



· Cost Driven Lean Production

· 章 旻 著

# 成本驱动 精益生产

◎ 成本管理与精益生产完美结合，能够有效提升企业的战略高度，三者可以比喻为企业的精气神。

◎ 从成本控制角度来看，与其形成产成品、在制品、原材料的库存，不如完善生产条件（4M1H）和优化价值链。

# 成本驱动精益生产

章 旻 著

 ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

成本驱动精益生产/章旸著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011.10

ISBN 978-7-308-09174-9

I .①成… II .①章… III .①企业管理: 成本管理  
IV .①F275 .3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 200209 号

## 成本驱动精益生产

章 旸 著

---

责任编辑 叶 抒

文字编辑 殷 尧 yinyao@yemail.com

封面设计 俞亚彤

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 临安曙光印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17.75

字 数 348 千

版 印 次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09174-9

定 价 48.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

# 序

如果说资源合理配置与有效利用是经济学永恒的主题,成本与收益的关系则是经济学和管理学共同的主线。已故著名经济学家孙冶方就曾把经济学的全部要义概括为“最小最大规律”,即用最小的成本获得最大的收益,用最小的投入争取最大的产出。即使到了共产主义社会,人与人之间的冲突、对抗关系不复存在,恩格斯认为经济学还将存在,而其全部内容就是“费用与效用的关系。”正是这种以最小成本获得最大收益的追求,促使人们不断进行科技创新、管理创新、制度创新,从而推动着社会生产的发展和人类文明的进步。

改革开放 30 多年,中国经济以超出 9% 的高速度持续发展,得益于市场导向的经济改革改变了人们的行为方式,改变了资源配置方式和经济效率。从行政指令支撑的赶超战略变为以自由选择和市场竞争为基础的比较优势战略,使潜藏在中国长期受压抑的生产力如同火山一样迸发出来。国有企业改制,乡镇企业、民营经济崛起,专业化市场、块状经济等一系列改革举措,把中国的丰富劳动力资源和自然资源转化成了产品与财富,造就了中国制造业的辉煌和中国经济的高速增长。中国从物质匮乏的短缺经济变成了“世界工厂”,成为世界第二大经济体和第一出口大国。在世界经济任何角落都可找到“中国制造”的产品,大量贸易顺差和高达三万多亿的外汇储备反而成为中国经济的负累,成为全球性经济失衡的表征。

造就这一切的“秘密武器”,就是中国企业的低价竞争优势,而支撑力量则是中国产品的低成本,包括廉价劳动力成本与廉价土地及其他资源。这种低成本与低价格优势,既取决于我国的要素禀赋特征,又源自于持续不断的技术革新与管理进步。

回首往事,中国人有足够的理由自豪。但面对现实,又不能不具有强烈的忧患意识。我国制造业规模庞大,但产品档次低,技术含量少,产业竞争力差。以汽车为例,我国汽车产销量均占世界第一位,但核心部件技术却掌握在外国手里,为跨国企业所垄断,本土企业要么购买知识产权,要么仿制其产品,实际效益低下。当前,以经济建设为中心的经济发展方式在新的国内外经济环境中遭遇瓶颈,面临严峻挑战。资源环境约束使粗放型增长难以为继。国际金融危机引起的外需下降和国内消费不足使需求约束日趋严重。利益分配失衡造成的社会矛盾与冲突加剧,保护劳动者权益、调整分配关系呼声日益高涨,工资分配与社会保障体制改革必将



带来劳动力成本上升。种种冲击,使得我国企业竞争战略必须调整。从低成本、低价格竞争转向创新竞争、高效率竞争、高附加值竞争势所必行。

但是,转型升级并不意味着放弃传统制造业,创新发展更不等于可以忽视成本管理。恰恰相反,只有以成本管理为支撑,高科技才能产生高效益。在价格由市场竞争决定的条件下,企业只有通过改善内部管理,在保证质量,提升功能的同时,降低多种资源的消耗水平,才能提高附加值,扩大利润空间,强化企业竞争力。在我看来,转型发展过程中,不仅要加强成本管理,而且要创新成本管理,优化成本控制的结构,以物耗成本的下降抵消劳动力成本上升,以交易成本的下降弥补生产成本的上升。在新的基础上赢得低成本、高效益的竞争优势。

中国制造业在最近十多年持续引进了以“丰田生产模式”为代表的精益管理,收效甚大。但深入调查可以发现,精益管理的概念虽为管理者所熟知,但并未真正在各个生产环节得到落实。本书从成本控制的角度透视企业运营,主张通过成本管理拉动企业的精益改善活动,利用损失分析为工业工程改善指出方向与重点;通过有效消除浪费为客户提供更高价值的产品,具有很强的针对性和实用性。

本书作者是一位具有丰富实践经验并善于思考、总结的高级管理者。理论与实际紧密结合、相互交融是本书不同于其他精益生产著作的最大特点。作者首先比较了本土企业与优秀跨国企业的生存和发展模式,归纳了成本控制对企业营销规模和自主发展产生的巨大影响,在梳理影响成本的各种主要因素的基础上,建立了企业发展模型,继而对企业战略规划高度、生产规模、产品覆盖面与高层领导力四维模型及相关影响关系作了深入分析,指出成本控制和精益生产是企业战略得以实现的关键,并提出了建立内部成本决策机制,制定成本驱动目标、明确运营绩效指标,通过分解指标找到企业改善点等对策建议。本书主旨清晰,问题明确,图文并茂,言之有物,既揭示了跨国企业中深藏不露的核心管理思路——成本驱动是精益生产的统领,又从企业运营的实例分析中指出了把成本驱动与精益生产有机结合的途径。我相信,不论是处在一线的实际管理者还是从事企业管理教学与研究的学者,都可从本书中获得启迪和教益。

浙江大学教授、公共管理学院院长 姚先国  
于二〇一一年国庆

# 目 录

## CONTENTS

一	成本驱动精益生产 .....	1
1.1	成本驱动的出发点 .....	3
1.2	引入成本决策机制 .....	8
1.3	成本驱动的目标 .....	12
1.4	定义成本驱动 .....	12
1.5	成本驱动和 KPI .....	13
1.6	成本驱动能够准确反映运营绩效 .....	14
1.7	成本驱动与精益改善 .....	16
1.8	建立成本环 .....	18
1.9	成本环的推动管理改善的作用 .....	19
1.10	成本环的应用 .....	21
1.11	财务与成本控制的培训 .....	67
二	提升制造效率 .....	69
2.1	提升制造效率的意义 .....	69
2.2	影响制造效率的关键管理要素和相互关系 .....	72
2.3	人工台时 .....	73
2.4	标准作业三要素 .....	82
2.5	工序工时平衡率管理 .....	89
2.6	综合设备利用率 OEE .....	98



三 精益物流 .....	120
3.1 精益物流原理和方法 .....	120
3.2 精益物流与改善 .....	138
3.3 精益物流与信息化 .....	149
3.4 包装配送与库存改善方案 .....	160
3.5 物流改善项目可视化 .....	163
3.6 多品种少批量加工精益物流 .....	165
3.7 物流与价值链分析 .....	166
四 质量控制 .....	177
4.1 对 TQM 的思考 .....	177
4.2 质量成本 .....	180
4.3 质量体系 .....	181
4.4 流程质量控制体系 .....	183
4.5 产品阶段质量控制体系 .....	187
4.6 工序能力验证方法 .....	210
五 精益管理工具 .....	223
5.1 5S 管理 .....	223
5.2 5WHY 分析 .....	236
5.3 5W2H 分析手法 .....	237
5.4 4M 变化点管理(变差管理) .....	238
5.5 ECRS 手法 .....	245
5.6 精益管理工具——防错作业 .....	246
5.7 精益管理工具——多能工 .....	249
5.8 快速换模(SMED-Single Minute Exchange of Die) .....	258
5.9 改善提案管理 .....	262
5.10 常用工程术语 .....	268

# 一 成本驱动精益生产

“精益管理能够使工厂管理严密有序,透明高效。”

## 篇首语

去年十月份,我到广州一家商誉良好的中美合资企业参观。现场设备管理状态良好,厂房布局合理,空间开阔,车间工人操作有条不紊,让我感受到一种清新的工作活力。在厂长的陪同下我走到生产线一处岗位,只见有十多个工人和技术人员围在一起讨论改善问题,基于兴趣,经得厂长同意,我也列席其中。

讨论的主题是在汽车坐垫支撑托架生产线上,改造一台按顺序冲压三个工艺孔的精密冲床,方法是通过增加一套带自动感应的传输装置,使得该工作岗位的标准生产工时由目前的 25 秒减少到 18 秒。与会的工作人员有设备操作工、工程技术人员、设备维修人员,以及专业设备厂家代表。讨论是按照主题改善的思路和步骤逐步推进,经过约一个小时的“脑袋风暴”,大家终于制定了一份推进计划,与会人员都喜悦不已。

为了追问改善的目的,我要求车间技术员带我到生产线察看。我看到整个生产工艺环节,包括捡料—验料—清洗—烘干—分边—裁断—校直—折弯—冲孔—冲压—…—磨边—清洗等 15 个工序。现场采取的是小批量工作站式的推动生产方式,各工序间都有一定量的半成品堆积。其中需要进行技术改造的工序位于第十二道,此处出现明显的半成品积压。我掐表计算了一下,发现从工人送料到完成冲压加工的时间为 15 秒,接着是工装转换时间约需要 10 秒,技术改善项目正是定位于优化工装转换的时间。

但在第八号工序,工序面完成加工后,还有一道翻身的工序。我凭感觉就知道作业时间一定大于 30 秒,掐表一看,果然达到 40 秒。工人抱怨说,为了解决这个瓶颈工序,他们必须两班倒,每班 10~12 小时。技术员也对我说,为了满足这个工序生产之需,公司需要安排晚班车、晚餐,还要开动中央空调、压缩空气站等等。我马上问道,那为什么不优先在此工序进行改善?技术员答复说,之前公司财务部和制造部联合进行了以削减半成品积压为目的的实地调研,经过比对,我们决定优先改造十二号工序,因为这样可以立即削减工序之前的半成品堆积,同时我们可以在



腾出的空间内增加一条自动输送带,这样一举两得。

四个月后,当我再次来到这条生产线,发现已经如期安装了自动输送带,之前的半成品确实也消除了,然而不幸的是,自动输送带并没有开动。得到的解释是,由于前工序来料不准时,频繁启停自动输送带反而使后续的冲压岗位发生扰动,取料变得更加麻烦和出现工件加工精度变化的风险。

这件事引起我的深深思索,回顾整个事件,从最终的结果来看,改善所投入的资源完全没有发挥作用,也就是说投资价值近似于零。而最需要改善的第八号工序,最终没有得到及时的改善而始终成为生产瓶颈。

长期以来,我观摩了不同工厂的大量主题改善的案例,从讲解人眉飞色舞的介绍中,我总能找到一些不合逻辑的地方,这些改善表面华丽、数据详尽,实质上并没有给企业带来营运收益,相反还占用了企业的资源要素即机会成本,隐瞒了真正的损失。其主要原因是:

(1) 企业的财务成本中心没有起到驱动组织改善活动的目的,(或改善活动没有与削减成本、减少浪费所产生的效益挂钩),管理层找不到方法明确指出作业效率低下、质量损失、人力资源浪费的项目;

(2) 企业往往有着诸多领域需要改进,然而资源的有限性要求我们必须分清主次,将重点放在客户最关心、对质量有重大影响、成本改善效益最大的事情上。盲目或拍脑袋式的改进只会增加企业成本,难以产生良好的改善效果;

(3) 货币化的损失和企业管理指标之间没有相互转化,企业收集的管理指标和信息只是用于判断运行趋势,没有利用这些指标反映各项损失趋势;

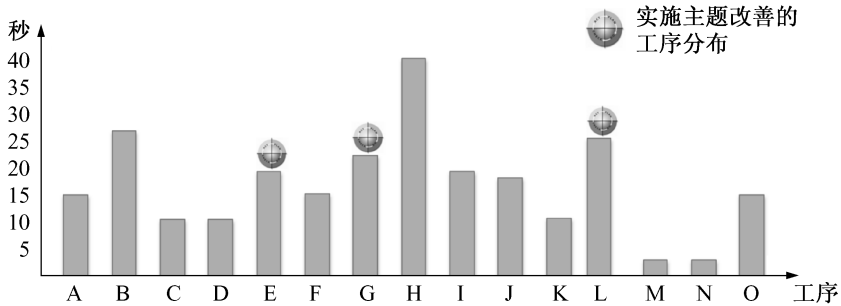
(4) 改善的收益和投入预测没有参考产品寿命周期制定;

(5) 简单认为企业的改善活动仅是精益委员会主导的全员参与的一项活动,没有考虑透过成本分析、控制和改善评估改善活动。

我们要关注改善,更要关注改善的目的和效益,这是本文的出发点之一。

后来,该厂厂长与我谈及改善的要务,我建议重新收集生产管理的核心数据进行分类分析。在我的指导下,制造部门画出生产线工序工时节拍图和生产线综合设备利用率图,并将工厂在近一年内的主题改善放到上面来观察。

参照图 1、图 2,我们将工厂一年内的六项主题改善摆到图面上,很明显,在图 1 中,B 工序和 H 工序加工耗时最长,由于 B 工序和 H 工序生产瓶颈所导致的前工序半成品积压最为严重。而主题改善选在 E、G、L 对提升生产效率影响不大。在图 2 中,对设备综合利用率影响最大的是故障、启动和质量返修,但实际只有一项是针对设备启动的改善,其余两项换模改善对设备综合利用率影响程度不大。综合两图,可见该生产线在一年中所进行的主题改善并未有效针对存在的问题,因此,其投入和产出比较低。对于这个结论,该厂厂长也始料不及。



工序编号	工序说明	加工工时(秒)	工序编号	工序说明	加工工时(秒)	工序编号	工序说明	加工工时(秒)
A	捡料	14	F	裁断	14	K	焊接	11
B	验料	27	G	校直	22	L	冲孔	25
C	清洗	10	H	折弯	40	M	校正	4
D	烘干	10	I	翻边	18	N	磨边	4
E	分边	18	J	冲压	17	O	清洗	14

图1 支撑托架生产线工序工时节拍统计图

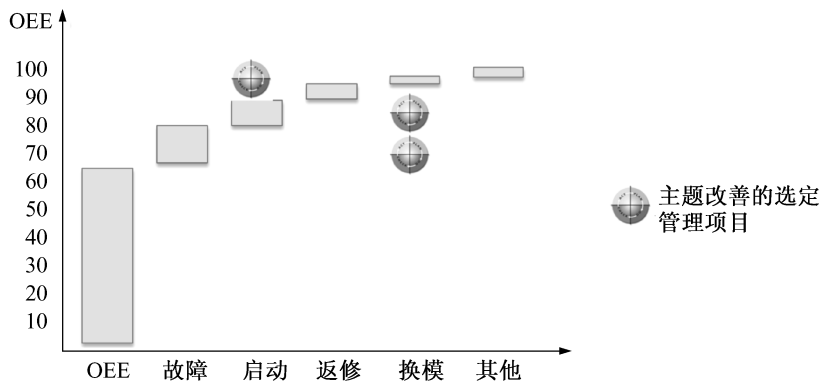


图2 支撑托架生产线综合设备利用率

### 1.1 成本驱动的出发点

我在广州某公司任营销副总的时候,每年都看到近 20% 的终端客户的销售业绩在萎缩,一般两三年后这些客户都会从我的清单上消失。这些客户,大部分是本土企业,但也有相当数量的合资企业。与此同时,我从客户销售额上观察到大量的外资或合资企业在不断快速成长,其发展速度和市场份额的增加远超出了本土企业,其产品利润率在我公司内还一直保持较好。这种反差,引起了我对企业发展动力方面的注意和思考。



根据手边汽车零部件行业发展的一些资料,我绘制了“外资企业-本土企业发展曲线图”,以资分析,见图 1.1.1。

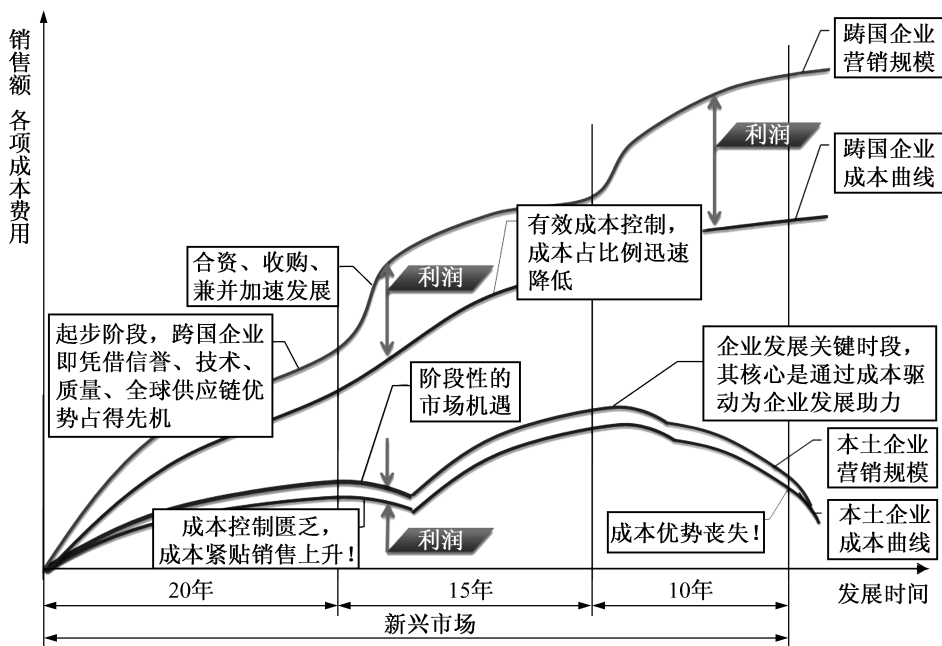


图 1.1.1 外资企业-本土企业发展曲线图

注：本图显示了跨国企业和本土企业在一定的时间跨度内营销规模和成本控制方面的表现。

长期趋势：新兴市场将迅速走向成熟，法律法规更加严格，本土企业发展中所赖以生存的人工、投资、快速模仿产品等成本优势逐步消失。

危机：本土企业如果未能在成本控制能力上有所突破，不仅难以应对经济危机，即使在出现较好的发展机遇，也会失之交臂。

图 1.1.1 中,我将在中国的汽车零部件企业成长分为 3 个阶段,其中第一个阶段为 20 年,第二个阶段为 15 年,第三个阶段为 10 年,并将其营销规模和成本趋势通过曲线表现出来,将跨国企业和本土企业的发展曲线叠加在同一张表中,可以看到:

第一阶段,即新兴市场发展的起步阶段。跨国巨头,尤其是汽车上游整机或零部件供应商,凭借信誉、技术、质量、全球供应链等先天优势占得先机,这种优势是不可替代的。而本土企业,利用了较为廉价的人力成本、管理成本优势和模仿的便利性进行了低成本的快速扩张,这些企业主要集中在供应链的下游。

第二阶段,即发展阶段。在这个阶段中,随着社会购买力的迅速增加,消费市场在快速膨胀,产生了不断细分的各类消费群体。同时,少部分本土企业在发展中获得了资本积累,利用区域优势成长为上游集成制造商,如汽车整车制造厂。成长性市场中各种有利因素带动了本土企业和跨国企业在这个阶段同时快速成长。整个行业,呈现出一片欣欣向荣的局面。但值得注意的是,跨国企业在生产快速扩张的同时,正



在持续地整合供应链,此外还实施了严格的成本控制(本土企业也在实施成本控制,二者区别在于,跨国企业不惜重金投入的是质量控制先期成本,而对后期成本进行严格控制,本土企业正好相反),因此,其成本比例并不随着产业规模的扩大而增加,相反,利润比例持续放大。在这个阶段,大部分本土企业还在重复着低成本的扩张,成本占比在剧烈的行业竞争中和原材料价格的飙升中还可能在下降,利润的增加只能通过不断投入设备形成的规模化生产和多客源、多品种生产来实现。这时候,阶段性社会经济发展总量的调整,将对本土企业构成一定压力,而对跨国公司而言,却恰好是发展的良机,它们相机而动,通过兼并、重组本土优良企业的方式继续保持快速发展。

第三阶段,市场走向成熟,法律法规走向健全,各种为前两个阶段普遍认可的低成本发展方式快速消失。换言之,只有提供高质量的产品和拥有较高的成本控制能力的供应商才能生存下来。而此时,处于供应链下游的跨国企业也在大批量生存中逐渐站稳脚跟,有了向本土同类企业叫板的资本,在同等规模下,其品质更高,盈利水平更强,将很快蚕食本土企业的领地,这时,本土企业将逐步沦落至保本运营的阶段。

上述三个阶段就是新兴市场本土企业发展的一般模式。

依照我的观察和分析,本土企业要生存,势必要在第二阶段的发展中形成自主研发和注重品质管理的能力,舍此别无他法。但形成自主研发的能力和实现质量控制,首要面对的是,高额的前期资本投入,用于购买研发设备、软件、测试设备、实验室及引进高端人才。遗憾的是,除非有更高的利润回报,本土企业在面对阶段性的市场扩张时,往往选择进行产能扩张的投入而非科技研发方面的投入,这种行为看似合理,因为没有销售的带动,企业谈何发展?谈何改善?可是长远来看,这显然是行不通的,就像养奶牛一样,不是优先去研发牧草的蛋白质组合进而提升牛奶的营养价值,而一味扩大奶牛的数量,最后只会自讨苦食。

为了进一步剖析和对比本土企业和跨国公司的发展模式,以便本土企业更好地理解企业发展中的各种要素的相互关系,我建立了企业发展模型,参考图 1.1.2 和表 1.1.1。

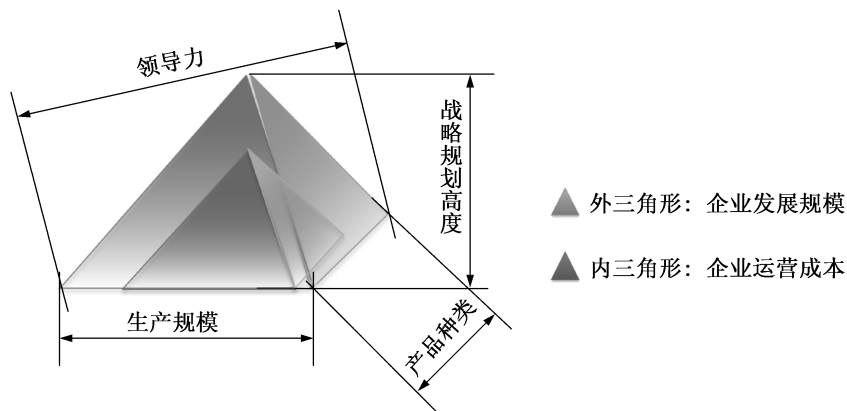


图 1.1.2 企业发展模型



表 1.1.1 企业发展模型

项目	成长性	跨国公司	本土企业
战略规划高度的内容	理念和远景	★★★★★	★★★
	设计开发能力	★★★★★	★
	全球供应链及资源配置	★★★★★	★
	质量目标	★★★★★	★★★
	成本控制	★★★★★	★★
	精益制造	★★★★★	★
生产规模	迅速扩大产能,接受大批量制造的能力	★★★★★	★★★★★
产品类别	承接多种产品设计制造的能力	★★★★★	★★★★★
领导力	企业中高层管理人员学习、变革、创新、效率、履行承诺的理念和行为	★★★★★	★★★

★ 弱←→强 ★★★★★

图 1.1.2 显示了一个企业的发展模型,三角形的高度代表企业长远的战略规划,三角形底部的三个边分别由产品规模、产品种类、领导力所组成。外三角形中有一个三角形的内核,它代表企业的构成成本。外三角形和内三角形之间的空间区域,可以视作企业的运营利润。

表 1.1.1,针对企业发展模型的每一项要素在跨国公司和本土企业间进行强弱对比的结果。

可见,在代表企业发展高度的战略规划上,本土企业难以与跨国公司匹敌。本土企业利用本地有利环境因素,能够从产品规模和产品种类上追赶跨国公司。换句话说,跨国公司能够充分利用外三角形的四维,即战略规划、产业规模、涵盖产品、领导力创造大量的利润,尤其是战略高度上,其提升运营效益的能力是惊人的(投入产出比可以认为是 1 : 10)。而本土企业在战略高度难以提升的状态下,唯有依靠三角形底部横向扩张,在不断扩展的产业规模和多品种生产上创造利润(投入产出比约为 8 : 10)。但是,不断投入的土地、设备、产业工人、原材料将对企业盈利能力构成巨大威胁,见图 1.1.3。

从图 1.1.3 的对比中可知,依赖于生产规模的扩张,增加产品种类,以及在繁复的领导力艺术中汲取养分,并不足以支撑企业长远的发展,企业需要考虑的是如何提升战略高度。代表企业战略高度的要素有很多,主要是理念和远景规划、设计开发能力、质量目标、全球供应链和资源配置、成本控制能力、精益生产六个方面。本文并非重点讨论上述六个要素的概念和规划模式对企业的影响(相信大部分企业家都能够充分了解这些要素的含义和对企业发展

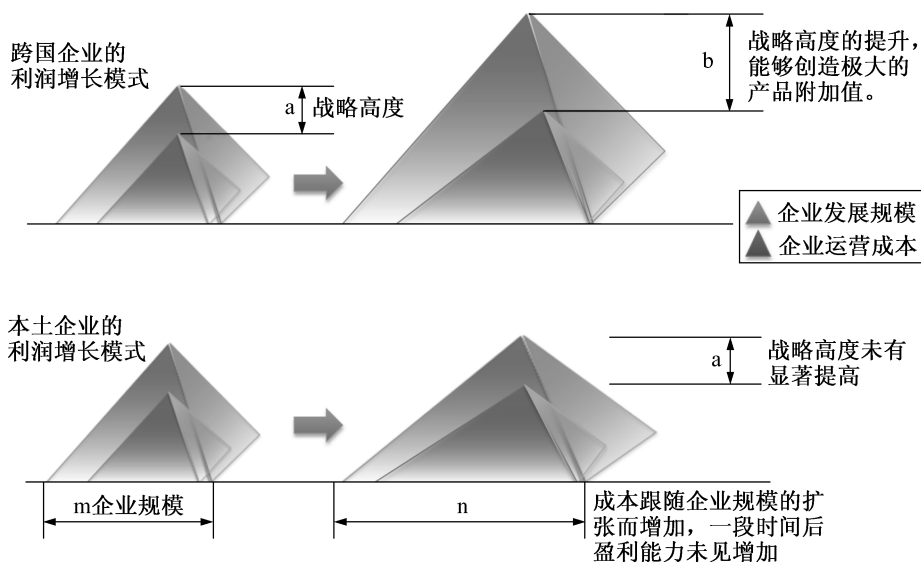


图 1.1.3 企业发展要素对比表

的重要性),而是着重于探讨如何创造条件使得这些要素得以实现。换句话说,我们需要找到一条途径,在本地企业不放弃作为最基本发展模式的前提下(基础性投入),如何通过创造更多的利润,并将这些利润投入到企业的研发能力、质量水平等战略要素中,从而较好地解决生存和发展之间的矛盾。

通过许多实例分析,我发现也有相当的本地企业不但销售规模扩大很快,而且其研发能力和质量水平同样得到了提高,其中不乏超越行业国外对手的鲜明例子。它们成功的经验是什么?又或是,支撑跨国公司发展的原动力是什么?经过思考再三,我认为,“成本驱动”在这些企业内扮演了一个至关重要的但又颇为神秘和隐蔽的角色。

参看图 1.1.4,在某个产品售价的构成中,我们可以将其划分为直接材料费、折旧和管理费、常规制造成本和利润四部分。我们来分析,在已经完成了先期投入后的产品正式投产阶段,企业如何能够在生产运营中增加利润呢?其中,直接材料受制于外部环境,除非是通过供应链的优化或是设计更改,否则很难实现快速有效的成本比例递减。唯有使常规制造成本、折旧和管理费的销售占比能够通过成本驱动出现递减,从而实现费用的削减,最终增加产品利润空间。

成本驱动可以分为两个方向:一是通过改善,减少企业生产运营中的损失,见图 1.1.4“改善一阶段”;二是通过改善,增加企业的产能,见图 1.1.4“改善二阶段”。对于减少损失的成本活动,企业能增加大量的利润。增加产能后,一方面可以削减设备和厂房等固定资产投资、减少人力资源的投入;另一方面新增产能部分无需分摊固定费用,因此,其利润将呈现指数式上升。

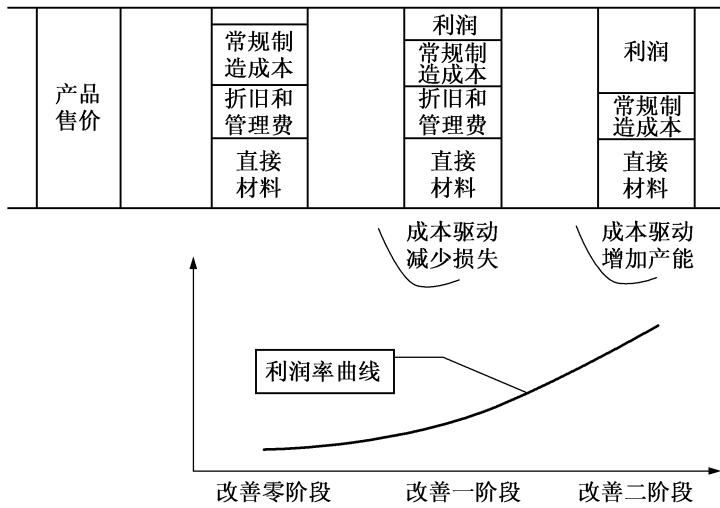


图 1.1.4 产品售价的构成和利润率曲线

如果这些利润用于提升工厂研发能力和质量水平,也就是上文所说的提升企业的战略高度,将为同等规模企业产出更多的利润创造条件。

由此可知,成本驱动能够为企业带来额外的利润,从而使得提升企业的战略高度成为可能。

企业为了达到切实可行的成本驱动,需要引入成本决策机制,我们来分析现存企业的两种管理体制。

## 1.2 引入成本决策机制

成本决策是一个企业关键的管理流程,它依赖于运营中所掌握的所有牵涉到成本项目的相关数据,例如人工成本、质量成本、研发成本、制造成本、市场开发成本、财务成本等。正确的成本决策能够显著地降低企业的运营成本,进而提升超出行业水平的盈利能力。成本决策与企业的管理体制有密切的关系,在论述这些关系前,我们先来分析企业的管理体制。企业的管理体制大致分为两种,一是自上而下的模式,二是自下而上的模式。

图 1.2.1,自上而下的管理体制。企业组织机构的管理驱动力来源于企业高层管理者,企业的运作依据管理者的意图来实现,而较少通过基层人员的愿望来体现。在这种管理模式中,管理者的意图变化迅速,决策周期很短,信息的传递有力而且效率较高。企业的运营方向和管理流程能够依据管理者的意图迅速改变以适应新的市场环境或社会环境。

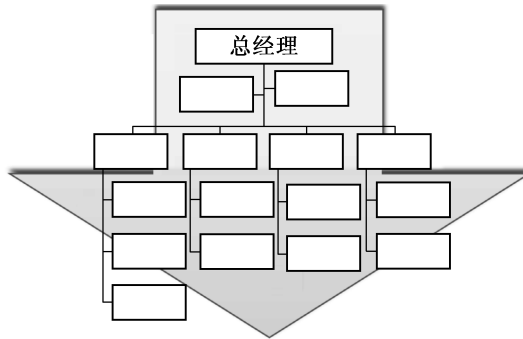


图 1.2.1 自上而下的管理体制

**自上而下的管理体制的优点：**

- (1) 能够迅速对市场需求/周边环境的调整作出反应；
- (2) 借助高层管理者的个人分析能力和判断力,或类似环境下的经验,可以大幅削减资料收集整理和决策时间,实现企业的快速行动；
- (3) 由于决策由管理层制定,企业中下层管理者更多地关注到如何准确执行高层决策,可以减少大量消耗精力的协商和讨论的时间。

**自上而下的管理体制的弱点：**

- (1) 缺乏关注企业内部资源的配置和合理运用；
- (2) 由于管理层关注点变化较快,往往使企业内部管理重心不时发生偏移,导致管理不能够一直保持一种合理的平衡状态,同时削弱了部门之间的主动协调能力；
- (3) 中下级管理者之间的日常管理争执难以找到内部解决之路；
- (4) 中下级管理人员持续应对压力式的管理变化,自身管理优势难以发挥,个性较少受到尊重,成就感较低；
- (5) 企业管理功能单元创造力不高。

图 1.2.2,自下而上的管理体制。由于企业组织机构和管理流程相对较为稳

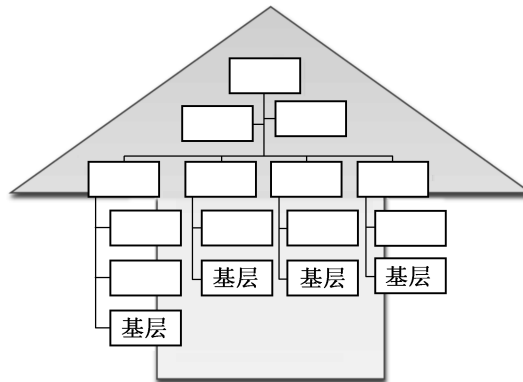


图 1.2.2 自上而下的管理体制



定,管理和创新的驱动力来源于企业中下级管理者或单元作业者,企业的管理依据收集大量的现场管理数据,能够进行缜密的科学分析和判断,从而制定短期和中长期管理方针,高层管理者由导演的角色转为制片人。

**自下而上的管理体制的优点:**

- (1) 企业内部资源得到合理配置和运用;
- (2) 企业内部管理重心稳定,管理能够长期保持一种合理的平衡状态,有利于企业逐步成长;
- (3) 有助实施稳定的绩效管理;
- (4) 充分授权,部门管理者活力充沛,积极关注企业运营状态;
- (5) 最高层有更多的时间关注组织的长远战略和与企业长远利益有关的重大事项。

**自下而上的管理体制的弱点:**

- (1) 在市场需求/周边环境发生巨大变化时,由于企业内部体制长期处于平衡和稳定的状态,因此,企业应对外界的反应迟缓,措施相对不足,也就是常说的船大调头难;
- (2) 过度关注企业运营的流畅性,机构和层级设置的数量逐步超出管理者原来的设想;
- (3) 如果形成一味追求体系内部的解决方式,容易产生官僚机制,一旦质量问题暴露到市场,其后果可能是连续性和灾难性的。

正如前面所说,决策型的企业执行自上而下的管理策略,在这个过程中不可避免地忽视企业局部现有资源配置,造成损失。而关注内部平衡和综合管理型企业倾向于采取自下而上的推动型管理,但目前少有将成本决策作为管理调控中心。而大部分的企业,都是介乎二者之间。为了更加清晰地界定企业管理模型,可以根据企业产品竞争力和组织体制完善程度将企业管理类型分为 9 级,见图 1.2.3 所示。

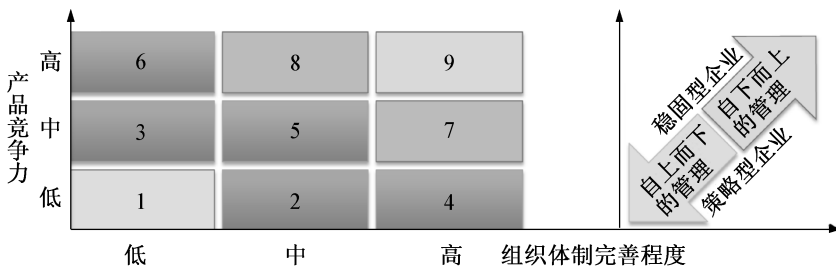


图 1.2.3 企业管理级别模型

根据图 1.2.3 建立的企业管理级别模型,我们可以认为,产品竞争力低或总是