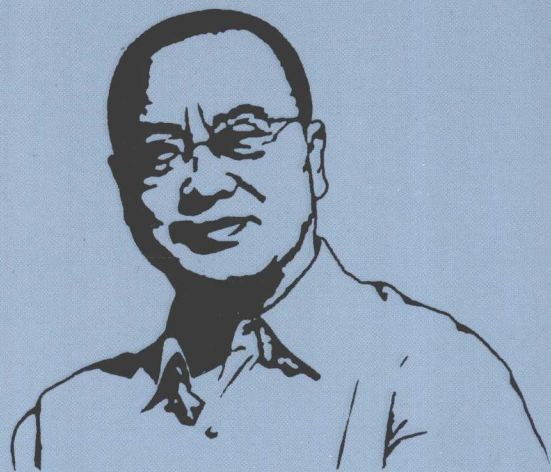


博瑞森  
TRACE  
管理丛书



## 欧博工厂案例 1

曾伟 曾子豪◎著

# 生产计划管控 **对话录**

中华工商联合出版社

F406.2  
30  
V1



## 欧博工厂案例①

曾伟 曾子豪◎著

# 生产计划管控 *对话录*

 中华工商联合出版社

F406.2

30

V1

## 图书在版编目 (CIP) 数据

生产计划管控对话录/曾伟, 曾子豪著. —北京:  
中华工商联合出版社, 2014. 4

(欧博工厂案例; 1)

ISBN 978-7-5158-0908-3

I. ①生… II. ①曾… ②曾… III. ①工业企业管理—生产管理—  
案例 IV. ①F406. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 061056 号

### 欧博工厂案例 1: 生产计划管控对话录

---

作 者: 曾 伟 曾子豪

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷厂

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

字 数: 320 千字

印 张: 20

书 号: ISBN 978-7-5158-0908-3

定 价: 56.00 元

---

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

## 博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做？”2014年，我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域。让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版、同类图书推荐，发送短信“4052”和您的电子邮箱至13611149991即可获赠。

这套案例（共 23 个）代表着一套完整的工厂管理模式，是作者从广东欧博企业管理研究所（以下简称欧博）团队驻厂辅导十二年所做的上千个案例中提取出来的精华。其中有思想、有方法、有动作、有工具、有表单、有方案、有系统、有细节，是作者带领几百人的研究团队与几万名企业管理人员，投入上亿元资金，精心辅导四百多家工厂形成的管理研究成果，可称为当前中国企业研究最具规模、最具深度、最见实效的一次伟大的管理实践！

对工厂各部门的管理者而言，在“行”的层面，此套案例是难得而有效地解决问题的模板；在“知”的层面，则是工厂老板和高管认识工厂、理解管理的思维工具。它让大家对工厂管理的很多核心问题，如人的执行力问题、效率低下问题、交货不及时问题、品质不稳定问题、采购物料不及时问题、材料损耗严重问题、员工积极性问题、人难留难管问题等都能有一个明明白白的答案，并且能从我们对这 23 个案例实施过程的详细描述中，找到切实有效的方案和动作，以及拿来就能用的表单、制度、文件、流程。

这套案例共分三大部分（三册）：

**第一大部分（第一册）为生产计划管控模块，共八个案例。针对的企业问题是：**

- ERP 系统数据不准，计划无法真正指导生产。
- 很多工厂的生产过程极不稳定，从接订单到采购物料、生产加工、出货，可以说整个过程都异常频发。对于异常频发的工厂，我们无法根据理论计算来安排生产计划、管理生产过程，怎么办？

这八个案例从滚动计划、备料排查、采购管控、快速清尾、分段控制等多个方面展示了一套专门针对异常频发的工厂的生产管控模式。

**第二大部分（第二册）为品质、技术、效率管理模块，共十个案例。**

**前五个品质管控案例针对的问题是：**

企业产品品质问题层出不穷，客户投诉不断。企业内部设立了品质管控部门，每天也召开品质改善会议，实施品质管控动作，但问题依旧。久而久之，企业内会产生一种企业问题是“行业难题”的情况，仿佛企业的问题都是些高深的技术问题，非一般人能解决，大家在问题面前止步不前。

这五个案例从目标设定、组织保障、责任到人、动作细化、频繁检查和每日激励六个非常简单的管理动作入手，让大家看到真正改善企业的产品品质，不需要多么高深的知识和技术，只需要现场对老员工和基层管理者进行调动和约束。

**中间两个技术管理案例针对的问题是：**

- 技术人员经常以技术工作充满灵感和创意为理由而排斥企业管理。
- 技术人员会以自己的技能为资本挑战公司权威。
- 技术工作较难进行工作任务的细化、时间分段和进度跟进，难以进行以天为单位的考核。

这两个案例从技术部门的流程规范到技术人员的工作细分、任务的时间分段、每日考核等方面，让大家看到技术部门和技术人员照样需要管理，而且技术管理带来的效益绝不少于技术创新带来的效益。

**后三个案例针对的问题是：**

- 现场管理混乱，车间半成品堆积。
- 工效达标率低，拉线不平衡问题严重，企业没有统筹改善的部门和人员。
- 有的企业有统筹改善的部门和人员，但这些人不下现场、不去改善，其职能职责流于形式。
- 员工操作随意性大，大量浪费无人关注。

这三个案例从现场频繁调整、制定数据标准、随时觉知偏差等动作入手，让大家看到提升效率其实非常简单，重要的是你要随时随地去观察、去调整。

**第三大部分（第三册）为人员管控模块，共五个案例。**

**前三个薪酬改革与绩效考核案例针对的问题是：**

- 公司薪酬体系不合理，很难留住老员工，员工流失率居高不下；或者老员工混日子，新员工没有积极性。
- 很多企业也有绩效考核，但主观评分的比重大，很难客观评估每个人的工作绩效，导致员工一考就跑，要么就变成变相调工资。
- 有的企业的绩效考核搞得像模像样，但数据不真实，最终，企业不肯兑现承诺，员工情绪很大。
- 绩效考核指标定得太多或太高，员工根本达不到，最终，考核流产。

这三个案例从生产运作流程的理顺、岗位职责的动作规范、指标的逐步完善等方面，让大家看到有效的考核是帮人而非控人的思想。

**后两个执行力提升的案例针对的问题是：**

- 企业管理人员朝夕相处，“凡事过得去就行”的现象随处可见，相互究责

意识淡薄。

- 口头文化严重，随意承诺盛行，检查机制缺失。

这两个案例从横向问责机制的建立及稽核机制的建立入手，让大家看到反复检查和相互问责的力量，更让大家明白企业的管理重在发挥每个员工的管理作用。

要相信：执行是检查出来的，执行率比执行力有用得多。

这套案例采取一人讲述、一人点评的方式，互动探讨使案例展示的过程、细节更加生动和深刻。

欧博的曾子豪副总经理担任此套案例的讲述工作。他长期负责欧博企业管理研究所的项目管理工作，可以说，每个案例的细节策划和跟进调整，他都参与其中，他的讲述将使你身临其境。

本人作为欧博的创始人及领导者，主持了所有案例项目的策划管理工作。在本人的意识中，所有案例都在陈述一件事：工厂有巨大的潜力可挖，工厂的人有巨大的潜力可挖，但他们因为不自信及产生错觉而一直低效甚至无效地工作。

欧博经过十二年几百家企业上千个案例的经历证明：只要我们转变观念，一步一步脚踏实地地改变自己、改变做法，我们的工厂、我们自己都会得到巨大的回报。相信我！这是真的！

我们不需太多的知识和技能，只需要改变，而且是很细小的改变。一直改下去，奇迹就会发生！

非常感谢许兆锋、赵贵忠、张应春、吴永和、王建华、陈阳左、甘国轩、陈生、陆永满、衡阳、刘应佑、刘红军、付继清、陈宋云、曾明、毛万会、田科学、罗正纯等人的辛苦付出，他们是这些案例的执行人、实操者，向他们致敬！

中国的管理学界应该记住一群普通人的名字：徐军、陈志国、贺绍德、邱顺华、谭炳炎、黄一平、王雁秋、洪光波、杜斌、段兰勇、冯景宏、唐海雄、梁冬春、邓辉龙、李永强、邹意中、张勇、陈湘君、蔡炎军、李军辉、赖东海、孙亚军、毛阳涛、钟顺达……他们与前面那些战友一道，都同属于欧博团队。他们的工作都是为了同一个目标：为中国大量的普通工厂找到一个属于自己的管理模式！

一个制造业大国一定有属于自己的、可以复制的工厂管理模式！这是欧博人坚定的信念，他们为此而工作、而生活、而痛苦、而快乐、而永恒！

曾伟

2014年3月12日于广州

## 案例一 ZG 公司如何提高订单准交率与生产效率

- 一、进驻前，ZG 公司的四大问题现状 / 002
- 二、第一层觉知：订单准交率到底是多少 / 008
- 三、第二层觉知：整个生产运作过程是怎样的 / 011
- 四、第三层觉知：每张订单的状况，一定要清清楚楚 / 013
- 五、变革动作必须反复检查，发现变革执行的问题点 / 033
- 六、第四层觉知：通过检查发现主计划更新不准确的原因 / 035
- 七、必须反复总结和评价变革动作 / 048
- 八、第五层觉知：订单准交率低和效率不高的瓶颈分析 / 049
- 九、第六层觉知：涂装效率不高的具体分析 / 050
- 十、改善后的变化 / 056
- 十一、数据变化 / 057

## 案例二 SS 公司如何通过物料排查提高生产效率

- 一、第一层觉知：关键问题的数据统计、分析 / 061
- 二、第二层觉知：核心问题点的分析 / 062
- 三、第三层觉知：形成解决方案 / 064
- 四、第四层觉知：推行过程中的频繁跟进 / 080
- 五、第五层觉知：执行过程中要频繁地进行总结 / 081
- 六、改善动作后的数据变化 / 085



## 案例三 LD 公司如何通过实物备料提升效率

- 一、进驻前，LD 公司的六大问题 / 088
- 二、第一层觉知：数据统计、搞清现状 / 092
- 三、第二层觉知：PMC 的组织架构调整 / 093
- 四、第三层觉知：哪些工作习惯在影响效率 / 095
- 五、第四层觉知：推行过程中遇到的问题与解决方案 / 108
- 六、数据变化 / 125

## 案例四 FZ 公司如何提升采购准交率

- 一、第一层觉知：采购准交率统计分析 / 129
- 二、第二层觉知：分析采购准交率不高的原因 / 133
- 三、第三层觉知：分析采购作业流程、动作、表单 / 142
- 四、第四层觉知：来料品质合格率的提升 / 154
- 五、第五层觉知：供应商的帮扶与激励 / 159
- 六、第六层觉知：采购员的考核与激励 / 163
- 七、第七层觉知：执行过程中频繁地进行检查 / 166
- 八、项目效果——企业方变革感言分享 / 168

## 案例五 OB 公司如何管控来料的品质

- 一、进驻前 OB 公司品质管控状况 / 172
- 二、第一层觉知：铝管来料批退率的统计、分析 / 173
- 三、第二层觉知：铝管来料碰伤刮花原因分析 / 175
- 四、第三层觉知：形成问题改善的具体动作 / 177
- 五、第四层觉知：刮花与碰伤不良攻关动作的执行过程 / 184
- 六、第五层觉知：攻关过程反复的总结与评价 / 185
- 七、变革后的数据变化 / 187

## 案例六 CY 公司如何控制外发、缩短生产周期

- 一、进驻前 CY 公司的状况 / 194
- 二、第一层觉知：订单准交率和生产周期的数据统计 / 195
- 三、第二层觉知：订单准交率低和生产周期长的过程分段统计 / 197
- 四、第三层觉知：延长交货周期重点过程的动作分析 / 200
- 五、第四层觉知：攻关动作必须要求反复查 / 214
- 六、第五层觉知：攻关动作必须反复总结和评价 / 217
- 七、第六层觉知：补坯和清尾未完全控制的原因分析 / 218
- 八、动作完成后数据的变化 / 222

## 案例七 BJH 公司如何通过 PMC 运作提高 订单准交率

- 一、进驻前 BJH 公司的状况 / 224
- 二、第一层觉知：分析订单准交率状况 / 226
- 三、第二层觉知：了解订单下达、评审及变更状况 / 227
- 四、第三层觉知：主生产计划及订单交期分解 / 232
- 五、第四层觉知：物料排查及欠料情况的分析 / 236
- 六、第五层觉知：生产计划的下达及跟进分析 / 241
- 七、第六层觉知：生产计划达成的瓶颈分析 / 251
- 八、第七层觉知：通过攻关保证动作落实 / 263
- 九、动作完成后数据变化 / 268

## 案例八 YS 公司如何通过“分段控制法”提升效率

- 一、进驻前 YS 公司状况 / 270
- 二、第一层觉知：统计数据，把生产效率的实际情况搞清楚 / 272
- 三、第二层觉知：改变知而不觉的习惯，明确装配分段方案 / 273

- 四、第三层觉知：实施备料分段，确保日计划完成的物料 / 281
- 五、第四层觉知：实施分段装配任务日计划，现场协调异常 / 285
- 六、第五层觉知：实施现场激励评比排名，提升个人效率 / 289
- 七、动作完成后的数据变化 / 296
- 八、变革感悟：单位划小，效率更高 / 297

# 案例一

**ZG 公司如何提高订单准交率  
与生产效率**

ZG 家具有限公司创建于 1995 年，是一家集研发、生产、销售、服务为一体的现代办公家具、酒店家具的制造型企业，主要产品有实木班台系列、会议台系列、职员桌系列、屏风系列、沙发系列、办公座椅和酒店家具系列。旗下拥有柳州总部、象州分部两个生产基地，占地总面积达 172000 平方米，基地员工近 1200 人，年生产总值近 3 亿元。



 (曾副总)：2013 年 2 月 26 日，欧博项目组进驻这家企业，3 月 21 日召开管理变革誓师大会，项目正式进入实施阶段。图 1-1 是 ZG 公司的产品图片。



图 1-1 ZG 公司的产品图片

## 一、进驻前，ZG 公司的四大问题现状

：进驻 ZG 公司后，经现场初步调研及与管理层人员访谈，发现公司有以下四个主要问题。

## （一）问题 1： 车间半成品堆积， 产品无标识




：通过现场调研和访谈管理人员，发现的第一个问题就是整个车间半成品堆积，产品无标识（如图 1-2 所示）。大家不要认为这是仓库，其实这是车间。





图 1-2 车间堆积的半成品

3月2日，在进行调研的时候，欧博项目组的老师在开料车间看到一些半成品，询问班组长，才知道原来2月24日就已经开好物料，这些半成品已在开料车间放了整整7天。说实话，大部分的工厂都会遇到这种情况。


（曾教授）：曾副总，ZG公司有这么多半成品堆积在车间，究竟说明了什么问题呢？


：说明工厂半成品的流动性，以及最后的配套性非常差。家具企业的产品往往由很多部件构成，各部件最终要进行组装。如果半成品大量积压，那就证明最后组装的配套性非常差，半产品不能及时组装好，就大量堆积在车间了。

：配套性差的原因又是什么呢？


：因为计划性非常差。例如，一个产品，正常来说，最后各个部件到组装生产的时间应该是同步的，但因为计划性差，不知道各部件什么时候完成。只有等到组装生产的时候，才发现这个产品少侧板，那个产品少背板，这样就没有

办法组装。


：这家企业有 PMC（计划部门），既然有计划部门，那为什么它的生产计划性还那么差呢？


：应该说这家企业很了解欧博，在 2011 年的时候就接触了欧博，了解了我们的很多动作。所以，在 2011 年的时候它就已经成立了计划部门（PMC）。但是成立计划部，并不代表计划就能真正得到落实。


从后面的案例讲解中，大家可以看到计划部只是发挥了传递订单的作用。也就是销售部门接到订单并发给 PMC，PMC 根据订单要求时间，把订单转化成内部生产通知单，确定产品的出货时间，然后发给车间。具体每一道工序，什么时候生产这种产品、生产哪一个部件、生产多少，计划部门都不管，这些都由车间自主安排。


：也就是 PMC 只是一个形式，对车间没有发挥很好的管控作用，生产由车间自己说了算，从而造成产品的配套性差、流动性差，造成半成品到处堆积。

## （二）问题 2： 车间现场看板未更新

：欧博项目组的老师在前期调研时发现的第二个问题就是现场看板没有及时更新。图 1-3 是他们的现场看板图片，图左边下方写着 12 月 27 日，表明看板上的内容都是 12 月 27 日填写的。实际上，欧博项目组的老师下车间的时间是 3 月 1 日，也就是说，这张看板已经有两个多月没有更新了。

：明明有看板，而且也要求填写，为什么就没有及时更新呢？

：那时候欧博项目组的老师也就这个问题问过车间班组长和车间主管，他们觉得填看板没有太大的作用，而且自己一天到晚有很多事情，哪记得每天填这些看板，所以，一段时间后就不填了。

：看板用来做样子、走形式，和计划没有发挥作用是有关系的。也就是说，他们没有真正依靠计划来管控生产，所以，这张看板填不填也就无所谓了。

：对，没有任何人使用这张看板。

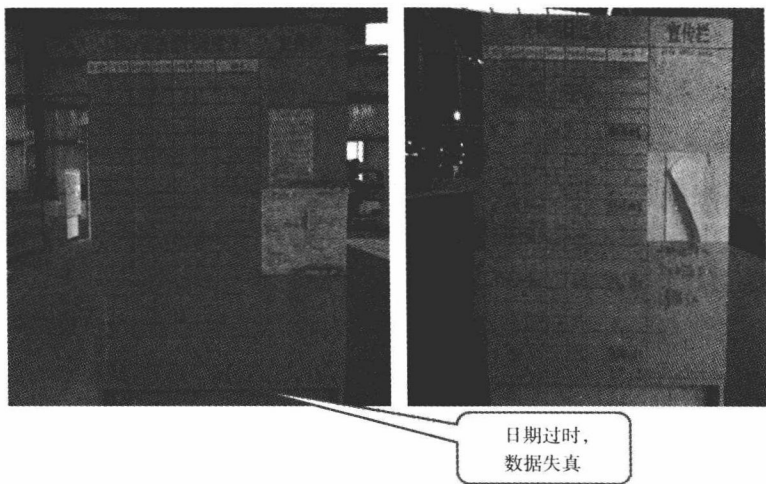




图 1-3 看板照片

### （三）问题 3：车间无日生产计划，自主安排生产


：欧博项目组的老师进驻企业发现的第三个问题是车间无日生产计划，只有一份计划部下达的交货指令，车间生产是自主安排。很多工厂有计划部门，甚至成立的时间还比较早，但真正发挥管控生产作用的却不多，未能发挥协调统筹整个生产过程的作用。

在对 300 多家企业进行调研的过程中，我们发现一个问题，就是一些企业的计划部门只发挥传达订单的作用，相当于一个文员的作用。这么简单的事情文员都可以做了，但实际往往是整个计划部门在做，做而无效，并最终导致车间没有计划。


像 ZG 公司的员工，他们拿的是计件工资，哪些东西好做，哪些单价高，哪些做了之后能拿到更多的钱，他们往往就先做，但这些先做的东西不一定是先出货的，所以就出现图 1-2 中的景象。

：如果是计划部安排生产，车间主管可能就会说：“论车间生产，车间的人比计划部的人熟悉多了，因为我了解我的现场，了解我的产能，了解我的实际生产情况，由我安排生产和由计划部来安排生产，应该是我更好，凭什么听计划部的指挥呢？”




：比计划部更了解实际产能，更了解产品工艺并不代表就能准确制订生产计划。第一，计划的制订要考虑物料的问题，把计划安排好，让车间生产，但可能没有物料。第二，计划的制订要考虑出货的问题。如果不是急需出货的，生产出来的东西就堆在车间，要不然就堆在仓库，占用空间、资金不说，还会导致客户投诉和客户流失，因为客户急着要的产品企业没有及时发给他。

而车间主任或车间主管是没有办法掌握出货信息的，也没有办法控制物料采购，除非他自己去问业务、追采购、问仓库……从部门职能来说，企业并没有赋予车间主管这样的职责，他没有办法也没有权力要求采购部门、业务部门配合他的工作、执行他的要求。最后，大家就只有相互扯皮了。

：我看到的现象就是车间主管整天跑来跑去，车间的生产管理人员整天跑来跑去，他们在干什么呢？催物料，找品管，甚至直接跟业务沟通，被业务追得满世界跑。为什么？因为没有计划部从中协调。车间主管为了生产不得不跟这些部门不断沟通，而他的本职工作实际上是抓效率、抓生产。他把大量的精力和时间都花在和横向职能部门的沟通上，这是一种非常大的浪费，而车间的工作效率恰恰没有被非常好地关注。

所以，实际上你的意思就是要把车间主管做不了的这些事分离出来，由计划部门去跟采购部门协调，确保物料到位；由计划部跟业务部门协调，搞清楚紧急出货的订单有哪些；由计划部跟品质部门协调，处理异常情况；甚至由计划部跟设备部门协调，出现设备异常该怎么办。总之，必须要有一个总的协调部门，这个部门就是生产计划部。如果完全由车间、生产部门自己来解决这些问题，他们是做不到，也做不好的。

#### （四）问题4： 车间堆积的货物没有明显的标识

：欧博项目组的老师发现的第四个问题是，车间现场堆积的货物的配套性、数量、状态不清楚，货物没有明确的标识，员工主要依靠经验和感觉来找部件。

欧博项目组的老师在 ZG 公司调研的时候，有一天看见一个员工在现场不做事，在到处转，欧博项目组的老师就问这个员工在干吗，员工说他在找东西。欧博项目组的老师问他找什么东西，他说他现在找不到接下来要做的这款产品的加工物料了。欧博项目组的老师问：“找不到怎么办呢？你都找了这么久了。”这位