C	5	8.8	F、G、H、I	F、G、H、I	F、G、H、I
	F (注)	7	1.8 (空闲)	无		
工位 4	G	7	21.8	H、I	H、I	H、I
	H (注)	7	14.8	I		
	I	7	7.8	J		
	J	5	2.8 (空闲)	无		
工位 5	K	5	23.8 (空闲)	无		

注：若最长时间相等，任选一项作业



第五步：计算效率

$$\text{生产线效率} = \frac{\text{总有效时间 (T)}}{\text{生产节拍 (C)} \times \text{工位数 (N)}} \times 100\% = 108 \div (28.8 \times 5) \times 100\% = 75\%$$

效率为 75% 意味着生产线不平衡或闲置时间达 25%，共有 36 秒 (28.8×5-108) 的闲置时间，最轻松的工位是工位 5。

第六步：进一步调整生产线的平衡

能不能得到一个更好的平衡方案呢？在本例中，答案是肯定的。在本例中，将第一特征和第二特征交换，就会得到一个更好的方案。

进一步调整生产线平衡可能采取的方法还有进行作业分解和采取柔性生产布置等。

四、作业分解

最长的基本作业单元时间决定了生产节拍的最小可能值。最长的基本作业单元时间就是生产节拍的下限，除非有可能将作业分解到两个或更多的工位上去。

考虑下面的例子，假设一条生产线的基本作业单元的时间分别为：25 秒、42 秒、17 秒、15 秒、22 秒、18 秒、9 秒、15 秒、27 秒，生产线每天运行 8 小时，每天的产量为 800 台。满足 800 台/天产量的生产节拍是 36 秒 (8×60×60÷800)，现在面临的问题是有一个基本作业单元的时间是 42 秒，大于 36 秒，应该怎么办呢？

有许多方法可以使 42 秒的作业适合 36 秒的节拍。可能采用的办法如下：

(1) 作业分解。

将这个作业分配到两个工位上，虽然会产生多余动作。

(2) 作业共享。

让相邻的工位对该作业进行一点共享，这样相邻的工位就能帮助完成一部分作业。作业共享与作业分解不同，对于作业共享而言，相邻工位只是提供帮助，而不是独立完成作业的某一部分。

(3) 设立平行工位。

将作业分配给两个平行操作的工位。

(4) 聘用操作技能高的工人。

聘用操作技能高的工人也许能满足 36 秒的要求。

(5) 加班。

以 42 秒每台的速度每天能生产 685 台，比 800 台少 115 台，生产 115 台需要加班约 80 分钟 ($115 \times 42 \div 60$)。

(6) 改进设计。

对产品设计进行改进使作业时间稍微减少是有可能的。

其他减少作业时间的办法包括设备改进、生产线设立备用人员、改进材料以及由多技能的工人组成团队来操作生产线而不是让生产线的工人各负其责。

第二节 生产线布置

一、直线型与 U 型生产线

以上生产线平衡事例对工位的配置结果如图 8-2 所示，这是直线型生产线布置，是最常见的一种生产线布置方式。

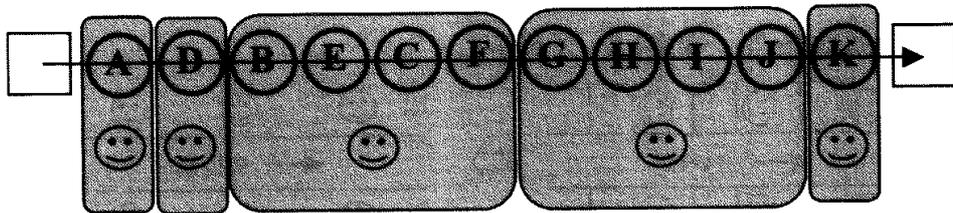


图 8-2 直线型生产线布置

如果将以上事例的生产线布置成 U 型，将得到图 8-3 所示的布置。

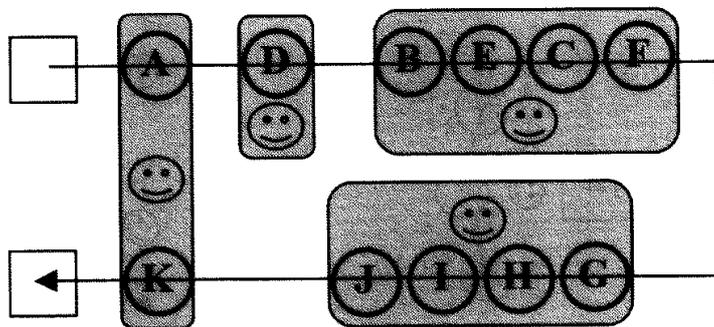
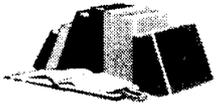


图 8-3 U 型生产线布置

在以上生产线平衡事例中，将生产线布置成 U 型使 5 个工位减少为 4 个，因为 A、K 两个作业可以由一个人来完成。



U型生产线布置是柔性生产和精益生产中经常采用的一种生产线布置方式。U型生产线布置让生产线拐个弯，将生产线上的物品投入口和输出口放在一个地点。相对于将物品投入口和输出口分开的直线型生产线布置，它有如下优点：

- 为生产线的平衡提供更多的可能性；
- 随生产线流动的产品托板、工夹具等回流到起点，减少了搬运作业；
- 一人进行多项操作时，有利于减少人员走动；
- 不用安排不同的人进行投入材料和收集成品的工作；
- 物流路线更加顺畅。

有时将U型生产线的首尾连在一起，成为O型生产线，进一步减少产品托板和工夹具等的搬运。

二、便于作业共享的生产线布置

作业共享，即相邻工位的员工互相提供帮助，能起到自动平衡生产线的作用。因此，在工位的安排上要注意不要将员工隔离或封闭起来，应该为作业共享创造条件，如图8-4所示。

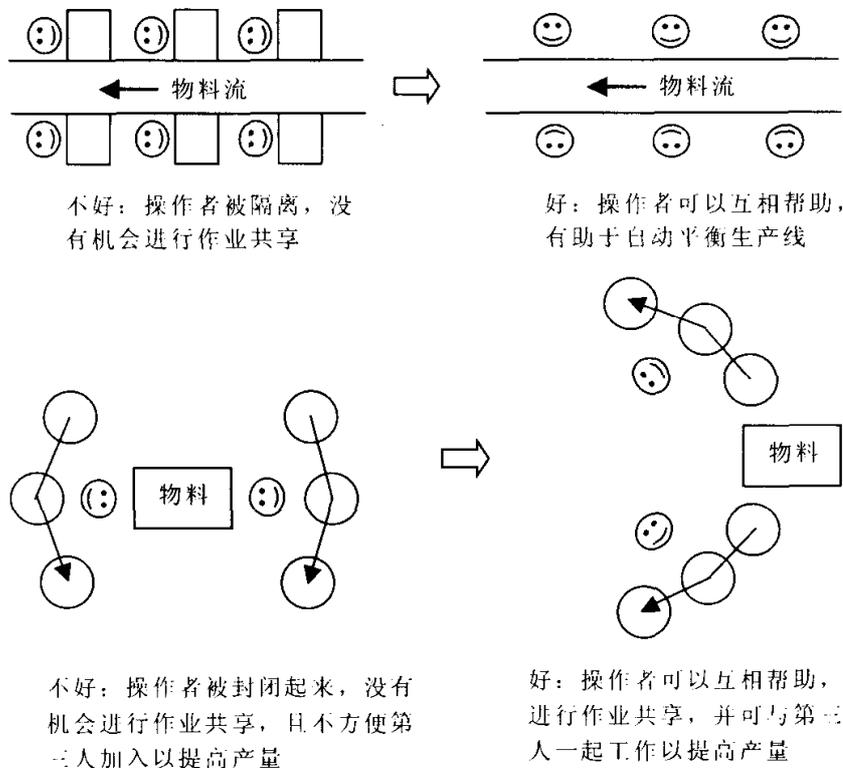


图8-4 有利于作业共享的生产线布置

第三节 柔性生产

一、柔性生产的特点

“柔性”是指企业能根据市场需求的变化，快速提高和降低产能、变换产品品种的能力。大型生产线产能固定，为制造特定产品而设置，因而不具有柔性。柔性生产是相对于大型生产线难以变动的“刚性”而言，更具有灵活性和可变性。柔性生产通常具有以下特点：

(1) 生产线较小。

柔性生产的主要特点可以用一个字来概括，那就是“小”，小才具有灵活性。设置多条独立工作的小型生产线来代替一条大型生产线，当产品需求量增加或减少时，可以很容易地通过复制或拆除小型生产线来加以对应。同时，用多条小型生产线来代替一条大型生产线，也为多品种同时生产提供了更有效的手段。因此，实现柔性生产的主要方法，就是将生产线小型化。

撇开柔性生产而言，缩短生产线也应该是工厂改善的重点。从生产线平衡的角度看，人数越多的生产线越难以平衡，其效率通常是不高的。生产线越长、人数越多也意味着有更多的在制品在生产线上，这也必然影响到生产效率和生产成本。而且生产线上的人数越多，出错误的机会也越多，就将导致越多的质量问题和越多的停机时间。

(2) 低成本设置生产线。

低成本设置生产线是生产柔性的要求。如果生产线是花大价钱设置的，要进行复制、拆除或改动就不是那么容易了，生产方式也就失去了“柔性”。到一些实现柔性生产的工厂去参观，可能发现他们的生产线很简陋，有的甚至是在以类似作坊的方式进行生产，不能认为那样的生产方式就是落后的，对此种现象需要以柔性生产的眼光来看待。

低成本设置生产线除了要求组建生产线的材料要简单、廉价，而且要求材料尽可能具有通用性，方便生产线变动时重复使用。

(3) 持续变革生产方式。

柔性生产是为了快速应对市场需求的变化，市场需求的不断变化要求企业的生产方式也相应作出调整。企业所采用的柔性生产方式本身并不是一成不变的，需要进行改进甚至创造新的柔性生产方式以适应市场的变化。每家企业的实际情况都不一样，没有一种普遍适用的柔性生产方式。



企业柔性生产的实现，需要结合本企业的生产特点和面临的市场环境等实际情况，创造性地建立适合本企业的生产方式，并不断进行改进。良好的现场改善气氛对企业柔性生产的实现是有很大帮助的。成功实现柔性生产的工厂，生产线上的许多改善装置常常就是出自现场员工之手。

二、单元生产

单元生产（Cell Manufacturing）是生产线小型化的产物。当设置多条小型生产线来代替大型生产线，且每条小型生产线都能独立完成大型生产线的工作时，这样的一条小型生产线就是一个生产单元。单元生产是最常见的一种柔性生产方式。

单元生产的优点不仅在于方便复制和拆除，为快速应对产量的变化提供了可能，同时，以多个生产单元来代替一条大型生产线，也方便了多品种同时生产。

实行单元生产要求单元内的工人必须受过良好的训练，能够完成多种操作。由于单元生产是每个单元独立完成工作的，因此每个单元都需要使用全套的工具和检测设备，以“单元化”的方式取代同样产能的一条生产线，可能需要更高的投资。为降低单元设置费用，除了尽量使用简单、廉价，且具有通用性的材料外，可考虑将高价值的工具和检测设备在两个以上单元之间共用。

工厂产品市场需求的变化通常在一个区间内，由固定部分和变动部分组成。工厂实行柔性生产时，根据实际情况，可以采用既有生产线和生产单元相结合的形式，将固定产量部分在既有生产线上生产，变动部分在单元内生产。

将生产线小型化做到极致，就是“一人生产方式”。在一人生产方式中，一个工人完成组装产品（或产品的一个组件）的全部操作。当产品（或组件）组装的工序较少，且产量不大时，一人生产方式因其极好的灵活性在特定情况下也是适用的。一人生产方式也有生产线和工位，工人通过在各工位之间顺序移动完成产品（或组件）的组装。为便于工人在工位间移动，一人生产方式通常采用站立式作业，并常常将生产线设置成U型或O型，以减少工人的移动和产品托板、工夹具等的搬送。

另一种一人生产方式是“巡回生产方式”。在巡回生产方式中，一个工人独立完成组装产品（或组件）的全部操作，但多个工人同时在生产线上进行相同的作业。

第九讲 精益生产

“精益生产 (Lean Production)”这个概念是美国麻省理工学院的学者在对日本丰田汽车工业公司的生产方式进行研究后于1985年提出的，一般认为精益生产与“丰田生产方式 (Toyota Production System, TPS)”是同一个概念，本书采用已为人们所熟知的精益生产的术语。20世纪50年代以后，日本汽车工业普遍受到小批量多品种的市场状况的制约，精益生产正是在这种环境下产生的。原丰田汽车工业公司副社长大野耐一(1912—1990)对精益生产的实践和理论的创立作出了最主要的贡献。1973年石油危机发生后，由于经济萧条，各工业企业普遍经营困难，而丰田汽车工业公司却表现出了比其他公司更强的抗冲击能力。石油危机后的1975—1977年，丰田公司的利润逐年增加，拉大了同其他公司的差距。于是，精益生产便开始引起世界的广泛关注。

精益生产的目的是彻底杜绝企业内的各种浪费，提高生产效率。丰田公司相信只要能杜绝浪费，生产效率就可以提高10倍。这种思想，正是产生精益生产的出发点。“彻底杜绝浪费”是精益生产的基本思想，而准时化生产则是精益生产的核心。准时化生产就是在需要的时间，将需要的产品或零部件，按需要的数量送到需要的地点。准时化要求只在需要的时候才生产必要的制品，消除任何不必要的库存，杜绝生产过程中的浪费。准时化生产被形象地称为“Just In Time”，因此，精益生产又常被称为JIT生产。

第一节 认识浪费

一、增值活动的概念

彻底杜绝浪费是精益生产的基本思想，是实施精益生产的目的。为了正确认识工厂中存在的浪费，我们先了解一下增值活动的概念。



工厂中所有的活动可以分为三类，分别是增值活动、驱动活动和无效活动。

增值活动：顾客愿意为其支付现金的活动。

驱动活动：使增值活动得以进行的辅助活动。

无效活动：既不增值，也不驱动增值的活动。

工厂的所有活动都是围绕增值活动而存在的。顾名思义，增值活动是使产品增加价值的活动。通过增值活动，产品增加了附加值，工厂才得以赢利。比如零部件的加工、产品的组装、产品的包装、将成品送到顾客手中，更具体一些，比如电镀过程、切削过程、喷漆过程、组装时拧紧螺丝、将产品放入包装箱等等，这些活动都属于增值活动。增值活动可以得到改善，但不能被取消。

驱动活动是使增值活动得以进行的辅助活动，对增值活动起驱动作用，本身不能为顾客创造价值，但却是增值活动实施中所必需的。驱动活动主要包括管理活动，比如控制、协调、检验、报告、培训等，以及生产辅助活动，比如模具的更换、物料的搬送、设备的保养等。驱动活动不引起顾客的关注，没有顾客会看生产报告，一般也没有顾客关心产品在工厂内是如何生产出来的。驱动活动应尽可能地减少。可以通过过程再造，将实现增值活动的过程重新组织成一个更有效的过程来减少驱动活动。

无效活动是除去增值活动和驱动活动以外的其他活动。这部分活动是毫无意义的活动，比如因做错而返工、多余的检验、多余的搬送、无效的会议、因人际关系而造成的内耗等等。对无效活动应该加以排除。

精益生产所定义的浪费是指超过增值活动和驱动活动的“绝对必要”限度以外的活动。无效活动是浪费，增值活动和驱动活动超过绝对必要的限度，也是浪费。精益生产强调不超过增值活动和驱动活动的绝对必要限度，不为库存和过量生产留下一点余地。

二、生产中的浪费

（一）降低成本与整体效率

精益生产强调的彻底杜绝浪费与提高生产效率是同一个意思，生产中存在浪费就是低效率，杜绝了浪费就是高效率。精益生产的彻底杜绝浪费、提高生产效率的目的的实现，必须与如下两点结合起来：

第一点是提高效率必须与降低成本结合起来。为此，应该朝着以最少

量的人员、只生产需要数量的产品这一方向努力，即实现“少人化”。精益生产追求按需生产，因此，要将多余的人员排除，以使生产能力与所需的产量相吻合。

比如，某条生产线有 10 个人，一天生产 100 件产品。通过消除浪费，改进这条生产线后同样的 10 个人一天可以生产 120 件产品，“效率”提高了 20%。

如果这项改进正处在工厂的增产期，工厂制定了日产 120 件的生产计划，这样，在不需要增加人的情况下就能完成任务。很明显，这样做可以降低成本，确实提高了效率。

不过，如果需求量就是一天 100 件，在这种情况下，每天生产 120 件就不仅不是提高了效率，反而产生了新的浪费。正确的做法是由 8 个人来完成每天 100 件的生产任务。在需求量不变的情况下，仍然用增加产量来提高“效率”的做法是提高表面的效率，不是真正的效率。从一定意义上讲，精益生产就是把多余人员清楚地区分出来的体系。

第二点是关注整体效率。杜绝浪费、提高生产效率必须关注每个操作者、每条生产线、整个工厂，甚至包括外部协作单位，只有每个环节都得到了提高，才能取得应有的效果。

精益生产是工厂的一项系统工程，需要工厂各环节、各部门，甚至外部协作单位的密切配合，工厂内的一个环节、一条生产线是无法单独取得彻底杜绝浪费、提高生产效率的理想效果的。

（二）生产中的七种浪费

丰田公司将生产中存在的浪费现象归纳为七种类型：

- 过量生产的浪费；
- 库存的浪费；
- 等待的浪费；
- 搬送的浪费；
- 加工的浪费；
- 动作的浪费；
- 产品缺陷的浪费。

1. 过量生产的浪费

过量生产指超过必要数量的生产和提前生产。过量生产将造成提早消耗原材料、浪费人力与设施、占用资金、占用场地、增加搬送负担、增加



管理费用等问题。精益生产认为过量生产与库存过剩是最大的浪费。过量生产不仅本身造成浪费，而且掩盖了其他浪费现象，将生产现场中可供改善的线索隐藏了起来。

过量生产没有考虑到下一工序是否需要，没有配合下一工序的生产速度，而是尽其所能，在本工序生产过多的产品。造成过量生产的原因是由于没有意识到过量生产是一种浪费，或是受到错误观念的支配。一个典型的错误观念是认为如果没有相当数量的过量生产的产品，思想上就总觉得放心不下。在设备出现故障、产生了不合格品、员工缺勤的情况下，因为有过量生产的库存产品，可以避免对生产造成影响。其实，影响生产正反映了生产中存在的问题，反映了生产中存在其他浪费现象，这正是精益生产要试图解决的问题。

有的企业甚至对过量生产进行奖励，就更是极其错误的了。

2. 库存的浪费

精益生产认为过量生产和库存过剩是最大的浪费，过量生产最终也体现在库存过剩上。原材料、零部件、半成品、成品的库存是不会产生任何附加值的，只能增加运营成本。库存物品占用空间，需要人员进行管理，库存物品的品质会逐渐变坏，而且，随着市场的变化库存物品有成为废品的危险。

与过量生产一样，库存浪费的产生一样是由错误的观念造成的，认为没有库存就不放心。库存不仅本身造成浪费，也一样掩盖了生产中存在的问题，掩盖了其他浪费现象，使生产现场可供改善的线索隐藏了起来。打个比方，库存就好比水池中的水，生产中存在的问题，比如待料、品质问题、计划有误、生产切换时间长、生产效率低下、设备故障、员工缺勤、供应商过失等等，就好比水池中的石头。当库存很高，即水位很高时，这些生产中存在的问题是淹没在水中的，不为人所注意；当库存降低，即水位下降时，就水落石出，生产中存在的问题就暴露出来了。

3. 等待的浪费

操作者无事可做时，等待的浪费就发生了。生产计划不当、生产线不平衡、产品切换、缺料、机器故障等情况都会造成操作者等待，引起等待的浪费。

4. 搬送的浪费

在生产现场，可以见到各式各样的搬送，有人力的，有借助叉车、传送带等器械的。搬送不是一种增值活动，无谓的搬送就造成了搬送的浪

费。使用传输带来进行搬送作业，虽然减轻了人的体力消耗，但并没有消除搬送本身的浪费。

精益生产通过生产流水线化，避免离岛作业，尽量将作业并入生产线内，来最大限度地消除搬送的浪费。

5. 加工的浪费

加工的浪费包括不适当的加工和过于精细的加工。不适当的加工是指机器空行程、行程过长，以及由于工艺设计的不当而增加额外的辅助加工等，比如冲床进行没有生产的冲击、零部件去毛边的工作、半成品的装箱作业等都是不适当加工而产生的加工浪费的例子。过于精细的加工是指把工作做得过于精细，超出了需要的程度，这也产生了加工的浪费。

加工的浪费通常是由于流程无法同步而造成的，应用一般常识和低成本的方法，通过作业合并，通常可以消除加工的浪费。

6. 动作的浪费

不产生附加值的人体动作就是动作的浪费。比如，工作中的走动，尤其是提着重物的走动，加工过程中多余的取放物品、反转物品、转身、弯腰的动作，都是动作浪费的例子。要认定动作的浪费，需要仔细观察作业员的操作过程，确定哪些是可以消除的多余的无效动作。可以通过重新安排物料放置的方式和开发适当的工夹具来消除动作的浪费。

动作的浪费一般不为人所注意，但由于动作浪费的重复性很高，其对生产效率的影响也是很大的。

7. 产品缺陷的浪费

产品出现缺陷，产生了不良品将造成材料、工时、设备的浪费是显而易见的，产品设计的缺陷也是产品缺陷浪费的一种情况。因此，一开始就把事情做对，避免产品出现缺陷是至关重要的。开发一个新产品或设计一个新流程的工作，是先由书面作业开始的。在书面作业阶段所发生的瑕疵或错误，可以不花成本，用笔来修改即可。但是，在投入生产以后，或更严重的是在生产完成后，产品送达顾客手中时才发现产品缺陷，就需要花费昂贵的矫正费用了。在生产过程中，避免产品缺陷浪费的关键之处是，出现异常情况时能停下机器，解决问题后再继续生产。



第二节 生产流水线化

一、生产布置的基本类型

生产布置的基本类型有三种，分别是工艺原则布置、产品原则布置和定位布置。

工艺原则布置是一种将相同工艺的设备放置在一起的方式。比如将所有的车床放置在一个车间，所有的冲压机床放置在另一个车间，被加工的零件根据流程顺序从一个车间转移到另一个车间，完成各项加工操作。工艺原则布置是最常见的一种生产布置方式。工艺原则布置需要考虑的是使各部门的相对位置最优，以减少物料的搬送。最优的布置经常意味着物流大的部门相邻设置。

产品原则布置是一种根据产品制造的步骤来安排设备的方式。产品组装生产线就是按产品原则布置的一种典型形式。产品原则布置与工艺原则布置的区别在于工作流程的路线不同。工艺原则布置中的物流路线是高度变化的，产品在生产过程中要送往不同的地点进行加工。在产品原则布置中，设备服务于专门的生产线，避免物料的迂回，实现物料的直线传输。很明显，相对于工艺原则布置，产品原则布置能极大地减少物料的搬送，这正是生产流水线化的理由。

定位布置中，产品（由于体积或重量庞大）停留在一个地方，设备移到要加工的产品处。造船厂、建筑工地都是这种布置方式的实例。

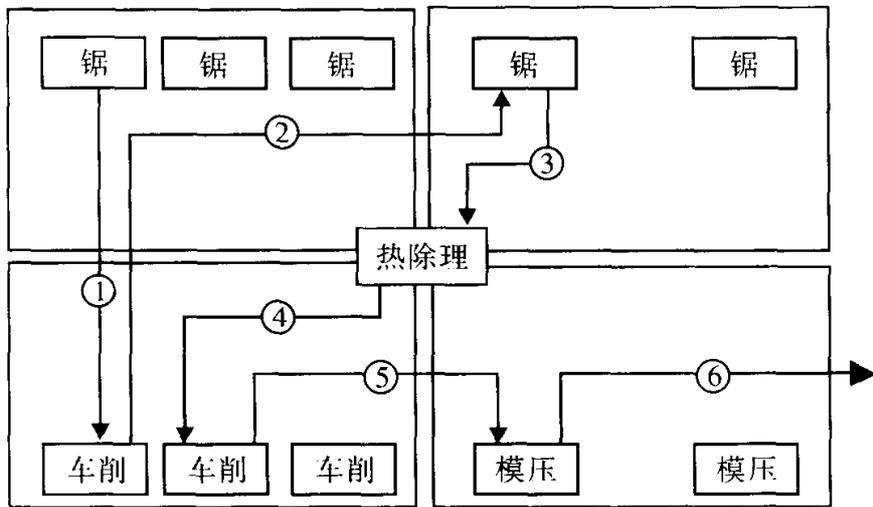
二、生产流水线化单元布置

生产流水线化就是将通常按工艺原则布置的不同设备分成单元，每个单元独立完成产品（或零部件）的加工过程，以获得产品原则布置的好处，这些好处包括：

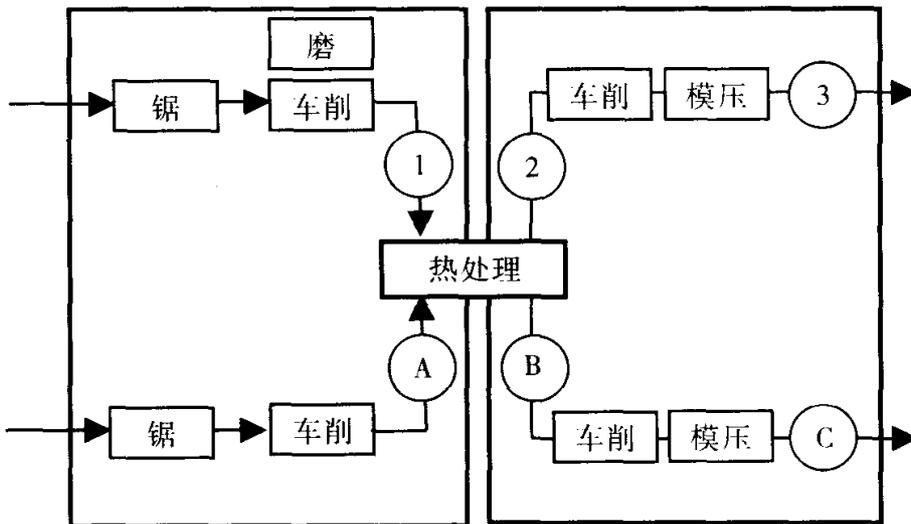
- 缩短交期时间（因从材料投入到产品完成是以流水线的方式进行的）；
- 减少零部件在车间之间的移动；
- 减少等待时间；
- 减少在制品库存；
- 减少作业人员（一人进行多种操作）；

• 提高模具更换速度（因每个单元加工特定的零件，加工种类的减少意味着模具的减少）。

图 9-1 显示了按工艺原则布置与流水线化单元布置的不同。



工艺原则布置



流水线化单元布置

图 9-1 流水线化单元布置与工艺原则布置的对比

三、生产流水线化实施要求

1. 一人看管多台设备

生产流水线化，将按工艺原则布置的设备转变为流水线化单元布置，这样的—个流水线化的单元就是一条生产线，生产线的效率，即生产线的



平衡问题，就必须加以考虑了。

流水线化单元布置设备，如果每台设备都安排一个人来操作，由于每台设备的加工时间差异很大，将造成生产线很大的不平衡，会比工艺原则布置设备更加不经济。培养具有多种技能的员工，让一个员工能同时操作多台设备是实行生产流水线化所必需的。

2. 员工互相协作

生产线上员工互相帮助能起到自动平衡生产线的作用，流水线化的单元中员工之间的互相协作是非常必要的。

在接力赛跑比赛中，有一段交接棒区，选手之间协作得如何，即接力棒交接得如何，是取得好成绩的关键。工作也是这样，在流水线化的单元中，有4个人就4个人做，有5个人就5个人做。物品或零部件就如同接力棒，如果后道工序的员工因故延迟的话，前道工序的员工就要替他进行一些工作，待后道工序的员工回到正常位置时，前道工序的员工将物品或零部件交给后道工序的员工，然后回到自己的工作岗位。在丰田公司，把员工之间的这种协作叫做“互助运动”，并认为“互助运动”是保持强有力生产的团队协作的动力。

流水线化的单元中一般采用站立式作业，以便于员工一人进行多项操作和互相协作。

3. 使用合适的设备

大型设备对生产流水线化是一个问题。在流水线化的单元中，产品或零部件在各设备之间传递，很难有效发挥单元中的某一台大型设备应有的效率，使用大型设备是一种浪费。生产流水线化对设备效率的要求是，在生产节拍内能完成加工操作即可。在流水线化的单元中，应尽量使用小型、简单、效率适当、故障率低、品质稳定的设备，一些设备甚至可以由企业自己制作。

4. 考虑 U 型布置流水线

在流水线化的单元中，应尽量将流水线布置成 U 型，有利于员工同时操作多台设备、减少员工走动和减少物料搬送。

5. 按标准作业

生产流水线化，一人进行多项操作，对员工的工作提出了更高的要求。为了更好地组织员工，让员工尽快适应工作，准确无误地操作，制定作业标准就是尤其重要的。作业标准包含的三个要素是：

(1) 生产节拍，指加工一件产品的标准时间，以一天的需要产量除以

生产时间得出；

(2) 作业指导书，指操作顺序、要点及注意事项；

(3) 能够让标准作业顺利进行的最少的中间在制品数量。

作业标准需要在工作岗位上揭示出来，最好应用目视管理的方法，使其一目了然，太繁琐则不利于员工掌握。

作业标准不仅指导员工正确操作，而且也使管理人员得以判断工作是否在依据标准进行。

四、一个流生产

建立了流水线化的生产单元后，接下来需要考虑的就是实行“一个流”生产。所谓“一个流”生产，就是在产品生产过程中，每道工序只有一个在制品，从生产开始到生产完成，没有在制品放置场地和对零部件进行装箱的作业。

“一个流”生产是彻底的生产流水线化，是彻底杜绝浪费的必然要求。实行“一个流”生产，除了具有缩短交期时间、杜绝在制品库存、减少在制品搬送等重要意义外，还有助于作业人员立即发现质量问题。因为前一道工序的问题，在下一道工序立即就能被发现。实现“一个流”生产，使产品质量 100% 检查成为可能。

在开始实行“一个流”生产之前，生产中存在的一些问题，如质量问题、缺勤问题、机器故障等，必须要加以解决。这些问题未得到很好解决之前，“一个流”生产是无法开始的。因为一旦有问题发生，生产线必须立即停止，过去在有中间库存的情况下被视为微不足道的问题就会显得很突出。生产线停线，公司就要损失金钱（当然，这种损失也比掩盖问题要好）。从另一角度来看，实行“一个流”生产，使生产中的问题能够及时被发现并得到解决。

第三节 准时化生产

一、拉动式生产

准时化生产就是在需要的时间，将需要的产品或零部件，按需要的数量送到需要的地点。准时化的概念源于大野耐一在 20 世纪 50 年代参观美国超市后受到的启发。这个启发就是，可不可以把超市看作生产线的下一



道工序，而顾客又是超市的下一道工序？顾客在需要的时候购买需要数量的商品，超市作为前工序要立即补充顾客取走的部分，而生产线作为超市的前工序要立即补充超市需求的部分。将这种概念应用到工厂的生产系统，就是拉动式生产（Pull Production）。准时化生产采用的就是拉动式生产方式。

理论上讲，在拉动式生产系统中，当有一件产品卖出时，市场就从总装线上拉动一个产品，总装线从上游工位拉动零部件生产，上游工位再从更上游工位拉动零部件生产，重复这样的过程，直到原材料投入工序，直到物料供应商。

与拉动式生产相对应的是推进式生产（Push Production）。在推进式生产中，每一工序都根据生产计划，尽其所能地生产，尽快完成生产任务，不管下一道工序当时是否需要。传统的生产系统一般为推进式生产，推进式生产将造成物品的堆积。

图 9-2 显示了拉动式生产与推进式生产的不同。在拉动式生产中，实现了物料流与信息流的统一。

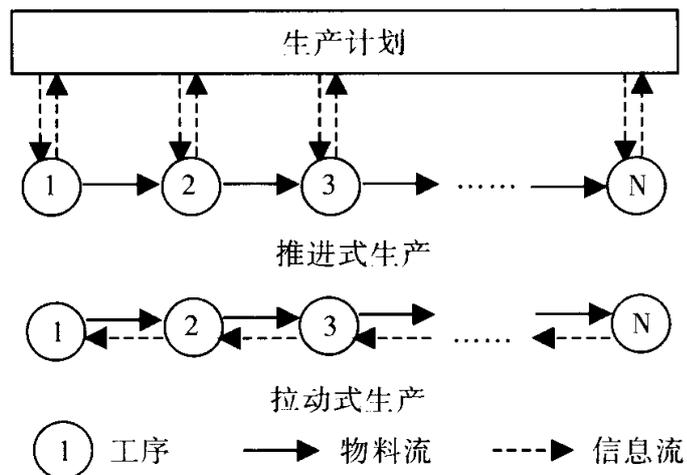


图 9-2 拉动式生产与推进式生产的对比

需要明确的是，在拉动式生产中并非就不需要生产计划了，但拉动式生产中的生产计划与推进式生产中的生产计划不同。在拉动式生产中，下达给除最后一道工序以外的其他各工序的计划只是指导性计划，而作为安排投产顺序的指令性计划则只下达给最后一道工序（比如总装线），其他各工序需要生产的品种和数量的指令由后工序给出。传递生产指令的常用工具就是“看板”。

二、应用看板

(一) 什么是看板

看板是准时化生产中用于传递生产指令的工具。看板通常就是一张记录有生产指令信息的小卡片，但看板也可以是具有传递生产指令功能的其他形式，如盛装物品的容器本身就可以起到看板的作用，当容器空了时就是需要进行生产的指令，同样的，地面空格标志也可以作为看板使用。

应用看板是实现准时化生产的手段。通常情况下是由生产计划部门将生产什么、生产多少、何时生产等信息制定成生产计划表配备到生产部门。对于何时生产，则可以理解为只要满足需要就行，早生产出来也是可以的，这就将造成物品的堆积。看板用于传递后工序给前工序的生产指令，因此，应用看板就可以避免提前生产。“准时化”的意义在于“恰到好处”（Just In Time）上，仅仅做到“及时”还不能杜绝浪费。

看板一般分为两类，即搬送看板和生产看板。图 9-3 是看板应用的典型。

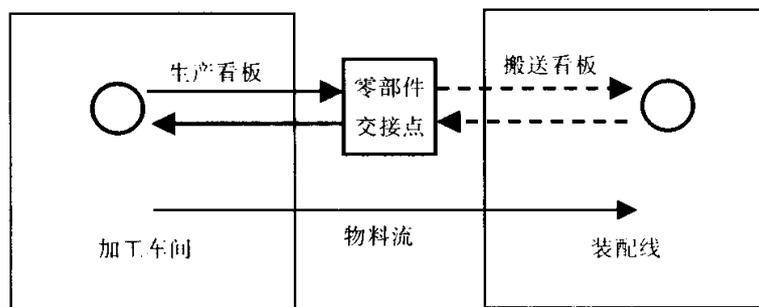


图 9-3 看板应用示意图

图 9-3 中，装配线由加工车间供应零部件，零部件放置在装配线与加工车间之间的容器中。当装配线从一个装满零部件的容器中取走零部件时，就同时从容器中取走搬送看板，并放入生产看板。加工车间的工人发现空容器和生产看板，则取出生产看板，将容器装满零部件，并放入搬送看板。放入搬送看板的意思是允许将零部件搬运到装配线使用。取出的生产看板被送到加工车间，作为生产命令，准许另一批零部件投入生产。从图示中可见，搬送看板在后工序和零部件交接点之间流动，生产看板在前工序和零部件交接点之间流动。

以上反映出的是前后工序的一级，并且只有一种零部件的供应，多级



生产、多种零部件供应时，按同样的方式建立看板应用系统，直到原材料投入工序和指导供应商交货。

(二) 看板的作用与使用规则

看板的作用与使用规则如表 9-1 所示。

表 9-1 看板的作用与使用规则

作用	使用规则
1. 搬送指令	后工序按照看板到前工序去领取物品
2. 生产指令	前工序根据看板的种类和数量进行生产
3. 防止过量生产和过量搬送	没有看板不搬送、不生产
4. 说明必须作业的事项	看板一定挂在作业的相关实物上
5. 防止次品产生	必须生产 100% 的合格品
6. 指出问题、管理库存	逐步减少看板数量

(三) 确定看板数量

应用看板需要确定看板的数量，即确定搬送看板和生产看板的套数。看板数量代表了装载前后工序（或用户与供应商）之间传递的物料的容器数量，每个容器代表了一个最小生产批量。因此，看板数量直接控制着系统中在制品的库存量。

所需看板的数量应该能覆盖后工序所要求的一个搬送周期内的需求数量和作为安全库存的额外数量。看板数量的计算公式如下：

$$\text{看板数量} = \frac{\text{一个搬送周期的需求数量} + \text{安全库存量}}{\text{容器容量}}$$

比如组装线的产量是每小时 10 台，每两小时从加工车间提取一次零件 A，零件 A 的安全库存为 3 台，容器的容量为 5 台，所需的看板数量计算如下：

$$(10 \text{ 台} \times 2 \text{ 小时} + 3 \text{ 台}) \div 5 \text{ 台} = 4.6 \approx 5 \text{ (取整)}$$

需要的看板数量为 5 套。

需要指出的是，看板系统并不能实现零库存，但看板系统可以很方便地控制投入到工序中的物料数量，因为可以很容易地增加或减少系统中的

看板数量。如果工人发现不能准时完成零部件的加工，就可以增加一个看板，相应地就增加了一个物料容器。如果发现存在多余的物料容器，就可以减少一个看板，相应地就减少了物料的中间库存。

出于不断改善工作的需要，可以有计划地主动减少系统中的看板数量，减少在制品库存，以暴露问题和解决问题。当工序中的看板数量为零，即不再需要看板时，就是实现了“一个流”生产。

三、均衡生产

(一) 何谓均衡生产

实行准时化生产，由后工序到前工序去领取物品，等于否定了生产现场长期熟悉的日程计划表。一般认为，集中起来生产是合算的，但前工序在集中生产 A 零部件的过程中，后工序可能还需要 B 零部件，这就会造成物品的积压和短缺。因此，尽量缩短程序变换时间，即缩短从生产一种零部件转换到生产另一种零部件的时间，是前工序必须要解决的问题。实行准时化生产，除了必须改变前工序的生产方式外，后工序的生产方式也需要加以改变。如果后工序在时间和数量上以一种不均衡的状态到前工序去领取物品，即集中领取某种物品，然后再集中领取另一种物品，那么，前工序无论如何都必须在人员和设备上保有超过实际需要的能力。后工序领取的时间和数量越是不均衡，前工序在人员和设备上需要保有的数量就越大，这将构成非常沉重的负担。因此，保持均衡化，尽量缩小同一品种的生产批量，减少对前工序的不良影响，是实行准时化生产所面临的一个重要课题。

实行均衡生产，除了是准时化生产中前后工序配合的需要之外，很明显，均衡生产能极大地降低库存量和很好地适应小批量、多品种的市场需要。

表 9-2 是汽车生产厂实行均衡生产的一个例子。例子中假定每月工作 25 天，每天工作 8 小时。

表 9-2 汽车生产厂均衡生产的例子

车型	月产量	日产量	周期时间(分钟)
轿车	6000	240	2
客车	3000	120	4
货车	3000	120	4



本例中，相对于每月先集中生产 6000 台轿车，再集中生产 3000 台客车，最后再集中生产 3000 台货车的做法，以日为单位，先生产 240 台轿车，再生产 120 台客车，然后再生产 120 台货车的方式就要好得多。最好的做法是以周期时间为单位，每 4 分钟生产 2 台轿车、1 台客车和 1 台货车，投产的顺序是轿车、轿车、客车、货车，或轿车、客车、轿车、货车。

(二) 混合型生产线的平衡

实行准时化生产的工厂由于均衡生产的需要，通常采用混合型生产线进行生产，同时生产多品种的产品。其目的是避免出现很高的库存，适应顾客对产品多样化的需求和满足前后工序的良好配合。

混合型生产线的平衡要解决产品的生产排序问题，从而使同一生产线在指定的时间内生产不同型号的产品，即实现多品种循环生产。

下面以一个实例来讲解混合型生产线的平衡问题。

某汽车生产公司有一条加工 A 型和 B 型零件的生产线。A 型、B 型两种零件的加工时间不同。假设最后的组装线要求有相同数量的 A 型和 B 型零件。如何让生产线平衡生产相同数量的 A 型和 B 型零件呢？当然，我们可以先用几天的时间生产 A 型零件，然后再生产相同数量的 B 型零件。然而，这会导致加工过程中出现不必要的库存。

如果我们想减少在制品的数量，可以建立一条混合型生产线来生产这两种零件，既减少在制品的数量，又满足 A 型和 B 型零件数量相同的要求。

假设，加工时间为：A 型 6 分钟/个，B 型 4 分钟/个。一天的工作时间为 480 分钟。

因为要生产相同数量的 A 型和 B 型零件，所以每天要生产 48 个 A 型零件和 48 个 B 型零件，或每小时生产 6 个 A 型零件和 6 个 B 型零件。表 9-3 为生产线的一种平衡方案。

表 9-3 混合型生产线的平衡例子

产品次序	AA	BBB	AA	AA	BBB
操作时间	6、6	4、4、4	6、6	6、6	4、4、4
生产节拍	12	12	12	12	12
循环时间	60				

该生产线以生产节拍为 12 分钟、每小时生产 A 型、B 型两种零件各 6 个的方式实现平衡。

另一种平衡方案是 A、B、B、A、B、A，操作时间为 6、4、4、6、4、6。这个方案的生产节拍为 10 分钟，每 30 分钟生产两种零件各 3 个。

当然，A、B、A、B、A、B…也是一种方案，生产节拍为 10 分钟，每 10 分钟生产 A 型和 B 型零件各 1 个，但这种方案将增加程序变换的次数。

四、准时化采购

供应商是准时化生产中的一道工序，如果供应商不能配合工厂的准时化生产，准时化生产的效果就会大打折扣。准时化采购的基本思想是要求供应商配合，在需要的时候，提供需要数量的原材料。这与传统的早在生产之前，就把原材料大批量地采购到仓库的做法是不同的。准时化采购的核心要素有两条：第一条是减小批量，频繁而可靠地交货；第二条是一贯保持原材料的高品质。

实行准时化采购的主要措施如下：

- 减少供应商数量；
- 选择邻近的供应商，或让供应商就近设厂（或设仓库）；
- 与供应商保持稳定的关系，从同一供应商那里持续进货，并在价格上保持竞争力；
- 帮助供应商改善质量、成本、交期水平，向供应商推广准时化生产；
- 鼓励供应商向其供应商实行准时化采购。

五、自动化

大野耐一将自动化列为精益生产中除准时化之外的另一个支柱。精益生产中的自动化不是单纯指机器设备的自动化，而是指“人性自动化”，或称为“包括人的因素的自动化”。实现自动化，要求将人的智慧赋予机器，使其成为带自动停止装置的机器，在出现异常情况时，能自动停机，杜绝过量制造的无效劳动，防止生产不合格品。

实现机器的人性自动化，就是为自动运转的机器装上能自动判断状态好坏的装置，在设备、材料、模具等出现不良情况时，机器能及时检测



到，并自动停机，防止不合格品的产生。在手工作业的生产线上，如果发生异常，作业员也要手动按下停止开关，让生产线立即停下来。

出现异常情况时停下机器，防止产生不合格品，是精益生产中不制造、不接收不合格品思想的体现。在高速自动运转的机器上，有异常情况时不能停下机器，马上就会有大量的不合格品产生，这与精益生产的要求是格格不入的。

生产出现异常情况时停下机器也是为了把问题搞清楚。停下机器就暴露了问题，暴露了问题才能解决问题。将问题隐藏起来，就永远也无法获得提高了。

第十讲 劳动法律法规与社会责任查厂

很多生产外销产品的工厂都面临国外客户越来越严格的社会责任查厂要求。虽然客户查厂可能涉及到工厂方方面面的事情，但工厂是否遵守劳动法律法规却是查厂的主要内容。客户查厂，检查工厂是否遵守劳动法律法规，关注员工权益保障问题，是其维护企业形象的需要。如果客户的产品是在“血汗工厂”里生产的，将极大地损害其企业形象，并必然影响到最终用户对其出售的产品的购买意愿。工厂不能通过客户查厂，客户就会减少给工厂的订单，甚至终止与工厂的合作关系。对工厂而言，可以认为查厂是产品销往国外的一道贸易壁垒。

遵守劳动法律法规，保障员工权益，却并非只是为了对应国外客户的查厂要求，也是工厂自身合法经营和良性发展的需要。对工厂内部管理来说，保障员工权益是激励员工努力工作所必需的；对工厂外在形象而言，也需要体现社会责任感以维护企业形象。工厂即使没有面临国外客户的查厂，也会面临劳动和社会保障部门等政府管理机构的检查。因此，遵守劳动法律法规，是每一家企业都必须认真对待的问题，是企业人力资源管理的基础。

客户查厂，除了考察工厂对劳动法律法规的执行情况外，也要求工厂遵守普遍适用的尊重人权的标准和客户提出的商业道德规范。下面将站在对应客户查厂的角度，以深圳市为背景，介绍工厂在员工管理方面应该注意的问题。其他地区的工厂，虽然需要遵守的地方法规会稍有不同，但对应的方法是一样的。



第一节 员工聘用

一、新聘员工适合性确认

1. 年龄

《中华人民共和国劳动法》(以下称《劳动法》)第十五条规定:“禁止用人单位招用未满16周岁的未成年人。”因此,工厂招聘的员工必须年满16周岁。工厂在招聘员工时,应该要求员工提供身份证或出生证等,以证明其符合法定年龄。同时,工厂还需要在员工的人事档案中保留员工年龄证明文件的复印件,以备查验。

2. 未成年工

《劳动法》第五十八条规定:国家对女职工和未成年工实行特殊劳动保护。

未成年工是指年满16周岁未满18周岁的劳动者。

《未成年工特殊保护规定》(1994年12月9日劳动部)第六条规定:用人单位应按下列要求对未成年工定期进行健康检查。

(一) 安排工作岗位之前;

(二) 工作满一年;

(三) 年满18周岁,距前一次体检时间已超过半年。

第九条规定:“对未成年工的使用和特殊保护实行登记制度。”

因此,工厂招用年满16周岁,未满18周岁的未成年工,首先要进行体检,并到所在地劳动行政部门办理《未成年工登记证》。未成年工须持《未成年工登记证》上岗。

对未成年工的特殊保护要求,依照《未成年工特殊保护规定》执行。

有些地区的劳动行政部门没有办理《未成年工登记证》的业务,在这种情况下,工厂就只能将招聘员工的最低年龄定为年满18周岁。

3. 避免歧视

《劳动法》第十二条规定:“劳动者就业,不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视。”

第十三条规定:“妇女享有与男子平等的就业权利。在录用职工时,除国家规定的不适合妇女的工种和岗位外,不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准。”

工厂使用员工，包括在招聘、工资、福利、晋升、解聘等各方面，应当以员工的能力为标准，而不能以民族、种族、性别、宗教信仰等个人特征为标准，不得有违反《劳动法》规定的歧视性行为。尤其需要注意的是，在书面文件中不能出现歧视性条款。

西方国家的法律可能对歧视范围的界定更广一些，除了民族、种族、性别、宗教信仰外，可能还包括年龄、身体残疾状况，甚至政见、性倾向等，对女员工进行怀孕测试作为聘用或留用的条件也是不能接受的。这样，在招聘广告中经常出现的对性别、年龄的要求就可能被视为歧视行为。这些都是需要特别加以注意的。

二、试用期

《劳动法》第二十一条规定：“劳动合同可以约定试用期。试用期最长不得超过6个月。”

《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》（1996年10月31日劳动部）中第三条规定：按照《劳动法》的规定，劳动合同中可以约定不超过6个月的试用期。劳动合同期限在6个月以下的，试用期不得超过15日；劳动合同期限在6个月以上1年以下的，试用期不得超过30日；劳动合同期限在1年以上2年以下的，试用期不得超过60日。

试用期包括在劳动合同期限内。

《中华人民共和国劳动合同法（草案）》规定：劳动合同期限在3个月以上的，可以约定试用期。试用期包括在劳动合同期限内。

非技术性工作岗位的试用期不得超过1个月；技术性工作岗位的试用期不得超过2个月；高级专业技术工作岗位的试用期不得超过6个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

《深圳经济特区劳动合同条例》（1994年8月4日深圳市第一届人民代表大会常务委员会第二十四次会议通过 根据1997年7月15日深圳市第二届人民代表大会常务委员会第十六次会议《关于修改〈深圳经济特区劳动合同条例〉的决定》修正）第十一条规定：“用人单位与员工可以在劳动合同中订明试用期，试用期不超过3个月；对技术、业务有特别要求的，试用期可以延长，但试用期最长不得超过6个月。”

以上的规定确定了试用期的时间限制。工厂在决定新聘员工的试用期时，需遵守试用期的时间限制。

试用期是与劳动合同相关的一个概念。在试用期内，工厂和员工都可



以更少约束地提出解除劳动合同。

《劳动法》第二十五条规定：劳动者有下列行为之一的，用人单位可以解除劳动合同：

(一) 在试用期内被证明不符合录用条件的；

.....

第三十二条规定：有下列情形之一的，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同：

(一) 在试用期内的；

.....

过了试用期，工厂和员工要解除劳动合同就必须遵循相应的程序并承担相关的责任。

三、员工个人档案

工厂应建立员工个人档案，员工个人档案中通常包括但不限于以下内容：

1. 员工个人基本情况

通常以“员工登记表”的形式存在，登记表中张贴员工近期照片，内容包括员工姓名、性别、出生年月、出生地、受教育经历、工作经历、家庭成员情况等等。

2. 年龄证明

员工应聘时工厂应要求其提供年龄证明文件，年龄证明文件通常指身份证、出生证、护照等，并核对其真实性。在员工个人档案中保留年龄证明文件的复印件。

3. 劳动合同

《劳动合同法》规定，劳动合同应当由用人单位和劳动者各执一份。工厂所执的一份可保留在员工个人档案中。

4. 体检报告

员工体检报告的原件通常需要交给员工本人，工厂可在员工个人档案中保留体检报告的复印件。

5. 工伤意外事故记录

员工发生的工伤意外事故，应记录于员工个人档案中。

6. 晋升与奖惩记录

员工获得晋升、奖励和受到惩罚的事件，应记录于员工个人档案中。

需要注意的是员工的惩罚记录，惩罚是指员工受到的纪律处分，并且需要有充分的理由。任何对员工身体和精神上的侵犯，对员工的罚款，在客户查厂时通常都是不会被接受的。

7. 培训记录

员工在工厂获得的培训，应记录在员工个人档案中。

第二节 工厂规章制度

工厂应该建立规章制度，规章制度中包括劳动安全卫生、劳动纪律、职工培训、休息休假以及劳动定额管理等方面的内容，并且要在单位内公告。

需要特别注意的是工厂规章制度的合法性，不能与相关的劳动法律法规的要求相抵触。同时，也需要注意不要与客户的有关要求相抵触。

一些工厂制定“员工手册”，规章制度放在员工手册中，将“员工手册”发放给每一个员工，不失为一个很好的办法。

如下是一份“员工手册”，供读者参考。

员工手册

前言

本手册介绍公司员工管理的基本事项，包括公司基本政策、管理制度和工作纪律，以及员工在公司的权利、责任和义务。

本手册依据公司有关管理文件制定，并依管理文件的改变进行修订。本手册因未及时修订，与公司管理文件不符时，以管理文件的要求为准。

本手册公司员工每人一册。请员工认真学习掌握，并遵照执行。新员工在办理完聘用手续后，发给本手册。本手册是新员工入厂教育的材料之一。员工离职，需交回本手册。

本手册所称员工，包括公司的职员和工人。

人力资源部负责本手册的制定、修订、管理和解释工作。

1. 员工招聘

1.1 所有岗位应聘人员均须具备以下条件：

1.1.1 年满18周岁。

1.1.2 身体状况不影响工作，无不适宜集体生活的传染性疾病。



1.1.3 提供有效的身份证明、计划生育证明等。

1.2 职员招聘。

1.2.1 公司各部门需要招聘职员，先向人力资源部提出招聘申请，人力资源部审核后，提请总经理审批。未经批准的，各部门一律不得擅自招聘。

1.2.2 招聘申请批准后，由人力资源部组织招聘工作，并会同用人部门对应聘人员进行第一次面试和考核。

应聘人员在第一次面试考核通过后，应安排总经理的第二次面试，或得到总经理的聘用批准。

1.2.3 应聘人员获得聘用资格后，签订劳动合同，进入试用期。职员试用期一般为3个月，试用期表现优秀的人员可适当缩短试用期。

1.3 工人招聘

1.3.1 工人员额不满定员时，部门需要招聘工人，向人力资源部提出招聘要求，人力资源部会同用人部门实施招聘。

部门招聘工人超过定员，或增设工人工作岗位，先向人力资源部提出招聘申请，人力资源部审核后，提请总经理审批。未经批准的，各部门一律不得擅自招聘。

1.3.2 应聘人员经考核获得聘用资格后，签订劳动合同，进入试用期。工人的试用期为1个月。

2. 劳动合同

2.1 劳动合同的订立

2.1.1 劳动合同采用市劳动管理部门印制的统一格式合同，公司和员工双方可约定其他内容作为补充。

2.1.2 劳动合同一式两份，一份由公司人力资源部保存，一份交员工本人。

2.2 劳动合同期满，双方同意续签时，办理续签合同手续。劳动合同期满，一方无意再续签合同时，公司与员工的劳动合同解除。

2.3 劳动合同的解除

2.3.1 下列情况出现时，劳动合同解除：

2.3.1.1 员工试用期内，公司或员工提出解除劳动合同。

2.3.1.2 公司与员工协商，双方一致同意解除劳动合同。

2.3.1.3 员工严重违反公司纪律，受到除名处分，公司随即解除劳

动合同。

2.3.1.4 员工患病或者非因工负伤，医疗期满后不能从事原工作也不能从事公司另行安排的工作。

2.3.1.5 员工不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作。

2.3.1.6 劳动合同订立时所依据的客观情况发生变化，致使原合同无法履行，经双方协商不能就变更劳动合同达成协议。

2.3.1.7 需要解除劳动合同的其他情形。

2.3.2 公司和员工双方要解除劳动合同，应提前30天以书面形式提出（试用期内和员工受到除名处分时除外）。

2.3.3 员工辞职不按规定程序办理手续，擅自不上班者，按自动离职处理。给公司造成经济损失的，承担赔偿责任。

2.3.4 员工辞职，需办理公司物品的移交、退房等手续。公司物品遗失损坏的，需进行赔偿。

3. 员工休假

3.1 事假

员工请事假须经批准。职员请事假3天以内（不含3天）部门内审批，3天以上须经总经理批准。工人请事假一星期以内部门内审批，一星期以上须经总经理批准。部门经理请事假由总经理审批。

3.2 病假

员工请病假须持医院建议休假证明。

在公司工作不满1年的员工，病假最长时间为累计15天；满1年的，从第二年起每年增加15天，但最长不超过90天。

病假一星期以内由人力资源部审批，超过一星期时由总经理审批。

3.3 年休假

员工根据在公司的工作年限享受天数不等的年休假。年休假期的工作：满1年未滿5年者5天；满5年未滿10年者7天；满10年未滿20年者10天；满20年以上者14天。

一般情况下，公司统一安排员工在春节期间休年休假。

3.4 法定假期

员工每年享有以下法定带薪假期：

3.4.1 元旦（1月1日）1天。



3.4.2 春节（农历正月初一、初二、初三）3天。

3.4.3 劳动节（5月1日、2日、3日）3天。

3.4.4 国庆节（10月1日、2日、3日）3天。

3.4.5 妇女节（3月8日）若逢工作日，女员工0.5天。

3.4.6 青年节（5月4日）若逢工作日，青年员工0.5天。

3.5 婚假

员工结婚时凭结婚证可申请婚假，假期为3天（双方不同在本市的，另加路途时间）。晚婚者（男满25周岁，女满23周岁），另加10天。

3.6 丧假

员工直系亲属（指父母、配偶、子女）去世，可请丧假3天（另加路途时间）。

3.7 产假

假期为90天。晚育（指女方年龄24周岁以上）另加15天，剖腹产另加30天。多胞胎生育的，每多生育一个婴儿增加产假15天。领取《独生子女优待证》者增加产假35天。

3.8 看护假

男员工在所生子女领取《独生子女优待证》的情况下，可在配偶分娩期间享受10天看护假。

4. 安全生产

4.1 用电安全

4.1.1 普通员工应掌握用电安全的一般知识。操作用电设备的员工除应懂得用电安全的一般知识外，还要懂得相关的安全操作规程。

4.1.2 电工必须持有有效的特种作业操作资格证，熟知电气安全操作规程，懂得电气设备在安装、使用、维护、检修过程中的安全要求。

4.1.3 禁止员工违章使用电器，禁止私拉乱接电线。

4.1.4 工厂内的电源开关，未经授权，禁止员工随意操作。

4.1.5 电气设备着火，要立即切断电源，并用干粉灭火器灭火，严禁用水灭火。

4.2 特种作业安全

4.2.1 特种作业是指可能对操作者本人、他人和周围环境造成重大危害的作业。目前公司的特种作业包括电工作业、空压机操作、锅炉操作、叉车驾驶、危险化学品仓库管理等。

4.2.2 特种作业人员须取得国家有关部门颁发的“特种作业人员操作证”后，方可上岗作业。

4.2.3 特种作业人员须遵守安全操作规程，禁止违规作业。

4.3 危险化学品安全

4.3.1 危险化学品仓库管理人员须资质合格。

4.3.2 使用危险化学品的员工须遵守安全注意事项并正确佩戴防护用品。

4.3.3 危险化学品保管和使用员工应经过培训以了解如下事项：

4.3.3.1 危险化学品安全技术说明书（MSDS）中的内容和意义。

4.3.3.2 危险化学品进入人体的途径及其正确的防护方法。

4.3.3.3 危险化学品使用、储存、搬运、废弃的程序和注意事项。

4.3.3.4 紧急情况时的对应措施。

4.4 消防安全

4.4.1 自觉遵守公司制定的消防安全规章制度。

4.4.2 公司禁烟区内禁止吸烟。

4.4.3 公司内禁止私自动用明火。动火作业需得到批准，并做好安全防范措施。

4.4.4 熟知安全疏散通道位置，工作中注意保持疏散通道的畅通。

4.4.5 积极参加公司组织的消防演习，学会使用消火栓和灭火器等消防器材，掌握扑灭初期火险技能，了解火险报警方法，认识火场逃生要领，提高灭火自救能力。

5. 工作纪律

5.1 一般要求

5.1.1 工作时注意力集中，禁止闲谈或做与工作无关的事情。

5.1.2 员工上下班按公司规定打卡，严禁委托他人打卡和替他人打卡。因故不能打卡时，需由部门负责人签字确认。

5.1.3 员工进入公司须佩戴好员工证，并按规定换鞋。

5.1.4 员工在工作时间内，未经许可不得接见亲友。如确有重要事情需要会客时，应经部门负责人批准。

5.1.5 有固定工作岗位的员工工作时不得擅自离工作岗位，如确需离开应向管理人员申请，获准后方可离开。

5.1.6 保持工作环境、个人和宿舍的整洁，做好5S，养成良好习惯。



5.1.7 不得私自携带违禁物品或与工作无关的物品进入工作场所，也不得私自携带公司内的物品出公司。

5.1.8 爱护公共设施，节约使用公共物品。

5.1.9 友善相处，互相帮助。严禁打架斗殴，恃强凌弱。

5.2 员工的一切职务行为，都必须以维护公司利益、对社会负责为目的，任何私人理由都不应成为其职务行为的动机。

5.3 员工可以在不与公司利益发生冲突的前提下，从事合法的投资活动，但禁止下列情形的个人投资：

5.3.1 参与经营管理的。

5.3.2 投资于公司客户或商业竞争对手的。

5.3.3 以职务之便向投资对象提供利益的。

5.4 关于佣金和回扣，员工应遵守公司如下规定：

5.4.1 员工不准收受业务关联单位的金钱或实物贿赂。

5.4.2 只有在对方馈赠的礼物价值较小（按公认标准），接受后不影响正常处理与对方的业务关系，而拒绝会被视为失礼的情况下，可以在公开场合下接受。

5.4.3 员工对外业务活动中，遇业务关联单位按规定给予回扣、佣金的，一律上缴公司，个人侵吞的，以贪污论。

5.5 关于交际应酬，员工应遵守公司如下规定：

5.5.1 公司对外交际应酬活动，应本着礼貌大方、简朴务实的原则，不得铺张浪费。

5.5.2 员工在业务关联单位的联系过程中，对超出正常业务联系所需要的交际活动，应谢绝参加。包括：

5.5.1 过于频繁或奢华的宴请及娱乐活动。

5.5.2 涉及色情赌博性质的活动。

5.5.3 邀请方的目的明显是为了从我方取得不正当利益的活动。

6. 宿舍管理制度

住公司宿舍的员工需遵守如下管理制度：

第一，住宿人员必须严格遵守宿舍的各项管理规定，爱护公物，遵守公共道德。

第二，住宿人员须服从公司安排的房间和床位，不得私自调换。

第三，住宿人员须保持室内和公共场所干净整洁，共同营造舒适的居

住环境。

第四，睡眠时间须保持安静，不得影响他人休息。

第五，宿舍一般不得留宿非本宿舍人员，特别是异性。若员工来客要求留宿，留宿人必须具有完备的证件，否则不得留宿。留宿在1天以内，须征得宿舍管理员的同意并凭身份证登记。留宿2天以上的须报行政部批准。

第六，禁止住宿人员在宿舍内赌博、传阅淫秽书刊、看黄色录像。

第七，禁止私接电源线，禁止使用大功率电器。

7. 违纪处分

7.1 公司对违纪员工的纪律处分分为警告、通报批评、除名三种。

7.2 适用于警告处分的情节：

7.2.1 不服从工作安排，影响工作。

7.2.2 委托他人打卡，或替他人打卡。

7.2.3 工作时间内从事私人事务。

7.2.4 工作中发生意外不及时报告。

7.2.5 未尽到职责，使公司蒙受经济损失，情节较轻者。

7.2.6 不按规定换鞋进入公司或穿工鞋外出，经指出不改正。

7.2.7 擅自留宿外来人员。

7.2.8 集体宿舍内男女同居。

7.2.9 在宿舍擅自拉接电源线，或使用功率超过规定的电器。

7.2.10 在公司范围内赌博，情节较轻者。

7.2.11 旷工1天或以上。

7.2.12 对上司的不尊重行为。

7.2.13 应获警告处分的其他违纪行为。

7.3 适用于通报批评处分的情节：

7.3.1 不服从工作安排，并辱骂上司。

7.3.2 在公司范围内赌博，情节严重者。

7.3.3 填报虚假个人资料欺骗公司。

7.3.4 玩忽职守，使公司蒙受经济损失，情节一般者。

7.3.5 泄露公司秘密，情节一般者。

7.3.6 在公司禁烟区内吸烟。

7.3.7 1个月内旷工2次，或连续旷工3天以上。



- 7.3.8 应获通报批评处分的其他违纪行为。
- 7.3.9 3个月内再犯应获警告处分的过失。
- 7.4 适用于除名处分的行为：
 - 7.4.1 打架斗殴、恃强凌弱、打击报复。
 - 7.4.2 盗窃行为。
 - 7.4.3 贪污行为。
 - 7.4.4 利用职务之便，收受贿赂。
 - 7.4.5 伪造证明或账目欺骗公司。
 - 7.4.6 玩忽职守，使公司蒙受较大经济损失。
 - 7.4.7 散发传单、制造谣言，蓄意煽动员工闹事。
 - 7.4.8 泄露公司秘密，情节严重者。
 - 7.4.9 被依法追究刑事责任。
 - 7.4.10 1个月内旷工3次以上，或连续旷工5天以上。
 - 7.4.11 应获除名处分的其他违纪行为。
 - 7.4.12 3个月内3犯应获警告处分的过失，或获2次处分，其中至少1次为犯直接获通报批评处分的过失。

第三节 工时

一、标准工时

《国务院关于职工工作时间的规定》（国务院令第174号）第三条规定：“职工每日工作8小时，每周工作40小时。”

第七条规定：国家机关、事业单位实行统一的工作时间，星期六和星期日为周休息日。

企业和不能实行前款规定的统一工作时间的事业单位，可以根据实际情况灵活安排周休息日。

《劳动法》第三十八条规定：“用人单位应当保证劳动者每周至少休息1日。”

以上规定对企业而言，可以作如下理解：

每天工作8小时、每周工作40小时是我国实行的标准工时制度，有条件的企业应该实行标准工时制度。有些企业因工作性质和生产特点不能实行标准工时制度，应保证员工每天工作不超过8小时、每周工作不超过40

小时、每周至少休息 1 天。

因此，一般情况下企业应该实行每天工作 8 小时、每周工作 5 天，实行周六、周日“双休日”的统一工作时间。企业实行统一工作时间有困难时，根据生产的需要，也可以灵活调整，只要能满足法律法规的要求。比如，一家工厂不实行“双休日”，而安排员工每周工作 6 天，每天工作不超过 6 小时 40 分，这样的安排也是合法的。

下面介绍年、季、月标准工时的计算方法：

1. 工作日的计算

年工作日：365 天/年 - 104 天/年（周休日） - 10 天/年（法定节假日） = 251 天/年

季工作日：251 天/年 ÷ 4 季 = 62.75 天/季

月工作日：251 天/年 ÷ 12 月 = 20.92 天/月

2. 工作小时数的计算

以每周、月、季、年的工作日乘以每日的 8 小时。

二、加班工时

《劳动法》第四十一条规定：“用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过 1 小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过 3 小时，每月不得超过 36 小时。”

因此，加班时间每天不超过 3 小时，每月不超过 36 小时，这就是企业需要遵守的加班工时的规定。

三、不定时工作制和综合计算工时工作制

企业因生产特点实行标准工时制度有困难时，可以向当地劳动行政部门申请实行不定时工作制或综合计算工时工作制。

《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》（1994 年 12 月 14 日劳动部发布）第四条规定：企业对符合下列条件的职工，可以实行不定时工作制。

（一）企业中的高级管理人员、外勤人员、推销人员、部分值班人员和其他因不能按标准工作时间衡量的职工；

（二）企业中的长途运输人员、出租汽车司机和铁路、港口、仓库的部分装卸人员以及因工作性质特殊，需机动作业的职工；



(三) 其他因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系, 适合实行不定时工作制的职工。

第五条规定: 企业对符合下列条件之一的职工, 可实行综合计算工时工作制, 即分别以周、月、季、年等为周期, 综合计算工作时间, 但其平均日工作时间和平均周工作时间应与法定标准工作时间基本相同。

(一) 交通、铁路、邮电、水运、航空、渔业等行业中因工作性质特殊, 需连续作业的职工;

(二) 地质及资源勘探、建筑、制盐、制糖、旅游等受季节和自然条件限制的行业的部分职工;

(三) 其他适合实行综合计算工时工作制的职工。

企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制, 必须经过劳动行政部门的审批。各地劳动行政部门在审批企业不定时工作制和综合计算工时工作制的申请时, 考虑到可能由此产生的后果, 通常都是非常慎重的。

对于实行不定时工作制的员工, 企业应当根据标准工时制度合理确定员工的劳动定额或其他考核标准, 以便安排员工休息。其工资由企业按照本单位的工资制度和工资分配办法, 根据员工的实际工作时间和完成劳动定额情况计发。对于符合带薪年休假条件的员工, 企业可安排其享受带薪年休假。

综合计算工时工作制采用的是以周、月、季、年等为周期综合计算工作时间, 但其平均日工作时间和平均周工作时间应与法定标准工作时间基本相同。也就是说, 在综合计算周期内, 某一具体日(或周)的实际工作时间可以超过8小时(或40小时), 但综合计算周期内的总实际工作时间不应超过总法定标准工作时间, 超过应视为延长工作时间并按不低于工资的150%支付工资报酬, 其中法定休假日安排工作的, 按不低于工资的300%支付工资报酬。而且, 延长工作时间的小时数平均每月不得超过36小时。

在实行综合计算工时工作制的企业, 在综合计算周期内, 如果员工的实际工作时间总数超过该周期法定标准工作时间总数, 超过部分应视为延长工作时间。如果在整个综合计算周期内的实际工作时间总数不超过该周期的法定标准工作时间总数, 只是该综合计算周期内的某一具体日(或周、或月、或季)超过法定标准工作时间, 其超过部分不被视为延长工作时间。

四、工时的记录与计算

客户查厂，通常要求工厂准确记录每一个员工的工时，以此来判断工厂是否遵守了法律法规关于工时的规定和是否根据员工的出勤时间足额支付了工资。记录工时的方法一般有时钟工卡和电子工卡两种。时钟工卡通过员工上下班时在卡钟上打卡的方式来记录工时，电子工卡是一种 IC 卡，员工上下班时用自己的 IC 卡刷卡，在工厂的电脑考勤系统中记录工时。

工时的计算可采用“7 分钟误差法”，这种方法符合国际惯例，通常也是客户查厂时的要求。“7 分钟误差法”计算工时的规则如表 10-1 所示：

表 10-1 7 分钟误差法

工卡记录的时间（分）	工时（分）	工时（小时）
53~7	0	0
8~22	15	0.25
23~37	30	0.5
38~52	45	0.75
53~7	60	1

第四节 工资

一、工资的构成

工资不仅是员工工作的报酬，而且是员工计发加班工资、参加社会保险和获得用人单位经济补偿时的计算依据，因此明确员工工资的构成是非常重要的。很明显，企业发给员工的钱并不都是员工的工资，不属于工资的钱可能包括社会保险费、劳动保护费、福利费、计划生育费等等。明确员工工资的构成就是要弄清楚企业发给员工的钱中哪些属于员工的工资，哪些不是。

《工资支付暂行规定》（1994 年 12 月 6 日劳动部发布）对工资的定义是这样的：“本规定所称工资是指用人单位依据劳动合同的规定，以各种形式支付给劳动者的工资报酬。”这个定义对工资的构成内容并不明确。



《广东省工资支付条例》（广东省第十届人民代表大会常务委员会第十六次会议于2005年1月19日通过，2005年5月1日起施行）对“工资”和“正常工作时间工资”作了明确的规定：

“第五十四条 本条例中下列用语的含义是：

（一）工资，是指用人单位基于劳动关系，按照劳动者提供劳动的数量和质量，以货币形式支付给劳动者本人的全部劳动报酬。一般包括：各种形式的工资（计时工资、计件工资、岗位工资、职务工资、技能工资等）、奖金、津贴、补贴、延长工作时间及特殊情况下支付的属于劳动报酬性的工资收入等；但不包括用人单位按照规定负担的各项社会保险费、住房公积金，劳动保障和安全生产监察行政部门规定的劳动保护费用。按照规定标准支付的独生子女补贴、计划生育奖，丧葬费、抚恤金等国家规定的福利费用和属于非劳动报酬性的收入。

（二）正常工作时间工资，是指劳动者在法定工作时间内提供了正常劳动，用人单位依法应当支付的劳动报酬。正常工作时间工资不包括下列各项：1. 延长工作时间工资；2. 中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；3. 法律、法规和国家规定的劳动者福利待遇等。”

《深圳市员工工资支付条例》（深圳市第三届人大常委会第三十三次会议2004年8月27日通过，2004年12月1日起施行）中对员工工资的构成也作了具体的规定：

第三条 本条例所称工资，是指用人单位依据国家有关规定和劳动关系双方的约定，以货币形式支付给员工的劳动报酬。但依据法律、法规、规章的规定，由用人单位承担或者支付给员工的下列费用不属于工资：

- （一）社会保险费用；
- （二）劳动保护费；
- （三）福利费；
- （四）用人单位与员工解除劳动关系时支付的一次性补偿费；
- （五）计划生育费；
- （六）其他不属于工资的费用。

第四条 本条例所称标准工资，是指员工在正常工作时间内为用人单位提供正常劳动应得的劳动报酬，但不包括下列各项：

（一）支付周期超过一个月的劳动报酬，如季度奖、半年奖、年终奖、年底双薪以及按季度、半年、年结算的业务提成等。

(二) 无确定支付周期的劳动报酬, 如一次性的奖金、津贴、补贴等。

用人单位支付给员工的标准工资不得低于最低工资。

《深圳市员工工资支付条例》中的“标准工资”就是正常工作时间工作。员工的正常工作时间工资是计发加班工资、参加社会保险和获得用人单位经济补偿时的计算依据。一些企业故意给员工很低的基本工资, 而将工资中的很大一部分通过奖金、津贴或其他方式支付, 以此来减少支付给员工的加班工资, 降低员工参加社会保险和对员工进行经济补偿的责任, 并不符合法规的规定。

《广东省工资支付条例》和《深圳市员工工资支付条例》都强调了工资是以“货币”形式支付的劳动报酬。这样, 非货币形式支付给员工的劳动报酬就不能算是工资。举例来说, 一家工厂支付给员工正常工作时间的工资低于最低工资, 却辩解说给员工提供了免费的住房, 如果将房租加到工资中, 是能达到最低工资标准的。这样是不行的, 因为住房不是以货币形式支付给员工的劳动报酬, 是不能算作工资的。

二、工资支付日期

《工资支付暂行规定》第七条规定: “工资必须在用人单位与劳动者约定的日期支付。如遇节假日或休息日, 则应提前在最近的工作日支付。工资至少每月支付一次, 实行周、日、小时工资制的可按周、日、小时支付工资。”

《广东省工资支付条例》第十二条规定: “用人单位应当按照约定的日期支付劳动者工资; 遇法定休假日或者休息日, 应当提前在最近的工作日支付。”

《深圳市员工工资支付条例》对工资支付日期的规定更加具体:

第十条 实行年薪制或者按照考核周期支付工资的, 应当每月按照不低于最低工资的标准预付部分工资。

加班工资的支付周期不得超过一个月。

第十一条 工资支付周期不超过一个月的, 约定的工资支付日不得超过支付周期期满后第七日; 工资支付周期超过一个月不满一年的, 约定的工资支付日不得超过支付周期期满后的一个月; 工资支付周期在一年或者一年以上的, 约定的工资支付日不得超过支付周期期满后的六个月。

工资支付日遇法定休假日或者休息日的, 应当在之前的工作日支付。



第十二条 用人单位因故不能在约定的工资支付日支付工资的，可以延长五日；因生产经营困难，需延长五日以上的，应当征得本单位工会或者员工本人的书面同意，但最长不得超过十五日。

《深圳市员工工资支付条例》中的“工资支付周期”是指工资计发时段。根据该条例的规定，对大多数以一个月为一个工资计发时段的工厂，发工资的日期不能超过下一个月的7日。因故不能在下月7日前发工资的（比如一些实行计件工资制的工厂，计算工资的工作量较大），可以延长5日，即在下一个月别2日之前发工资。因生产经营困难，需要延长5日以上的，就需要征得工会或者员工本人的书面同意了，但最长也不能超过15日，即必须在下一个月的22日之前发工资。

一些工厂在月底支付员工上月工资的做法属于拖欠员工工资的行为。

关于解除劳动合同时的工资支付日期，《广东省工资支付条例》第十三条规定：“用人单位与劳动者依法终止或者解除劳动关系的，应当在终止或者解除劳动关系当日结清并一次性支付劳动者工资。”

也许有读者会问，计算工资是需要时间的，如何能在终止或者解除劳动关系的当日结清工资？根据《劳动法》的规定，终止或者解除劳动合同是需要提前30日以书面形式提出的，因此，没有理由在终止或者解除劳动关系时还不能结清工资。

《深圳市员工工资支付条例》也有与《广东省工资支付条例》类似的规定：

“第十三条 用人单位与员工的劳动关系依法解除或者终止的，支付周期不超过一个月的工资，用人单位应当自劳动关系解除或者终止之日起三个工作日内一次付清；支付周期超过一个月的工资，可以在约定的支付日期支付。”

《工资支付暂行规定》第九条规定：“劳动关系双方依法解除或终止劳动合同时，用人单位应在解除或终止劳动合同时一次性付清劳动者工资。”

三、工资支付方式

《工资支付暂行规定》第五条规定：“工资应当以法定货币支付。不得以实物及有价证券替代货币支付。”

第六条规定：用人单位应将工资支付给劳动者本人。劳动者本人因故不能领取工资时，可由其亲属或委托他人代领。

用人单位可委托银行代发工资。

用人单位必须书面记录支付劳动者工资的数额、时间、领取者的姓名及签字，并保存两年以上备查。用人单位在支付工资时向劳动者提供一份其个人的工资清单。

《广东省工资支付条例》和《深圳市员工工资支付条例》关于工资支付方式的要求与以上的规定是类似的。

四、加班工资的支付

《劳动法》第四十四条规定：有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

一、安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的 150% 的工资报酬；

二、休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的 200% 的工资报酬；

三、法定休息日安排劳动者工作的，支付不低于工资的 300% 的工资报酬。

1. 加班工资的计算

根据《劳动法》关于加班工资支付的规定，员工加班企业要比正常工作时间的工资高一定的比例支付工资报酬。因此，正常工作时间的工资是计算加班工资的依据。员工持固定月薪时，将月工资折算成小时工资，再根据员工的加班工时可以很容易地计算出员工的加班工资。月工资折算小时工资的方法为：

$$\text{小时工资} = \text{月工资} \div 21.75 (\text{天/月}) \div 8 (\text{小时/天})$$

员工持固定月薪时，加班工资的计算方法如下：

$$\text{平时延长工作时间的加班工资} = \text{小时工资} \times \text{加班工时} \times 1.5$$

$$\text{休息日安排工作的加班工资} = \text{小时工资} \times \text{加班工时} \times 2$$

$$\text{法定休息日安排工作的加班工资} = \text{小时工资} \times \text{加班工时} \times 3$$

在计件工资条件下，计件工资折算小时工资的方法为：

$$\text{小时工资} = \text{计件工资} \div \text{总工时}$$

当折算出的小时工资低于当地法定最低工资时，取法定最低工资。

上式中的计件工资是月计件工资，总工时是当月投入到获得计件工资的工作中的全部工时，总工时中不仅包括正常工作时间的工时，也包括加班工时。在计件工资条件下，员工当月的计件工资中除了包含正常工作时间的工资外，也包含了一部分加班工资。因此，在计算加班工资时，只需



要算出加班工资中高出正常工作时间工资比例的部分。在计件工资条件下，加班工资的计算方法如下：

平时延长工作时间的加班工资=小时工资×加班工时×0.5

休息日安排工作的加班工资=小时工资×加班工时

法定休息日安排工作的加班工资=小时工资×加班工时×2

2. 综合计算工时工作制条件下加班工资支付

《工资支付暂行规定》第十三条规定：“经劳动行政部门批准实行综合计算工时工作制的，其综合计算工作时间超过法定标准工作时间的部分，应视为延长工作时间，并应按本规定支付劳动者延长工作时间的工资。”

《广东省工资支付条例》第二十二条规定：“经劳动保障部门批准实行综合计算工时工作制的，劳动者在综合计算周期内实际工作时间超过该周期内累计法定工作时间的部分，视为延长工作时间，用人单位应当依照本条例第二十条第（一）项的规定支付工资。在法定休假日安排劳动者工作的，用人单位应当依照本条例第二十条第（三）项的规定支付工资。”

以上所谓按本条例第二十条第（一）项和第（三）项的规定支付工资就是按 150% 和 300% 支付加班工资。

《深圳市员工工资支付条例》第十九条规定：“实行综合计算工时工作制的员工，在综合计算工时周期内，员工实际工作时间达到正常工作时间后，用人单位安排员工工作的，视为延长工作时间，按照不低于员工本人标准工资或者计件工资的 150% 支付员工加班工资。”

用人单位安排实行综合计算工时工作制的员工在法定休假节日工作的，按照不低于员工本人标准工资或者计件工资的 300% 支付员工加班工资。”

根据《广东省工资支付条例》和《深圳市员工工资支付条例》，实行综合计算工时工作制的员工，延长工作时间按 150% 支付加班工资，法定休假日加班按 300% 支付加班工资，而没有休息日加班按 200% 支付加班工资的概念。

3. 不定时工作制条件下加班工资支付

《工资支付暂行规定》中对不定时工作制条件下加班工资的问题是这样规定的：“实行不定时工时制度的劳动者，不执行上述规定。”所谓上述规定，是指按 150%、200%、300% 支付加班工资的规定。

《广东省工资支付条例》关于不定时工作制条件下加班工资支付的规定与《工资支付暂行规定》是一样的。

《深圳市员工工资支付条例》第二十条规定：“用人单位安排实行不定时工作制的员工在法定休假节日工作的，按照不低于员工本人标准工资或者计件工资的300%支付员工加班工资。”

《工资支付暂行规定》和《广东省工资支付条例》中没有对实行不定时工作制的员工计发加班工资的要求，而《深圳市员工工资支付条例》规定法定休假日安排工作需要按300%支付员工的加班工资。

五、假期工资的支付

1. 带薪假期工资的支付

《劳动法》第五十一条规定：“劳动者在法定休假日和婚丧假期间以及依法参加社会活动期间，用人单位应当依法支付工资。”

《工资支付暂行规定》第十一条规定：“劳动者依法享受年休假、探亲假、婚假、丧假期间，用人单位应按劳动合同规定的标准支付劳动者工资。”

《广东省工资支付条例》第十九条规定：“劳动者依法享受法定休假日、年休假、探亲假、婚假、丧假、产假、看护假、计划生育假等假期期间，用人单位应当视同其正常劳动并支付正常工作时间的工资。”

《深圳市员工工资支付条例》第二十二條规定：员工依法享受产假、看护假、节育手术假等假期的，用人单位应当视为提供正常劳动并支付工资。

员工依法享受年休假、探亲假、婚假、丧假等假期的，用人单位应当按照不低于员工本人标准工资的标准支付其假期的工资。

根据以上规定，员工应该享受的带薪假期有：法定休假日、年休假、探亲假、婚假、产假、看护假、节育手术假、丧假，员工休这些假期企业应当视为员工提供了正常劳动并支付员工工资。

法定休假日包括全员放假的元旦节、春节、劳动节、国庆节共10天，部分员工放假的妇女节（3月8日女员工放假半天）和青年节（5月4日青年员工放假半天）。全员放假的10天节日，如果安排员工加班，需要按300%支付法定休息日的加班工资。在部分员工放假的妇女节和青年节，对参加社会或单位组织庆祝活动和照常工作的职工，单位应支付工资报酬，但不支付加班工资。如果该节日恰逢星期六、星期日，单位安排职工加班工作，则应当依法支付休息日的加班工资。[参见《关于部分公民放假有关工资问题的函》（2000年2月12日劳动和社会保障部办公厅发布）]



关于病假工资的支付，《广东省工资支付条例》第二十四条规定：劳动者因病或者非因工负伤停止工作进行治疗，在国家规定医疗期内，用人单位应当依照劳动合同、集体合同的约定或者国家有关规定支付病伤假期工资。

用人单位支付的病伤假期工资不得低于当地最低工资标准的80%。

法律、法规另有规定的，从其规定。

《深圳市员工工资支付条例》第二十三条规定：“员工患病或者非因公负伤停止工作进行医疗，在国家规定的医疗期内的，用人单位应当按照不低于本人标准工资的60%支付员工病伤假期工资，但不得低于最低工资的80%。”

关于事假，《广东省工资支付条例》第二十五条规定：“劳动者因事假未提供劳动期间，用人单位可以不支付工资。”

《深圳市员工工资支付条例》第二十五条规定：“员工请事假的，用人单位可以不支付其事假期间的工资。”

2. 停工、停产情况下工资的支付

《工资支付暂行规定》第十二条规定：“非因劳动者原因造成单位停工、停产在一个工资支付周期内的，用人单位应按劳动合同规定的标准支付劳动者工资。超过一个支付周期的，若劳动者提供了正常劳动，则支付给劳动者的劳动报酬不得低于当地的最低工资标准；若劳动者没有提供正常劳动，应按国家有关规定办理。”

《广东省工资支付条例》第三十五条规定：“非因劳动者原因造成用人单位停工、停产，未超过一个工资支付周期（最长30日）的，用人单位应当按照正常工作时间支付工资。超过一个工资支付周期的，可以根据劳动者提供的劳动，按照双方新约定的标准支付工资；用人单位没有安排劳动者工作的，应当按照不低于当地最低工资标准的80%支付劳动者生活费，生活费发放至企业复工、复产或者解除劳动关系。”

《深圳市员工工资支付条例》第二十八条规定：非因员工本人过错，用人单位部分或者整体停产、停业的，用人单位应当按照下列标准支付停工员工在停工期间的工资：

- （一）停工一个月以内的，按照员工本人标准工资的80%支付；
- （二）停工超过一个月的，按照不低于最低工资的80%支付。

第二十九条规定：“因员工本人过错造成停工的，用人单位可以不支付员工停工期间的工资，但经认定属于工伤的除外。”

3. 假期工资的计发

员工带薪休假和非因员工原因企业停工停产情况下，企业需要按有关规定支付员工工资。计发假期工资的办法，对领取固定月薪的员工和领取计件工资的员工是不同的。领取固定月薪的员工，企业的做法是不扣减员工休假期间的工资（病假和停产时按规定比例支付），以此来体现员工的休假是带薪假。对领取计件工资的员工，因为休假期间没有从事计件工作，企业则需要补发员工休假期间的工资。计件工人假期工资计发的标准是该员工当月的小时计件工资（小时计件工资=总计件工资÷总工时），假期工资计算方法是：

$$\text{小时计件工资} \times \text{休假工时}$$

六、最低工资

《劳动法》第四十八条规定：“国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。”

用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。”

深圳市政府在每年的6月公布本年度的最低工资标准，在本年的7月1日至下一年的6月30日期间执行。

七、工资扣减

《工资支付暂行规定》第十五条规定：用人单位不得克扣劳动者工资。有下列情况之一的，用人单位可以代扣劳动者工资：

- （一）用人单位代扣代缴的个人所得税；
- （二）用人单位代扣代缴的应由劳动者个人负担的各项社会保险费用；
- （三）法院判决、裁定中要求代扣的抚养费、赡养费；
- （四）法律、法规规定可以从劳动者工资中扣除的其他费用。

第十六条规定：“因劳动者本人原因给用人单位造成经济损失的，用人单位可按照劳动合同的约定要求其赔偿经济损失。经济损失的赔偿，可从劳动者本人的工资中扣除。但每月扣除的部分不得超过劳动者当月工资的20%。若扣除后的剩余工资部分低于当地月最低工资标准，则按最低工资标准支付。”

《广东省工资支付条例》第十四条规定：用人单位按照有关规定从劳动者工资中代扣下列款项：

- （一）劳动者应当缴纳的个人所得税；



- (二) 劳动者个人应当缴纳的各项社会保险费和住房公积金;
- (三) 人民法院判决、裁定代扣的抚养费、赡养费、扶养费;
- (四) 法律、法规规定或者双方约定应当代扣的其他款项。

第十五条规定：“因劳动者过错造成用人单位直接经济损失，依法应当承担赔偿责任的，用人单位可以从其工资中扣除赔偿费，但应当提前书面告知扣除原因及数额；未书面告知的不得扣除。扣除赔偿费后的月工资余额不得低于当地最低工资标准。”

《深圳市员工工资支付条例》第三十四条规定：用人单位可以从员工工资中扣减下列费用：

- (一) 员工赔偿因本人原因造成用人单位经济损失的费用；
- (二) 用人单位按照依法制定的规章制度对员工进行的违纪经济处罚；
- (三) 经员工本人同意的其他费用。

用人单位每月扣减前（一）、（二）项费用后的员工工资余额不得低于最低工资。

这条规定中的第（二）条意味着企业可以用罚款作为对员工进行违纪处分的手段。这种将对人进行经济处罚的权力赋予企业的做法是否恰当，是很让人怀疑的。虽然罚款在很多企业都是存在的，在《深圳市员工工资支付条例》中也能找到合法的依据，但通常情况下，对员工的任何形式的罚款都是客户查厂所不能接受的。这一点是需要加以注意的。

第五节 休假

一、法定节假日

《全国年节及纪念日放假办法（修正）》（1949年12月23日政务院发布 1999年9月18日国务院修订发布）对法定节假日做了如下规定：

“第二条 全体公民放假的节日：

- (一) 元旦，放假1天（1月1日）；
- (二) 春节，放假3天（农历正月初一、初二、初三）；
- (三) 劳动节，放假3天（5月1日、2日、3日）；
- (四) 国庆节，放假3天（10月1日、2日、3日）。

第三条 部分公民放假的节日及纪念日：

- (一) 妇女节（3月8日），妇女放假0.5天；

(二) 青年节 (5 月 4 日), 14 周岁以上的青年放假 0.5 天;

.....

第六条 全体公民放假的假日, 如果适逢星期六、星期日, 应当在工作日补假。部分公民放假的假日, 如果适逢星期六、星期日, 则不补假”

根据以上规定, 企业全员都能享受到的法定休假日共 10 天, 分别是新年 1 天、春节 3 天、劳动节 3 天、国庆节 3 天。部分员工能享受到的休假日是两个半天, 分别是女员工在妇女节的半天和青年员工在青年节的半天。

二、年休假

《劳动法》第四十五条规定: “国家实行带薪年休假制度。

劳动者连续工作 1 年以上的, 享受带薪年休假。具体办法由国务院规定。”

《广东省企业职工假期待遇死亡抚恤待遇暂行规定》(1997 年 7 月 1 日粤劳薪〔1997〕115 号) 第二条规定: “在一个单位连续工作满 1 年以上的职工, 可享受带薪年休假。休假时间按本企业工龄计算: 工作满 1 年未满 5 年者 5 天; 满 5 年未满 10 年者 7 天; 满 10 年未满 20 年者 10 天; 满 20 年以上者 14 天。”

三、探亲假

《国务院关于职工探亲待遇的规定》(1981 年 3 月 6 日第五届全国人民代表大会常务委员会第十七次会议批准 1981 年 3 月 14 日国务院公布施行) 第三条规定: 职工探亲假期:

(一) 职工探望配偶的, 每年给予一方探亲假 1 次, 假期为 30 天。

(二) 未婚职工探望父母, 原则上每年给假 1 次, 假期为 20 天。如果因为工作需要, 本单位当年不能给予假期, 或者职工自愿两年探亲 1 次的, 可以两年给假 1 次, 假期为 45 天。

(三) 已婚职工探望父母的, 每四年给假 1 次, 假期为 20 天。

探亲假期是指职工与配偶、父母团聚的时间, 另外, 根据实际需要给予路程假。上述假期均包括公休假日和法定节日在内。

目前以上探亲假的规定主要适用于国有企业。

《广东省企业职工假期待遇死亡抚恤待遇暂行规定》第五条规定: “在一个单位连续工作满一年以上的职工, 与配偶或父母不住在一地, 又不能



在公休假日内回家居住一个白天和一个晚上的，应在年休假期间安排探亲。其中，国有单位职工探亲时，年休假天数不足于原规定的探亲假天数部分可给予补齐。旅途车船费按财政部门有关规定执行。”

四、婚假

《广东省企业职工假期待遇死亡抚恤待遇暂行规定》第三条规定：“职工本人结婚，可享受婚假3天，晚婚者（男年满25周岁、女年满23周岁）增加10天。职工结婚双方不在一地工作的，可根据路程远近给予路程假。途中交通费由职工自理。”

五、丧假

《广东省企业职工假期待遇死亡抚恤待遇暂行规定》第四条规定：“职工的直系亲属（父母、配偶、子女）死亡，可给予3天以内的丧假。职工配偶的父母死亡，经单位领导批准，可给予3天以内丧假。需要到外地料理丧事的，可根据路程远近给予路程假，途中交通费由职工自理。”

六、产假

《劳动法》第六十二条规定：“女职工生育享受不少于90天的产假。”

《女职工劳动保护规定》（1988年6月28日国务院第十一次常务会议通过1988年7月21日国务院令第9号发布）第八条规定：女职工产假为90天，其中产前休假15天。难产的，增加产假15天。多胞胎生育的，每多生育一个婴儿，增加产假15天。

女职工怀孕流产的，其所在单位应当根据医务部门的证明，给予一定时间的产假。

《广东省企业职工假期待遇死亡抚恤待遇暂行规定》第六条规定：“女职工生育，产假90天，其中产前休假15天，难产的增加产假30天。多胞胎生育的，每多生育一个婴儿增加产假15天。实行晚育者（24周岁后生育第一胎）增加产假15天。领取《独生子女优待证》者增加产假35天，产假期间给予男方看护假10天。”

七、看护假

看护假是在男员工的配偶分娩时给予的假期。《广东省企业职工假期待遇死亡抚恤待遇暂行规定》第六条规定：“领取《独生子女优待证》

者……产假期间给予男方看护假 10 天。”

八、计划生育假

《广东省人口与计划生育条例》（广东省第九届人民代表大会常务委员会第三十五次会议 2002 年 7 月 25 日修订）第三十七条规定：“职工接受节育手术的，享受国家规定的假期。同时施行两种节育手术的，合并计算假期。在规定假期内照发工资，不影响福利待遇和全勤评奖。”

《深圳经济特区计划生育管理办法》（1994 年 2 月 26 日深圳市政府第 76 次常务会议审议通过）第二十一条规定：接受节育手术的，经医院证明，所在单位按下列规定办理，并按规定的标准给予补助：

（一）安置宫内节育器的，自手术之日起准予休假 3 日，手术后 7 日内不得安排从事重体力劳动；

（二）输精管结扎的，自手术之日起准予休假 7 日；输卵管结扎的，自手术之日起准予休假 21 日；

（三）怀孕不满 3 个月人工流产的，自手术之日起准予休假 15 日；怀孕 3 个月以上人工流产的，自手术之日起准予休假 42 日。

同时施行两种节育手术的，合并计算假期。

《关于女职工生育待遇若干问题的通知》（1988 年 9 月 4 日劳动部发布）中规定：“女职工怀孕不满 4 个月流产时，应当根据医务部门的意见，给予 15 至 30 天的产假；怀孕满 4 个月以上流产的，给予 42 天产假。产假期间，工资照发。”

九、病假

《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》（1994 年 12 月 1 日劳动部）对医疗期进行了规定。所谓医疗期是指企业职工因患病或非因工负伤停止工作治病休息不得解除劳动合同的时限。其中的第三条规定：企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予 3 个月到 24 个月的医疗期：

（一）实际工作年限 10 年以下的，在本单位工作年限 5 年以下的为 3 个月；5 年以上的为 6 个月。

（二）实际工作年限 10 年以上的，在本单位工作年限 5 年以下的为 6 个月；5 年以上 10 年以下的为 9 个月；10 年以上 15 年以下的为 12 个月；15 年以上 20 年以下的为 18 个月；20 年以上的为 24 个月。



第四条规定：“医疗期3个月的按6个月内累计病休时间计算；6个月的按12个月内累计病休时间计算；9个月的按15个月内累计病休时间计算；12个月的按18个月内累计病休时间计算；18个月的按24个月内累计病休时间计算；24个月的按30个月内累计病休时间计算。”

第五条规定：“企业职工在医疗期内，其病假工资、疾病救济费和医疗待遇按照有关规定执行。”

《深圳经济特区劳务工条例》（根据1998年2月13日深圳市第二届人民代表大会常务委员会第二十次会议《关于修改〈深圳经济特区劳务工条例〉的决定》第二次修正）第三十五条规定：劳务工患病或非因工负伤，停工医疗期限按其在本单位工作年限确定。不满1年的，为累计15日；满1年的，从第二年起每年增加15日，但最长不超过90日。

前款规定的医疗期内，用人单位应按规定支付劳务工的病、伤假工资。

以上所称“劳务工”是指没有深圳市常住户口，被用人单位招用的员工。

第六节 社会保险

《劳动法》第七十条规定：“国家发展社会保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿。”

第七十二条规定：“用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费。”

社会保险是国家通过立法建立的一种社会保障制度，由国家立法强制实施，属政府行为，凡是符合法定条件的劳动者，都必须按照法律规定参加社会保险。根据《社会保险费征缴暂行条例》（1999年1月22日国务院令第259号发布）的规定，社会保险费不得减免。国家举办社会保险事业，是国家对劳动者履行的社会责任，也是劳动者应该享有的基本权利。国家建立社会保险的目的在于使劳动者因为年老、患病、生育、伤残、失业等原因而暂时中断劳动，或者永久丧失劳动能力，不能获得劳动报酬，本人和供养的家属失去生活来源时，能够从社会获得物质帮助。

社会保险的险种包括以下五种：

- （一）养老保险；
- （二）医疗保险；

- (三) 工伤保险;
- (四) 失业保险;
- (五) 生育保险。

一、深圳地区社会保险适用的法规

(一)《工伤保险条例》(2003年4月16日国务院第五次常务会议通过2003年4月27日国务院令375号公布)

(二)《深圳经济特区企业员工社会养老保险条例》(根据2006年7月26日深圳市第四届人民代表大会常务委员会第七次会议《关于修改〈深圳经济特区企业员工基本养老保险条例〉的决定》修正)

(三)《深圳市城镇职工社会医疗保险办法》(2003年5月27日深圳市政府三届八十四次常务会议审议通过)

(四)《深圳经济特区失业保险条例》(1996年10月29日深圳市第二届人民代表大会常务委员会第十一次会议通过)

二、深圳市企业社会保险费缴纳比例

深圳市企业社会保险费缴纳比例如表10-2所示,供读者参考,其他地区的情况与之类似:

表 10-2 深圳市企业社会保险费缴纳比例

社会保险险种	深圳户籍		非深圳户籍		退休人员		
	个人	单位	个人	单位	深圳户籍	非深圳户籍	
养老保险	8%	11%	8%	10%			
医疗保险	基本医疗保险	2%	6%		●0.8%	■11.5%	0.8%
	地方补充 医疗保险		0.5%		●0.2%	■0.5%	
	劳务工医疗保险			4元	12元		
生育保险		0.5%					
工伤保险		▲0.5%~1.5%		▲0.5%~1.5%			
失业保险	市上年度城镇职工月平均工资×1%×40%						

说明:

1. ●表示以市上年度城镇职工月平均工资为基数缴交。



2. ■表示以退休人员月退休金为基数缴交。
3. ▲表示以本单位职工工资总额为基数缴交。
4. 没有符号注明的，以员工本人月工资总额为基数缴交。
5. 养老保险缴费工资，深圳户籍员工的月工资总额低于本市上年度在岗职工月平均工资60%的，按本市上年度在岗职工月平均工资60%计征养老保险费；非深圳户籍员工的缴费工资不得低于本市月最低工资。
6. 失业保险费由用人单位缴交，个人不负担。
7. 经用人单位申请，非深圳户籍的在职人员也可以参加综合医疗保险（即深圳户籍人员参加的基本医疗保险）。
8. 退休人员的医疗保险费，由基本养老保险支付。

第七节 劳动安全卫生

《劳动法》第五十二条规定：“用人单位必须建立、健全劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害。”

本节将针对一般生产经营企业，介绍劳动安全卫生的相关要求。

一、劳动安全卫生管理的一般要求

（一）管理机构与职责

1. 单位主要负责人

《中华人民共和国安全生产法》（2002年6月29日第九届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过）（以下简称《安全生产法》）第十七条规定：生产经营单位主要负责人对本单位安全生产工作负有下列职责：

- （一）建立、健全本单位安全生产责任制；
- （二）组织制定本单位安全生产规章制度和操作规程；
- （三）保证本单位安全生产投入的有效实施；
- （四）督促、检查本单位安全生产工作，及时消除生产安全事故隐患；
- （五）组织制定并实施本单位的生产安全事故应急救援预案；
- （六）及时、如实报告生产安全事故。

《广东省安全生产条例》（2002年10月23日广东省第九届人民代表大会常务委员会第三十七次会议通过）第八条规定：“生产经营单位的法定

代表人或者主要经营管理者对本单位的安全生产负全面责任；分管安全生产的负责人是安全生产直接责任人，对安全生产负有直接领导责任；其他负责人对各自分管业务范围内的安全生产负领导责任。”

2. 安全管理委员会与注册安全主任

根据《安全生产法》、《广东省注册安全主任管理规定》（2003年12月22日广东省人民政府第十届29次常务会议通过）及其他相关法规的规定，从业人员500人以上的单位应成立安全管理委员会；从业人员超过300人不到500人的单位，应成立安全管理委员会或配备专职注册安全主任；从业人员300人以下的，应配备专职或兼职的注册安全主任，或委托具有国家规定资质的安全中介机构提供服务。

安全管理委员会由单位主要负责人、注册安全主任等人员组成。

（二）员工安全卫生知识培训

1. 员工安全卫生知识培训的内容

- （1）新进人员职前培训；
- （2）在职人员的岗位培训，换岗、复岗培训；
- （3）采用新工艺、新技术、新材料、新设备时，有针对性的安全卫生教育培训。

2. 员工安全卫生知识培训的主要内容

- （1）安全生产基本知识；
- （2）本单位安全生产规章制度与劳动纪律；
- （3）作业场所和工作岗位存在的危险因素、防范措施及事故应急措施；
- （4）劳动防护用品的正确使用要求；
- （5）有关事故案例。

3. 工厂需保留员工参加安全卫生知识培训的记录

（三）安全卫生检查

1. 安全卫生检查工作要求

- （1）建立完善的检查制度并有效实施；
- （2）系统性的安全卫生检查，应制定安全卫生检查表；
- （3）检查应留下记录，并建立检查记录档案；
- （4）以定期性、专业性、季节性和经常性检查为主要形式；



(5) 落实检查之后的整改要求。

2. 安全卫生检查的主要内容

- (1) 员工安全生产和自我防护意识；
- (2) 安全生产制度和安全操作规程是否完善及有无遵守；
- (3) 工作生活场所、设施、设备、工具、安全防护装置等的安全状况；
- (4) 安全生产事故隐患的查处。

(四) 劳动保护要求

1. 劳动合同中应载明保障员工劳动安全、防止职业危害的事项？
2. 依法为员工办理社会工伤保险。
3. 用人单位不得以任何形式与员工订立免除或减轻其对员工因安全事故伤亡依法承担的责任的协议。

4. 用人单位不得因员工在发现直接危及人身安全的紧急情况下停止作业或采取紧急撤离措施而降低其工资、福利等待遇或解除劳动合同。

5. 员工在作业过程中应严格遵守安全生产规章制度和操作规程，服从管理，正确佩戴和使用劳动防护用品。

6. 完善劳动防护管理措施

(1) 建立健全劳动防护用品的购买、验收、保管、发放、使用、更换、报废等管理制度。

劳动防护用品是指劳动者在劳动过程中为免遭或减轻事故伤害或职业危害所配备的防护装备。劳动防护用品又分为一般劳动防护用品和特种劳动防护用品。

(2) 应为员工免费提供符合国家规定的劳动防护用品，并不得以货币或其他物品代替应当配备的劳动防护用品。

(3) 个人防护用品的发放，应依据《广东省职工个人防护用品发放标准》(1981年4月3日公布)及国家、地方、行业的有关规定执行。

(4) 劳动防护用品应符合岗位劳动防护的要求，其质量必须合格。

特种劳动防护用品应到定点经营单位或生产企业购买。

购买劳动防护用品须经本单位安全技术部门的验收。

(5) 进口的劳动防护用品必须符合我国劳动防护用品国家标准。

7. 做好女职工和未成年工的保护工作。

(五) 应急救援与事故处理

工厂应制定应急救援预案，并由主要负责人负责组织和实施。

1. 一般生产、设备事故应急预案内容

- (1) 应急处理组织；
- (2) 事故部位和类型；
- (3) 引发事故的原因；
- (4) 事故处理原则；
- (5) 主要操作程序与要点；
- (6) 报警、报告与救护；
- (7) 生产恢复。

2. 灾害性事故应急预案内容

- (1) 应急机构的组成与职责；
- (2) 灾害事故的应急处理原则；
- (3) 报警与报告；
- (4) 生产、技术处理；
- (5) 灾害的扑救与控制；
- (6) 伤员救护；
- (7) 警示、疏散与交通管制；
- (8) 应急物资的准备与供应；
- (9) 救援求助；
- (10) 生产恢复。

3. 事故处理坚持“四不放过”原则，即：事故原因分析不清不放过，员工没有受到教育不放过，没有事故防范措施不放过，事故责任人没有受到处理不放过。

二、特种设备安全

特种设备是指涉及生命安全、危险性较大的锅炉、压力容器（含气瓶）、压力管道、电梯、起重机械、客运索道、大型游乐设施。特种设备的生产（含设计、制造、安装、改造、维修）、使用、检验检测及其监督检查，应当遵守《特种设备安全监察条例》（2003年2月19日国务院第68次常务会议通过2003年3月11日国务院令 第373号发布）和《广东省特种设备安全监察规定》（2003年5月28日广东省第十届人民代表大会常务



委员会第三次会议通过)。

特种设备使用单位必须符合以下规定：

(一) 应当使用符合安全技术规范要求的特种设备。特种设备投入使用前，应当核对其是否附有安全技术规范要求的设计文件、产品质量合格证明、安装及使用维修说明、监督检验证明等文件。

(二) 特种设备在投入使用前或者投入使用后 30 日内，应当向直辖市或者设区的市的特种设备安全监督管理部门登记。登记标志应当置于或者附着于该特种设备的显著位置。

(三) 国家对特种设备的使用实行第三者责任强制保险制度，使用前办理保险手续。

(四) 应当建立特种设备安全技术档案。安全技术档案应当包括以下内容：

- 特种设备的设计文件、制造单位、产品质量合格证明、使用维护说明等文件以及安装技术文件和资料；
- 特种设备的定期检验和定期自行检查的记录；
- 特种设备的日常使用状况记录；
- 特种设备及其安全附件、安全保护装置、测量调控装置及有关附属仪器仪表的日常维护保养记录；
- 特种设备运行故障和事故记录。

(五) 应当按照安全技术规范的定期检验要求，在安全检验合格有效期届满前 1 个月向特种设备检验检测机构提出定期检验要求。检验检测机构接到定期检验要求后，应当按照安全技术规范的要求及时进行检验。未经定期检验或者检验不合格的特种设备，不得继续使用。

三、特种作业安全

《劳动法》第五十五条规定：“从事特种作业的劳动者必须经过专门培训并取得特种作业资格。”

根据《中华人民共和国国家标准特种作业人员安全技术考核管理规则》(1986 年 8 月 16 日国家标准局颁布)的定义，特种作业是对操作者本人，尤其对他人和周围设施的安全有重大危害因素的作业。直接从事特种作业者，称特种作业人员。特种作业人员经安全技术培训后，必须进行考核。经考核合格取得操作证者，方准独立作业。取得操作证的特种作业人员，必须定期进行复审。

特种作业范围如下：

- 电工作业；
- 锅炉司炉；
- 压力容器操作；
- 起重机械作业；
- 爆破作业；
- 金属焊接（气割）作业；
- 煤矿井下瓦斯检验；
- 机动车辆驾驶；
- 机动船舶驾驶、轮机操作；
- 建筑登高架设作业；
- 符合标准基本定义的其他作业。

根据特种作业类别的特点和有关法律、行政法规的规定，特种作业人员安全作业培训、考核、发证职责分工如下：

（一）公安部负责民用爆破器材作业人员、爆破作业人员（不含岩土爆破和煤矿井下爆破作业人员）和烟花爆竹燃放作业人员安全作业培训、考核、发证工作；

（二）交通部负责危险化学品、民用爆破器材、烟花爆竹押运作业人员安全作业培训、考核、发证工作；

（三）质检总局负责全国特种设备作业人员（锅炉、压力容器、电梯、起重机械、客运索道、大型游乐设施的作业人员及其相关管理人员，不含房屋建筑工地和市政工程工地用起重机械和煤矿矿井使用的特种设备作业人员）安全作业培训、考核、发证工作；

（四）安监总局负责全国除上述以外的特种作业人员安全作业培训、考核、发证工作，并对全国各类特种作业人员培训、考核、发证工作实施综合监管。

四、消防安全

（一）建筑工程消防验收合格证明

《中华人民共和国消防法》（1998年4月29日第九届全国人民代表大会常务委员会第二次会议通过）第十条规定：“按照国家工程建设消防技术标准进行消防设计的建筑工程竣工时，必须经公安消防机构进行消防



验收；未经验收或者经验收不合格的，不得投入使用。”

因此，企业所使用的厂房、办公楼、员工宿舍等应具有公安消防机构颁发的消防验收合格证明。

（二）消防安全组织与责任

企业应实行消防安全责任制，明确消防管理组织机构和各级消防安全责任人，执行“谁主管，谁负责”的原则。

企业应根据需要成立义务消防队或设置义务消防员，负责防火和灭火工作。对于火灾危险性较大，距离当地公安消防队较远的大中型企业，应根据需要设置专职消防队，负责本单位的消防工作。

（三）消防安全管理制度和消防安全操作规程

企业应建立消防安全管理制度，保障消防安全操作规程。

（四）员工消防安全培训

企业应通过授课、演示、演练等形式对员工进行消防知识和技能的培训。

员工消防安全培训的内容包括：

- 有关消防法规、消防安全制度和保障消防安全的操作规程；
- 本单位、本岗位的火灾危险性和防火措施；
- 有关消防设施的性能、灭火器材的使用方法；
- 报火警、扑救初起火灾以及自救逃生的知识和技能。

企业需要保留对员工进行消防安全培训的记录。

（五）消防设施

1. 自动报警系统、自动灭火系统、消防给水系统等的设计需符合有关消防安全法规和标准的要求。

2. 灭火器的配置。

（1）灭火器类型选择：

- A类火灾（固体火灾）：选用水型、泡沫、干粉灭火器；
- B类火灾（液体火灾）：选用干粉、泡沫、二氧化碳灭火器，但扑救极性溶剂不得选用化学泡沫灭火器；
- C类火灾（气体火灾）：选用干粉、二氧化碳灭火器；

- D类火灾（金属火灾）：使用专用的灭火器；
- 带电火灾：选用二氧化碳、干粉灭火器。

(2) 灭火器配置数量：

- 普通工厂、仓库可按每 50 平方米 1 个的标准配置；
- 一个灭火器配置场所的灭火器数量不应少于 2 个，每个配置点的灭火器数量不宜多于 5 个；
- 灭火器应设置在明显和便于取用的地点，且不得影响安全疏散；
- 灭火器应设置稳固，其铭牌应朝外；
- 手提式灭火器宜设置在挂钩、托架上或灭火器箱内，其顶部离地面高度应小于 1.5 米，底部离地面高度不宜小于 0.15 米。

3. 安全疏散通道。

安全疏散通道指人员集中场所的通道、楼梯、出口等。安全疏散通道畅通，可保证火灾发生时，短时间内人员能及时疏散，是减少伤亡的重要保证。

对安全疏散通道的一般要求如下：

- (1) 设置必要的疏散示意图、逃生指示灯、应急照明灯；
- (2) 安全疏散通道应平坦，线路简便无交叉；
- (3) 疏散门应向疏散方向开启；
- (4) 公共建筑、通廊式居住建筑和仓库的安全出口不应少于 2 个；
- (5) 安全疏散通道的楼梯的最小宽度不应小于 1.1 米；
- (6) 安全疏散通道必须始终保持畅通。

(六) 灭火和应急疏散预案与消防演练

企业应制定灭火和应急疏散预案，内容包括以下内容：

- 组织机构，包括：灭火行动组、通信联络组、疏散引导组、安全防护救护组；
- 报警和接警处置程序；
- 应急疏散的组织程序和措施；
- 扑救初起火灾的程序和措施；
- 通信联络、安全防护救护的程序和措施。

《机关、团体、企业、事业单位消防安全管理规定》（中华人民共和国公安部长令 61 号 2001 年 10 月 19 日颁布）第四十条规定：“消防安全重点单位应当按照灭火和应急疏散预案，至少每半年进行一次演练，并结合



实际，不断完善预案。其他单位应当结合本单位实际，参照制定相应的应急预案，至少每年组织一次演练。消防演练时，应当设置明显标识并事先告知演练范围内的人员。”

企业需要对所进行的消防演练进行拍照记录，并保留相关文件。

五、危险化学品管理

根据《危险化学品安全管理条例》（国务院令 第344号 2002年1月9日国务院第52次常务会议通过）的定义，危险化学品包括爆炸品、压缩气体和液化气体、易燃液体、易燃固体、自燃物品和遇湿易燃物品、氧化剂和有机过氧化物、有毒品和腐蚀品等。危险化学品列入以国家标准公布的《危险货物品名表》（GB 12268）。

（一）危险化学品安全技术说明书（MSDS）

企业购进危险化学品时，应检查包装上的安全标签并向生产供应企业索取危险化学品安全技术说明书。

根据《危险化学品安全技术说明书编写规定 GB 16483—1996》的要求，危险化学品安全技术说明书主要包括八大部分：

- （1）标志；
- （2）成分及理化特性；
- （3）燃烧爆炸危险特性；
- （4）毒性及健康危害性；
- （5）急救；
- （6）防护措施；
- （7）包装与储运；
- （8）泄漏处置及废弃。

（二）员工培训

企业应对危险化学品储存、使用、管理人员进行培训教育。

培训教育的主要内容包括：

- （1）危险化学品安全标签上的信息及其意义；
- （2）危险化学品安全技术说明书所提供的内容及其意义；
- （3）危险化学品进入人体途径及正确的防护方法和措施；
- （4）危险化学品安全使用、储存、处置、搬运、废弃的程序和注意事

项。

（三）危险化学品的使用

（1）在危险化学品的作业场所要提供可靠的防护用品和应急设施，并挂贴“作业场所化学品安全标签”；

（2）应改革工艺技术，防止和减少毒物扩散；

（3）作业人员应正确穿戴劳动防护用品，按规定更衣、消毒、清洗；

（4）做好从业人员的定期体检，妥善安排和调整岗位；

（5）配备应急救援人员和应急救援器材、设备；

（6）制定应急救援预案，并定期组织应急救援演练。

（四）危险化学品的储存

（1）有健全的安全管理制度；

（2）危险化学品仓库周边防护距离符合国家有关规定；

（3）有符合储存安全需要的管理人员和技术人员；

（4）危险化学品仓库应安装自动监测和火灾报警系统，配置消防设施，配备经过培训的消防人员，按规定需要安装灭火喷淋系统的要安装灭火喷淋系统；

（5）危险化学品仓库的输配电线路、灯具、疏散标志应符合安全要求；

（6）危险化学品仓库必须安装避雷设备；

（7）危险化学品仓库必须安装通风设备；

（8）根据需要设置相应的防晒、调温、防爆、泄压、防毒、防潮、防静电、防腐、防渗漏、防护围堤、隔离操作等安全设备；

（9）压力容器必须有压力表、安全阀、紧急切断装置；

（10）危险化学品必须单独限量储存。

六、职业卫生

（一）职业卫生管理

《中华人民共和国职业病防治法》（2001年10月27日第九届全国人民代表大会常务委员会第二十四次会议通过）第十九条规定：用人单位应当采取下列职业病防治管理措施：



(1) 设置或者指定职业卫生管理机构或者组织，配备专职或者兼职的职业卫生专业人员，负责本单位的职业病防治工作；

(2) 制定职业病防治计划和实施方案；

(3) 建立、健全职业卫生管理制度和操作规程；

(4) 建立、健全职业卫生档案和劳动者健康监护档案；

(5) 建立、健全工作场所职业病危害因素监测及评价制度；

(6) 建立、健全职业病危害事故应急救援预案。

(二) 职业卫生培训

《职业病防治法》第三十一条规定：“用人单位应当对劳动者进行上岗前的职业卫生培训和在岗期间的定期职业卫生培训，普及职业卫生知识，督促劳动者遵守职业病防治法律、法规、规章和操作规程，指导劳动者正确使用职业病防护设备和个人使用的职业病防护用品。

劳动者应当学习和掌握相关的职业卫生知识，遵守职业病防治法律、法规、规章和操作规程，正确使用、维护职业病防护设备和个人使用的职业病防护用品，发现职业病危害事故隐患应当及时报告。

劳动者不履行前款规定义务的，用人单位应当对其进行教育。”

(三) 职业危害预防

(1) 职业病危害因素的强度或者浓度符合国家职业卫生标准。

(2) 有与职业病危害防护相适应的设施。

(3) 生产布局合理，符合有害与无害作业分开的原则。

(4) 有配套的更衣间、洗浴间、孕妇休息间等卫生设施。

(5) 设备、工具、用具等设施符合保护劳动者生理、心理健康的要求。

(6) 用人单位须如实向卫生行政部门申报职业病危害项目并接受卫生行政部门的监督。

(7) 建设项目和技术改造等可能产生职业病危害的，须向卫生行政部门提交职业病危害预评价报告。建设项目在竣工验收前，建设单位应当进行职业病危害控制效果评价。建设项目竣工验收时，其职业病防护设施经卫生部门验收合格后，方可投入正式生产和使用。

(8) 在醒目位置设置公告栏，公布有关职业病防治的规章制度、操作规程、检测结果。

- (9) 在设备醒目位置设置警示标志和中文说明书。
- (10) 经常性地对员工进行职业卫生培训，教育员工加强个人防护。
- (11) 建立劳动防护用品管理制度。
- (12) 正确选用符合规定要求的防护用品，并经常检查员工防护用品佩戴情况。
- (13) 定期检修、维护生产卫生设备、设施。
- (14) 定期监测作业场所空气中毒物浓度。
- (15) 做好员工上岗前、在岗期间及离职前的职业健康检查。
- (16) 消除毒物和降低毒物浓度，用无毒或低毒物质代替有毒物质。
- (17) 为员工购买工伤保险。

(四) 行业职业卫生

1. 焊接工作

- (1) 焊接场所应通风良好；
- (2) 佩戴符合标准规定的滤色片的防护眼罩；
- (3) 应用有防紫外线的电焊面罩；
- (4) 采用含锰少或不含锰的焊条；
- (5) 焊接工作应在单独房间内进行或以防护屏隔开；
- (6) 密闭场所内进行电焊时应保证送入足量的新鲜空气；
- (7) 应有固定的电焊台，安设局部抽风装置；
- (8) 长期在密闭容器内操作的焊工，工龄三年以上的每隔两年须拍胸片一次；
- (9) 焊工工龄在五年以上每隔三年须拍胸片一次；
- (10) 发现有不宜接触焊条作业，及因接触焊条作业而患疾病的员工应调换工作。

2. 纺织工业

- (1) 采取有效措施减少员工与粉尘接触；
- (2) 采取有效措施降温降湿；
- (3) 基本达到防振和防噪要求；
- (4) 采用适合行业标准的照明；
- (5) 老机器上必须安装和改进安全装置。

3. 水泥生产

- (1) 技术革新，改进工艺过程，勤检查勤维修，减少粉尘对人的伤



害；

- (2) 易产生粉尘的部位，经常维修堵漏；
- (3) 加强卫生宣传教育和个人防护；
- (4) 焙烧立窑应按当地最小频率的风向位于居住区的上风侧；
- (5) 改进排烟道，加强抽吸作用，使立窑顶部保持负压状态；
- (6) 排烟道发生故障或由于气候的剧烈变化，有大量浓烟排出时操作人员必须佩戴防避一氧化碳中毒的防毒面具；
- (7) 窑壁增设隔热设备，采用导热系数小的材料，防止散热，有利于夏季隔热和冬季保暖；
- (8) 加强自然通风；
- (9) 夏季供给高温作业人员清凉饮料，实行轮流值班操作及工间休息制度。

4. 电子行业

- (1) 加强作业场所通风、排毒、降噪、隔音、屏蔽；
- (2) 使用防毒口罩、手套、眼镜、耳塞等防护用品；
- (3) 发生急性职业危害事故时，应立即采取紧急救援和控制措施。

5. 印刷行业

- (1) 作业场所要设置排毒装置，工人佩戴防毒口罩；
- (2) “白电油”的只要成分为正己烷，能引起周围神经炎，使用时一定要加强防护，有多发性周围神经炎的患者应尽早脱离接触，及时治疗；
- (3) “白电油”清洗液储存罐要加盖，粘有“白电油”的抹布用后要集中存放于密闭的容器中。

6. 家具行业

- (1) 木加工工序各扬尘点要有除尘设施，工人要戴防尘口罩和防噪声耳塞；
- (2) 油漆车间的喷漆、刷漆、浸漆作业点应安装排气罩或喷漆抽气柜等设施，密闭生产。

7. 制鞋行业

- (1) 用无毒或低毒物代替苯作胶合剂的溶剂；
- (2) 安装通风排毒设备，或实行密闭或半密闭生产。

8. 五金行业

- (1) 改进工艺，采用吸声、消声、隔声等措施控制声源，工人带防噪声耳塞或耳罩；

(2) 以无毒或低毒物质代替三氯乙烯，加强作业场所的通风排毒设施，工人戴活性炭防毒口罩；

(3) 对三氯乙烯敏感的个体极易发生药疹样皮炎，死亡率达 50%。初次接触三氯乙烯的人员在前一个月内若出现发烧、全身性皮疹，应立即停止接触并密切进行医学观察治疗；三氯乙烯清洗岗位不能实行轮换制，以免增加敏感个体接触的机会；接触期超过 45 天而无不适应，可继续从事该工种作业。

9. 电镀行业

(1) 改进电镀工艺，如采用无氰电镀新工艺；

(2) 进行合理通风，减少有害物质逸散；

(3) 制定并严格遵守电镀操作安全规程。

10. 塑胶玩具行业

(1) 降低车间空气中有害物质的浓度；

(2) 做好个人卫生防护措施；

(3) 尽量不用含二氯乙烷的溶剂作黏合剂，二氯乙烷中毒防范措施是“早发现、找替代、禁加班、要通风、勤监测”，急救措施以防治脑水肿为重点。

11. 塑胶片材行业

(1) 生产过程应密闭化、管道化，并应在负压下操作；

(2) 生产车间地面、墙面材料要便于冲洗；

(3) 有神经系统疾病、肝肾功能不良者不宜从事接触有机锡作业。

12. 蓄电池行业

(1) 加强技术改造，生产过程实现机械化、自动化，尽量避免工人直接接触铅化合物；

(2) 神经系统器质性疾病、贫血、肝肾疾病、心血管系统疾病都列为职业禁忌症，不能从事铅作业。

13. 宝石加工行业

(1) 贯彻防尘工作八字方针，即“隔、水、密、风、护、管、教、查”；

(2) 为工人提供个人防护用品，如防尘口罩等；

(3) 定期为接触粉尘的工人进行职业性健康检查，包括拍胸部 X 光片；

(4) 新工人应进行就业前体检，凡有活动性结核病、慢性肺疾病、严



重的慢性上呼吸道或支气管疾病、影响肺功能的胸膜或胸廓疾病，以及严重的心血管疾病都列为职业禁忌症，不能从事粉尘作业。

七、女职工和未成年工特殊保护

(一) 女职工劳动保护

1. 适用的法规

(1) 《女职工劳动保护规定》(1988年6月28日国务院第十一次常务会议通过 1988年7月21日国务院令第9号发布)

(2) 《女职工保健工作规定》(1993年11月26日卫妇发〔1993〕第11号)

(3) 《女职工禁忌劳动范围的规定》(1990年1月18日劳动部发布)

2. 女职工禁忌从事的劳动范围

(1) 矿山井下作业；

(2) 森林业伐木、归楞及流放作业；

(3) 《体力劳动强度分级》标准中第Ⅳ级体力劳动强度的作业；

(4) 建筑业脚手架的组装和拆除作业，以及电力、电信行业的高处架线作业；

(5) 连续负重(指每小时负重次数在6次以上)每次负重超过20公斤，间断负重每次负重超过25公斤的作业。

3. 女职工在月经期间禁忌从事的劳动范围

(1) 食品冷冻库内及冷水等低温作业；

(2) 《体力劳动强度分级》标准中第Ⅲ级体力劳动强度的作业；

(3) 《高处作业分级》标准中第Ⅱ级(含第Ⅱ级)以上的作业。

4. 已婚待孕女职工禁忌从事的劳动范围

铅、汞、苯、镉等作业场所属于《有毒作业分级》标准中第Ⅲ、第Ⅳ级的作业。

5. 怀孕女职工禁忌从事的劳动范围

(1) 作业场所空气中铅及其化合物、汞及其化合物、苯、镉、铍、砷、氰化物、氮氧化物、一氧化碳、二硫化碳、氯、己内酰胺、氯丁二烯、氯乙烯、环氧乙烷、苯胺、甲醛等有毒物质浓度超过国家卫生标准的作业；

(2) 制药行业中从事抗癌药物及己烯雌酚生产的作业；

- (3) 作业场所放射性物质超过《放射防护规定》中规定剂量的作业；
- (4) 人力进行的土方和石方作业；
- (5) 《体力劳动强度分级》标准中第Ⅲ级体力劳动强度的作业；
- (6) 伴有全身强烈振动的作业，如风钻、捣固机、锻造等作业，以及拖拉机驾驶等；
- (7) 工作中需要频繁弯腰、攀高、下蹲的作业，如焊接作业；
- (8) 《高处作业分级》标准所规定的高处作业。

6. 乳母禁忌从事的劳动范围

- (1) 作业场所空气中铅及其化合物、汞及其化合物、苯、镉、铍、砷、氰化物、氮氧化物、一氧化碳、二硫化碳、氯、己内酰胺、氯丁二烯、氯乙烯、环氧乙烷、苯胺、甲醛等有毒物质浓度超过国家卫生标准的作业；
- (2) 《体力劳动强度分级》标准中第Ⅲ级体力劳动强度的作业；
- (3) 作业场所空气中锰、氟、溴、甲醇、有机磷化合物、有机氯化化合物的浓度超过国家卫生标准的作业。

7. 怀孕7个月以上（含7个月）的女职工，一般不得安排其从事夜班劳动（指当日22点至次日6点从事劳动或工作）；在劳动时间内应当安排一定的休息时间。

8. 有不满1周岁婴儿的女职工，其所在单位应当在每班劳动时间内给予其两次哺乳（含人工喂养）时间，每次30分钟。多胞胎生育的，每多哺乳1个婴儿，每次哺乳时间增加30分钟。女职工每班劳动时间内的两次哺乳时间，可以合并使用，哺乳时间和在本单位内哺乳往返途中的时间，算作劳动时间。

（二）未成年工特殊保护

1. 适用的法规

《未成年工特殊保护规定》（1994年12月9日劳动部发布）

2. 用人单位不得安排未成年工从事以下范围的劳动

- (1) 《生产性粉尘作业危害程度分级》国家标准中第一级以上的接尘作业；
- (2) 《有毒作业分级》国家标准中第一级以上的有毒作业；
- (3) 《高处作业分级》国家标准中第二级以上的高处作业；
- (4) 《冷水作业分级》国家标准中第二级以上的冷水作业；



- (5) 《高温作业分级》国家标准中第三级以上的高温作业；
- (6) 《低温作业分级》国家标准中第三级以上的低温作业；
- (7) 《体力劳动强度分级》国家标准中第四级体力劳动强度的作业；
- (8) 矿山井下及矿山地面采石作业；
- (9) 森林业中的伐木、流放及守林作业；
- (10) 工作场所接触放射性物质的作业；
- (11) 有易燃易爆、化学性烧伤和热烧伤等危险性大的作业；
- (12) 地质勘探和资源勘探的野外作业；
- (13) 潜水、涵洞、涵道作业和海拔 3 千米以上的高原作业（不包括世居高原者）；
- (14) 连续负重每小时在 6 次以上并每次超过 20 公斤，间断负重每次超过 25 公斤的作业；
- (15) 使用凿岩机、捣固机、气镐、气铲、铆钉机、电锤的作业；
- (16) 工作中需要长时间保持低头、弯腰、上举、下蹲等强迫体位和动作频率每分钟大于 50 次的流水线作业；
- (17) 锅炉司炉。

3. 未成年工患有某种疾病或具有某些生理缺陷（非残疾型）时，不得安排其从事以下范围的劳动：

- (1) 《高处作业分级》国家标准中第一级以上的高处作业；
- (2) 《低温作业分级》国家标准中第二级以上的低温作业；
- (3) 《高温作业分级》国家标准中第二级以上的高温作业；
- (4) 《体力劳动强度分级》国家标准中第三级以上体力劳动强度的作业；
- (5) 接触铅、苯、汞、甲醛、二硫化碳等易引起过敏反应的作业。

4. 应按下列要求对未成年工定期进行健康检查：

- (1) 安排工作岗位之前；
- (2) 工作满 1 年；
- (3) 年满 18 周岁，距前一次的体检时间已超过半年。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 工厂管理十讲

作者 = 张志敏著

页数 = 184

SS号 = 11876816

出版日期 = 2007.5