

OEC 管理讲义

第一讲 OEC 管理产生的背景和 OEC 管理概念的阐述

一、OEC 产生的背景：

源于松下的“日日盘”一日事日毕，日清日结一日事日毕，日清日高

二、海尔管理发展的四个阶段

海尔 2005 年概况

销售额 1039 亿元；

中国家电第 1，全球白电第 2；冰箱第 1，洗衣机第 3。

员工 5 万人。

21 年平均发展速度 50%以上。世界品牌第 89 名，品牌价值 702 亿；

截止到 2005 年，累计申请专利 6189 项，其中发明专利 819 项；2005 年一年，申请专利 720 项；

企业文化进入哈佛大学教材；

OEC 管理模式在全国 30 多万家企业推广；

2005 年考察队伍超过 60 万人；

海尔管理发展的四个阶段

- 从无序到有序（1984 年-1988 年）十三条
- 从有序到体系（1988 年-1990 年）TQM
- 从体系到高度（1990 年-1998 年）OEC
- 从高度到延伸（1998 年- ）SST、SBU

三.德日企业管理思想的影响

- 定单是天，
- 质量是地，
- 专家母本来支持（借力）

海尔的母本：（流程再造，先要造人，）

德国的利勃海尔，

日本的松下、“日日盘”）

韩国的三星（新经营运动，一切都要变化，从我开始，除了妻儿一切换新）

美国的 GE 和戴尔（戴尔是唯一一家没有工厂的世界 500 强企业）

华为的狼性文化。

1. 狼性的原则（强者生存，弱者淘汰）

1 忍辱负重（气量，胸怀）

2 整体至上（如果没有更好的意见，只有服从）团队精神

3 自知知明（正确评估自己，明确自己的能力，能干什么样的事情）

顺水推舟，（借助外力，狼追鹿，打不过，劳追不舍，最后被尿敞死，海尔的 2、7、1 原则，2 层提升，七层不变，一层淘汰）

血浓于水（狼群不会离开受伤的狼，引申为对员工的坦诚，真心付出，保护自己的员工）

利益第一：（当务之急的事）

7 知彼解己（将心比心的聆听下属的意见，有效的沟通）

8 原则至上（防此高层建立原则，但高层又打破原则，防止面子文化）

三 OEC 管理概念的阐述

1. OEC 管理概念

—每人每天对每事进行全方位的清理和控制，

O---Overall 全方位 E---Everyone 每人

Everyday 每天

Everything 每事

C---Control 控制

Clear 清理

2. OEC 管理目的：

日事日毕，日清日高

每天的工作每天完成，每一天比前一天提高 1%

3. OEC 管理是—— 是一种工具——帮着我们完成目标、实现绩效的工具；帮着我们解决问题的工具；帮着我们提升职业化素质的工具。

是一种法宝——曾经和正在帮着我们无数企业更强更大也必然帮着我们更强更大的法宝。

是一种标准——我们做好工作的标准。

是一种体系——使管理规范化、流程化、标准化、精细化的体系。

4. OEC 管理的两个层面

4. 1 管理理念层面（OEC 管理意味什么）

4. 1. 1旧事日毕（养成习惯）

4. 1. 2形成闭环（PDCA 循环）

4. 1. 3目标为导向（一切围绕目标工作）

4. 1. 4过程控制

4. 1. 5每天总结

4. 1. 6问题切入

4. 1. 7立足现象

4. 1. 8干部带头

4. 1. 9持之以恒

4. 1. 10不断创新

4. 2 管理工具层面（OEC 管理的三大体系）

- 4.1.1 目标体系
- 4.1.2 日清体系
- 4.1.3 激励体系
- 5. OEC 管理的三个基本原则
 - 闭环的原则
 - 比较分析的原则
 - 不断优化的原则
- 6. OEC 管理特点：（严、细、实、恒心）
 - 很简单：
 - 不简单：（把简单的事重复做对就是不简单）
- 7. OEC 管理要点：
 - 7.1 总帐不漏项（台帐要覆盖所有内容）
 - 7.2 事事有人管
 - 7.3 人人都管事
 - 7.4 管事凭效果（会速议、议速决、决速行、行速果，出门照办）
 - 7.5 管人凭考核（贤者居上，能者居中，智者居侧，工者居下、庸者居外）
 - 一至三是系统的思考，如海尔的拆墙论，
- 8. OEC 管理概念阐述：
 - P：目标清，计划细
 - （建立目标管理体系）战略清晰，长期目标，战略和共同的愿景，年度目标明晰，（并分解到日）
 - 目标解码成计划，
 - D：每日事，每日毕（每天的工作必须每天完成，并且每天比昨天有一个创新和提高）
 - C：即时清，日总结
 - 工作每天及时总结，作业指导书明确，（SIP SOP）
 - D：有提高，有激励
 - 是 OEC 体系的支持和保障。
- 9. OEC 管理的实质
 - 基础管理
 - 细节管理（管到每人每天每事）
 - 过程管理
 - 绩效管理（与薪酬直接挂钩）
 - 问题管理（带有预防性）[（问题解决的七步曲）](#)
- 10. OEC 管理思想基础（斜坡球体论）（逆水行舟，不进则退，驻步停留就是退步）
 - 1、创新是牵引力（惟一不变的法则就是变化，）
 - 2、文化是提升力（A、亮剑精神 B、海尔的洗脑，被称为青岛第二监狱）
 - 唯有文化生生不息，虽然是无形的，但所产生的价值是不可估量的，
 - 3、OEC 是下滑止动力。
 - 4、圆球代表企业。
- 11. OEC 管理的“1339”
 - 一个核心（创新一日清日高）（敢于创新、观念的转变，舍得、学习、变易）

学习的实质：不断的发现问题、不断的解决问题。

三个基本原则（PDCA、比较分析（设立目标，选择母本，纵向、横向）、不断优化的原则）

三个体系（目标体系（目标管理）—日清体系（过程管理）—激励体系（激励管理））

九个要素 5W3H1S

Why —目的	—标准	—地点
Who —责任人	—进度	
How —方法	How many —数量	How much —成本
Safety —安全		

第二讲 OEC 管理推行

一、OEC 管理推行原则

1. 文化先行（观念不变原地转，观念一变天地宽）
2. 小步快跑，不一步登天（三个体系各用一个时间完成）
3. 干部带头
4. 简——繁——简（选择切入点、日清表）

二、OEC 管理推行的流程（六步曲）

- 1、建立机构（OEC 推行小组，一把手任组长）
- 2、文化先行
- 3、程序制定（针对企业存在的问题，制定相关程序，体系，流程，框架）
- 4、先试点（确定试点单位）
- 5、在试点过程中做好目视管理（标语、漫画）
- 6、模式推广

三、OEC 管理推行几个关键点

- 1)做对——理念（做正确的事比正确的做事更重要）
- 2)做全——全面（总帐不漏项）
- 3)做久——重复（抓反复，反复抓）
- 4)做细——量化（见数又见人）
- 5)做实——问题（问题管理的七步曲）
- 6)做新——创新（海尔创新的诠释）
- 7)做严——严谨（目标体系的反复论证）

四、OEC 推行的四个阶段

1. 生搬硬套
2. 熟能生巧
3. 融会贯通
4. 推陈出新

五、文化先行

- 1、企业“道”的解释（首与首的统一，思想统一、同心同德。首与行的统一：言行一致）
（道与术的关系：术是指管理手段，张瑞敏是海尔的传道士，和设计师）
- 2、企业文化的核心是创新（把握以下三点才能真正理解创新）

- 1 创新要自以为非（企业的经营目标（满足用户需求）、竞争对手（自己）、经营对象是谁（经营员工））
（理论和实践的关系）

、不用老办法解决新问题、不要用老眼光看问题。

B、先抛弃旧观念，善于放弃那些没有生命力的东西

C、作为领导，不但要领导具体的工作，而且要领导转变。

2、2 创新要突破常规（不怕做不到，就怕想不到，不按部就班，不按常理出牌）（日字加一笔）（死神的故事）

（黑板上画 一个圆圈）

2、3 创新要善于借力（开发的新产品，“帆”）

六、创新工作的内容：（高层工作的主要内容）

1、定方向（制定战略方向）

2、整资源（抢资源）（一个企业不在于你拥有多少资源，而是在于你利用了多少资源）

3、造氛围（依靠企业文化）（加强月、标语、条幅、评先进、良性竞争，品管圈、文化活动）

4、建平台、（建学习、考核、培训、招聘、销售、服务的平台）

5、创模式、（创建企业文化、管理、经营、供应链模式）

6、带队伍（树榜样，领导团队）（其身正、不令而行、其身不正、即令不从）

激发创意的途径的十条途径

- 1、追求创新！
- 2、大量的阅读！
- 3、精心的观察！
- 4、交谈！
- 5、旅游！
- 6、个性化的工作环境！
- 7、分配注意力！
- 8、思考！
- 9、思考！
- 10、思考！

七、海尔的创新：（二难定律、业务角色的定位“卖”“买”）

1、目标：是创造有价值的订单

2、本质：创造性破坏

3、途径：创造性的模仿和借鉴

八、海尔的创新理论（组织、服务、品牌、市场、技术、战略、营销、观念等）

1、海尔的文化观：天下万物生于有，有生于无

无形的东西往往比有形的东西更重要。

2、人才观：人人是人才，赛马不相马

3、问题观：发现不了问题是最大的问题

4、服务观：用户永远是对的

5、营销观：品牌是帆、用户为师

6、生存观：永远战战兢兢，如履薄冰

7、战略观：先谋势，后谋利

8、质量观：有缺陷产品就是废品

9、资源观：企业最大的资源是客户的心（企业的大小不在于规模，而在于客户，拥有资源多的企业才是大企业，客户忠诚度高的企业才是强企业）

营销创新：

1、没有市场的淡季，只有思想的淡季

- 2、没有疲软的市场，只有疲软的思想
- 3、创造市场，创造需求
- 4、用户的难题，开发的课题
- 5、宁挣第一活一天，不争第二活千年
- 6、不给自己留后路，才能想出新思路
- 7、不换脑子就换人，不赚钱就交钱，不拼命就要命
- 8、成不了战士，就成烈士
- 9、要么放弃，要么一鼓作气

九、OEC 推行的十大指导思想

- 1、抓反复，反复抓（防此运动式的管理，）（说了不等于做了，做了不等于做到位了，今天做到位了不等于明天做到位，明天做到位了不等于永远做到位了）
- 2、干部承担 80% 的责任（员工请假、业务、品质、朱兰的 20/80原则）80/80原则，根据 80/20 原则，海尔提出了“三大发展”战略，（抓大客户、大订单、大资源）
- 3、做正确的事比正确的做事更重要。（猴子爬树逃身）
（企业的三大流程：人员流程、战略流程、营运流程）

	基层员工	中层员工	高层员工
例行工作	70%	10%	10%
问题工作	20%	70%	20%
创新工作	10%	20%	70%

- “老大难”问题开炮（根本桶理论原理，老大难问题就是企业的短板问题），
- 5、见数又要见人（数、事、人、现场、体系）（就事论人，就事系统
 - 6、解决问题三步曲（小三角）（现场、路线（方案、途径、方法）、试点）
现场——解决问题在现场。路线——用互动的方式来解决。试点——试点后形成模式。
 - 7、三不放过原则
- 路线

→

试点
- 找不到具体责任人不放过——责任人没有受到教育不放过；

B、找不到问题的真正原因不放过——在于你敢不敢把自己摆进去；

C、找不到最佳解决方案不放过——方案落实不到位不放过

8、五要五不要原则（主要针对管理人员）

- A、要指导不要控制、（A 管人而非做事、B、计划经济、C、经营人）（领导有思路，员工有出路）
- B、要创造不要布置（在布置的同时还要引导下属对工作方法进行创性）（强化理论）
- C、要走动不要开会。（在现场发现问题、解决问题）
- D、要在试点上创造模式，不要听部下汇报数据。
- E、要重新开始，不要对原有流程提高和优化

9、消灭“三胡”现象（大企业病）（胡弄、胡干、胡说）

胡弄：有标准，不按照标准工作，或以种种借口掩饰问题的真相
 胡干：指没有标准地干或明知标准有问题但仍按照执行而不提出
 胡说：未经过调研，相当然、应当这样、应当那样。

10、 PDCA 循环。

一、目标体系

、1成功的新闻片

目标的特征

指标具体，可以度量。如在质量管理上，海尔把 156 个工序的 545 项责任进行价值量化并汇编成小册子，小到一个门把螺钉上不好都有明确规定。

目标分解时坚持责任到人的原则。各项工作都按标准进行分解，明确规定主管人、责任者、配合者、审核者、工作程序、见证材料、工作频次，从而做到企业内的每件事都有专人负责，使目标考核有据可循。海尔对冰箱制造的 156 道工序，规定从第一道工序开始都不准出二等品。做到管理不漏项。企业中的每件物品（大到一台设备，小到一块玻璃）都有具体的责任人，并在每件实物旁边明显标示出来，保证物物有人管理。不但车间、办公室的玻璃，就连材料库的 1964 块玻璃，每块玻璃上也均标有责任人。

这样一个目标体系，可保证企业内所有的工作、任何一件事情、任何一样物品，都处于有序的管理控制之中。企业内的所有人员，上至总经理下到普通工作人员，都十分清楚自己每天应该干什么、干多少、按什么标准干、要达到什么样的目标，从而保证了企业各项工作的目的性和有效性，减少了浪费与损失。

1、OEC 管理目标体系建立（四步曲）

- 1.目标的制定（制定国内外的信息）
- 2.目标的论证
- 3.目标的分解
- 4.目标的执行与控制

2、OEC 管理目标体系建立依据（敌情、行情、我情）

- 1、企业现状分析及上年度企业方针目标诊断中的问题。
- 2、企业的各种中长期规划，及企业领导的任期目标
- 3、上级部门或单位方针目标
- 4、国内外市场，市场调查和预测。

3、目标制定原则

- 1、有竞争力，目标服从战略需要，而不是现有条件（取乎其上得乎其中，取乎其中得乎其下，取乎其下一无所得），
- 2、管理不漏项（是实际人人都管理，事事有人管的前提）
- 3、指标（项目）具体，可以量化（绝对量化、相对量化）
- 4、全员参与（有认同才能共心共德的去适应）
- 5、目标要专一且要体现出市场效果。（将军赶路、不撵小兔）

4、目标制定的程序：

- 1、自下而上
- 2、自上而下
- 3、反复沟通
- 4、充分论证

5、目标分解：（分解目标时，不是简单的把指标下达下去，领导者必须给下属提供完成目标的平台，模式、体系，参照对象）

- 1、自上而下、由大到小

- 2、责任到人、人尽其责
- 3、要分路、不要分数
- 4、充分预算

6、目标的执行与控制

- 1、制定月度工作计划
- 2、制定月度 OEC 控制台帐
- 3、 清推进
- 4、 定期诊断和总结

二、日清体系（围绕问题来进行的）

两个方面的内容：一是“日事日毕”。二是“日清日高”。即对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高。对关键薄弱环节上的工作，要求职工“坚持每天提高1%”，70天，工作水平就可以提高一倍。

“日清”控制在具体操作上有两种方式：一是全体员工的自我日清；二是组织体系的“日清”控制，即由职能管理部门（人员）按规定的管理程序，定时（或不定时）地对自己所承担的管理职能和管理对象进行现场巡回检查，也是对员工自我日清的现场复审。组织体系的“日清”控制，可以分为生产作业现场（车间）和职能管理部门的“日清”两条主线。

日清体系的最关键的环节是复审。所以在日清中重点抓管理层的一级级复审。复审中发现问题，随时纠偏。在现场设立“日清栏”，要求管理人员每两小时巡检一次，将发现的问题及处理措施填在“日清栏”上。如果连续发现不了问题，就必须提高目标值。

1、OEC 管理日清体系建立

- 1、管理人员的日清 [（日清表）](#)
- 2、一线员工的日清 [（员工 3E 卡）](#)
- 3、生产现场的日清

区域日清 质量日清。主要针对当天的质量指标完成情况、生产中出现的不良品及原因分析与责任人，所得红、黄质量价值券等情况进行处理。

工艺日清。主要对当天的件检验结果与其它工件（产品）指标参数的对比情况、工艺纪律执行率情况进行清理。

设备日清。主要针对设备的例行保养、设备完好状况和利用率，及责任人等情况进行清朝理。

物耗日清。主要针对材料超耗部分按质量、设备、原材料、能源、人员素质等方面的原因与责任进行分类清理。

生产计划日清。主要对生产进度及影响原因、实际产量、欠产数量、解决措施与结果、责任等情况进行清理。

文明生产日清。主要针对分管区域的定量管理、卫生、安全及责任进行清理。

劳动纪律日清。主要是对劳动纪律执行情况进行清理。

上述七项日清内容，是在各职能人员控制的基础上，由区域上的员工进行清理，并把清理情况及结果填入“3E卡”。

区域日清所要解决的问题是：各生产作业现场七项内容的受控状况；发生问题的原因及责任分析；员工当天工资收入测算。

职能日清

即各职能部门对本部门的职责执行情况进行的日清。它包含两个部分：

一是生产作业现场，按“5W3H1S”九个因素进行控制性清理，对发现的问题及时填入相应区域的“日清栏”。“5W3H1S”是：

- (1) WHAT : 何项工作发生了何问题
- (2) WHERE : 问题发生在何地
- (3) WHEN : 问题发生在何时
- (4) WHO : 谁是问题的责任者

- (5) WHY : 发生问题的原因
- (6) HOW MANY : 同类问题有多少
- (7) HOW MUCH COST : 造成多大的损失
- (8) HOW : 如何解决
- (9) SAFETY : 有无安全注意事项

二是各职能部门的工作人员，按自己分工区域、分管职能的受控情况、问题原因的查找及整改措施的制定情况进行分类清理，填入个人的“日清工作记录表”。

职能日清所要解决的主要问题：找出问题的原因及改进措施；分析责任；变例外因素为例行因素；测算职能人员的工资类别

2、实施的流程——三段法

- 1、班前明确目标（车间五分钟内、科室15分钟内）
- 2、班中适时控制（出现问题及时纠正）
- 3、班后总结清理（全天做总结讲评，车间20分钟内、科室30分钟内）

OEC 的运行程序：三段九步

第一段包含三个步骤：

- (1) 召开班前会，明确当天的目标及要求；
- (2) 按目标和标准工作。生产系统按照七项目清要求进行生产，职能系统针对七项目清，按“5W3H1S”的要求，从事瞬间控制；
- (3) 填写日清栏。由车间主管、职能巡检员每两小时公布一次巡视中发现的问题及处理意见。

第二段，班后清理。分五步按组织体系进行纵向清理：

- (1) 自清。生产岗位填写“3E卡”，管理岗位填写日清台账。
- (2) 考核。由班组长根据一天对每个人自清进行考核确认，然后报车间主任。
- (3) 审核。由车间主任根据当天对各班组情况的掌握，复核各班组的“3E卡”，确认后返回班组。本人填写“日清工作记录”报分厂厂长。
- (4) 分厂厂长审核各车间的“日清工作记录”，填写分厂日清台账，并将每天分厂的运行情况汇总报公司总经理助理。同时各职能部门负责人审核所属人员“日清台账”，并将当天职能分管出现的问题，解决的措施，遗留的问题，拟采取的办法汇报公司主管副总经理。
- (5) 公司副总经理复审后签署意见和建议，反馈各管理者，并汇总报总经理。

第三阶段为整改建制，即由各职能部门会同有关部门主管，根据“日清”中反映出的问题进行分类分析，在提出解决措施的基础上，制定和完善相应的管理制度，提高薄弱环节的目标水平，并作为下一循环的依据。

OEC 的效果

提高管理精细化程度

OEC 方法以追求工作的零缺陷、高灵敏度为目标，把管理问题控制、解决在最短时限、最小范围。它可消除企业管理的所有死角，并将过去每月对结果的管理变为每日的检查和析，和对瞬间状态的控制。

提高流程控制能力

一是自控能力普遍提高，所有员工都以追求工作缺陷和经济损失最低、收益水平最高为目标，在努力消灭不良品的同时，自我把关，决不让不良品流入下道工序。二是互控能力普遍提高。通过实行质量奖惩价值券，各道工序之间的质量互检工作得到了加强。三是专控能力得到加强。在各生产环节上，各职能部门的巡检人员定时巡查，进行瞬间纠偏，使各环节始终处于有效控制之中。各项管理工作实现了由事后把关向全过程控制的转变，受控率从岗位看达到了100%；从时间上看，由过去的50%上升到了98%以上。

完善企业激励机制

在分配上，推行了计点到位，计效联酬的全额计点工资；在用工上，实行“优秀工、合格工、试用工三工并存，动态转换”，对人员的使用，全部实行公开招聘，公开竞争，择优聘用。在这样的机制下，在海尔有许多有理想、有作为的青年脱颖而出，二十多岁的处长、分厂厂长随处可见。在考核上，对员工按日进行七项目清考核，对干部按职责考核，对单位按年度总兑现。在奖励上，对个人设有海尔奖（分金、银、铜）、希望奖（分一等、二等、三等）、合理化建议奖；对集体设有合格班组、信得过班组、免检班组、自主管理班组等集体荣誉奖。

培育高素质员工队伍

通过每天进行的整理、整顿、清扫和清理，使全体员工养成了良好的工作习惯和令行禁止的工作作风，一支高素质的队伍迅速成长。

3、日清实现形式

- 、班前会
- 、班后会（日清会）
- 、日清表

A、日清“清”什么？

- 清点带面；
- 清下联上；
- 清果纠因

B、日清“清”什么？

- 目标是否达到，差距在哪里？
- 为什么会出现差距，问题在哪里？
- 如何纠偏及弥补，路径在哪里？

三、激励体系

激励原则：

- 一是公开、公平、公正。通过“3E卡”，每天公布职工每个人的收入，不搞模糊工资，使员工心理上感到相对公平。
- 二是要有合理的量化依据。如海尔实行的计点工资，从工作责任、素质要求、环境条件等12个方面对每个岗位进行了测评，并且根据工艺等条件的变化不断调整。将一线职工工资100%地与奖金捆在一起，按点数分配。在此基础上，又进一步在一、二、三线对每个岗位实行量化考核，从而使劳动与报酬直接挂钩，多劳多得。

激励方法，强调及时激励。

如在质量管理上运用质量责任价值券。员工人手一本质量价值券手册，手册中汇编了企业以往生产过程中出现的所有问题，并针对每一个缺陷，明确规定了自检、互检、专检三个环节应负的责任价值，及每个缺陷应扣多少钱。质检员发现缺陷后，当场撕价值券，由责任人签收；操作工互检发现的缺陷，经质检员确认后，当场予以奖励。同时对漏检的操作工和质检员进行罚款。质量价值券分红、黄两种，红券用于奖励，黄券用于处罚。

1、OEC 管理激励体系建立

1、激励的原则

- 1、1 三公原则
- 1、2 及时性原则
- 1、3 效果导向原则（管事凭效果，管人凭考核。）
- 1、4 差异化原则

2、激励的三大方法

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/928111066110007003>