

人力资源管理之精细化管理只是一种理念
人力资源管理考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/528/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_528137.htm 现场管理、生产管理、设备管理、质量管理等都要精细化，而5S、TPM、精益生产等管理活动就是精细化的重要手段。某大型国企一个中层干部告诉我，估计明年他们的企业不会请我们推行5S了，因为公司某位领导昨天告诉他：“企业自己推行5S已2年了，明年不再推5S，要推行‘精细化管理’了”。听了这话，我真是有点哭笑不得，想想该公司自己推行5S两年来，虽然有些变化，但对于5S的精髓并没有把握住，基本上就是画画线，考|试/大搞搞卫生，现场没有“对”与“错”，工具、器具、周转车、手套、材料、半成品、消耗品等各种物品随意摆放，设备油管脱落、脏污，而“严禁碰撞仪表盘”之类的无用警示语倒是不少。我当时在该公司讲完2天的5S课后，下面人就说：“与肖老师展示的那些公司的5S效果相比，我们这两年白做了。”精细化离不开具体的管理方法前不久，笔者曾在深圳给某大型国企的90多名中高层管理者上了一天TPM设备保全的课程，课后好几位学员对我说：“我清楚我们公司为什么‘精细化管理’推行的效果不好了，肖老师的一句话让我们找到了原因，那就是‘精细化管理’只是一种理念，现场管理、生产管理、设备管理、质量管理等都要精细化，但对于制造型企业来说，实现精细化的手段就是5S、TPM、LP（精益生产）等管理活动”。确实如此，我觉得我们许多企业，尤其是许多大型国企，领导高高在上，与下面的干部，尤其是一线干部“相距甚远”，远到下面的干部连对领

导说一句话的机会都很少，更别说认真听取现场干部的反映了。考|试/大一些企业领导不认真倾听来自下面的声音，不清楚下面真正需要推行什么样的管理活动，外请老师来讲课时，自己也不参加，根本就不了解5S、TPM设备保全、精益生产的精髓与应该取得的效果。例如，以为画画线、贴贴标识、搞搞卫生就是5S了，画个设备点检线路图、要求设备维护部门编制几张点检加油紧固表就是TPM了，买些设备摆成U字就是精益生产了，或者认为中国根本就不适合推行精益生产。我真的为这样的企业领导感到悲哀，考|试/大更为他们的企业每年花钱不少，现场各种管理的水平却数十年一直在低水平徘徊感到悲哀。不是吗？几十年了，到现在许多企业现场管理还十分混乱（有些企业车间表面上不错，但工具柜、资料柜、器具柜、油库、维修班、材料仓库、设备周边的材料和在制品、消耗品仓库等地方惨不忍睹），各种在制品数量、材料库存居高不下，质量问题频繁发生。出了问题就是“工人违反操作规程”、“要加强质量意识教育”、“要提高工人的责任心”，几十年了，“加强质量意识教育”、“提高员工责任心”恐怕是这些企业各种文件、措施中最常见的句子了。在“十分完善”的严厉的处罚制度下，干部还普遍抱怨“工人不按规定做”，面对种种混乱与困惑，“工人素质太差”、“国有企业体制造成的”等借口不绝于耳。领导们忙战略，忙着提出新的理念；中层干部忙着体会领导的新理念，并忙着上传下达这些新理念；中基层干部盼着技改；基层员工按天取工资，“做一天和尚撞一天钟”这些现象正是国内许多大企业的现实写照。打造“制造强国”的必由之路同属于东方文化圈的日本丰田等企业数十年如一日推

行5S、TPM、精益生产，理光、三星等世界500强也是如此。丰田一家公司的年利润比美国三大汽车公司通用、福特、克莱斯勒年利润之和还多。像丰田等优秀企业一样，通过以5S、TPM为基础的精益生产排除一切浪费，尽可能降低原价，考|试/大企业才有良好的效益，才能做强，在经济危机生存下来，以图危机过后快速增长。空谈精细化管理，从上到下都大谈特谈理念，理念高高在上，没有行之有效的方式方法让理念落地，无法真正转变为一线工人的自觉行为，所谓的精细化管理又将是一场闹剧。只有当中国大型企业领导们真正认识到什么是精细化管理，着手“激发出一线员工的聪明才智，让他们能积极主动地投入到5S现场管理、TPM设备保全、精益生产实物流、信息流优化的各种改善中去”的时候，中国才有可能成为制造强国。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com