

市监局认证

企业过程控制如何精准落地？

标准化、流程化、格式化，为什么说这才是管理的本质？

SPC过程控制，让质量管理不再是“救火”

班组管理必须从大处着眼，小处入手

流程管理是质量管理的基础

注意！这些情形下的广告绝对化用语可不予处罚

要熟练掌握的12个人生工具

6大基本原则，说透生产看板管理

1

JAN·2024

主编单位：

国检公信（北京）检验认证有限公司



目录 | CONTENTS

国检公信（北京）检验认证有限公司

04

企业过程控制如何精准落地？

05

标准化、流程化、格式化，为什么说这才是管理
的本质？

08

传递信任 服务发展——为全面推进中国式现代
化贡献认证认可检验检测力量

10

SPC过程控制，让质量管理不再是“救火”

13

班组管理必须从大处着眼，小处入手

15

流程管理是质量管理的基础

19

注意！这些情形下的广告绝对化用语可不予处罚

22

要熟练掌握的12个人生工具

24

6大基本原则，说透生产看板管理

27

国检公信（北京）检验认证有限公司



国检公信（北京）检验认证有限公司
英文名：CIEC (Beijing) Certification & Inspection Co.,Ltd , 简称 CIEC, 是经中国国家认证认可监督管理委员会（CNCA）批准（批准号：CNCA-R-2018-454）的具有独立法人资格的第三方认证机构。CIEC 致力于打造中国最具影响力检验认证品牌、聚焦于组织的质量提升与诚信保障。

国检公信能够为组织提供质量管理体系（ISO9001）认证、环境管理体系（ISO14001）认证、职业健康安全管理体系（ISO45001）认证、诚信管理体系认证、供应链安全管理体系、社会责任管理体系、售后服务认证、品牌认证、物业服务认证、销售代理服务认证、批发与零售服务认证、网店销售服务认证、保健服务认证、电子商务产品质量检验、实地验证、资质审核；同时从实际需求出发，为组织提供以质量提升、二方审核、卓越绩效、战略规划、企业文化建设等为主的增值和深化服务。

国检公信在人员方面拥有众多领域的认证专家以及相关认证行业的专业技术人

才；同时，公司设立了完善的服务网络，已遍布北京及全国大部分省、自治区和直辖市。国检公信以“标准化、专业化、增值化”为战略定位，在“评价客观，运作公正，管理科学，规范服务”的质量方针指引下致力于成为“高质量发展最佳合作伙伴”，确定了“客户满意、责任感、学习创新、团队合作、结果导向、追求卓越”的核心价值观，专注于检验认证行业的融合发展，为众多客户组织提供前瞻的标准制定服务、基础的管理认证服务、创新的电商验证服务、卓越的质量提升服务。

66

国检公信是大众创新、开放创新趋势下的新型检验认证机构，通过新理念最优化地为企业组织整合资源，提高效率、放大产能，在股权结构上充分体现每一个资源提供者和系统经营者的匹配利益，共同创建、共同经营、协同发展、创收效益。

99

企业过程控制如何精准落地？

SPC 实施准备工作很重要，好的开始是成功的一半嘛，想必大家都认可；当我们做好了 SPC 实施准备，准备进行 SPC 实施时，有句话又时常浮现在我们的脑海，“行百里者半九十”，矛盾吗？数学没学好吗？显然不是，前人是要告诉我们做事前在准备上要下足工夫，而做事时要时刻监控风险，实施准备好了，过程控制不好也枉然！



01

统一思想完成 SPC 项目立项，队伍组建好了，如何保证打胜仗？上下同心者胜！每个人都有自己的想法，很难做好上下同心吧？没错，每个人都有自己的想法，不可能让大家想法都一致，这里提到的上

下同心，只是说在这一件事情上，大家能取得共识，知道要做的事情是什么，就需要怎么做的问题达成共识。如何达成共识，假想一种情况，如果实施方案是哪位自己提出的，还需要去说服他吗？那肯定不用！怎样让大家提出一致的方案呢，通过系统的培训。

02

统一认识大家在系统培训中统一语境、同步思考，达到统一思想、统一认识的目的，确定 PDCA 流程的具体问题，确定 DMAIC 各个步骤实现细节等等。

03

评估实力好了，项目也立项了，队伍也建立起来了，目标也一致了，就该甩开膀子干了吧？别急！先评估一下队伍的总体实力，这个实力评估是针对在这个项目上的实力评估，因为队伍中有生产管理人员、工艺管理人员、质量管理人员、工艺员、质检员、车间主任、生产班组长、信息化管理人员、设备经理、设备管理员等等，所有人员都肩负着生产相关的职责，实力评估要立足于能投入的时间和精力角度进行，同时还要综合评估是自己做还是让其他供应商来承担部分工作，就是本本上提的自制外购分析。

04

扩充实力其实自制外购分析工作在项目酝酿阶段或项目规划阶段就已经在考虑了，有的供应商可能一开始就在我们的沟通序列中了（有些有建设性的建议已经为我所用了），如果需要供应商来承担技术层面的工作，那就走相应的商务流程，将供应商拉到我们的队伍中，算是另一种意义上的招兵买马吧！

05

监控过程凡事预则立，不预则废。我们向管理层汇报的实施规划是后序打怪升级的套路和攻略，在实施规划的基础上，要制定出项目计划，项目计划涉及范围、时间、成本、质量、人力、沟通、风险、采购和项目整合管理。

成功的项目是相似的，失败的项目各有各的原因，要步步为营，每一步都要走扎实，人都说好的开始是成功的一半，绝对同意！那好的过程呢，那就是成功的保证！相信大家也是点头赞同的。

06

双管齐下 SPC 项目研发的成功是提供一个满足需要的工具，但只是 SPC 项目成功的重要前提，把工具用好才能获得收益。怎么才能把工具用好，有心法和秘籍吗？团结一切可以团结的力量，令上下同心！是又要说培训吗？回答正确，加 10 分！

但这时的秘籍除了培训，还要加上管理制度，双管齐下，告诉大家怎么用，怎么样能用好，还要强调要好好用，用好了就你好我也好，奖励唰唰的，不好好用或用不好，板子啪啪的（此处声音要足够大）。

07

实现目标通过使用 SPC 工具，实时发现生产过程中的异常，实时分析，实时干

预，实现管理节点前移，在过程有失控趋势或过程不稳定有波动较大的趋势时，及时提醒操作员、工艺管理员和质量管理员，及时采取措施，避免生产过程失控或生产过程较大波动的出现，带来的直接收益就是质量合格率的提高和质量的稳定。

08

精益管理好了，终于看到收益了！是不是这样就实现目标了呢？质量合格率提高了，过程质量也稳定了呀！如果实施 SPC 项目达到了这个目标，也是很不错的！老祖宗留下一句话——前事不忘，后事之师（您要是家和万事兴，没人反驳您，毕竟那首歌都听过），我们要总结经验，吸取教训。我们通过 SPC 系统建设，保存了大量的实时数据和业务数据，这些数据是企业宝贵的资产（虽然现在数据还没有列入到企业的资产负债表里，但这只是个时间问题）。

资产闲置是重大的浪费，这是我们一直追求的精益管理所深恶痛绝的，应该让这些资产产生其应有的价值，通过分析，让数据发声，通过对数据的生产、分享、应用来产生价值是我们的当前探索的问题，那好，我们收集了大量真实有效的数据，完成了数据的生产，这在很多企业都是在攻克的难题，那我们已经初窥门径了，登堂甚至入室都指日可待了，这可不是阿 Q 的精神胜利法，有时精神上的犒赏也是我们前进的动力！

09

扩大战果过程完整数据的收集实现了对过程执行情况的回放，过程的能力实现了量化的管理，过程中的预警及时提醒了我们实时干预，避免了过程的不受控，而后续对预警的分析，则能得出过程的改进点，通过对这些改进点采取措施，减少异常趋势的出现，实现持续改善。

这就厉害了，从最初的生产完成后检查产品是否合格，发展到管理过程，主动通过对过程的趋势预警采取干预措施避免出现不合格品，再到底现在的对过程的分析，提前主动采取预防措施消除异常趋势，从检查到控制，从控制到预防，为将预防转化为标准打下基础，管理节点的两次前移，实现了质量管理在层次上的提升。

10

总结管理的提升就是要不断的发现问题和不断的解决问题，通过实施 SPC 提升了质量管理水平，除解决质量方面的问题外，还会发现其他生产领域的问题，如物料的问题、设备的问题、人员操作的问题和整个生产流程的问题，如果各个领域都能以点带面，发现生产中的问题，那么通过解决这些问题就能带来管理流程的不断优化，实现生产管理的持续改进。

20 字箴言：查找原因，采取措施，加以消除，不再出现，纳入标准。

标准化、流程化、格式化， 为什么说这才是管理的本质？

在《行成于思》一书中，作者形象地写道：“管理是什么？像一个方块，似一个圆弧，合在一起就像清朝时代作为货币流通的铜钱：内方外圆。”

现再来细细揣摩品味，觉得该给管理起个名字，叫作：“方圆合一，方为其中。”

彼得·德鲁克说：“管理就是原则。”也就说，管理的本质是方的，其中最为本源的东西，就是：标准化、流程化、格式化。

1. 管理就是做“标准”：把握尺度，强调规范

一位在业界颇有名气的国际酒店CEO，一直想搜罗国内具有潜质的中餐饭店到他旗下。

一次，他慕名来到一家在当地已经很有名气的餐馆，连着两天在那家饭店就餐，而且每次都是点同样的三个菜：炒青菜、老烧鱼、番茄榨菜肉丝汤。

他饶有兴趣地约见了那位饭店的老板，带着十分钦佩的口吻说：“我已在贵店呆了两天，让我惊讶的是，在不同时间里三次端出来的同一道菜，其味道、式样几乎都是一样，这说明厨房的工艺十分讲究，操作标准很是到位……”

那位 CEO 很老到，看的就是标准；那

位老板也极内行，做的也就是标准。凡事做标准，凡事有标准。

西方科学管理鼻祖泰勒就是始于标准化的研究；

福特汽车第一条自动生产流水线源自于各部位的标准化；

风行全球的 ISO 质量体系，其本质就是由标准展开；

时髦的 ERP 无非信息、程序标准化的集成；PC 作为产业在全球经济领域里迅速崛起，靠的就是标准化激活整个产业链。

国际化公司之所以遍地开花，其奥妙之一就是具有生成和复制内部标准化的能力，表现在工艺标准化、程序标准化、作业标准化以及工作术语标准化等具体细腻的过程，把人的行为和意识巧妙地嵌入标准之内，形成其独一无二的核心基因。

难怪乎有“一流企业做标准”之说。所以说，不管现代管理如何演化，概念如何时髦翻新，其根本内核依然是做好标准。

这方面，恰恰是国内企业的软肋。

2. 管理就是玩“流程”：理清思路，讲究次序

假如，标准是一个点的话，那么，流程就是一根链。管理智慧的极致发挥，就在于横切竖砍的整合手法，把流程做得短而有效。

人们常常喜欢把中国的制造业和印度的软件业相比，其中一个差距就是中国软件企业的流程化管理远远落后于印度企业。

仅以国际权威的软件业的 CMM5 级评估为例，国内企业只有 10 家，而印度多达 50 家。

其实，现代管理的一个重要特征就是很大程度地“玩”流程。大到一个企业战略：IBM 卖掉个人 PC 业务，本质就是缩短流程，裁掉了价值链中的累赘部分 PC，集合优势做好企业市场。

大到企业内部生产链的切合：如何充分利用现有资源极度丰富的条件，考虑把自己的后院变成他人的前庭，把自己的弱项交给别人成为强项，聚焦自己最有效部分，最直接地靠近客户，如戴尔。

小到公司内部的细微末节：为了适应外贸服装行业对交货期日趋缩短的新需求，最近笔者所在公司正在地调整现有订单流程，借助于 ERP 信息集成优势，强调一次把事情做正确；

首先把客户的原始订单信息吃准，去掉多余程序，最后将原来的入库单、出库单、送货单、提货单四张单据，合并为一张装箱单；这样简单明了，不失为一条提高效率的

绝佳路径。

3. 管理就是打“格子”：分工明确，责任到人

当人们发现一个人做一根针，其效率远远不如几十个人同时有分工的条件下批量性生产来得快时，就惊愕地发现了工业经济之所以取代农业（手工）经济的奥妙所在？

社会化的专业分工。效率源自于分工。

组织的核心任务之一就是编织一个栅格般的有机体，精妙地把随心所欲的“人”视作具有灵性“部件”，嵌入其中，在标准面前成为惟命是从的执行者；

在程序面前是忠实严格的衔接者，就像麦当劳员工一样，严格按照工艺温度、作业流程执行就好，几乎没有多少发挥的余地。

格式化的管理理念，并非与管理人性化相悖，是同一个问题的两个方面。

因为，聪明的组织都会遵循这么几条铁律：给人以权力，组织才有权力；给人以空间，组织才有空间；给人以规则，组织才会有效率；给人以利益，组织才有利益。

因而，组织把一个活生生的人放到了栅格里面去，理应科学地设置好可控的空间，其中包括了让人感受到应有的权、责、利。

“现代管理理论的发展过程中始终有两个目标并存：管理如何更加科学和管理如何更会有人性化。

如果认为后者的追求比前者更加光明，那么大错特错了。”管理大师哈默尔是这么说的。

传递信任 服务发展——为全面推进中国式现代化贡献认证认可检验检测力量

2023年，是全面贯彻党的二十大精神的开局之年。2023年，也是全面提升认证认可检验检测工作水平之年。认证认可检验检测工作“传递信任，服务发展”的本质属性被更多社会各界人士了解，为推动经济社会发展作出的积极贡献更加醒目，也得到更加广泛的认可。



“6个更加”是这一年的“素描图”——党的全面领导更加强化、行业发展环境更加优化、服务高质量发展更加有效、维护国家安全更加有力、市场秩序更加规范、国际影响更加彰显。

围绕市场监管总局党组“讲政治、强监管、促发展、保安全”的工作总思路和“一

个大市场、两个纲要、三个监管、四个安全”的工作着力点，认证认可检验检测行业全体干部职工担当作为、奋力拼搏，推动认证认可检验检测事业迈上新的发展台阶。

加强政治机关建设，强化党的全面领导。“实”字当先，扎实推进主题教育见实见效，深入开展大兴调查研究，狠抓行

风建设三年攻坚行动，针对基层一线和社会反映的堵点难点问题，及时制定解决措施；“责”字为要，全面履行从严治党主体责任，严格规范政商交往行为，加强行风廉政风险防范；“管”字贯通，切实强化统一管理，不断完善认证认可检验检测工作“统一管理、共同实施”的管理体制。

着力深化制度改革，优化行业发展环境。完善认证制度，CCC证书、认证机构批准书电子化，政务服务更加便捷；推进质量诚信体系建设，促进行业规范发展，强化认证机构主体责任一个都不能少。完善检验检测机构资质审批制度，发布新版《检验检测机构资质认定评审准则》，制定许可实施规范，完成全国资质认定评审员轮训，统一技术评审尺度。“优化”被点赞关注：优化审批服务，优化机动车检验机构资质认定技术要求。统一全国司法鉴定领域资质认定申请事项。

持续拉升质量高线，服务经济社会发展。激发经营主体活力富有成效，助推现代化产业体系建设作用突出。试点推动上海浦东新区开展CCC免办申报主体资格改革，助力集成电路制造、汽车等重点产业稳链保供；推进铁路产品、轨道交通、北斗基础产品、网络安全服务等认证制度建设，促进产业竞争力提

升；引导发展方式绿色转型，加快构建统一的绿色产品认证与标识体系，加快“双碳”领域合格评定体系建设，开展环境、能源、碳计量等管理体系认证工作，将温室气体自愿减排项目审定与核查机构纳入认证机构管理，推动我国碳市场与国际接轨；促进消费扩容提质，出台促进绿色建材、绿色智能家电、新能源汽车消费的政策措施，推动无障碍环境认证保障残疾人老年人等特殊群体生活便利，民宿服务、养老、母婴护理等民生领域服务认证的市场认知度逐步提高。

坚决守牢安全底线，多维服务国家安全。守护消费者人身健康和公共安全是重中之重，将锂电池、移动电源、充电器等产品纳入CCC认证范围；推动商用燃气灶、可燃气体探测器等产品实施CCC认证管理，制定更新汽车产品、儿童用品、电动自行车等CCC认证管理措施和认证规则；强化对重点产品的风险排查、质量追溯和处置工作，提升消费者的信任度、安全感。国家产业安全得到有力保障，开展国产检验检测仪器设备验证评价技术研究，推动标准研制，提升设备质量，增强自主创新能力；完善网络安全认证检测体系，在已实施网络安全关键设备、专用产品、信息保护、数据管理等认证制度的基础上，建立网

络安全服务认证制度，加大对网络关键设备和网络安全专用产品检验机构的抽查力度。在第六届中国国际进口博览会、首届中国国际供应链促进博览会等国家重大专项活动中，认证认可检验检测始终“在线”。

规范行业发展秩序，有效传递市场信任。持续加大认证检测市场监管力度，始终保持惩治违法行为的高压态势。联合公安机关开展虚假认证专项整治行动，严厉打击虚假认证、买证卖证、未经批准从事认证、伪造冒用认证证书等违法行为。查办违法违规行为 822 起，立案处罚 531 件，罚没款 930 多万元，移送公安机关 10 件，下架虚假认证网店 33 家，撤销认证机构批准资质 51 家。联合 7 部委共同开展检验检测机构专项整治“回头看”，持续加大对生态环境监测、机动车检验、碳排放核查等重点风险领域的整治力度，查处违法违规行为 7100 多起，罚没款 3000 多万元，撤注销 214 家机构资质。

夯实监管工作基础，提升行业治理能力。强化法治监管，推进认证认可检验检测法律体系建设，加快《认证认可条例》修订步伐，开展《检验检测条例》立法研究；加强监管队伍建设，培训基层监管人员超 30 万人次，切实提高一

线执法能力。强化信用监管，推动信用风险分类监管，构建专业型认证机构风险分类指标体系，制定检验检测机构信用风险分级分类管理办法，优化监管资源配置。强化智慧监管，开展管理体系认证领域风险监测预警，完善认证人员现场审核网络签到监管系统，建设认证机构全景画像系统，运用大数据技术提升态势感知和预测能力。

持续推进国际合作，增强国际话语权。中国、智利两国签订有机产品认证合作备忘录。中美合格评定对话机制纳入两国元首会晤成果。质量认证“小而美”国际互认合作、“一带一路”检验检测能力提升等项目入选第三届“一带一路”国际合作高峰论坛的合作项目清单。发布首批 15 项“湾区认证”项目，支持平潭综合实验区扩大对台认证结果的采信试点。中国温室气体核查员注册制度由国际人员认证协会（IPC）发布为国际人员评价方案。我国主导制修订的标准在国际标准化组织合格评定委员会（ISO/CASCO）已发布和在研的标准中占比高达 23%。

胸怀“国之大者”，牢记“局之要务”。面对新形势新要求，认证认可检验检测行业人员将勇于担当、不辱使命，踔厉奋发、锐意进取，在服务高质量发展中发挥更大作用。



SPC 过程控制，让质量管理不再是“救火”

目前，仍有许多企业对质量管理理解不深，认为质量管理就是质量检验，是对已经生产出来的产品进行简单的“质量把关”，而忽视了质量的 SPC 过程控制。“迈向质量时代、建设质量强国”，如何才能将我国建设为质量强国，首先应该转变一些企业的思想。如今仍有很多企业对质量管理理解不深，将质量管理等同于质量检验，进而使质量管理人员疲于奔命，哪里“着火”就到哪里去“救火”。而事实上，质量问题多处于产品的生产过程之中，掌握 SPC 过程控制，发现质量隐患，将“救火”转变为“防火”。SPC 过程控制，让质量管理不再是“救火”。

≡ 01 ≡

切实做好过程策划工作，提高工艺工作的准确性过程策划是 SPC 过程控制的重要内容，是确保各产品质量形成过程按程序文件的规定、程序和方法在受控状态下长期有效运行的一项重要工作。为了保证所设计产品的质量，工艺工作必须未雨绸缪。在产品设计开发初期，就应以用户要求为基础，并超过产品要求进行产品生产的基础策划，制订详细的过程开发计划，充分考虑现有人员、工装、装备、技术能力、物流、生产环境等各方面的因素，明确各接口部门的工作任

务和职责，将各项任务的目标值和时间表具体细化到各接口部门，并按照任务要求进行检查督促，确保按规定要求完成工作任务。

切实做好 SPC 过程控制中的过程策划，准确地进行人员、工装、设备、技术能力、物流、生产环境等方面的调研与分析，组织必要的工艺方案设计与评审，做到计划落实，目标明确，措施具体。只有准确地做好这些前期策划工作，才能合理地组织开展全面的工艺工作，提高工艺工作的准确性，减少盲目投资，避免造成不良资产积压和资源浪费，提高企业的经济效益和社会效益。

≡ 02 ≡

建立工序质量控制点，提高工序的质量能力工序质量控制是 SPC 过程控制的基本点，是现场质量控制的重要内容。在产品质量的形成过程中包括多个工序过程，其定义分为三类：

一般工序：对产品形成质量起一般作用的工序；**关键工序：**对产品形成质量，特别是可靠性质量起重要、关键作用的工序；**特殊工序：**其结果不能通过后面的检验和试验，而只能通过使用后才能完全验证的工序。

建立工序质量控制点，即在加强一般工序质量控制的同时，采取有效的控制方

法，对关键工序和特殊工序进行重点控制，保证工序经常处于受控状态。当发现工序质量控制点的控制方法不能满足工序能力要求时，控制点负责人应立即向主管部门汇报，主管部门应组织有关人员进行分析、改进和提高，保证工序处于受控状态，使工序能够长期稳定地生产合格产品。

03

加强过程质量审核，提高工艺管理水平

质量审核是 SPC 过程控制的重要内容，是为了验证质量活动是否符合计划安排，以及其结果能否达到预期目标所进行的系统的、独立的质量工作。企业外部的质量审核，是以 ISO9000 质量体系 认证为代表的第三方质量体系认证机构的权威认证及供应商质量能力认证。企业内部的质量审核，是以内部质量体系审核、过程质量审核、产品质量审核为核心的一系列质量活动。

过程质量审核是内部质量审核的重点，其目的是为了验证影响生产过程的因素及其控制方法是否满足过程控制和工序能力的要求，及时发现存在的问题，并采取有效的纠正或预防措施进行改进和提高，确保过程质量处于稳定受控状态。

加强过程质量审核，就是要参照 ISO9000 质量体系认证审核的模式，以关键工序和特殊工序为重点，以影响过程质量的诸多因素进行全面的审核。

为此，必须做好如下几方面的工作：

a . 有计划地组织进行过程质量审核，对审核的内容、时间、频次、人员等做出具

体的部署，每年一般不得少于两次；

b . 审核现有人员的技术水平和业务能力是否符合过程质量控制的要求；

c . 审查外购件、外协件、原材料的产品质量和分承包方的质量能力；

d . 审查工艺规程、作业指导书的正确性、完整性和可操作性，过程控制的重要参数和特性必须经过工艺评定或工艺验证，有形成文件的工艺评定书或工艺验证书；

e . 原材料、半成品、产品的贮存、包装、搬运、标识必须符合程序文件的规定，不得有磕碰、损坏、变质的现象；

f . 审查生产设备、检验及试验设备、工装器具、计量器具的完好率、专管率、周期检验率等是否满足过程控制的质量要求；

g . 重点审查工序质量控制点的工序质量能力、质量记录和统计分析结果；

h . 审查各接口部门的工作质量，接口部门之间的衔接应具有连续性和稳定性；

i . 运用数理统计技术、过程 FMEA、工艺 FMEA 进行过程能力分析和缺陷分析，找出过程质量控制存在的问题，采取有效的纠正或预防措施，不断地改进和提高过程质量能力。

在产品质量管理的过程中，主要可以将其分为三个阶段。即“事前”的产品质量控制阶段、“事中”的 SPC 过程控制阶段和“事后”的质量处理阶段。以上就是 SPC 过程控制阶段的具体内容，这里需要再次强调的是，质量管理绝不是“救火”，而是“防火”，而 SPC 过程控制就是“防火”的重要工具。

班组管理必须从大处着眼，小处入手

班组是企业的“细胞”，是企业最基层的组织。企业的一切工作，最终都要通过班组得到落实。企业管理的成败得失，都离不开班组的穿针引线，辛勤劳动。因此，做好班组管理，是企业管理的基础。

很多事实证明，班组管理的务实创新是最重要的。班组管理必须从大处着眼，小处入手，用精巧的“小手笔”，做出秀丽的“大文章”。但要达到这个目的，班组长必须要下一番大功夫，不妨从以下七个方面入手。

班组管理技巧

定出“小规矩”

制度管理是现代企业管理的方法之一，班组应根据企业的经营方针和规章纪律，联系实际，制定出相应的制度和管理措施，以此规范班组员工的行为。

树立“小楷模”

在班组里选拔素质好、能力强、文化

高、业务精、能团结帮助人的员工作为“小楷模”，用他们的言行举止感召人、鼓舞人，在班组管理和生产活动中起表率作用。

开展“小竞赛”

如果企业年轻人居多，要关注他们争强好胜的心理，不时搞些小型的劳动竞赛。其实，有时这些竞赛并不需要什么奖品，大家需要的只是一种认同和一种自己在班组位置的明确。

如此，不仅能促进技术好的员工由于强烈的认知感而主动帮助后进，在生产经营中发挥更大的作用，同时也推动后进员工努力向前看齐，形成互帮互助、人人争先的好局面。



做好“小核算”

如今在市场经济导向下生存的企业，班组必须进行全面的成本核算。通过预算与核算形成责任共负、风险共担的格局，增强员工的“经营”意识和“危机”意识，促进员工主动节约，降低成本。

开好“小座谈”

要想让企业精神深入班组，让企业决策变成员工的具体行动，就必须要了解员工思想，同时要让班组中每名成员坦诚相待。这就需要一个轻松、愉快的氛围。

所以，班组可以不定时的把班组成员组织在一起，通过聊天等发现员工生产生活中的一些困难和思想波动，及时地予以劝说和解决；员工中发生的矛盾，也可以通过谈心这种方式在公正、公开的氛围中淡化。员工自然会产生一种归属感、亲切感、责任感，班组才会有强大的凝聚力和战斗力。

征纳“小点子”

要成立班组“智囊团”，为企业发展献计献策，提合理化建议，鼓励员工搞小改革、小发明、小创造，也可对产生经济效益的“小点子”进行奖励。要通过一个或几个员工长期提出建议和意见，带动所有员工关心团队，形成“群策群力”的局面。

执行“小惩罚”

有些班组长总是不好意思处理班组员工，甚至有时还千方百计“抹稀泥”，总是在“大事化小、小事化了”上做文章，而不从问题根源上找原因。在安全、质量、消耗、

成本、任务等方面，老是出问题的员工，不妨给予一定的小惩罚，促使其加强责任心，增强责任感。

在很大程度上，一个班组团队意识的有无，以及凝聚力的大小直接决定该班组是否有执行力、战斗力。如何构建班组的团队意识、培育团队精神，保持和增强班组凝聚力，是基层管理者需要考虑的重要内容，也是其开展基层管理工作的根本出发点。笔者通过大量的生产性企业生产管理咨询的案例实践，总结提炼了班组长在基层文化建设中需要重点关注的四个方面：

一、基层管理者做好表率是源头

俗话说的好，“火车跑的快，全靠头来带”。基层管理者是兵头将尾，既是管理者又是操作工。基层管理者自身执行力的强弱决定了所带领的班组的执行力强弱。一个执行力很强的班组长可以通过自身示范来影响成员的工作作风和工作激情。因此作为一个优秀的基层管理者，必须身先士卒、百折不挠，由此产生的巨大的示范和凝聚作用，有效地激励和团结员工，形成很强的执行力和战斗力，从而高效实现班组目标。

们常说，“领导主动，员工激动”，放在基层管理上最恰当不过，基层管理者与员工接触最密切，基层管理者的一言一行员工都看在眼里，管理者积极主动，见了困难上，见了荣誉让，下属如何能不激动，如何不以其马首是瞻？班组的凝聚力又如何能不高呢？

二、公正民主的管理是基础

基层管理者天天与成员一起工作，管理者与成员信息基本对称，一件事的好坏，大家都心如明镜，就看管理者能否公正处置。所以，能否公正处事，民主管理是班组成员判断组长优劣的一个主要标准，也是对班组长的一大测试和考验。集“兵”与“将”的双重职责于一身的班组长必须健全班组管理、考核、培训、奖惩等管理制度，用透明的制度说话而不是靠个人好恶、关系亲疏来处置班组事务。要加强班组的民主管理，摒弃那种“家长式管理”独断专行的做法，调动职工的民主意识，从而达到集思广益、调动员工积极性的目的。要在班组内坚持开展形式多样、内容丰富；针对性较强、班组工人喜闻乐见的教育活动，重视发挥骨干的模范带头作用，健全群众合理化建议、工作创新以及工作监督网络，全方位、多角度地抓好班组建设。班组长实施管理中应采用科学的管理原则与评价标准，合理地对待班组中每一个成员，并用之公正地评价每一位职工。尤其是奖金的分配、业绩评价、学习机会以及先进评比等涉及职工切身利益问题的处理，公正、合理与否对团队凝聚力的构建有直接的影响。

此外，在班组管理中，班组长与成员间领导与被领导的关系及矛盾是客观存在的。消除这种领导与被领导矛盾的有效方法之一是实行民主参与。没有民主，谈不

上成员的参与。只有让成员积极参与班组的管理活动，才是真正的民主管理。民主参与班组管理需要班组长用民主方法进行管理，需要班组长开诚布公地进行集体决策，允许在参与班组全过程管理中提出不同意见建议，甚至批评，只有允许大家说话，才能提高大家对班组建设的积极性，同时也能真正暴露问题，共同克服并努力实现班组目标。

三、保持有效沟通是保证

只有通过沟通，才能使班组成员的情感得到交流，才能协调班组成员的行为，才能促进团队精神、共同意识和凝聚力的形成。班组成员可能来自全国各地，文化程度不尽相同，个性、兴趣、爱好互有差异，加上利益的不同，在企业所处位置及视角的不同，产生歧见和矛盾再所难免。

但在通常情况下，这些歧见和矛盾并不明显，对班组工作也不会产生太大影响。但在薪酬调整、工作评比、业绩奖励等方面与自身利益密切相关的事项，往往会因为视角的不同，判断标准不同对结果存在严重分歧甚至是冲突。面对这些情况，班组长应积极创造交流的平台，疏通交流渠道，消除班组内成员之间的成见与隔阂，减少分歧，消除矛盾。尤其是在结合上面第一点和第二点，在利益上做到先人后己、不谋私利，处事上公正透明，才能创造良好的班组内人际氛围。

此外，让班组成员了解上级的精神和

班组工作任务目标也离不开有效的信息沟通。如果信息传递有误或者不及时，就不能确保班组成员合理的行为，协作的愿望也无从谈起。班组内信息的有效沟通对班组团队意识的构建是不可缺少的。有效沟通，在传达上级管理信息的同时，也在传递过程中吸收和吸取班组成员对领会上级精神、完成工作任务的看法及意见。班组长要善于归纳、汇总大家的意见，并积极采纳与班组目标一致的建议，使班组成员获得参与班组管理与决策的机会，不断提高和激发成员对团队目标和团队意识的责任感和荣誉感。

四、团队“氛围”是关键

积极向上的团队氛围，能使员工积极向上，团结一致。这种氛围往往能使情绪低落者受到鼓舞，在班组内形成一种团结互助气氛，班组的工作效率必将大大地提高。因此，班组长应将创造良好的团体工作氛围作为构建团队意识的重要任务。培育团队精神，打造团队氛围，把班组不同类型的职工团结在一起为班组目标共同奋斗。打造团队氛围，首先要建立健全规章制度，做到规范管理。如果没有健全规章制度，严明劳动纪律和职业道德规范，就根本谈不上工作效率，也谈不上团队的执行力。

团队规范的作用在于把班组成员的个人行为，纳入一个有利于实现班组目标的工作秩序之中，使大家在各安其位的同时又能有序配合。其次要重视班组道德规范的建设，通过班组道德规范的建设，营造相互尊

重、相互爱护、相互信任的人际关系氛围。引导班组成员之间以诚相待，在班组成员的工作生活中，相互同情，增进理解、友谊和尊重。既主张班组成员间的平等竞争，又强调相互支持相互帮助，班组全体成员同甘共苦，共享荣誉。

第三是班组长在日常工作中要协调好班组内部人际关系。协调班组内人际关系一要保持与成员之间的亲近感，不要官不大架子大疏远成员；二要尽好自己的职责，给每一位职工施展才华的机会，发挥成员专长，人尽其才，能力互补；调整工作方式，让单调乏味的工作轻松活泼，引导职工踊跃提合理化建议，总结工作中的创新做法，提升班组业绩，提高班组公司整个公司中的地位，增进班组成员的优越感、荣誉感；三要在生活中关心成员的思想和生活，了解他们家庭情况，掌握他们的思想动态，不但在工作上多帮助，多指导，在生活多关心，多爱护，搞好暖心工程；四要增进干群信任，班组长应把握各种机会表明对自己以班组成员为骄傲，表达对他们的信任与友谊，让所有成员都能在集体生活中享受到工作的快乐。

文化是做出来的，不是宣传出来的。基层文化尤其如此！班组长做到了，员工就能做到；班组长心中有成员，成员心中就有班组；班组有温暖，班组就有向心力、凝聚力；班组成员都积极向上、不甘落后，那么班组就是有执行力和战斗力的！

流程管理是质量管理的基础

质量发展的道路上，流程不知道背了多少锅。质量是船，流程是帆；离开流程，质量将寸步难行。出了问题，究其原因，经常听到大家说，没有流程啊，当然会出错。质量与流程的关系，没你想的那么简单！流程管理是质量管理的基础。

1. 企业所面临质量管理问题

质量、进度、成本如何平衡，是我们在企业管理中常遇见的问题和挑战。控制过松，质量问题频发；控制过严，效率下降，质量管理成本高。造成这一难题的主要原因是企业没有理清业务过程及管理过程，不能识别业务及管理过程的质量风险，所以就不能有针对性地进行控制，要么是仅对结果进行检验，导致后续大量返工、要么是对过程设置繁多的检查点、审批点，结果导致效率低下、管理成本高，严重影响产品交付及市场竞争力。

新产品质量不稳定、转产周期长。造成这类问题大多是产品开发过程中缺乏质量管理，造成质量问题都累计到转产阶段才暴露，导致转产阶段不断的返工。

质量管理多是靠最终的检验、检查等事后控制方式，难以起到预防作用。造成这一现象主要也是由于质量管理部门对过程缺乏足够的了解、对过程缺乏质量风险识别。

对“外协”的产品质量往往仅以来料

检验的方法来控制质量，结果是往往难以真正控制产品的质量。造成这类问题的主要因是我们缺乏对外协单位的业务过程及管理过程不了解，很难对其进行有效的质量控制，只好进行被动的检验。而国外的企业在认证、选择外协商时，十分注重对候选外协商的过程管理能力进行认证。

质量体系得不到落实，体系文件成为一种摆设或追究责任的一种依据。造成这问题的原因主要是在于体系文件本身的问题。ISO9000 族标准是针对不同类型的组织所制定，只规定了质量管理体系的通用要求，并未规定为达到标准要求的具体做法。而很多企业的质量体系几乎是照搬 ISO9000 族标准，没有依据行业特征及自身的业务特征进行细化，可操作性差，缺乏指导价值，很多企业的员工、甚至管理者也认识质量体系文件没法执行，也不能起到保证质量的作用，反而还会降低效率。

造成上述问题的原因可能会有很多，但有一点几乎是所有问题都有的，那就是缺乏对过程（流程）的认识和管理。

2. 流程管理与质量管理的关系

1) 流程及流程管理的价值

流程是什么？流程就是一组共同给客户创造价值的相互关联的活动进程。流程是客观存在的，在流程没有规范化之前，做同一个工作可能会有很多不同的流程，这也就是我们常见的“做同一件事情，不同的人有不同的做法，结果也相差很大”的现象。流程管理就是对流程进行优化设计，督导流程执行，并对流程持续地优化，不断地提高团队的整体效率和质量、降低成本。流程管理同时也是企业不断积累并分享经验的过程，也是企业积累智力资产的过程。

很多优秀的企业十分注重流程管理。这是因为流程管理不仅可以积累智力资产、保障企业平稳运营，而且还是企业进行项目管理、质量管理、人力资源管理等其它管理的基础。

2) 流程管理是质量管理的基础

企业的质量管理要想上一个档次，就必须摆脱只靠事后把关的单一检验做法，要做到以事前预防、过程中控制为主和事后检验为辅的管理模式。要做到这一点就必须对产品的研发、产品的生产、运输等全过程有一个系统、可操作的流程（包括流程图、流程说明文件、指导书、模板）。只有明确了产品研发、生产及运输等环节流程中常出现问题的区域、质量风险点以及关键活动，质量管理部门才能有针对性

地进行预防和监控。同时质量管理数据也是作为流程优化的主要因素之一。

3. 如何将质量管理融入流程建设

首先，在对现有的流程体进行评估，发现流程没有覆盖到的业务及操作，在此基础上通过流程体系规划，将所有的业务及管理操作、特别是关键的业务及管理操作纳入流程管理范围，避免质量管理的盲区。例如对质量及效率影响很大的需求分析、系统设计、外协合作开发、技术评审、测试、供应商认证等业务流程，要做到都有相应的流程来支撑和管理。

其次，在流程规划的基础上，由业务骨干“卷入”，对流程体系进行逐级细化设计，确保流程的指导性和可操作性，保障流程体系能落地执行。

再次，在流程体系设计与优化时，除了考虑流程的效率外，还应识别流程中的问题区域、风险点、关键活动，并采取有针对性预防控制。比如对问题区域增设监控点、提供指导书，对关键活动提供操作指导书、配备相关技能的人员及相应的设备，对风险点进行测试、检查及监控等。

最后，企业在内部建立起系统的流程体系的基础上，应加强对“外协”单位的流程管理。在“外协”单位或供应商选择上，应强化对其流程能力的认证，以便“外协”或供应商也能从预防和过程管理的角度对质量进行管理，从而实现企业与外协或供

应商的流程对接，及时了解和监控流程的质量。

4. 流程建设案例

案例：某企业的研发流程优化

企业每年上百个开发项目，为了对众多的项目质量和进度进行有效的管理，近1年来该公司质量部在ISO9000的基础上，对流程方面进行了局部的优化，取得了一定的效果，但总体上感觉仍然存在有不少的问题：

1) 缺失很多流程、流程覆盖率低。很多业务及环节没有流程支撑和管理，容易出问题，出了问题，大多需要领导出面协调后工作才能推动，总体效率低下、质量难以控制。

2) “低级错误”不断重复。总是出现很多“低级错误”，同一个错误在不同的领域里重复的出现，甚至同一个错误在同一个项目组里不同的人身上重复出现。

3) 质量多靠最终的结果检验，导致问题不能及时暴露、大量的问题都积累到后期，质量难以保证、返工及问题归零工作量巨大。

4) 体系文件流程过于粗放，质量状况难以及时掌控，出了问题难以定位。

5) 文件的指导性/价值有待提高。现有的流程没能给员工的工作带来实际的价值，流程成为一种摆设。

6) 流程意识及“研发流程管理”组织与机制缺失。流程体系规划、流程审计、流程优化、流程过程监控、考核等管理组

织职责和运作机制尚待完善。拿流程说话、按流程办事的流程氛围没有形成。

基于上述问题及系统部的实际情况，对项目提出如下要求：

1) 对研发流程进行整体规划，输出研发流程体系图、流程清单以及各流程的责任人，为后续的流程持续工作提供方向指引。2) 选择重点流程，并对选择出的重点流程进行优化，输出流程图、说明文件以及关键活动的操作指导书/模板。3) 建立研发知识库及知识管理机制。4) 建立流程管理机制，为流程的落地执行与持续优化提供制度及组织保障。

经过五个月的紧张工作，项目取得预期的成果：

形成了系统的研发流程体系，避免了由于流程缺失带来的质量风险；细化了流程中的关键活动，可有效的避免犯低级的错误，提高了研发过程质量；明确了评审要素，减少评审的经验成分，提高评审质量与效率；提前了研制产品开发中的部分活动，引入了并行工程，可缩短开发周期；激发了骨干人员参与流程建设，为后续的端到端流程优化奠定了良好的开端。

通过上述案例，我们可以看到，一个系统的、可操作的流程体系，可以有效的加强过程质量管理、提高过程质量，从而提高产品质量。流程优化工作可以更好地促进企业开展以预防和过程管理为主的质量管理。

注意！这些情形下的广告绝对化用语可不予处罚

引言

《中华人民共和国广告法》第九条第三项规定“广告不得有下列情形：（三）使用‘国家级’、‘最高级’、‘最佳’等用语”。经济社会高速发展的当下，对商品或者服务的描述不应当是绝对、片面的，在广告中使用绝对化用语，不仅会误导消费者，还可能不正当地贬低了同类商品或者服务，因此法律明确予以禁止，并规定了“二十万元以下一百万元以下罚款”的行政处罚。但实践中，机械适用该法律条款会导致监管执法中出现“一刀切”“简单化”等问题，造成个别案件“过罚失当”，背离了立法原意，不利于保护经营者合法权益和维护市场经济秩序。

为兼顾广告监管力度与营商环境温度，统筹合法原则与比例原则，国家市场监管总局出台了《广告绝对化用语执法指南》，明确规定了可以不予处罚的具体情形。此举既向社会阐明了市场监管部门的监管力度、执法态度和处罚尺度，又对广大经营主体特别是个体工商户、中小微企业释放了包容审慎监管空间，有效激发了市场活力。本期的免罚案例系列精讲将通过一则案例为大家详细讲解这些“藏在”《广告绝对化用语执法指南》中的免罚条款。

案情简介

市场监督管理部门接到举报，某市A旅游服务有限公司发布的广告涉嫌使用了绝对化用语。经查，该公司通过自营公众号发布了一篇广告文章，文中主要介绍了其经营一款亲子旅游服务，并使用了“最具影响力的旅游服务机构”“最专业的路线规划”“最具性价比的旅游路线”等绝对化用语，文末附有购买链接及该公司联系方式。

该公司的上述行为违反了《中华人民共和国广告法》第九条第三项的规定，构成了发布含有绝对化用语的违法广告行为，应当依据《中华人民共和国广告法》第五十七条规定予以处罚。但是根据《中华人民共和国行政处罚法》第三十三条并参考适用《广告绝对化用语执法指南》的相关规定，市场监管部门最终作出了不予行政处罚的决定。

法律分析

《广告绝对化用语执法指南》的第九条、第十条分别规定了对广告中使用绝对化用语不予行政处罚的两种情形：

第一，可以不予处罚的情形。商品经营者（含服务提供者，下同）若系初次使用绝对化用语，违法行为危害后果轻微并能够及时改正的，可以对其不予行政处罚。

警 示

第二，应当不予处罚的情形。商品经营者在其经营场所、自设网站或者拥有合法使用权的其他媒介发布的广告中使用绝对化用语，持续时间短或者浏览人数少，没有造成危害后果并及时改正的，应当依法不予行政处罚。相较于前一种情形，此种情形下不予处罚决定的作出不再是“可以”，而为“应当”，但需同时满足以下四个条件：

一是发布渠道限定。即只能通过商品经营者的经营场所、自设网站或者拥有合法使用权的其他媒介发布广告，而非第三方媒介或平台。

二是影响范围限定。即广告的发布时间短或者浏览人数少，社会影响较小。

三是发布效果限定。即广告的发布并未给消费者或其他经营者等造成危害后果。

四是整改义务限定。即商品经营者能够积极配合执法部门调查并及时改正违法行为。

以前述案件为例，案涉广告的发布渠道为某市 A 旅游服务有限公司登记注册的微信公众号平台，执法人员通过调取后台数据发现，案涉广告的发布时间较短，浏览量较低，且该公司在案件调查期间积极配合，主动提供相关证据材料并及时删除了案涉广告，同时截至案发时无人报名该亲子旅游服务，综上，执法人员认为该公司符合《广告绝对化用语执法指南》第十条规定的应当不予处罚情形，故而作出了不予处罚决定。

需要明确的是，不予处罚并不意味着彻底免除了商品经营者的责任。

第一，市场监管部门虽作出了不予行政处罚的决定，但商品经营者仍负有改正违法行为、消除影响等义务。

第二，不予行政处罚并非意味着对商品经营者广告行为的“放任自流”，诚实守信、公平竞争仍是商品经营者应当遵循的基本原则，如广告中存在虚假、违反公序良俗等其他违法内容，市场监管部门仍可依据相关法律法规予以查处。

第三，为防止对广告绝对化用语的监管从“简单机械”转向“宽大无边”，《广告绝对化用语执法指南》针对与人民群众生命、财产息息相关的部分领域规定了三种除外情形：

一是医疗、医疗美容、药品、医疗器械、保健食品、特殊医学用途配方食品广告中出现与疗效、治愈率、有效率等相关的绝对化用语的；

二是招商等有投资回报预期的商品广告中出现与投资收益率、投资安全性等相关的绝对化用语的；

三是教育、培训广告中出现与教育、培训机构或者教育、培训效果相关的绝对化用语的。

以上三种情形一般不认为属于违法行为轻微或者社会危害性较小，故而不能适用前述不予处罚的规定。

要熟练掌握的 12 个人生工具

人类历史原本就是一部追求自身平衡的奋斗史，本文介绍 12 个人生工具：

SWOT、PDCA、6W2H、SMART、WBS、时间管理、二八原则、鱼骨图

01. SWOT 分析法

Strengths—优势；Weaknesses—劣势；
Opportunities—机会；Threats—威胁。

意义：帮您清晰地把握全局，分析自己在资源方面的优势与劣势，把握环境提供的机会，防范可能存在的风险与威胁，对我们的成功有非常重要的意义。

02. PDCA 循环规则

Plan: 制定目标与计划 Do: 任务展开, 组织实施 Check: 对过程中的关键点和最终结果进行检查 Action: 纠正偏差, 对成果进行标准化, 并确定新的目标, 制定下一轮计划。

意义：每一项工作，都是一个 PDCA 循环，都需要计划、实施、检查结果，并进一步进行改进，同时进入下一个循环，只有在日积月累的渐进改善中，才可能会有质的飞跃，才可能完善每一项工作，完善自己的人生。

03. 6W2H 法

What: 工作的内容和达成的目标
Why: 做这项工作的原因 Who: 参加这项工作的具体人员，以及负责人 When: 在什么时间、什么时间段进行工作 Where: 工作发生的地点 Which: 哪一种方法或途径 How: 用什么方法进行 How much: 需要多少成本

意义：做任何工作都应该从 6W2H 来思考，这有助于我们的思路的条理化，杜绝盲目性。我们的汇报也应该用 6W2H，能节约写报告及看报告的时间。

04. SMART 原则

Specific——具体的；Measurable——可测量的；Attainable ——可达到的；Relevant —— 相关的；Time based——时间的。

意义：人们在制定工作目标或者任务目标时，考虑一下目标与计划是不是 SMART 化的。只有具备 SMART 化的计划才是具有良好可实施性的，也才能指导保证计划得以实现。

特别注明：有的又如此解释此原则：——S 代表具体 (Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；——M 代表可度量 (Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；——A 代表可实现 (Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；——R 代表现实性 (realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；——T 代表有时限 (time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

05. 任务分解法 (WBS)

即 Work Breakdown Structure，如何进行 WBS 分解：目标→任务→工作→活动。WBS 分解的原则将主体目标逐步细化分解，最底层的任务活动可直接分派到个人去完成；每个任务原则上要求分解到不能再细分为止。WBS 分解的方法至上而下与至下而上的充分沟通；一对一个别交流；小组讨论。WBS 分解的标准分解后的活动结构清晰；逻辑上形成一个大的活动；集成了所有关键因素包含临时的里程碑和监控点；所有活动全部定义清楚。

意义：学会分解任务，只有将任务分解得足够细，你才能心里有数，你才能有条不紊地工作，你才能统筹安排你的时间表。

06. 时间管理 – 重要与紧急

A、重要且紧急紧急状况迫切的问题限期完成的工作你不做其他人也不能做 B、重要不紧急准备工作预防措施价值观的澄清计划人际关系的建立真正的再创造增进自己的能力 C、紧急不重要造成干扰的事、电话、信件、报告、会议许多迫在眉睫的急事符合别人期望的事 D、不重要不紧急忙碌琐碎的事广告函件、电话、逃避性活动等待时间。

意义：优先顺序 = 重要性 * 紧迫性，在进行时间安排时，应权衡各种事情的优先顺序，要学会“弹钢琴”。

对工作要有前瞻能力，防患于未然，如果总是在忙于救火，那将使我们的工作永远处于被动之中。

07. 二八原则

巴列特定律：“总结果的 80% 是由总消耗时间中的 20% 所形成的。”按事情的“重要程度”编排事务优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上。举例说明：80% 的销售额是源自 20% 的顾客；80% 的电话是来自 20% 的朋友；80% 的总产量来自 20% 的产品；80% 的财富集中在 20% 的人手中。

意义：这启示我们在工作中要善于抓主要矛盾，善于从纷繁复杂的工作中理出头绪，把资源用在最重要、最紧迫的事情上。

08. 鱼骨图分析法 (5M 因素分析法)

5M 因素包括人、机、料、法、环 5 个方面：

“人”指的是造成问题产生人为的因素有哪些；

“机”通俗一点就像战斗的武器，通指软、硬件条件对于事件的影响；

“料”就如武器所用的子弹，指基础的准备以及物料；

“法”与事件相关的方式与方法问题是否正确有效；

“环”指的是内外部环境因素的影响。

5 个方面就像鱼的“主刺”一样，每个主刺上还有很多的小刺，这些小刺就是与主刺相关的问题，来构成了一条难以下咽的鱼骨头，如果不拔掉，一不小心就会卡住喉咙，让人痛苦不堪。

09. OGSM 计划法

O——objectives 代表目的，指想要达到

的；G——goal 代表具体细化的目标；S——strategy 表示行动策略；M——measurement 表示衡量指标。

OGSM 可用于策划促销活动，各种活动方案等比较具体的操作性的事情。

10. 头脑风暴法

头脑风暴法 (Brain storming) 是为克服群体压力抑制不同见解而设计的，鼓励创造性思维的常见方法。鼓励提出任何种类的方案设计思想，同时禁止对各种方案的任何批评。头脑风暴法仅是一个产生思想的过程。

具体做法：6 至 12 人环桌而坐，主持人阐明问题，并保证每个人都完全了解该问题。然后每个人各抒己见，充分发挥想象力，互相启发，发表自己想到的各种可能的选择方案。不允许任何批评，并且所有方案都当场记录下来，留待稍后再讨论和分析。

两条原则：1、迟延评判；2、量变酝酿质变。

11. 名义群体法

名义群体在决策制定过程中限制讨论，故称为名义群体法 (Nominal group technique)。如参加传统会议一样，群体成员必须出席，但他们是独立思考的。它遵循以下步骤：

1. 成员集合成为一个群体，但在进行任何讨论之前，每个成员独立地写下他对问题的看法。

2. 经过一段沉默后，每个成员将自己的想法提交给群体。然后一个接一个地向大

家说明自己的想法，直到每个人的想法都表达完并记录下来为止（通常记在一张活动挂图或黑板上）。所有的想法都记录下来之前不进行讨论。

3. 群体现在开始讨论，以便把每个想法阐明清楚，并作出评价。

4. 每一个群体成员独立地把各种想法排出次序，最后的决策是综合排序最高的想法。

这种方法的主要优点在于，使群体成员正式开会但不限制每个人的独立思考，而传统的会议方式往往做不到这一点。

12. 德尔菲法（短时间内制定决策不宜频繁使用）

德尔菲法 (Delphi technique) 是一种更复杂、更耗时的方法，除了并不需要群体成员列席外，它类似于名义群体法。它是因为德尔菲法从不允许群体成员面对面在一起开会。

1. 确定问题。通过一系列仔细设计的问卷，要求成员提供可能的解决方案。

2. 每一个成员匿名地、独立地完成第一组问卷。

3. 第一组问卷的结果集中在一起编辑、誊写和复制。

4. 每个成员收到一本问卷结果的复印件。

5. 看过结果后，再次请成员提出他们的方案。第一轮的结果常常是激发出新的方案或改变某些人的原有观点。

6大基本原则，说透生产看板管理



看板管理是为了有效管理作业现场而使用的工具，其目的是实现生产信息的快速传达和各生产单元的信息共享。

看板管理的基本原则：

- 原则一：下工序就是客户，不将不合格产品送往后工序；
- 原则二：由后工序来领取；
- 原则三：仅生产后工序领取的数量；
- 原则四：平均化生产；
- 原则五：看板管理是进行微调的手段；
- 原则六：使各工序稳定化、合理化；

01. 下工序就是客户，不将不合格产品送往后工序

制造不合格产品，就是为不能卖出去的东西投入资本、设备、劳动力。这是浪费的极致，与企业降低原价的目的背道而驰。因此，一旦发现不合格产品，就不能

再继续生产，必须首先提出防止其再次发生的对策。

为了更彻底地实施上述消除不合格品的活动，“不将不合格产品送往后工序”是很重要的。

其理由是：

1. 制造了不合格产品的工序能立刻发现不合格产品的产生；
2. 若不合格产品原封不动地放置，后工序就要停止，或者不合格产品积压在本工序中，使工序的问题马上明显化，管理者就不得不一致制定防止再发生的对策。

因此，为了确切实施这个原则，一旦出现不合格产品，机器或者作业就要自动停止。在此，便出现了自动化的理念。

产品里万一混入了不合格品，一定要及时更换掉，每个工序因不合格品导致的数量短缺一定优先补充。如果从供应商送来的物品中有不合格品，则必须以最短的时间补

充上，这样做很难，但必须这样，否则一个流生产是不能顺畅进行的。

不论是哪一个工序，如果不能保障100%的合格产品，那么看板管理自身就崩溃了。

2. 由后工序来领取

第二个原则，是在必需的时间，由后工序来领取必要数量的产品

在不需要的时候，制造非必需品供给后工序，将在许多方面都产生损失，例如让作业者多余地加班工作、因多余的积压库存而发生的损失、还有虽然设备有余力但是因不了解它而增设新设备造成损失、因为不了解那些成为瓶颈的设备而不能采取对策以致耽误时机……当然，最大的损失还是因为制造了不需要的东西使得需要的东西不能生产。

第二个原则对于消除如上的损失极其重要。为了切实遵守这个原则，该如何去做呢？

这里有一个问题，如果遵守“不让不合格产品流入后工序”的第一原则，就能够发现在本工序中出现的不合格产品。因而，就没有必要从其他方面得到信息，也能够供给后工序所需品质的产品。

与此相对，后工序需要物品的时间和数量在自己的工序中是不能掌握的。也就是说，前工序只有通过其他渠道才能了解上述信息。

因此，要改变“供给后工序”的观点，而要求后工序在必要的时候仅以需要的数量为目标到前工序来领取，简单的说是“由后工序领取”。

将“供给”这一观点转换为“领取”，就能够一举找到解决疑难问题的方法了。这就固定了“由后工序来领取”的第二原则。

因此，为了防止后工序任意地凭需要领取，有必要将原则具体化。

1. 禁止没有看板来取；
2. 禁止领取超过看板数量的产品量；
3. 一定要给现场物品安装看板。

3. 仅生产后工序领取的数量

作为第二个原则的延伸，出现的第三个原则是“仅生产后工序领取的数量”，它的重要性通过对第二个原则的研究已经能够充分理解了。

当然，还有一个条件，就是把自己工序的库存控制在最小限度，为此要遵循如下的做法：

1. 禁止生产超过看板数量的产品量；
2. 按照看板的顺序进行生产。遵守了这样的运用原则，第三个原则才能发挥它的效力。

更重要的是，由于遵守了第二、三个原则，所有的生产工序将发挥一种如同被一条传送带连结的效果，也就是说实现了同期化。

当考虑到传送带的引入会对作业标准

化和降低成本发挥怎样的伟大力量时，我们就能够充分理解同期化所具有的非比寻常的意义了。

4. 平均化生产

为了遵守原则三，即“仅生产后工序领取的数量”，必须管理好设备和人员，让所有的工序能在必要的时间仅生产必要数量的产品。这个时候，如果后工序的领取时间和数量都很零散的话，前期工序就必须在人工和设备上有余力，越是前工序，就越需要余力。

可是，不言而喻，我们决不能就这样认为。若您真觉得上面的说法有道理，认为没有更多余力的前工序，如果想应对后工序，就必须再拿出多余时间先行生产的话，那就与第三个原则“仅生产后工序领取的数量”相违背，所以必须消除这种看法。

5. 看板是进行微调的手段

看板功能之一是“自动指示装置、是对作业者的作业指示信息”。

因而，采用看板管理的时候，不需要另外提供如工作计划表、搬运计划表这样的信息，仅用看板作为生产和搬运指示的信息，作业者只依赖于看板进行作业。

因此，生产的平均化尤其重要。看板只能应对生产的微调，它是作为微调的手段而被应用的，并且只有这样才能够发挥其强大的力量。

6. 使各工序稳定化、合理化

为了实现既保证对后期工序的供给，又尽量低成本制造的目的，我们熟悉了第四个原则“平均化生产”，但是不要忘了，这里还有第六个原则：使各工序稳定化、合理化。

通过研究第一个原则“不向后工序输送不合格产品”，我们理解了“自动化”的重要性。但是，这个不合格的意义不限于不合格零件，如果把它扩展到“不合格作业”这个层面，那么第六个原则就更容易理解了。

所谓的不合格作业是因为没有充分进行作业的标准话、合理化，在作业方法和作业时间上产生了浪费和不合理，进而关系到不合格零件的产生。如果不消除这样的不良现象，即使能保证对后工序的供给，也不能尽量低成本生产。

通过向工序稳定化、合理化的努力，必须努力实现自动化，“生产平均化”也因为有了这样的内涵，才能充分发挥它的价值。

遵守以上六个原则中的任何一个，都必须要付出很大的努力。可是，如果不遵守这样的原则，即使引入看板管理，也决不会发挥它的效果，不能够推进降低原价的活动。只要看到看板管理作为推进降低成本的现场管理工具的效用，那无论怎样的困难都要克服，遵守原则也是必须的。



国检公信（北京）检验认证有限公司 出品