

制造业中典型的人物角色诠释  
制造业中经典的职场升迁传奇  
制造业中广阔的企业背景舞台

# 从QC到总经理

晨暮\\\\著



清华大学出版社



制造业中典型的人物角色诠释  
制造业中经典的职场升迁传奇  
制造业中广阔的企业背景舞台

# 从QC到总经理

晨暮\\\\著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

从QC到总经理/晨暮 著. —北京：清华大学出版社，2010.8

ISBN 978-7-302-17913-9

I. ①从… II. ①晨… III. 长篇小说—中国—当代— IV. ①I247.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第142584号

责任编辑：张立红 高晓晴

封面设计：古洞文化

版式设计：孔祥丰

责任校对：成凤进

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者：北京富博印刷有限公司

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：167×230 印 张：15.75 字 数：212千字

版 次：2010年8月第1版 印 次：2010年8月第1次印刷

印 数：1~7000

定 价：28.00元

---

产品编号：027473-01

很高兴能为晨暮的书写点什么。

最初关注到《从 QC 到总经理》系列文章是因为这个帖子一直浮在六西格玛品质网(6SQ.Net)的论坛首页。短短几个月,这个连载的帖子点击量高达 20 万次。六西格玛品质网拥有 30 万从事质量相关工作的注册会员,显然这个帖子得到了众多质量人的共鸣。

由该系列帖子整理而成的本书,真实反映了一个普通 QC 一步一步奋斗到总经理的成长经历,其中有作者的很多感悟以及在不同企业的真实工作经历,是珠三角企业质量管理的缩影。

中国很多企业的质量工作不够重视,做质量工作很难,作者的经历不仅激励了千万质量工作者,也能让大家从具体的案例中学习如何去改善企业现状的技巧和方法,作者勇于学习和思考、积极向上的奋斗精神,也非常值得大家学习。

该书内容以作者个人的成长故事为主线,通过具体的案例反映出不同企业质量管理的症结所在,情节曲折跌宕,具有很强的可读性,让人感觉像看连续剧般

过瘾。

这本书很适合中层管理人员学习，也适合作为员工的质量意识培训教材，同时也可帮助管理者从质量工作者的角度反思企业运作。

是为序。

六西格玛品质网站长：龙天

写于2010年8月3日



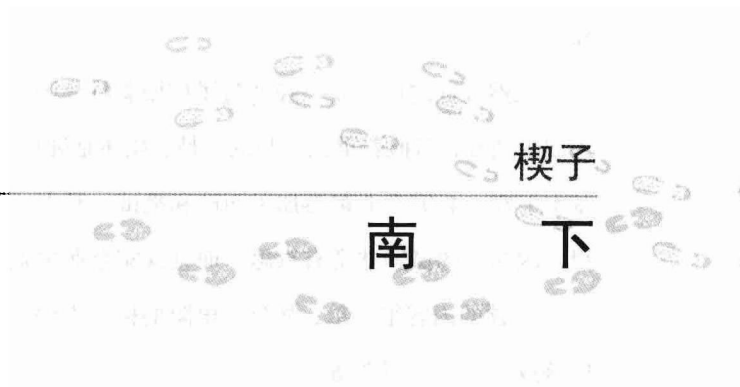
# 目 录

楔子 南下 .....	1
第一章 现实的差距 .....	4
1 工作之初 .....	4
2 实习风波 .....	7
3 血气方刚 .....	9
4 认真思考 .....	15
5 集体辞职 .....	19
6 全新开始 .....	26
7 工作评估 .....	29
8 新手上路 .....	36
9 升职之后 .....	44
第二章 浮躁的时代 .....	48
1 思想波动 .....	48
2 行业领袖 .....	56

3 做人做事	59
4 政治风暴	73
5 功成身退	83
<b>第三章 全新的理念</b>	<b>89</b>
1 首次见面	89
2 艰苦谈判	95
3 市场一线	103
4 征战云南	110
5 工厂筹划	116
6 再起波澜	126
7 开业盛典	135
8 重拳整顿	139
9 事与愿违	142
10 返乡之行	145
11 全面扩张	150
12 混乱初现	154
13 流程再造	157
14 人生大事	160
15 相逢偶遇	164
16 山雨忽来	167
17 扼腕而叹	170
<b>第四章 传承的理念</b>	<b>178</b>
1 任重道远	178
2 千头万绪	182

3 阻力之源.....	187
4 箭在弦上.....	193
5 秘密武器.....	196
6 洗牌开始.....	198
7 东风借势.....	204
8 质量事故.....	210
9 管理象限.....	216
10 新厂新貌.....	225
11 永续传承.....	231
<b>第五章 尾声.....</b>	<b>234</b>





楔子

## 南下

1996年6月30日晚上11点，我提着伴随自己4年大学生活的黑色行李箱站在了广州火车站的广场上，望着四周黑压压的人群，呼吸着带有烟草味、汗臭味甚至是尿骚味的空气，心里想：“这就是广东？这就是中国改革开放的最前沿？”

还没等我回过神来去注视远方灯光中的高楼，几个一起南下的同学已经围了过来说：“有没有看见接我们的人在哪儿啊？”

.....

1996年3月，西安电子科技大学。

那是一个现场招聘会，也是我生平参加的第一场招聘会。用人山人海来形容毫不过分，来自广东省的14家企业在学校大礼堂进行现场招聘，到处都可以看到一脸兴奋的、即将毕业的大学生。我们这一代人刚好赶上了毕业生改制，从以前包工作分配变成了所谓的“应对竞争、面向社会”，于是原以为进了“象牙塔”

后混个 4 年，工作就可以信手拈来的我们却不得不为自己或大或小的未来开始盘算了。

虽然在此之前，我已经通过了咸阳彩虹集团<sup>1</sup>的面试并获得毕业后即可报到入职的通知，但抱着重在参与的心情，我还是硬挤了进去。学电子工程专业的我，基本上在 14 家企业都参加了面试和笔试，其中一家企业的考试内容我迄今还记得，因为它的试题非常有意思，而且这家企业也就是我后来就职的第一家企业。

试题的内容很简单，如色环电阻的标识方法、指针万用表当不使用时的档位应该放在什么位置等等。

最后一道题则比较奇特。大致意思是，在试卷上有一条横线，想象这条线是一处茂盛的草原，请你随意勾画出一棵大树，任意画出它的枝干与树叶。

当时这道题我考虑了许久，始终猜不出这道题目究竟有什么含义。最后我在纸上画了棵白杨树，就是在西安街头到处都可以看见的那种树，并细心地画了几根正在发芽的嫩枝。

试题的满分是 60 分，最后那道题的分值是 40 分。其实最后那道题是没有标准答案的，然而我却以满分 60 分在那家公司 184 个应聘者中排名第一。

在面试的时候，面对着一个胖胖的、戴着眼镜跟我同姓的台湾经理，我只记住了 6 个字母——SUCONN，索莱康！

索莱康是什么？从小到大，我都喜欢摆弄家里的电器，上大学的第一件事，就是硬磨着父母买了一个随身听，而牌子正是 SUCONN！

那时还没有什么世界 500 强的说法，但索莱康带给我的震撼却是一直都有的，为什么索莱康的产品卖那么贵，却还是有很多人争着买，而一些别的品牌非常便宜却没有人买呢？即使我把那部随身听拆装了四五遍，心里还是没有答案。

---

1 中国国企，做彩色显像管的巨头之一。

所以当我听到 SUCONN 时，就已忘了一切。更不记得那个台湾经理说他们是索莱康在中国大陆指定的 5 个加工厂之一，也不记得什么工资啊、发展啊、待遇等，我当时只有一个念头，就是一定要去这家公司，一定要去！

放弃了彩虹集团的聘用，1996 年 6 月 29 日，我踏上了南下的火车。当时同行的还有我的 5 个同学，除了身边简单的行李之外，还有心中对未来的憧憬和一种无可名状的兴奋。

.....

随着出站的人群，我们一边走一边四处张望，终于看到一张高举的、接人的纸牌，上面写着“大通东电子有限公司”。

凌晨一点钟，在接到另外一批来自江西的大学毕业生后，我们终于坐上了公司来接我们的大巴。半睡半醒之间来到东莞一个叫常平镇的地方，大通东电子厂（以下简称 DTD）就在常平镇的丽园工业区内。

车子一进厂区，我们的睡意顿时就消失得无影无踪。尽管已是凌晨三点多，但发电机巨大的轰鸣声在冲击我们耳膜的同时，也在提醒着我们，这里就是位于中国改革开放最前沿城市的工厂。回忆起内地工厂的死气沉沉，想起刚才高速公路上那一辆辆风驰电掣、呼啸而过的大货柜车，那时的我终于对于物流和经济发展的辩证关系有了一点点概念。

工厂很大，车子大约穿行了 5 分钟才到生活区。一个站在生活区门口的人领我们去了一个房间，房间里空空地摆着 4 张架子床，那人告诉我们先休息一下，明天早上有人会带我们去吃早餐、办手续，然后他就走了。我们 6 个人开始整理行李，在光光的床板上准备睡觉，其间发电机的声音还是或远或近地传来，我耳朵里塞满了同学的抱怨，“这么吵，这么多蚊子……”和着发电机的轰鸣声沉沉地睡去。

### 1 工作之初

第二天早上 7:00，我们已经起来了。尽管还是觉得非常疲惫，但那种即将要工作的兴奋却让我们无法再睡下去。

可是，当时钟指向 9:30 时，我们几个人都在盼望的那个带大家吃早餐的人却没有来；10:30 时，带我们去办手续的人也没有来；静静地等待和腹中的饥饿让我们挺到了下午两点，6 个人集体摸出了房间，决定还是先解决自身的温饱问题吧！

生活区很静，偶尔看见的几个人都是身穿深蓝色的工作服，在忙碌着什么。就我们 6 个人身着散装，漫无目的地游荡，感觉自己像外星人一样，特别难受。就在我们不知如何才能找到食物的时候，听见身后一声大喝：“你们几个，干什么的？”

我们几个终于被带到了公司的食堂，尽管只是一些凉饭冷菜，但依然被我们吃了个精光，实在是太饿了。吃完之后，大家被安排在食堂等待，又是漫长的一个小时，之后终于等来了一男两女，手里拿着厚厚的文件夹，我们几个同学互相看了一眼，那种兴奋随着他们的走近又一次蔓延至全身。

第一个被叫到名字的就是我。我被示意坐在那个男人的对面，他便开始提问。

而这些问题却令我瞠目结舌。第一个问题是：电阻是干什么用的？第二个问题是：电感是干什么用的？第三个问题则是：电容是干什么用的？

很简单的问题，我却不知道该如何回答。在我的概念里，没有似是而非的答案，在不同的电路里它们有着不同的用途，显然这个男人并不想知道我究竟在大学4年里学了多少东西，他只是想验证一下，我的60分是怎么来的。

面对这个男人近乎冷漠的眼神，我笑了，然后告诉了他答案：“我不知道！”

3天后，我的5个同学全部分到了制技部，而我却被分到了制造二课。领到厂牌的那一天，大家互相看了一下，都是高级技术员，唯一不同的就是工作部门的区别。

去部门报到的第一天，一个中年人看着我的资料，还在喃喃自语：“怎么考满分的人来了制造部？”隔着一层毛玻璃，我看见另一块办公区域的桌子后面就坐着那天在食堂提问我的那个男人，他的桌子上写着：何健，制推课课长。

我开始了在车间的实习，先是在插件拉，长长的流水线上有近60个人，全是女的，包括拉长、物料员、JP长<sup>1</sup>等，我被制造二课的文员领进去的时候，她们叽叽咕咕了一阵子。拉长把我领到一个工位，给了我一个静电手环、4个物料盒（两个蓝色、两个红色），在我茫然地看着她做那些的时候，我的面前已经放满了好几个型号的电解电容，耳边则不断地传来拉长的声音：“这个电容要插在这

---

1 JP长：相当于今天某些工厂的助理拉长职位。

里，这个插在那里……注意极性，不能插反了！你有没有听我说话？看着我做的动作，你在看哪里？”

我低下了头，很想告诉她，刚才她所说的这些我都知道，但想了想还是没有说什么。按照拉长的指示，一点点开始工作了起来。拉长在旁边静静地看了约 5 分钟后，转身离开了。不一会儿，她又转了回来，把一个牌子挂在我的工位面前，上面写着 4 个鲜红的大字：新手操作。

流水线上的工作是我以前根本无法想象的辛苦。不间断的连续作业，对着千篇一律、毫无变化的线路板和电子元器件，仅仅几个小时下来，我仿佛感到自己的高度近视又有再一次提升的迹象了，而站立的双腿开始发抖，脚后跟也隐隐作痛起来。

DTD 公司是 Suconn 在中国授权生产的加工厂之一，主要生产 Suconn 的台式音响、随身听和 CD 系列等产品。像我现在所在实习的插件线，全公司共有 62 条，员工人数有近 8000 人，其中 6000 多个是女孩子，来自全国各地。公司管理人员主要是台湾人，被这里的打工者称为“台干”，而大陆人在工厂里的最高级别就是课长。这些都是我在实习期间断断续续地听拉线上的女孩子说的。公司的管理在我看来非常正规和新鲜。生产人员均配备有塑胶板凳，但是高度很低，根本无法坐着工作，只能在每工作两小时后休息 10 分钟时使用。

终于熬到了下班，在我长出一口气时，拉长的声音在耳边响起：“唐哲，晚上 7:00 准时加班！以后下班时记得看前面白板上有没有写加班通知。”

就这样我站了整整 3 天，从刚开始插两个元件，到最后可以插 12 个元件，从插立式元件到卧式元件，每天工作时间均在 10 个小时以上。而且我还被要求，必须在工作的時候检查上面工位流下来是否有插错以及自己作业的情况，这也就是今天做品质的人经常会提及的“互检和自检”。

那段时间我和这条拉线上的几个流动性工作人员也有了初步交流。她们一直

在问我一个问题，为什么你做高级技术员会来制造部，而且是来这里插件。我说，应该是实习吧，但其实我也不明白为什么，并且一想就头疼。而我的5个同学，当我在车间里插件的时候，已经被编制到了一些项目组，那时Suconn有几个新项目要从马来西亚的工厂调过来做，制技部正在做项目可行性分析报告，加班也加到很晚。有所不同的是，他们坐着，而我站着；他们所面对的是一堆堆待拆装的机器、待分析的数据，而我所面对的是各种各样的基础元器件和没有元件的PCB<sup>1</sup>板。

我开始抽烟，远离了校园，远离了父母，或许抽烟是自我放纵的开始，也是我安于现状的结束！

## 2 实习风波

一个星期之后，当我的腿再站也不会觉得累的时候，我在插件拉的实习也结束了。

我被调到调试拉线进行下一个阶段的实习，拉长带着我来到生产现场的时候，这里正在生产一款带有FM和AM收音装置的产品，我被安排到调频工位。所谓的调频就是通过调整电路中的线圈磁通量和可变电容容量来确定频宽。而这些都是我在大学课程中全部独立完成过的实验项目。所以，仅在拉长讲解一遍后，我用了不到30秒的时间就调校好了一块收音板，令拉长看我的眼神充满了惊异。但唯一没变的是，我的面前仍然是那块鲜红字体的牌子：新手操作。

我开始留意那些悬挂在自己面前的作业指导书，就调试这个工位来看，这份作业指导书做得是非常详细了，有各种NG<sup>2</sup>的波形图、调试步骤的操作顺序和注

---

1 PCB：印刷电路板。

2 NG：NO GOOD，品质术语，即不合格。

意要点等。还有一个共同点就是，在每一张作业指导书中均有说明，所有测试仪器均有专人负责，任何作业人员不得私自调整仪器上的参数。我突发奇想，动动又会如何呢？

我试着把频谱分析仪的频率档调了一档，在我看来，波形正常与否，仍然是一眼就看出来了，而且比作业指导书更容易判定、更加直观。但不到 5 分钟，身后就传来了拉长的声音：“这个波形不对，你怎么还在往下放产品？”

我向她解释，这个波形显示是好的，产品没有任何问题。但拉长的脸色已经开始发绿了，只是问我，这种现象出现多久了，有没有记录等等。我只好老老实实说没有。过了不到一分钟，我发现流水线停了！

直觉告诉我，我闯祸了！

车间技术员很快跟着慌乱的拉长身后走了过来，他跟我一样，戴着副眼镜，很文气的样子。他静静地站在我身边看了看我测的电路板，又看了看波形，微微一笑让一脸惶恐的拉长重新开动流水线后，才转过头来对我说：“你动了分析仪的测试档位？”我老老实实在地点头说是，并说因为这样看上去更直观，也更容易判定。技术员笑了笑，没说话，把档位调了回去后对我说：“你刚来公司不久吧？”我点点头，他留了一句话就走了：“这些仪器尽管你会用，但还是不要自己调整，有些事情你慢慢会明白的。”

就这样，我结识了来广东后的第一个朋友，这个车间技术员叫赵勇，比我早一年进入 DTD 公司，毕业于重庆大学，学的也是应用电子专业。

这事过了两天后，赵勇来找我，让我在一份文件上签名。我挺纳闷，从头到尾看了一遍文件后才知道，就是那天调仪器的事情。文件以制推课的名义发出，大意是指经过测试后，测试人员认为显示波形的档位应该是我调整后的档位更直观，也更容易判定，因此发文要制技部更改作业文件。拟制人那栏是空的，赵勇的意思是让我签上自己的名字。虽然文件不是我写的，但我清楚事情是自己引起



的，所以我看了文件之后，什么也没说就签了名字。

文件传递的速度很快，仅仅一小时后，制技部就已经确认了那份文件，并且将原来挂在我面前的那份作业指导书抽走，换了新的作业指导书。我隐隐约约听到拉长说：“新来的这个技术员很厉害啊，这份作业指导书挂那儿那么久了，也不觉得有什么问题，他一来就发现了。”我苦笑了一下，继续埋头调试流水线上那源源不断的电路板。

又过了两个星期，实习全部结束了，除调了那个频谱分析仪外，一切都风平浪静。而我在实习期间，也终于明白了什么是标准化作业，你可以什么都不懂，只要按照作业指导书的内容进行操作就可以了。而那一台台打着“Suconn”标记的音响就是这样从流水线上生产出来的。

我的同学们所进行的项目也快结束了。在平时和同学们聊天中知道他们核定的测试项目已经全部测试完毕，并做了数据分析报告，现在就等着 Suconn 日本本部的工程师来进行最后验收和评定。虽然我对于同学们测试的项目知道一些，却因为不能亲自参与而始终难以释怀。我一直很想找他们要些产品图纸来看看，但是公司根本不允许任何人带图纸到宿舍，只得作罢。不过毕竟是同学关系，很多信息我还是得到了，但对我的工作依然是没有任何帮助。我所面对的仍然是那些毫无变化的电子元器件和线路板，以至于在每个疲劳入睡的夜里，它们也会纠缠着在我的梦中出现。

### 3 血气方刚

实习结束，几个实习拉线的拉长在我的实习表上写了评语后，我被定了岗，分配到了测试三拉。

真正开始工作了，我才明白，制造课的所谓高级技术员原来就是产品维修工。