日本丸子的责任

2008 年 06 月 02 日

这看似简单的甜糊丸子，其生产过程却充分体现了日本企业责任明确、任必有责、有责必问、问之尽可能公正、责之尽可能服众的企业精神。

甜糊丸子是风靡日本的一种食品。它以鸡肉、牛肉、洋葱、面包粒为主材料，以水、番茄酱、糖水、面粉为辅料，以食盐、调味料为佐料制作而成。家庭主妇买回去后，直接用微波炉热上一两分钟就可以吃了。

然而就是这看似简单的甜糊丸子，其生产过程却充分体现了日本企业责任明确、任必有责、有责必问、问之尽可能公正、责之尽可能服众的企业精神。

“大票”和“小票”

甜糊丸子制造车间按工序分为五个，即：洋葱切粒车间、丸子成型车间、油炸含浸车间、甜糊制造车间、装袋捆包车间。为控制各个生产环节，生产计划科在制定生产计划时，以每一吨为一个制造单元，在每个单元上都附上一张印有五个工序详细做法的说明书（简称“小票”）和一张在各个工序之间流转的说明书（简称“大票”）。

在下达当天的制造任务时，将当天的任务按单元数和五个工序各自的小票直接送给五个车间，将大票送给最开始的洋葱车间。小票在各自的车间里流转后由车间主任保存，大票则从洋葱车间开始经过各个车间流转之后，由装袋捆包车间在成品入库的同时送给生产计划科存档。

大票流转从洋葱车间完成第一单元的洋葱切粒开始。例如：洋葱车间在完成一个单元的洋葱从开袋、剥皮、洗净、切粒等全部工序后，立即在大票上的洋葱车间栏里的各项内容上打上钩，签上几点几分的完成时间和姓名。

然后将大票放在一个专用的盒子里，将盒子放在切好的一个单元的洋葱粒的最后面，用传送带送给丸子成型车间。并及时在小票相同的栏内打钩并签上几点几分的完成时间。

以洋葱切粒车间为例。根据公司制度，在全部送走当天丸子成型车间所需要的洋葱切粒后，再完成小票上只属于本车间的其它工作，然后在最后一个单元的小票的其它内容栏内打钩后，并选定问题栏的“有”、“无”。如果选定的是“无”，作业员工在签上日期和自己的姓名后，当天的任务就算完成了。如果选定的是“有”，还要在问题栏内简单填上问题内容和处理意见。

例如：12 月 10 日的小票的问题栏内这样写道：“洋葱开袋 20 袋，每袋 50 千克。其中 4 袋有不少严重碰伤，共 35 千克。后从材料仓库另提 35 千克补足。”

车间主任根据小票上的记录，当时就评定了当天本车间的工作情况。作为每月一次公布的车间实绩的原始数据。

不是权大是事大

刚开始，大多数员工都认为太麻烦，没有这个必要。而且还提出，填如此详细的大票和小票浪费时间。但在老板的决心之下，强制推行了下去。其实真正让管理者和员工自觉地使用大票和小票，还是在充分体会到它们的作用之后。

由于大票上记录着每道工序的主要工作，那道工序是否做了，看了大票一目了然。不仅如此，小票上的记录也是大票上的佐证。如果做了，却忘了填写，可以从小票上找到结论。

只有上一道工序百分之百地按照工作流程说明书的要求做了，才能成为下一道工序不出错的基础。所以，下一道工序对大票中上一道工序的完成情况是非常重视的，绝不可能轻易放过上一道工序的失误和疏漏。

再者，由于工人长期从事甜糊丸子的生产，上、中、下三道工序了如指掌，即使大票上没有填，凭经验一看上道工序送下来的实物，也能立即判定是否真的完成了那道工序。

另外，由于每天都是那些活，习惯之后，记录大、小票并不需要多少时间。更重要的是，大、小票上的记录是明确事故原因的铁证。

为了保证必须在上一道工序百分之百地完成任务的基础上开始下一道工序，中途叫停制度是减少损失、实现零废品生产的有利手段。大票在生产线上不停地从上一道工序流动到下一道工序。

当下一道工序发现上一道工序送来的产品内容有异或值得怀疑时，下一道工序的带班班长可以立即命令上一道工序停止生产，等搞清楚了再继续作业。上道工序必须无条件地服从下一道工序的带班班长的命令。

这一点，有点类似美国军队管理中的一项规定。1990 年，美国在海湾战争中，虽然以“沙漠风暴”命名了进攻伊拉克的战争，可在伊拉克的恶劣气候条件下，真正的沙漠风暴，夺走了不少美国士兵的生命。

战后，在总结海湾战争的教训之后，为了减少今后美军在世界各地作战时的人员伤亡，在海、陆、空三军参谋长联席会议上，参谋长联席会议议长签署了一道命令：“无论在世界任何地方作战，当出现严重威胁军人生命的紧急状况时，一个陆军班长，可以直接要通就近的美军航空兵师长的电话，请求航空兵支援。”

后来，虽然从没有听到过有哪个陆军班长真的调动过航空兵的战例，但石井食品却为了彻底实现零废品生产，上级经常被下级“叫停”。

另外，大票上的漏填在下一道工序会被发现，立即会有人找上来，还没有来得及虚填就被追究责任了。而且一旦发现有虚填的，立即开除，这在管理制度上有明确规定。而且少了工序，产品会出质量问题，最终还是会被发现，后果可想而知。所以，绝大多数日本员工都信奉老实人最终不吃亏的金言。

找客观原因减轻员工受罚损失

石井食品在甜糊丸子装袋之前。除了仪器检测外，还要把丸子醮着甜糊试吃。2003 年 5 月 18 日，尝味人员发现，醮着甜糊的丸子，口感和过去不一样。于是，负责装袋的班长立即叫停了各道工序，各车间立即查找原因。

从大票和小票上看，各车间都没有问题。可是，今天的丸子口感就是不一样。根据以往的经验和对比测试数据，初步断定是调料出了问题。可是，调料有两个进口，一是在丸子成型时，另一个是在生产甜糊时。通过进一步的调查发现：丸子成型车间在准备调料时，操作人员一走神，将其中两个单元中的两种颜色相近的调料放错了。

问题找到了，但 1 吨产品的原材料和已经花去的水、电、气、食用油以及人工费用，全部都计入了当天的损失。准备调料的员工和所在部门以及丸子成型车间，也根据查生产细则中的有关规定受到了不同程度的处罚。

事件过后，厂里开始反问：为什么准备调料的员工会放错调料？而成型丸子车间的员工又没有及时发现？

最后一直追到工作流程说明书上。因为在调料准备的工作流程说明书上，没有标明两种相近颜色的调料，必须装在便于区分的不同颜色的袋子里。虽然在袋子上都写有调料的名称和数量，但由于袋子的颜色相近，不仔细看就难以区分。特别在长期生产大量的同一产品中，丸子成型车间的员工因为忙，也会发生不细看的情况。

当问题被彻底追查清楚后，公司在核对员工的处罚金额时，用调料准备的工作流程说明书上的不完善部分，抵消了员工个人受处罚的大部分数额。另外，公司不仅增加了便于区分的多颜色的袋子，还在调料准备的工作程序说明书上，明确标明什么调料用什么颜色的袋子。从那以后，就再也没有发生过调料错配的事故了。

关于通过寻找客观原因减轻员工受罚损失这一点，充分体现了日本企业的独特文化：因员工个人原因造成企业损失应受到处罚，这是天经地义的事。但是，一个员工，最大的，也是最重要的莫过于每月的薪水。在公司看来一次很小的损失，如果加在员工个人头上，就是一个月，甚至一年的薪水也不够。处罚的目的是为了让员工在今后的工作中不犯或少犯错误。把客观原因或企业在管理上的问题。作为减轻员工受罚的依据，不仅可以服众，更能促进企业工作质量的改善。因为减少损失比节约成本，更能够直接地提高企业的综合效益。

作者：王正林 **来源：**《商界》2008 年第 5 期
责任编辑：俞江月