



赢在执行企业管理咨询有限公司



0

广州日日香食品有限公司

调研诊断报告

调研报告人：吴健朴老师
唐昌锋老师

jian wu

2017/4/2

目 录

一、项目源起、致谢.....	2
二、前言	3
三、日日香公司简介及问卷调查分析	5
四、日日香公司现状分析及诊断	11
（一）公司生产系统分析诊断与改善对策	11
（二）企业文化诊断与根源分析	27
（三）公司人力资源现状分析与组织架构诊断	28
五、生产管理升级改善思路.....	35
六、生产管理升级推进计划与实施方案	38
七、赢在执行管理思想及模式.....	41
附、企业全体人员如何面对管理变革	46

一、项目源起、致谢

受广州日日香食品有限公司董事长兼总经理陈沈日先生委托，广东赢在执行管理咨询公司咨询项目组于2017年3月20日正式进驻日日香公司，展开了为期12天的管理现状调研工作，在此期间，项目组通过问卷调查、访谈、查阅记录、深入生产一线等方式对日日香公司进行了较为全面、细致、深入的调研，形成了本调研报告。

在项目组老师深入调研的期间，得到了日日香公司董事长陈总和各级职员的大力支持与配合。日日香公司全体员工能够坦诚相见、正视公司自身问题，期望通过管理变革来突破公司管理瓶颈、解决公司存在的问题，推动公司健康发展，形成日日香公司持续发展的永动力，他们渴望得到改变和提升的心情深深打动了我们。正因为如此，调研工作才得以顺利开展。同时，项目组老师得到了日日香人在生活上的亲切关心与照顾。在此，我谨代表赢在执行咨询公司项目组老师对日日香公司董事长陈总的关怀及全体干部员工的配合表示衷心地感谢！

赢在执行管理咨询公司

驻日日香项目组

2017年4月2日

二、前言

2017年3月20日，广州日日香食品有限公司调研工作正式拉开帷幕。随着调研工作的展开、深入以及与日日香公司各部门、各阶层人员的沟通 and 了解，我们发现：日日香公司经过多年的发展，形成了自己的研发、生产和应用、销售网络。在产品研发、品牌影响度等方面已经有了较好的基础，在食品香料香精添加剂行业有重大影响力，公司建立并取得了 HACCP 质量管理体系认证、食品安全管理体系认证。但在内部管理系统的建设、维护和执行力方面依然存在较多问题，这与打造一个管理规范、制度严明、执行力强的现代化企业还存在一定的差距。

赢在执行项目组通过调研发现，日日香公司职能部门设置齐全，人员配置充足，但各项规章制度、流程不太完善，并且整体的执行力较低，在公司繁忙的表象下面，掩盖着许多管理缺失：车间仓库现场管理不善、库存周转不快、存在物料呆滞及计划达成率不高等等……面对许许多多这样的问题，日日香公司还有大的改善空间，须全员参与到生产管理改善中来。

前期同陈总的多次访谈中了解到本次管理改善的主题是“生产管理升级”：重点整治仓库、车间现场环境，提升生产现场标准化管理水平；提高全员品质意识，提高产品质量；完善计划和生产流程制度，实现生产规范化管理并提升员工士气。陈总希望借助管理咨询公司的外部力量，为企业把脉诊断、找到阻碍企业持续提升效率的根源、系统性地提出整改方案，运用科学的管理理念和方法，标本兼治，实

实实在在地解决以上问题。这也是全体日日香公司员工和管理咨询项目组在今后需要全力以赴实现的目标，更是我们义不容辞的责任。

本调研报告将分为以下几个部份进行陈述：

一、项目源起、致谢

二、前言

三、日日香公司简介及调研说明

四、日日香公司经营现状分析与诊断，存在问题及对策

五、生产管理升级改善思路

六、生产管理改善实施方案

特别说明：本诊断报告中所有资料均来自于日日香公司相应部门提供及调研、访谈整理。本次调研诊断报告之原则：

(1). 对事不对人原则：报告中所列举的问题不针对任何个人，只针对事态本身。

(2). 抽样原则：由于时间仓促，抽样数据有限，报告难免存在不足、以偏概全或遗漏，不足之处敬请理解与支持。

(3). 帮助改进原则：报告中所提出的问题，并不是针对个人，而是为了帮助各部门认识问题的本质并持续改进。

在此，祝广州日日香食品有限公司百尺竿头更进一步，在食品添加剂、香料香精行业独领风骚！

三、日日香公司简介及调研说明

(一)、公司简介



广州日日香食品有限公司成立于上世纪九十年代初，是一家集研发、应用、生产、销售于一体的高科技企业，也是我国较早生产食用香精香料、调味品的企业之一，总部设于广州番禺东兴工业区内。

公司产品分为咸味、甜味两大系列，广泛应用于方便面食品、休闲食品、餐饮调味料、肉制品、速冻食品、饼干、饮料、糖果、冰淇淋等领域。

公司在中国设有 15 个办事处，驻海外办事处 3 个，销售网络遍布全国 30 多个省市，拥有中国香精香料行业较大的直销网络，目前终端客户已经达到 3000 多家，销售额以每年 25% 的速度增长，产品畅销全国，并远销出口到东南亚、欧洲、南美等国家和地区，公司已获得由广东出入境检验检疫局颁发的调味料出口食品卫生证备案（号

码为：4400/17105）2004 年，公司按照国际现代化食品生产规范的标准，在广州番禺扩建了生产办公面积达上万平方米的现代化新厂房，并引进了多套先进的生产设备。2015 年日日香升级改造再次进行，共投入一千万元，分为两期工程，改造所有生产车间（粉体、液体、膏状），采用 304 不锈钢全包围车间，车间生产全程采用闭路监控，所有车间新风入口采用臭氧杀菌消毒，二次更衣设有风淋除尘装备。日日香在 2004 年就成立了广州日日香食品研究所，2015 年的升级改造重点是提升研究所的研发力度，优化各方面资源，工厂升级改造研究所中央厨房系统，设立品评系统，不断提升研发能力，与国家 211 工程重点大学——江南大学共同开发新产品，并把和江南大学、华南农大等高等院校的合作常态化，搭建起了和高校交流和拓展的平台。

“保障食品安全，确保产品质量，共建和谐社会”是广州日日香食品有限公司的质量管理核心，为此公司专门成立了全面质量管理中心，日日香先后通过了 ISO22000：2005(证书号：001FSMS1301167)、HACCP（证书号：001HACCP1300597）、复合调味料 QS（证书号：QS440103070640）、食品添加剂 QS（粤 XK13-217-00009）和调味料出口食品卫生证备案（备案号：4400/17105）等认证。“日日香，香飘万家”是我们锲而不舍的追求。

(二)、本次调研问卷调查说明及反馈数据分析

附本次书面问卷调查结果如下表：

企业管理改善综合调查问卷

尊敬的日日香同仁，你们好！此次调查问卷统计结果如下：

（本次共发出、回收调查问卷 89 份，其中有效问卷 87 份，两份空白）

一、您对本企业/日日香公司的满意度是？

1、定性判断：☐非常满意 ☐比较满意 ☐基本满意 ☐不满意 ☐很不满意；

基本满意：73.6% 比较满意：17.2% 其它：9.2% 共 87 份

2、定量打分：如果按满分 100 分，您的满意度分值是（ ）分。共 81 份

90 分以上：27.2% 90——80 分：27.2% 80 分以下：45.6%

二、您觉得本企业目前存在问题的严重性？

☐很严重 ☐比较严重 ☐一般，不严重 ☐基本没有什么问题 ☐很好，没问题

一般，不严重：90% 比较严重：8.7% 其它：1.3% 共 86 份

三、您认为日日香企业存在的三个问题是：

答：1、管理制度不够完善，工作分配不明确。

2、沟通不顺畅

3、员工培训太少

四、您对本企业比较满意的是哪几个方面？

答：1、工作时间不长，比较自由，相处融洽。

2、公司有包食宿，出粮准时。

3、厂区卫生。

五、您所在的企业哪些方面最急需需要改善的？

答：1、执行力差，各部门之间的沟通不顺畅，防鼠和苍蝇，没有养成良好的习性（随手关门）

2、奖罚不分明，对有效制度执行不彻底，监督力度不够。

3、工作鞋总是湿的，伙食差，团体活动少。

六、您对日日香企业的未来发展有信心吗？

☐很有信心 ☐信心不足，担心下滑；☐看不到希望 正考虑离职 ☐无所谓，我不关心

很有信心：62.4% 信心不足，担心下滑：26% 其它：11.6% 共 85 份

七、您认为您所在企业的制度健全吗？

☐很健全 ☐有少量制度，但不太全面 ☐没有什么制度，一团糟；

有少量制度，但不太全面：77.1% 很健全：21.7% 其它：1.2% 共 83 份

八、请您对本企业“六好”满意度打分（每项满分按 100 分算）共 87 份

1、好路子（发展方向空间、发展前途打分） 您的评分（ ）；

90 分以上：34.5% 90——80 分：17.2% 80 分以下：29.8%

2、好班子（您对企业领导班子打分） 您的评分（ ）；

90 分以上：35.7% 90——80 分：33.3% 80 分以下：31%

3、好机制（您对企业体制、制度流程打分） 您的评分（ ）；

90 分以上: 33.3% 90——80 分: 28.7% 80 分以下: 38%

4、好队伍（您对员工队伍整体素质打分） 您的评分（ ）；

90 分以上: 34.5% 90——80 分: 34.5% 80 分以下: 31%

5、好风气（您对企业文化、风气打分） 您的评分（ ）；

90 分以上: 31% 90——80 分: 28.7% 80 分以下: 40.3%

6、好法子（您对企业管理经营手法科学性打分） 您的评分（ ）；

90 分以上: 29.9% 90——80 分: 32.2% 80 分以下: 37.9%

九、您认为员工之间团结吗？如果不够团结，原因是什么？

答：□团结 □不团结。 原因：

团结: 75.6% 不团结: 24.4% 共 82 份

十、您认为您所在企业的员工队伍稳定吗？

□很稳定 □基本稳定 □不稳定 □很不稳定

稳定: 64.7% 不稳定: 20% 其它: 15.3% 共 85 份

十一、凭您的感觉，目前您所在企业有百分之多少的人想辞工？ 答：有 6 %。注：取平均值

十二、您认为员工想离开的最主要原因是什么？

答：生产辛苦，有气味，工资低

十三、在“高兴”和“高薪”两者之间让您作一选择的话，您个人更看重哪一点？

答：□高薪 □高兴。为什么？

高薪: 50% 高兴: 50% 共 82 份

十四、您是通过什么途径进入本公司的？

□人才市场 □老乡朋友介绍 □私人中介 □看广告自己来的

老乡朋友介绍: 51.3% 看广告自己来的: 23.1% 其它: 25.6% 共 78 份

十五、您期望您的上司有什么管理方式和表现？

答：□命令式 □协商式 □引导式 □自觉式

引导式: 55.6% 协商式: 27.2% 其它: 17.2% 共 81 份

十六、您认为公司目前对您的管理是：

答：□很严厉 □严格 □适度 □宽松

适度: 62.2% 严格: 32.4% 其它: 5.4% 共 74 份

十七、假若要吸引您长期留在本企业，请您在下列因素中选最主要的三个？共选 231 人次
比率

答：□ 企业需壮大发展，让我看到未来 16.0%

□ 提高工资待遇（涨工资） 23.4%

□ 改善工作条件 10.8%

□ 完善生活设施和条件 6.0%

□ 给我发展空间和施展才能的机会； 8.7%

□ 创造良好的企业氛围及建立和谐的人际关系。 7.8%

□ 上司要加强对我的信任。 6.5%

□ 必须经常对我们进行培训提高 4.3%

□ 有赏罚严明、多劳多得的激励机制 7.8%

□ 职责更明晰，用人更合理，能施展员工所长。 8.7%

十八、本企业里员工之间的关系和风气怎样？

答：□很好 □良好 □一般 □不好

良好：60.2% 一般：19.3% 其它：20.5% 共 83 份

十九、您倾向于有组织的企业的集体活动？还是个人自由式的活动？

答：□统一组织的，因为这样人多有意思 □个人自由活动，因为这样自由自在。

统一组织的，因为这样人多有意思：88.7% 个人自由活动，因为这样自由自在：11.3% 共 71 份

二十、根据您的了解，本公司的工资水平与周遍或同行相比，处于什么水平？

答：□上游 □中上游 □中游 □下游

中游：59.3% 下游：29.6% 其它：11.1% 共 81 份

二十一、在您看来，制约您所在公司进一步发展的关键不良的因素是什么？

答：文化知识低，专业技能不够

二十二、您希望拿稳定的较低一点儿的固定工资，还是希望拿高一些的带有一定风险的绩效考核工资？

答：□低薪 稳定 □高薪 有风险

高薪 有风险：71.4% 低薪 稳定：28.6% 共 84 份

二十三、您在该企业工作生活中，感到最大的不方便是什么？

答：自我学习不方便

二十四、您对自己目前的工作如何评判？

□很满意 □比较满意 □基本满意 □不太满意 □很不满意

基本满意：63% 比较满意：23.5% 其它：13.5% 共 81 份

二十五、金无足赤，人无完人。如果要您以诚实的态度给自己和上司分别打分，您打多少分？ 共 77 份

答：自己： 分 90 分以上：29.8% 80——90 分：48.1% 80 分以下：22.1%

上司： 分 90 分以上：63.3% 80——90 分：26% 80 分以下：10.4%

二十六、如果请您对您的上级领导建一言，您最想说的一句话是什么？

答：领导您辛苦了，相互信任。

二十七、我们咨询项目组进驻公司，目的是帮助改善公司的管理和运营，您希望我们怎么做？

答：经常对我们进行培训和教育，提高食品安全意识，提升相互之间快速沟通机制

二十八、对我们进驻企业开展咨询您有什么期望？准备怎样配合执行改善？

答：1、期望：提升自己的业务水平，降低公司运营成本，提高员工的收入，建立合理规范的规章制度

民意综合 调查问卷	发放 份数	回收 份数	有效 份数	回收率	有效率
--------------	----------	----------	----------	-----	-----

2、配合：严格执行和配合老师的要求，与企业共同进步。

综 合		89	89	87	100%	97.8%
--------	--	----	----	----	------	-------

以上问卷调查结果得出如下结论：

1. 本次调研共发出民意调查问卷 89 分，回收 89 份，回收率 100%，其中有效问卷 87 份，有效率 97.8%。
2. 从劳资关系来看，90%以上的员工对公司满意并认可，认为公司的问题不严重；从本公司“六好”满意度来看，员工看好公司前景，愿意继续为公司工作；86.5%的员工对自己目前的工作感到满意，
3. 从薪酬福利来看，员工对现有工资不满意，89%的员工认为工资收入处于行业中下游水平；71.4%以上的员工愿意拿高薪一些但有一定风险的绩效考核工资，只有 28.6%的员工愿意拿低薪一点稳定的工资；在“高薪”和“高兴”选择上各占 50%；
4. 从制度的全面性调查，77.7%员工认为有少量制度，但不太全面；
5. 调查发现员工对公司风气和员工之间关系认可，大多数人倾向于有组织的企业的集体活动；
- 6、调查发现员工责任心尚可，但问责机制没有，做好做坏一个样；老板出钱给部门做绩效考核奖金，但没有发挥出效果；
- 7、62%以上的员工认为干部管理宽松，希望上级采用引导式和协商式的管理方式，多培训和教育，提高食品安全意识，提升部门之间快速沟通机制。大部分员工支持管理变革，认为变革才有出路；
- 8、员工对后勤服务不满意，对卫生和饮食要求改善。

9、认为日日香企业存在的最突出的三个问题是：

- 1）、管理制度不够完善，工作分配不明确。
- 2）、沟通不顺畅；
- 3）、员工培训太少。

10、认为企业方面最急需改善的有以下方面？

- 1）、执行力差，各部门之间的沟通不顺畅；
- 2）、奖罚不分明，对有效制度执行不彻底，监督力度不够。
- 3）、防鼠和苍蝇，没有养成良好的习性（随手关门）
- 4）、工作鞋总是湿的，伙食差，团体活动少。

四、日日香公司现状分析诊断及改善对策

（一）、日日香公司生产系统分析及诊断

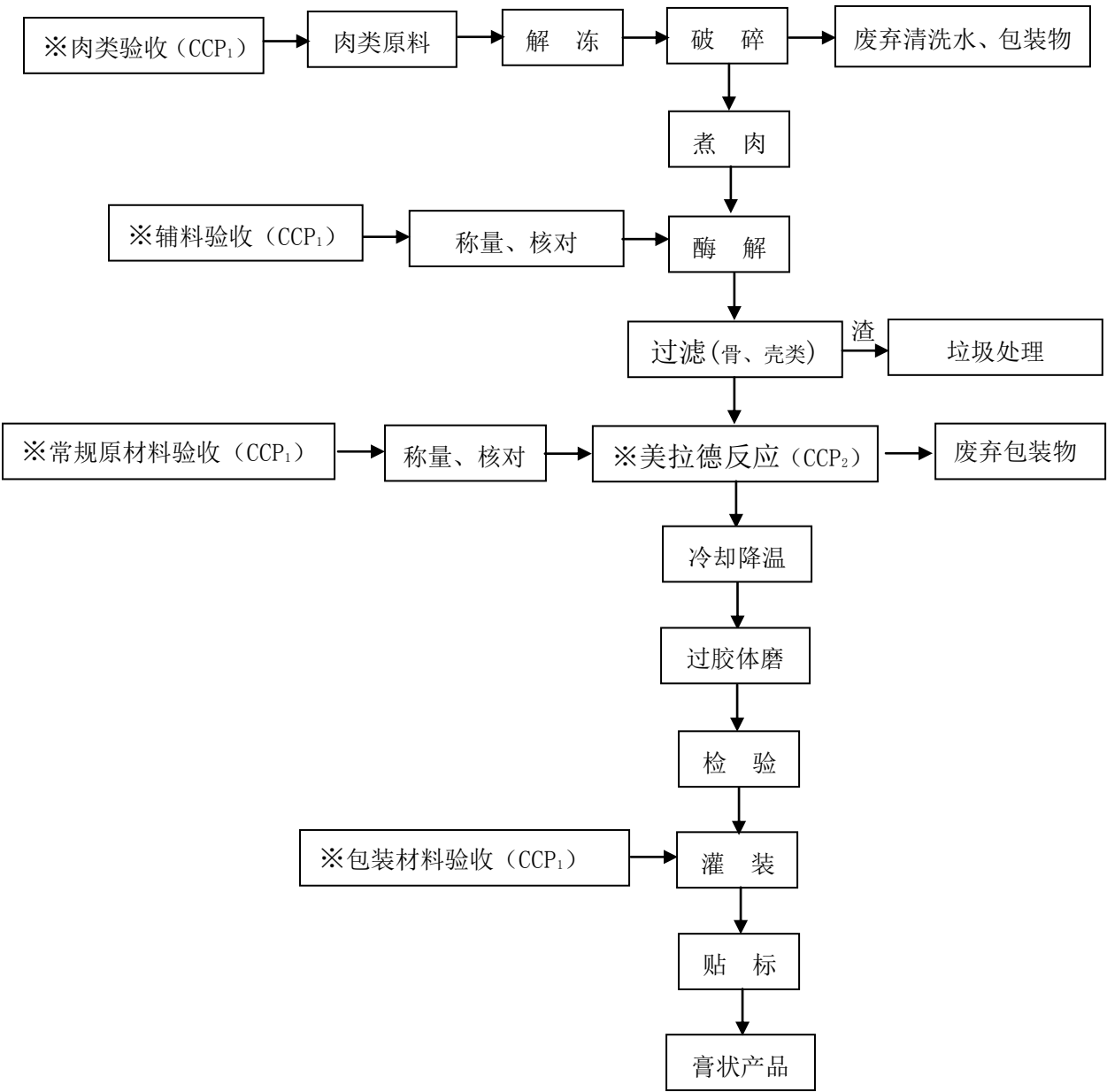
广州日日香食品有限公司的生产系统含业务接单、生产调度、物控计划和采购、生产车间、仓库、物流和品质管理等部门的协调运作。

生产车间共分为二车间，一车间为合成、干燥车间；二车间分为复配、微波、粉碎车间。仓库有材料仓库、半成品和成品仓库。

广州日日香食品有限公司的产品主要有：液体类香精、浆状类香膏、固体（粉末）类香粉三大类。

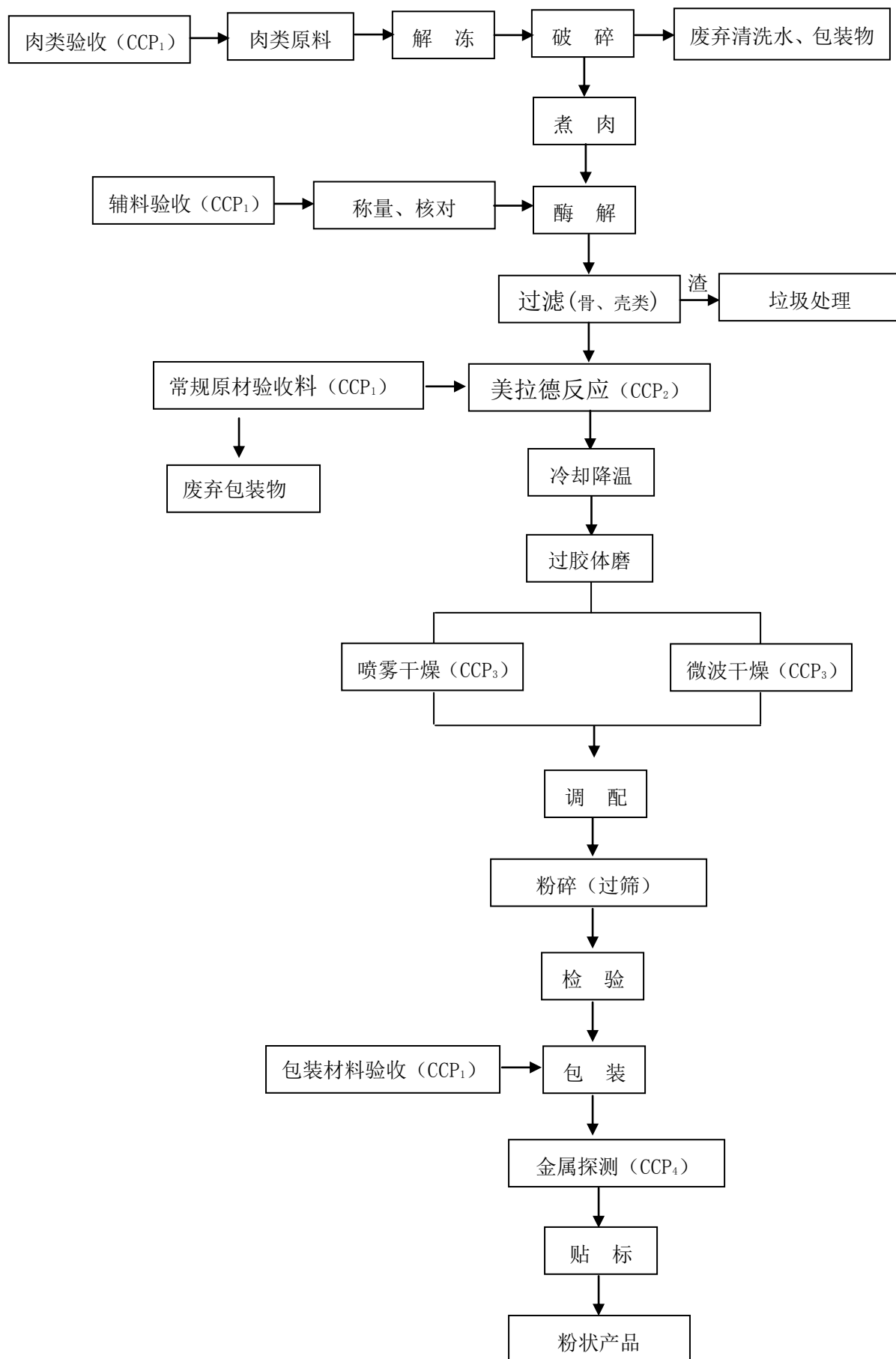
1、日日香公司生产工艺流程图如下：

流程图 1 浆状类香膏生产工艺流程图



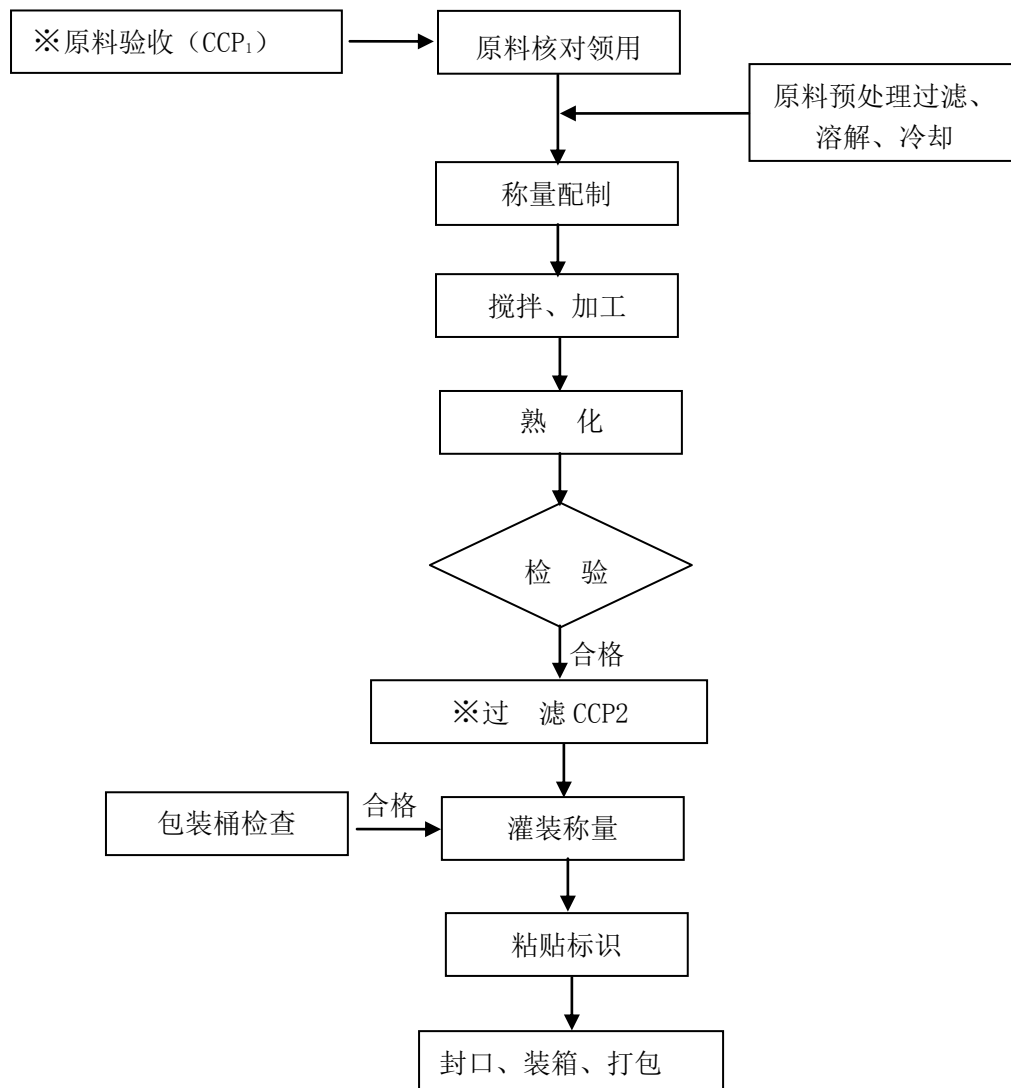
注：带有“※”为关键控制环节。

流程图 2 固体（粉末）类香粉工艺流程（拌和型）



流程图 3

液体类香精工艺流程图



注：带有“※”为关键控制环节。

2、计划链管理分析及诊断

1) . 订单评审失控

(1) 所接订单均没有进行有效评审, 对于交期的确认仅客服人员按照订单种类及排产周期对应的标准给客户回复交期, 未对生产能力及完成时间的可行性进行充分评估。

(2) 因没有对订单进行有效评审, 造成有些订单不能按客户要求日期交货。

(3) 据客服部反映急单都没有进行订单评审, 就直接下发调度生产。

公司订单号	客户订单号	客户名称	型号	数量 (KG)	规格	交货日期	备注 (延期及发货安排、检验报告)	业务员	计划生产日期	物料部发货安排	到货日期
170303-041		汕头绿源	纯洋葱精油 11489	20	20KG/箱	急, 尽快发货		李宇伟	3.03	3.06	
170303-042		河南宏厨食化	番茄粉 HQ6028 (P-91125A)	200-100-200	20KG/箱	尽快发货		王瑞花	3.06	3.04/3.06	
170307-080	00017225	惠州比奥德 (非福) (加单)	A040057高 胸肉香味剂 CW-91101E (CW-21212)	200	25KG/桶	3.10	10号先发出检验报告后补		3.08	3.10	

订单用不同颜色标注:
 绿色/无颜色 代表已发货
 黄色 可生产
 红色 正在处理
 蓝色 订单取消或未确定或未同意以下单

出货日期在生产日期之前?

现象分析:

- 标准: 有简单的大致交期, 但实际完工交期无法准确界定。
- 制约: 销售合同交期是否合理无人评审;
- 责任: 订单是否有评审、不评审导致不良后果无人追究和承担责任。

改善对策:

- 标准: 由生产调度统筹管理订单评审、计划安排、物料计划及生产进度跟踪, 明确规定订单评审的各过程要求, 明确规定订单评审不到位产生的不良后果应承担的责任;

- 制约：由稽核办负责监督检查每个订单的评审过程和结果，在客服与生产办之间建立横向问责关系；
- 责任：订单未评审或评审不到位产生的不良后果，由稽核办或受影响部门对责任人直接追究责任。

3) . 主生产计划没有

现象分析：

- 标准：无明确的生产计划管理制度，计划如何安排没有规范的操作依据；
- 制约：计划安排是否合理、实际进度是否按要求达成、未达成原因是否有进行认真分析、是否切实采取措施进行改善等，均无人进行分析、检查和监督；
- 责任：计划安排是否合理、实际进度是否按要求达成、未达成原因是否有进行认真分析、是否切实采取措施进行改善等，均没有进行责任追究，没人承担责任。

改善对策：

- 标准：制订《主生产计划管理控制卡》，规范主生产计划的操作方式，以生产调度为主导制订“主生产计划表”（见附图），将主生产计划作为各部门进度控制的总指导依据；
- 制约：由稽核办、生产、客服等部门对主生产计划的合理性进行监督检查；
- 责任：主生产计划没有按规定操作，计划内容有误等，由稽核办或横向受益部门向生产部责任人进行问责。

3、物流链管理分析及诊断

1)、物料需求计划管理不到位:

公司没有物料计划部门，物料申购责任部门现由仓库下申购单。

[illegible]

18

现象分析:

- 标准：无规范的物料请购、物料需求计划管理制度，使物料需求操作无参考依据；
- 制约：无人对物料需求是否合理进行监督管理；
- 责任：超量、逾期购买时，无人追究和承担责任。

改善对策:

- **标准：**明确物料申购、入仓作业流程，规范材料请购、库存标准控制以及入仓程序；赋予物控部对物料集中控制的职责和权限，控制所有物料的流动。
- **制约：**每日由稽核办检查物料申购、入仓是否按程序要求执行，物料申购后采购是否按回复时间跟进物料到厂，由生产部对物控部进行横向制约；
- **责任：**物料需求操作过程不符合要求时，由稽核办或受益部门向责任部进行问责。

2)、仓库管理不到位

仓库虽建有账，且有分类，但实际材料、半成品、成品仓库放置混乱，没有按区域规划定置摆放，且较多物料没有标示卡，找料花费时间长，因长期没有进行过真正的盘点，造成很多物料系统数据与实物不符。

19



现象分析:

- 标准：有仓库管理制度但未按其执行；
- 制约：无人对库存材料是否处于受控状态进行监督管理；
- 责任：材料数量短缺无人追究和承担责任。



改善对策：

- **标准：**对仓库进行全面区域规划，实施定置化管理；制定及修改现有《仓库管理制度》、明确规范仓库帐物管理流程，定期对仓库进行全面盘点，清楚掌握物料、半成品、成品最新状况；
- **制约：**由稽核办按规定时间对仓库帐物卡相符率进行监督抽查；
- **责任：**发现有帐物不相符者，由稽核办对责任仓管员进行问责。

3)、呆滞料、呆滞成品、废料管理缺失：

现象分析：

- **标准：**呆料分类标准不明确，无后续处理意见。
- **制约：**呆滞料管理状况是否合理、是否有定期处理呆滞料等无人分析，无人进行监督管理；
- **责任：**呆滞料长期积压、未按规定进行处理等无人追究和承担责任。



改善对策：

- **标准：**制定《呆滞品管理制度》，规范物料申购、入仓、最高库存控制以及呆滞料处理，从而减少呆滞物料的产生；
- **制约：**由稽核办负责对呆滞物料的产生原因进行稽核检查，由技术部主导呆滞品利用并提出奖惩措施；
- **责任：**凡因失职而造成的呆滞品由稽核办向责任者问责，凡合理利用呆滞料而减少库存积压者由仓库提报奖励。

4、生产过程管理失控分析

现象分析：

标准：无明确的《车间管理制度》、生产物料乱摆乱放，生产过程浪费料，工人不执行工艺防护要求，生产环境维持差，员工培训少。

制约：无人对生产过程是否按工艺纪律要求执行进行监督检查；

责任：无人对生产过程执行不合理造成的异常、成本浪费承担责任。



改善对策:

- **标准:** 补充完善车间工艺流程, 减少物料搬运, 规范计划排单, 修订《车间管理制度》, 严格培训要求员工, 约束车间所有人员的随意性; 建立生产看板, 协调各工序间的进度安排。
- **制约:** 由稽核办、生产办对车间的生产状况进行稽核监督, 对现场环境维持及工艺纪律执行、计划完成等进行检查, 对各工序间的交接(数量、质量)进行检查监督。
- **责任:** 对违反规定操作, 对计划未按规定完成者进行问责。

2)、生产协调不力

公司没有召开专门的生产协调会议，各生产部门之间缺乏有效的沟通协调渠道，生产中存在的各种问题，如物料欠料问题、生产进度问题、品质异常问题、出货等各种异常问题不能得到及时协调处理。

- **标准：**无生产协调会议议程和该会所达到的目的，也没有会议决议，更没有进行验证。
- **制约：**无人对生产任务完成情况进行监督检查；
- **责任：**会议无决议决议，无人承担责任。

改善对策：

- **标准：**定期召开生产协调会，明确规定生产订单异常协调的方式与生产过程中的品质问题进行解决。
- **制约：**生产办负责生产协调会的召开，对形成的会议决议进行跟踪落实，稽核办对生产办在出现生产异常时是否进行生产协调进行监督、检查，对会议决议中相关责任人员是否落实进行监督。
- **责任：**对未按要求召开或未参加生产协调会的人员，按要求追究相关人员责任。对会议决议中的相关内容未执行的责任人员进行问责。

3) .生产设备管理不善

目前公司有《设备操作、保养指导书》，明确现场每天下班前对机器、工具进行清理，每季度必须对机器进行一二级保养等内容，但实际执行很不到位，部份设备闲置设备未得到及时处理、工具乱丢乱放。



现象分析：

- 标准：有比较明确的设备管理制度，机器保养规定；但未执行到位
- 制约：设备是否有按规定维护保养无人监督检查；
- 责任：设备不按规定维护保养也无人承担责任。

改善对策：

- 标准：完善设备保养管理制度及有关规定，明确规定设备维护保养责任人、时间及范围；
- 制约：由稽核办、维修组负责对设备的维护保养、维修及时性和有效性进行监督检查；
- 责任：对设备未按规定进行保养、维修申报不及时、维修处理不

及时者，追究直接责任人的责任。

5、质量管理分析

1) 过程检验失控

现象分析：

- 标准：有明确的过程检验标准与要求，但对过程检验不够重视。
- 制约：无人对检验员是否按要求检验进行检查监督；
- 责任：检验员未按规定检验无人追究和承担责任。

25



改善对策：

- 标准：制定《制程检验管理程序》，分车间制订《制程检验横向控制卡》，明确规定各车间制程检验责任、范围、重点控制对象，建立制程错漏检考核标准，将其与制程检验员业绩直接挂钩；

➤ **制约：**由稽核办不定期对制程检验过程及结果进行监督检查，在生产、品管之间建立横向制约关系，对制程检验过程和结果进行横向问责；

➤ **责任：**对未按规定进行制程检验的直接责任人进行问责。

2)、质量管控不到位

因出货紧急，成品未完成试验，包装发货后客户反馈投诉问题较高
现象分析：

➤ **标准：**无严格依照标准要求进行检验放行，无对成品检验及客户反馈的质量问题进行分析、检讨、改进、落实。

➤ **制约：**未对成品检验人员是否按标准检验进行监督检查，对存在的质量问题未及时主导跟进落实。

➤ **责任：**不按要求执行造成不良后果无人承担责任。

改善对策：

➤ **标准：**完善成品检验管理程序，明确规定成品检验责任、范围、重点控制对象，补充完善成品检验员业绩考核标准，对存在代表性、或突出的质量问题，由品管部主导相关人员开会检讨，提供改善跟进措施，预防问题再次发生。

➤ **制约：**由稽核办定期对成品检验过程及结果进行监督检查，同时在业务、生产、品管之间建立横向制约关系，对成品检验过程和结果进行横向问责；

➤ **责任：**对未按规定进行成品检验的直接责任人进行问责，对品质改善措施未落实执行的责任人员进行问责。

(二)、企业文化诊断及根源分析

1) 随意文化

日日香公司随意文化还是比较突出的，例如：订单进度交货随意、插单随意、会议结果跟进随意、员工工作随意等等，都表明日日香公司没有形成一种严肃认真的企业文化氛围。

2) . 责任文化缺失

根据民意调查表统计，奖罚不分明，对有效制度执行不彻底，监督力度不够。

3)、执行力差

各部门之间的沟通不顺畅，执行力差，防鼠和苍蝇，没有养成良好的习性。

改善对策：

①成立稽核办，建立稽核制度，对公司全方位实施稽核监督，推动各部门间、工序间横向控制关系，实施日日稽核、事事稽核，从而全面提升执行力；

②公司高层以身作则，维护稽核权威性，自觉遵守所有既定规章制度，在员工中重塑公平公正的形象；

③策划并实施各种类型的劳动竞赛、业余文化活动、会议等，改造公司的文化氛围，提升全员士气；

4)、会议管理制度

目前公司平时很少有周例会和月度总结例会，未见召开生产协调会及品质会议。

改善对策：

①增加生产协调会，由生产办主导，每日对各生产线计划、物料、交货问题进行跟进督导，对生产中存在的问题进行沟通协调。

②每次会议均形成会议决议，落实责任人员及完成时间。

③稽核办对会议决议的完成情况进行检查监督，对未完成的责任人员进行问责

5)、造成以上现象的根源：

(1) . 管理模式粗放，细节未落实；

(2) . 对事情不较真，不按章办事，造成执行力差、随意性强；

(3) . 个人权威置于组织权威之上，久而久之造成组织权威缺失；

(4) . 领导层过多的靠感觉做管理，无法做到精确性、逻辑性，埋下了粗放式管理的根；

(5) . 责任机制缺失，缺乏对事情一对一的究责。

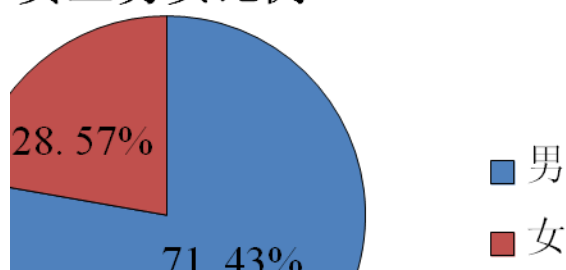
（三）、公司人力资源状况及组织架构分析诊断

1、公司人力资源状况分析及对策

1) 员工总人数、男女比例

总人数：126 人	男 90	71. 43%
	女 36	28. 57%

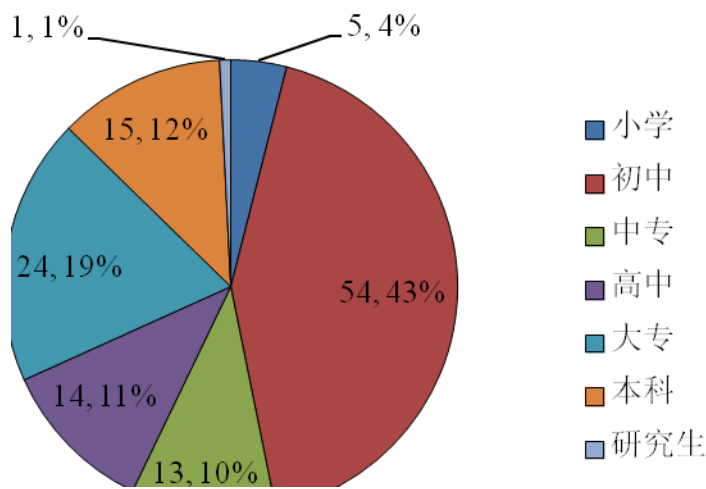
员工男女比例



2) 员工学历状况

总人数：126 人	小学	5. 4%
	初中	54. 43%
	中专	13. 10%
	高中	14. 11%
	大专	24. 19%
	本科	15. 12%
	研究生	1. 1%

员工学历比例



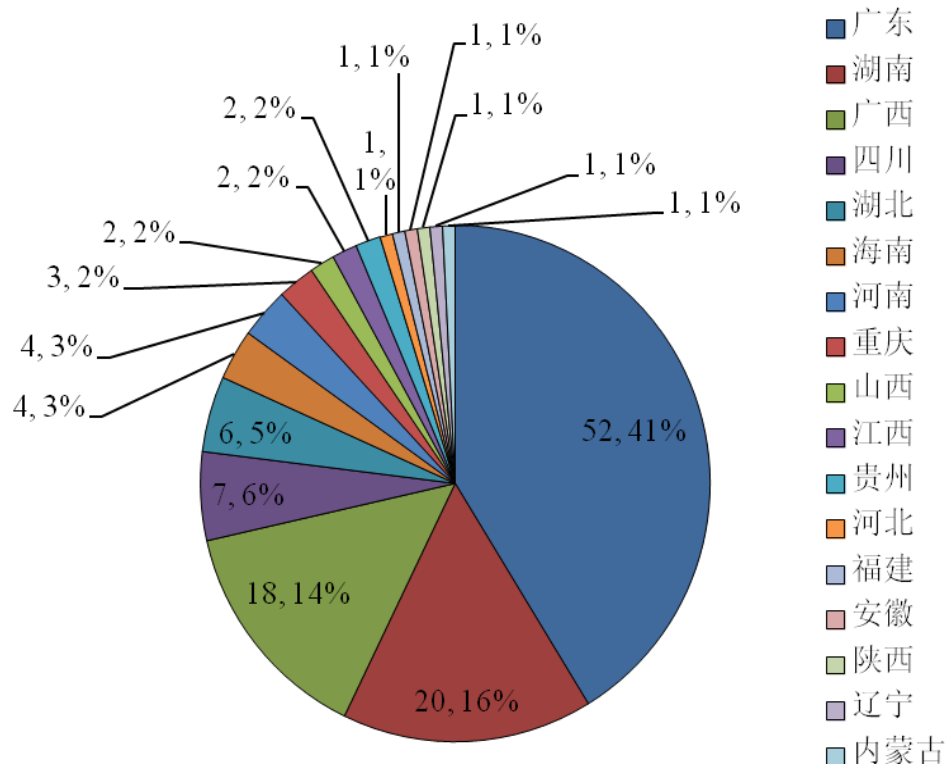
30

由以上图中可以看出，公司大专以上学历人员占总数的 40%，主要是管理人员和职员，员工学历则普遍偏低，初中及以下占 58.8%。

3) 员工籍贯比例

总人数：126 人	广东	52. 41%
	湖南	20. 16%
	广西	18. 14%
	四川	7. 6%
	湖北	6. 5%
	海南	4. 3%
	河南	4. 3%
	重庆	3. 2%
	山西	2. 2%
	江西	2. 2%
	贵州	2. 2%
	河北	1. 1%
	福建	1. 1%
	安徽	1. 1%
	陕西	1. 1%
	辽宁	1. 1%
	内蒙古	1. 1%

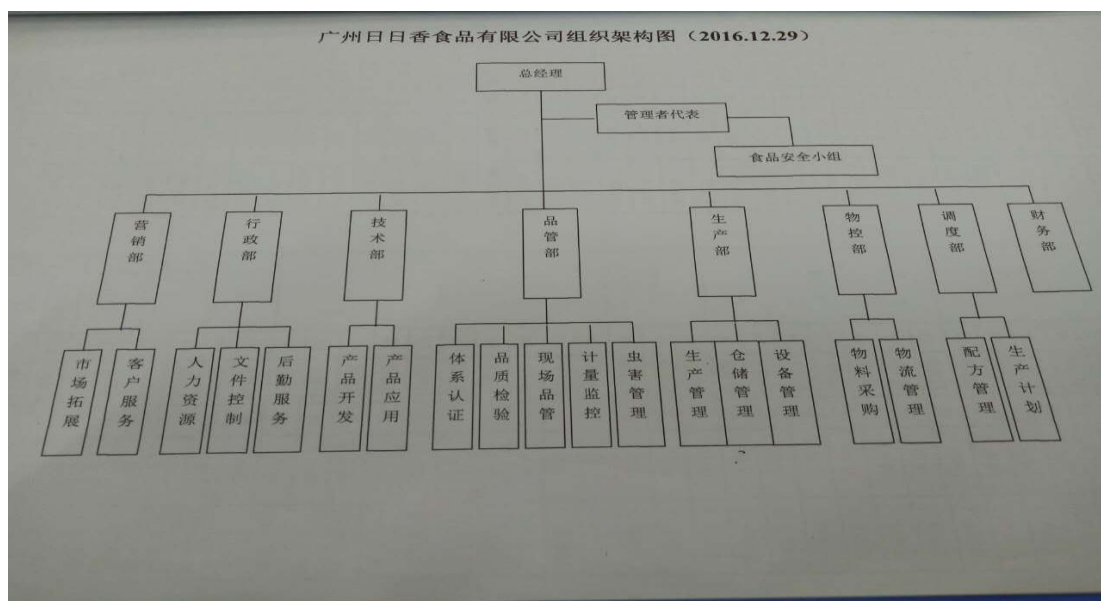
员工籍贯比例



31

从以上员工的籍贯比例分析图来看，员工主要来自广东、湖南、广西三省。

2、公司组织架构图分析：



1) 通过分析日日香公司组织架构图可以看出:

- (1) 仓库是由生产部管理, 物料欠料由仓库提报申请, 物料计划 MC 没有, 不利于物耗控制, 物流链失控;
- (2) 没有稽核部门, 责任文化缺失。

2)、从日日香公司现有组织架构合理性分析

由于无独立的稽核监督机构, 对公司制度、流程、生产计划、会议落实执行等情况的监督很少, 各部门工作只能靠上级领导检查, 但各职能部门行政领导往往会因为精力有限, 检查处于失控状态。

改善对策: (进行组织再造)

- ①成立稽核办, 直接向总经理负责, 对全厂范围内所有日常工作事项进行稽核监督, 选择适当的人员担任稽核员, 专职从事稽核检查活动, 日日稽核、事事稽核、日日考核, 全面提升执行力。
- ②增设 MC 人员, 充分发挥物控职能, 建立以计划物控为控制核心的订单运作系统, 提高订单的准时交货, 促进生产效率提升。
- ③成立管理变革领导小组, 建立和培养核心管理团队。

3)、部门职能、岗位职责分析:

公司目前存在部门职能、岗位职责界定不清, 现有的岗位职责只是为了 ISO22000 及 HACCP 认证做的, 不能真实、有效界定各岗位职责和功能, 且没实行绩效考核制度, 各岗位没有明确的 KPI 或 CPI 指标, 做好做坏一个样, 不能极大地调动广大干部员工的工作积极性。

没有专门人事管理人员, 只有一个行政主管对员工入职、合同签

订；员工入职培训没有，只由用人单位边工作边培训，缺乏系统培训。

改善对策：

- ①增设稽核部门，实现“决策、执行、监督”三权分立；
- ②强化各部门职能，修订、补充、完善各部门职能和岗位职责文件，在全厂范围内进行培训和考核，使各岗位人员明确自身职责范围、权利、责任。
- ③建立培训系统，选拔、培训关键岗位人员，提升各管理岗位人员的专业能力和职业化素养。

4）、公司执行力文化现状分析及诊断

- 失控点：**（1）公司有流程标准，但是未按照流程制度执行；执行、控制力不强，关键失控点流程又没有明确约定；
- （2）开会没有会议决议，大都是口头约定，未完成也不承担责任；
- （3）组织架构未体现三权分立及横向制约的作用；（如、M C对采购几乎没有横向管控）
- （4）岗位职责不清晰，很多事又没有人管理（如效率提升部分）；
- （5）生产车间各岗位没有科学的考核体系；
- （6）责任文化缺失，缺乏较真精神，由于个人原因造成公司损失，无人承担责任；
- （7）人事不分，领导既管人又管事；
- （8）口头文化盛行，没有科学的数据化管理。

改善对策：

(1) 建立监督系统、建立横向制约：

- 1) 制定并实施《工序横向控制卡》（三要素、稽核）
- 2) 开展横向制约 PK 活动。
- 3) 开展横向制约每周之星评选活动。
- 4) 制定并实施《部门横向控制卡》（三要素、稽核）

34

(2) 培养稽核人才、建立稽核机制：

- 1) 制定《稽核管理制度》。
- 2) 编制《周稽核战报》。
- 3) 编制《稽核日志》。
- 4) 制作稽核看板。
- 5) 开展稽核培训。
- 6) 开展稽核每日碰头会。

(3) 完善管理规范、建立责任机制：

- 1) 《赔偿制度》实施、稽核。
- 2) 开展稽核问责会（每周一次）。

(4) 开会制作《会议记录》，拟定会议决议，会议决议

未按时完成追究责任。

五、生产管理升级改善思路

经调研诊断，我们发现日日香公司有许多好的方面，但也存在诸多失控点，如上：计划及生产过程失控、仓库管理失控、质量管理失控、企业文化不良等等。针对日日香公司的实际情况，制定如下管理改善运作思路：

35

（一）、仓库的改善思路

- 1、仓库进行全面区域规划，进行全面整理、整顿，为后续规范化管理做准备。
- 2、各楼层仓库重新整理、划分。依物料属性，同时考虑客户及政府单位老考察，计划一、三楼仓库摆放整洁性的物料、成品。
- 3、成品仓的标识，目前是大头笔手写，建议使用《标签纸》打印张贴，既美观也给客户上档次，有品牌。
- 4、各仓库内部实行功能区域分类摆放……甚至清洁用具也固定位置摆放(也是防虫防鼠措施之一)
- 5、呆滞物料(成品、半成品、原料)，在保质期内，由项目组主导，生产副总和生产调度统筹，依生产订单，纳入《呆滞物料攻关方案》，从源头和高度重视消化(此点是食品行业爆仓、积压物料万恶之源，非日日香特色)。
- 6、纳入每周不定期巡查、评比机制。

(二)、生产及现场改善思路

- 1、每周客服、生产调度、生产经理实行碰头会，将订单按周进行《周计划排产》，主要是让相关部门了解一周的生产任务，让大家相互督促。
- 2、生产调度将一周的生产任务，依生产工艺将交货期分解到责任工序、车间、单位(含发物流时间)的具体完工时间……编成一张汇总表，即《主生产计划表》，相关部门负责人对各自完成时间签名确认，呈报一份公司(徐副总、陈总)，起到公司领导能掌握过程和过程结果(防止没解决又不上报:如烟台客户空运)，又能从具体事务中解脱出来。
- 3、导入《生产工艺纪律》专项整改活动，对穿衣戴帽洗手制度专题培训、辅导、稽查。
- 4、将各车间设备列清单《设备一览表》，落实到具体责任员工日常清洁保养并记录(备检查)，各车间设备落实到车间主任负责制……多余(闲置)设备由公司统一指定地方归口管理。设备纳入年度、月度保养计划。
- 5、导入《车间早会》制度，培养车间主任全面管理能力、管人能力、计划条理性能力(早会是很好的工具)。
- 6、以上纳入稽查：
 - A、实行责任员工与员工之间分:生产设备保养、生产工艺纪律 PK 比赛；
 - B、车间与车间，实行车间主任分生产计划达成率、空运费、设备

管理、员工劳动纪律 PK 竞赛，整个公司形成一股比、学、赶、帮、超的工作氛围。

（三）、公司各部门开展《周工作计划》管理：

- 1、让各部门对自己部门工作有个全局性认识。
- 2、将部门里的人和事全部统领起来，逐步实现：人人都管事，事事有人管。
- 3、让公司高层通过各部门《周工作计划》。既能掌握各部门工作开展的过程情况，又能让领导从日常事务性工作中解脱出来。
- 4、纳入《周工作计划》完成率 Pk，形成一股活跃的工作氛围。

37

（四）、公司风险防范管理

- 1、原料及供应商实行代码管理。分别由技术部和采购制定代码，一一对应。
- 2、客户实行代号管理。由客户部对客户制定代号，一一对应。
- 3、通过以上代码与代号，将公司的采购部、技术研发部、业务部三权分立，没有哪一个部门可以全部掌握一套从原材料到配方、到客户的完整资料，防止公司自己培养出竞争对手（此点是化工行业通病）

（五）、团队管理及建设

- 1、公司层面，设立一位稽核专员，将各部门的工作计划、生产任务、设备保养、工艺纪律等执行情况进行稽查、汇总、宣传、通报。
- 2、重新界定各岗位的《岗位职责》，各《岗位职责》进行培训、考试，并将考试结果公布(罚面子工程)。
- 3、《岗位职责》每条职责纳入稽查、PK、宣传、通报。
- 4、制作宣传栏，公平、公开、公正宣导公司时事政策，聚焦员工工作质量，激励优秀员工与干部，弘扬正能量企业文化。

（六）、终极目标，打造领导管人，流程管事

落实岗位责任，全面 PK，形成比、学、赶、帮、超文化，导入《工作计划》及结果，提纲携领，把公司领导(陈总)从具体事务中解脱出来。

六、生产管理升级推进计划与实施方案

(一)、生产管理升级改善整体推进计划

辅导期	第一期	第二期	第三期
辅导时间	1-2 个月	3 个月	1-2 个月
改善重点	诊断分析 全员意识改善 组织再造,成立生产管理改善推进小组 车间、仓库早会、生产协调会周例会导入 主生产计划, 攻关导入 销售订单评审导入 PMC 系统全面导入 采购购买预算与库存控制 稽核导入, 目视化管理导入 现场 6S 改善	巩固前 3 个月动作 横向控制导入 物流系统导入及改善 攻关、案例分析导入 生产人员导入培训考核 目视化改善 标准培训资料建立和完善 质量管理改善攻关活动 习性再造十二剧场渗透导入 设备维护保养全面导入	精益生产全面推行 品质系列标准及防呆培训 建立并推行全员改善 各类标准、流程再梳理、完善 看板管理优化 全员创新导入 库存控制思路和方法导入 成本降低思路和方法导入 工厂内训师训练 管理改善总结暨表彰
突破重点	样板仓库、样板车间	整个工厂	整个工厂

(二)、生产管理升级改善整体实施方案

1、变革初期树权威

- 成立管理变革领导小组，汇聚日日香公司核心力量；
- 从会议制度细节抓起，树立组织权威和制度权威；
- 高层带头，全员誓师，聚焦员工，创造全员参与管理变革的氛围。

2、变革过程打造核心团队

- 全员培训和研讨，统一员工价值观；
- 调整现有制度中存在的问题，理顺工作、规范员工思想与行为；
- 建立工作稽核机制，成立稽核办，狠抓全公司执行力；
- 建立公平公正公开的责任追究机制，化解员工对企业的认知偏差；
- 强化生产办职能，真正起到计划&物控职能，协调订单评估到出货全过程；
- 推动四个全面在公司的运作，培养员工对企业的认可度和归属感。

3、企业人心再造

- 公司核心思想与理念宣导，统一核心思想，统一核心价值观；
- 策划并组织述职与问责活动，选择典型事例对当事人进行教育，确定各职务人员完成工作的价值；
- 建立稽核办，强力推行稽核检查工作，日日稽核、事事考核，通过稽核反复抓、抓反复，打造责任文化与执行文化；
- 策划各层级之间的交流与讨论活动，解决思想的偏差；
- 开展案例分析活动，让员工在工作中得到教育，改变员工的工作习性和工作观念；

- 策划并实施有针对性的攻关活动、劳动竞赛等主题活动，提升员工工作积极性；
- 有针对性地开展文化活动与管理活动，通过活动改变意识观念，通过意识观念改变而达到行为与结果改变；
- 建设人才梯队，为员工提供发展空间。

4、实施流程改造, 突出管理控制

- 明确管理失控的环节，设计控制点；
- 建立标准化管理流程、制度和控制卡；
- 明确各管理环节控制的执行部门与人员，并实施制约；
- 限制员工的选择，推行制度化管理，培训管理人员，逐步实现管理规范；
- 培养分段控制的思维，缩小控制单位，提升控制质量；
- 开展专项改善活动，提升员工参与意识，汇集群体智慧，解决企业管理中的难题，提升整体管理水平；
- 建立“问责制”，落实失职人员责任。

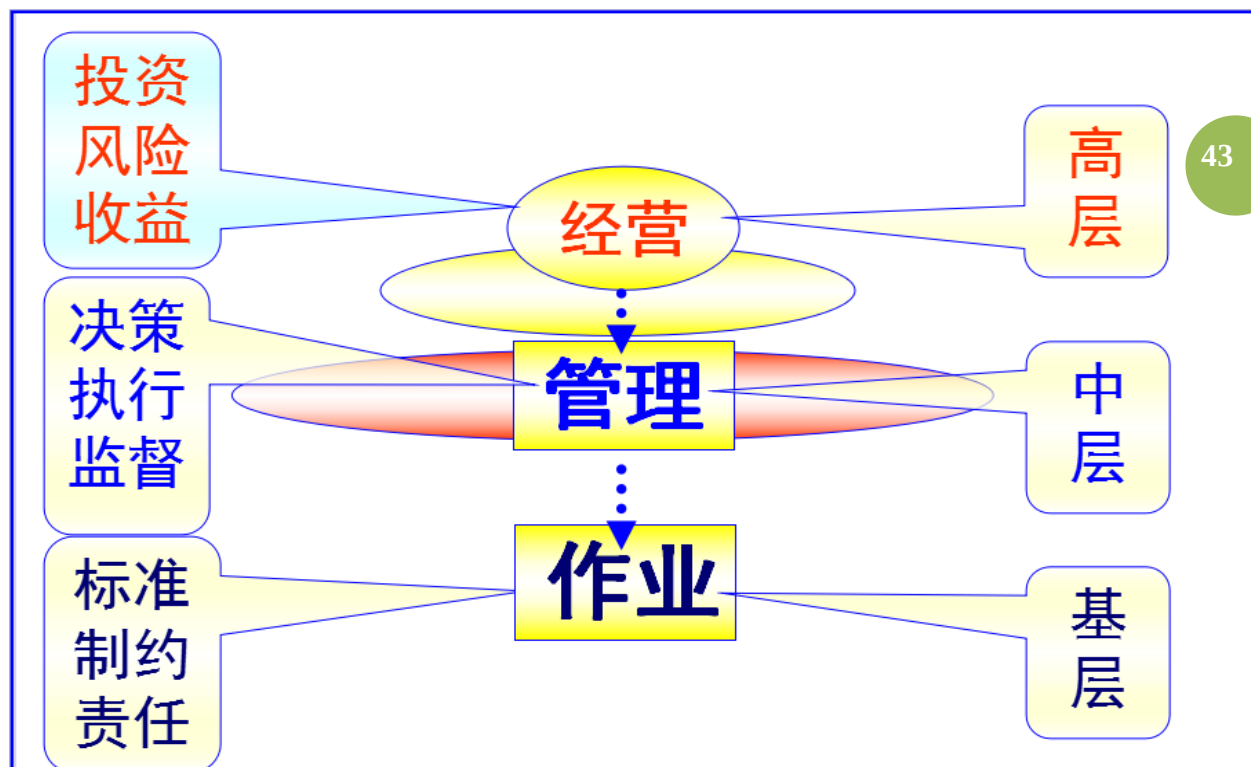
整个生产管理升级改善分两条路走：一是企业文化改造，重点是抓人心、改变人的思想观念和习惯，提升企业的凝聚力。二是流程制度补充、调整、修订，落实每项事情的操作细节、责任追究方式，全面建立管理控制体系，提升整体的控制力。通过管理升级改善让每一位员工都感受到日日香公司不仅是工作的地方，还是他们成长进步的学校，是他们的第二家园，从而心甘情愿为之付出他们的智慧和汗水，在为企业创造良好效益的同时获

得满意的回报，实现企业与员工双赢的目标。

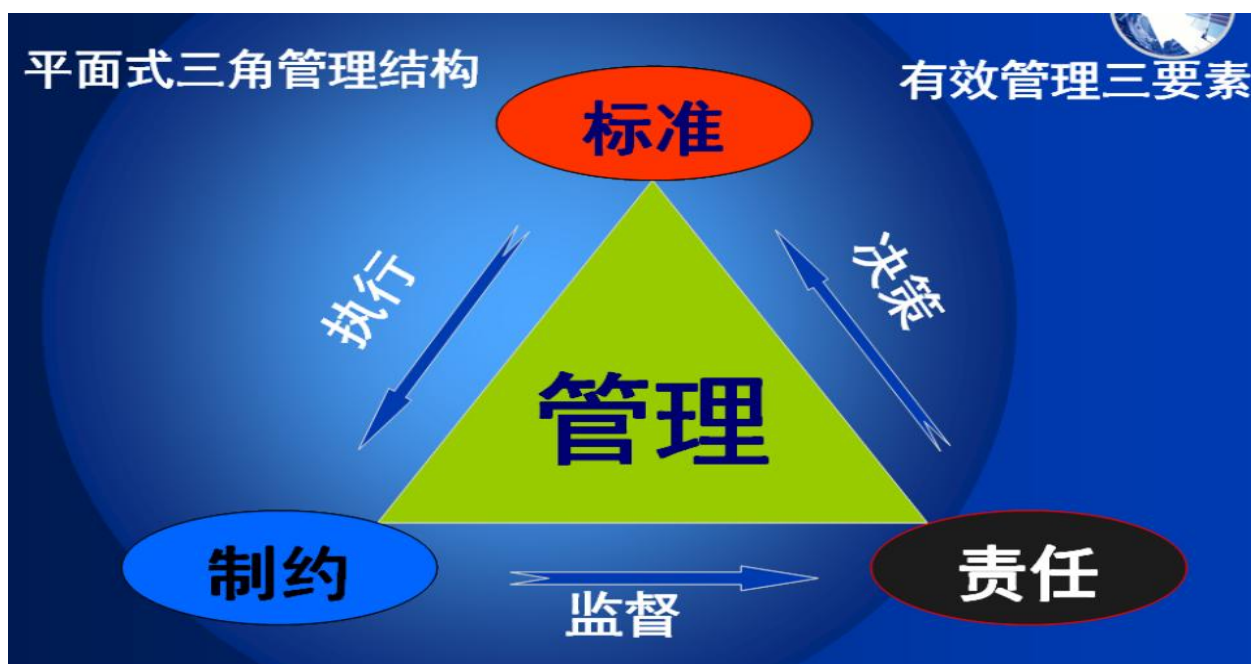
总之，管理升级改善是一项艰巨、复杂的系统工程，也是一个痛苦的过程，这对每一位日日香员工来讲都是一场严峻的考验。我们坚信，有赢在执行项目老师的指导、有日日香公司高层坚定不移的信心、有日日香公司全体人员的支持、配合与参与，一定能够夺取生产管理升级的胜利，从而推动日日香公司健康稳定地发展。

七、赢在执行管理思想及模式

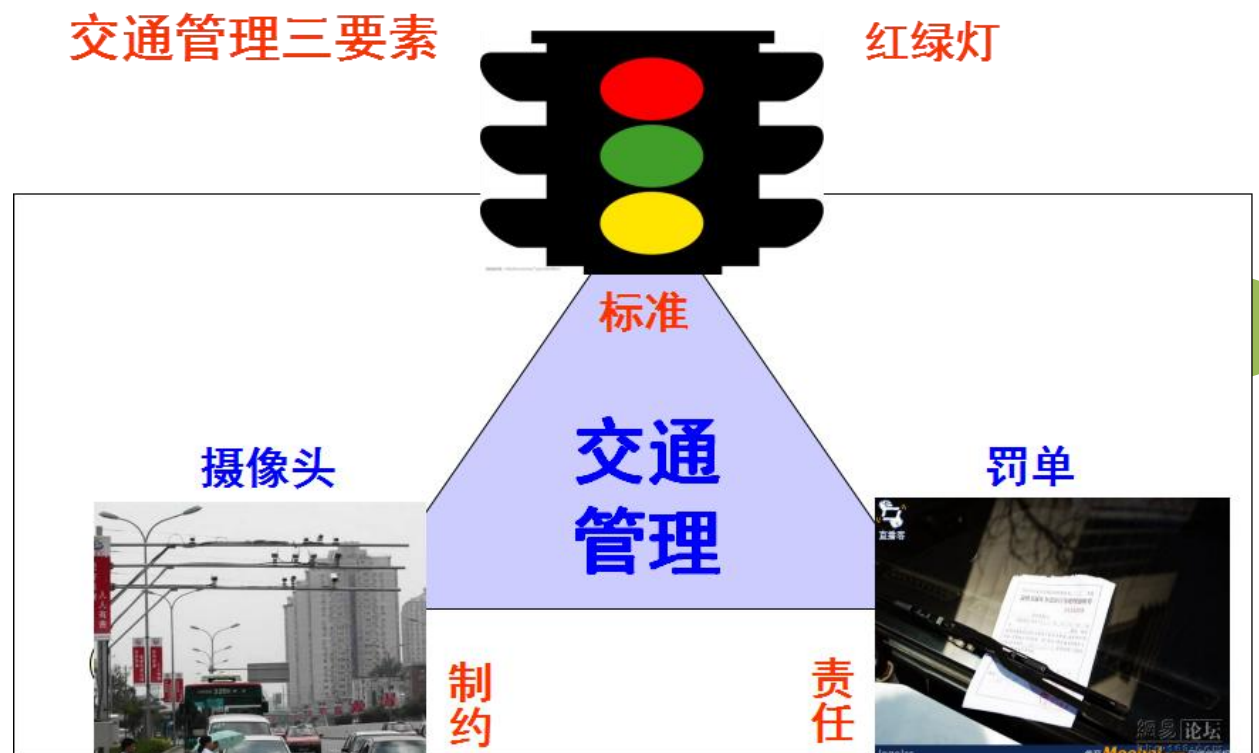
1、高、中、基层承担不同角色



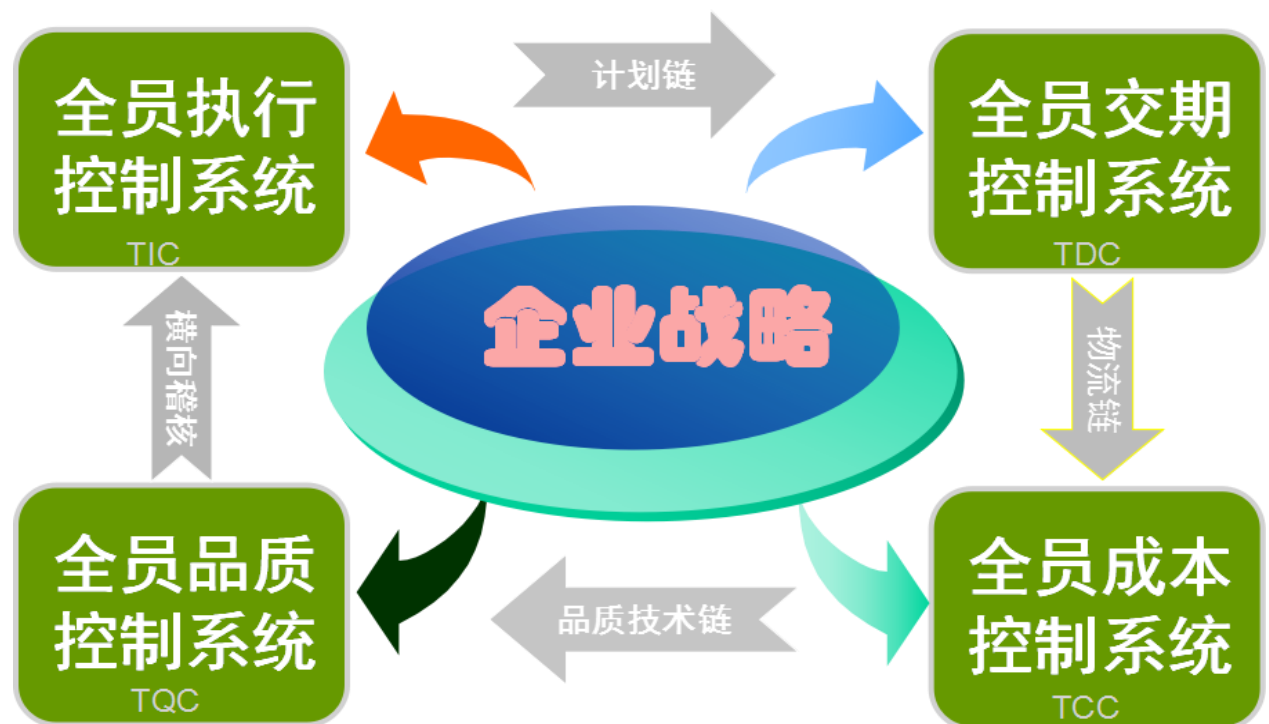
2、管理三要素控制法



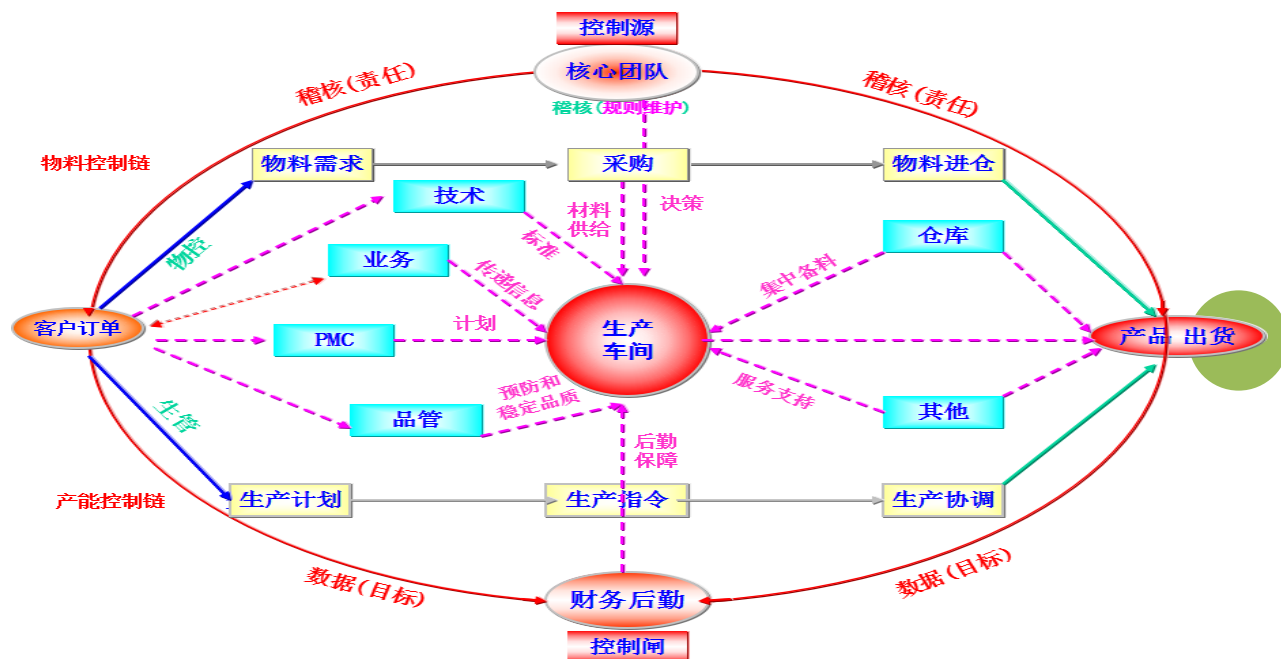
3、交通信号灯的管理启示



4、全员控制系统



5、工厂管理网状控制图



6、赢在执行 12 大管理模式及控制原理

十二大控制原理	十二大管理模式	十二大管理方法
变革两大原理、模式、方法：		
●控制原理1	频繁前推后拉/中间清	交期分解法
●控制原理2	执行力来源于反复稽核	督导稽核法
管事五大原理、模式、方法：		
●控制原理1	约束出效益	限制选择法
●控制原理2	纵向管人/横向管事	横向控制法
●控制原理3	标准制约责任	三要素法
●控制原理4	单位化小/任务细分	分段控制法
●控制原理5	系统控制链	数据流动法
管人五大原理、模式、方法：		
●控制原理1	管理源于认同	案例分析法
●控制原理2	责任感出自身份感	全员主角法
●控制原理3	万法皆空/因果不同	持续种因法
●控制原理4	企业搭台员工唱戏	PK竞赛法
●控制原理5	要我做到我要做	绩效考核法

广东赢在执行企业管理咨询有限公司
广州华强企业管理执行式培训有限公司

公司官网: www.executionl.com
电子邮箱: shuamei@executionl.com

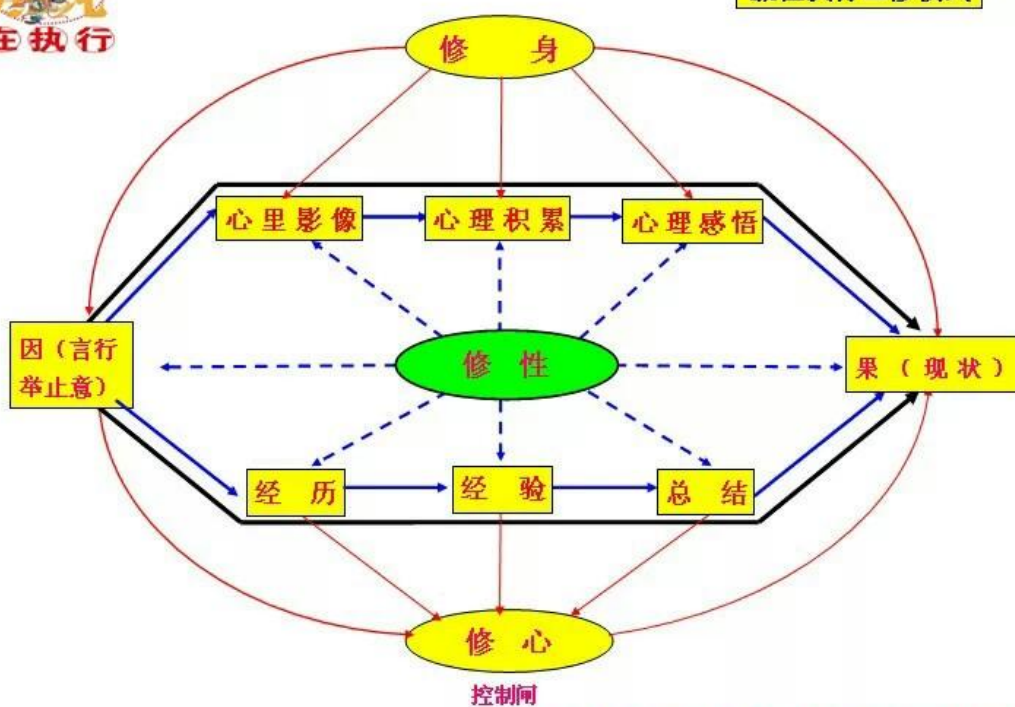
7、赢在执行三修模式

企业实践典范 追求管理卓越

网址: www.executionl.com



赢在执行三修模式



46

广东赢在执行企业管理咨询有限公司

附、企业全体人员如何面对管理变革

管理变革的过程分为三个方面：**模式、老板、管理者**

（一）、要了解变革模式。我们首先要说一说对立面，它的对立面是因果式的直线思维，我们很多做变革的人因为专业人员，专业人员最喜欢的思维模式是什么？线性思维，这个思维方式是怎么来的？做题目做来的。各位读所大学，做了多少题目？很多人通过多年的学习养成了这种思维模式，凡事一定是根据因找果，或者根据果找因，一定是直线，我们有这个病根，这是职业病，读书读出来的职业病，书读多了一定是这个病。

因果式的直线思维是不行的，原因很简单：在管理变革中条件和行为一定要互动，就象树和土地，要先把土地改了，树才能栽进来。

条件和行为是互动的，比如说，物料清单不准，物料需求计划好做吗？不好做，理论上来说一定要把物料清单做准了，才能做物料需求计划。物料清单是因，物料需求计划是果，但我们是不是把物料清单都做准了才做物料需求计划？那恐怕物料清单永远没有完善的那一天，物料清单是因，是条件；物料需求计划是果，是行为。但是在客观上只能是在做物料需求计划的过程中逐步完善物料清单，从这个角度上来讲，物料需求计划又成了物料清单的因，因果、果因是循环的，要懂得管理变革不是直线思维，是圆形思维。一个圆，起点就是终点，终点又是起点。管理变革更多的要有太极思想。

不要搞长拳，不要搞拳击，西方国家因为文化的不同，他们的思维方式和我们也是不同的，这从打拳就看得出来，中国拳讲究的是慢，越慢越有力，太极功夫一碰到硬的时候就知道有多大的力。而西方拳

击讲究的是快，是出拳的频率，它是直线的，为什么说学了西方管理的人在我们工厂做变革都做得一塌糊涂？因为思维方式不同，不是不专业，而且很专业。中医言：体虚不能大补。所以条件和行为是互动的。以不准确对付不准确，在过程中调整过程。物料清单是物料需求计划的前提，但是没有物料需求计划的实施，物料清单永远不准，一开始两个都是不准的，然后慢慢调，我们的变革就是一种调整的艺术。

绩效考核也是一样的，绩效考核有没有一次考准的？我们到一家工厂去，我们去之前，他有两个学 MBA 的人在做绩效考核，做了以后罢工两次，为什么罢工？老板不肯兑现，为什么？老板说这个考核制度是对的，但数据是假的，他凭经验就知道的，可是其它管理人员不认可，于是罢工。

因为数据的准确性是考核的基础，没有准确的数据怎么考，不是规则对不对，而是数据对不对，但是能不能等数据都准了我们才考核？你不考核就永远没有人关注数据准不准，你得先考，考起来数据才慢慢有人去关心。一开始最好的办法是试运行，不要跟钱挂钩，象玩游戏一样慢慢地让大家关心数据，很多人力资源专家到企业搞绩效考核搞不下去，不是因为他不懂 HR，而是他不懂这种圆形的思维方式，不懂得通过考核过程把数据体系建立起来。建数据体系和考核是互动的。

不懂得以乱治乱，这是最糟糕的，管理变革的核心思想是系统思维，而我们的专业管理者最容易犯的就是直线思维。

（二）、老板：在管理变革中老板有六个问题：

1、一天三变。

2、授权。做管理变革也把主导权交给下面的管理人员，但管理变革是不能授权的，必须要身体力行，自己直接负责。

3、变别人。老板认为请我们只是改变他手下的人，不知道他自己也要变。

4、不能容忍其它权威出现。

5、时时关注业绩。

6、让唱戏的人搭台。

我们在六个方面一定要跟老板达成共识，必须取得一致的认识。

第一，要明确目标，更多的是我们公司的高层跟企业沟通。我们变革的核心目标首先是提高人的职业化与打造事的流程化，也就是要改变企业存在的生产关系，包括管理方式、人际关系以及分配方式，其次，才能大幅度提升业绩，这个目标要让对方理解和接受，我们需要做大量的工作。

我们的直接目标是生产关系的优化而不是生产力的直接提升。说实话，把你的产量提高两倍一点问题都没有，但对你并不见得有好处，因为可能成本会快速上升。因为企业的结构并没有真正的优化。

第二，理解变革，搭台和唱戏是不同的，要懂得循序渐进，变革和管理是两码事，搭台就是搭台，唱戏就是唱戏，所以一个合格的管理者绝不代表一个合格的变革者。

所以老板和管理人员应该都意识到这是另外一种专业活，否则他就会跟你比，比你的流程怎么样，比他的流程怎么样。

我们经常面对管理者坐在对面，也有挑衅，但我们并不在意，我们不是瞧不起他，而是你在多大的企业做过，你把企业做得多大，都跟我们有一个东西没法比，我们做了一百多家企业的管理变革，这里面的酸甜苦辣，这里面的细枝末叶，你无法想象。

我们不是凭智商在做事，而是凭我们走过的路，我们一百多个项目掌握的这些经验，你可能五十个就掌握了，但你也得做五十个吧？

第三，全程参与，所有重大会议和决策必须参与，管理变革不能交给别人主导，因为管理变革中有很多阵痛，这种阵痛管理人员很难接受，为什么？因为不是他的企业，老板为什么能接受？因为这个是他的企业，他为了企业的未来，不得不承受很大的挫折，不得不遭受很大的打击，不得不忍受很多不能忍受的东西。因为他是责任人，他得挺住，如果他不能，没有人愿意受这个苦，很简单，管理变革会带来一些痛苦。

第四，自我改善，老板一定要明白，企业最终是老板自己的，很多习惯、做法一定可以追到老板身上去。老板不变企业是没有办法变的，所以要跟老板频繁的沟通，敢担责任。我们的项目之所以比较平稳，是我们老师调整了做法。首先取得了老板的信任，首先成为老板的朋友，频繁的沟通，然后承担责任，敢于跟老板说：这个事情我来做。如果我们的老师认为我是老师，你不要找我，我只是给你建议，我担不了责任的，这就完蛋了。应该是一句话：有我在。

第五，权威，一定要明白，权威是通过老板转移过来的，一个企业再没有权威，老板也会有权威，否则就把厂关了，老板怎么弱都是

有权威的。所以，要从老板身上借权威，必须要老板给。

第六，相对固化，再不好的也得坚持，有一句话：错了，坚持就对了；对了，放弃就错了。很多事情就是这样的，特别是系统思维：一开始是不准确的，但我们就是照着不准确去做，坚持下来慢慢就准确了。你不坚持怎么行，所以在管理变革中一定要有一个非常强的个性和信心，敢于说：我承担。

（三）、管理者存在的问题：

对大量的中小工厂而言，学管理和学做人必须一起完成，这是很多老板没有意识到的。张瑞敏砸冰箱和不让员工在车间大小便的案例，这是在做管理还是教做人。做人啊，人都象动物了还谈什么管理，所以学管理必须首先跟学做人一起来搞。我们大多中小工厂的管理水平和人员素质比海尔那个时候要低得多。管理变革首先是把管理和做人一起教。砸冰箱就是砸死我们这个不负责任的态度。告诉员工：这样做人不行。做人方面的问题有几点：

第一、自我心理。

自闭性是把私理当公理，我们很多管理者不是不讲道理，你说他不讲道理是冤枉的。但他讲的是他认为对的道理，这天底下没有不讲道理的人。他即便不讲道理，那也是短暂的，大多时候他在讲道理，但是你为什么认为他不讲道理呢？因为他的道理跟你讲的道理不同，他讲他自认为的东西。

第二、不愿被别人所用，这是一种阴暗心理，自己认为该做的就做，对自己好就做，长期给别人做，心里很不痛快，觉得自己这点本

事，这点能力给自己还没有带来好处，我凭啥给你带来好处。所以“出场费”就出来了，他不愿意为别人干，他不知道市场化原则是先解决别人的问题才能解决自己的问题，你的问题越严重越说明你没有帮人解决问题，你越帮助别人解决问题，你就越能解决自己的问题，有些人就不懂这个因果关系。

第三，天天混。

第四，只选择对自己有利的，象仓管员报物料状况时，他有三种选择：第一，说有。第二，去看，看了以后有就有，没有就没有。第三，看也不看就说没有。

那一种回答对他是最有利的？当然是第三种：看也不看就说没有。他不去看就说有，如果万一没有会影响生产，马上就出问题了。第二是跑去看，但这辛苦啊，仓库那么乱，哪看的过来啊，最稳妥的就是说没有。很多老板说：我们的管理人员素质很低，我说：很高啊，他都知道选一个对自己最好的策略。企业那么多的问题是怎么来的？仓库那么多问题是怎么来的？就是我们的管理人员面对很多选择的时候，总是选择对自己最有利的，你要把他当傻子对待，你才是个傻子。博弈论就是这么说的。

人的本性如此，怎么办？改变行为收益！你不去查你就说“有”或者“没有”，我查出来就要罚你。这样一来，他不查，加上了处罚就不合算了。原来是最有利的，现在不是最有利的。现在懒加罚，懒是很舒服的，罚是不舒服的，懒是有利的，罚是不利的，加在一起就不是最好的选择了。他一想不合算，就会放弃这个选择。

原来查库存是不合算的，因为很辛苦，我现在要把它就变得合算，怎么才能合算呢？抓仓库的整理、抓定置、建账。如果我们的仓库整理的好好的，不用查，看账就知道了，你说他干嘛不去查账，他不至于懒到连账都不想看吧，这样，这个策略就既不辛苦，也不会受罚，成了最有利的选择，他何乐而不为呢？所以改变行为收益后，让他还是选择对自己最有利的，但是我要让他对自己最有利的选择和对企业最有利的选择同步。

第五、弱者心理。自我保护，你知道吗？为什么有些人你一搞表单、流程他就烦呢？怕不依赖他的经验，他就没有价值了。车间搞技术的，包括搞生产的，你成立计划部，他生产主管还有什么用呢？只能搞生产了。你把物料清单搞清楚了，很多部门就认为不再依赖他了，他就拒绝，他是弱者，靠经验维持着他在企业的地位，所以这方面的工作怎么做得通。

弱者他有时会自我轻视，他觉得我是个小人物，无所谓。真正负责任的人是把自己当个人物看的人。凡是不把自己当回事的人，也从来不会把自己承诺的话当回事，为什么？他把自己都不当回事，自己讲的话还能当回事？所以要培养他的主角意识。

我们在企业做变革，首先要把人的身份感提起来，然后才能解决人的责任心问题。这个社会上从来没有生活在底层的人去挑社会大梁的，如果有，那是原来从高层掉下去的。

很多人不愿意承受心理压力，实际上是一种自怜，自怜是弱者的表现，弱者认为除了自己关心自己，谁还能关心自己。你要改变他，

你就要关心他，不断地关心他，让他知道他的利益不是靠他争来的。

所以我们在项目上改善员工的生活，搞一些生日晚会，搞一些跟高层对话，与老板的沟通，就是让他感到他不用自己怜悯自己，整个企业都关心着他了，这些都是针对弱者心理。很多人看我们看不懂，其实这些动作都有很深层次原因的。这个社会有很多人在流浪，是心灵在流浪，广东这个范围，很多的管理者之所以不服管，讲什么都听不进去，就因为他们是一个心灵的流浪汉。

以上就是对管理变革中的坎坎坷坷进行一个系统的阐述，不是介绍流程怎么做，讲表单怎么做，我们一定要知道，专业固然重要，变革不等于常规管理，一定要互动，仅仅知道目标是不够的，仅仅知道现状是不够的，最关键的是要懂得引导企业从现在走向未来。而其中的关键是人的职业化与事的流程化的打造。