

Manufacturing

一本为制造企业**出谋划策**的书
一本与**精益生产**类而不同的书
一本内容**实用**、操作**方便**、收效**明显**的书

卓越 制造

中小企业成功之道

张坚 著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Excellence

013050536

F426.4
101

一本为制造企业出谋划策的书
一本与精益生产类而不同的书
一本内容实用、操作方便、收效明显的书

卓越 制造

中小企业成功之道



张坚 著

F426.4
101



北航

C1657139



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

013020238

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越制造：中小企业成功之道/ 张坚著. —北京：企业管理出版社，2013. 6
ISBN 978-7-5164-0355-6

I. ①卓… II. ①张… III. ①制造业—中小企业—工业企业管理—研究—中国
IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 093475 号

书 名：卓越制造：中小企业成功之道

作 者：张 坚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0355-6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 174 千字

版 次：2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

推荐序一

提升中小制造企业管理水平

上海交通大学教授

上海交通大学项目管理研究中心主任 林少培

美国 PMI 协会资质验证中心理事

我很高兴地接受邀请为本书作序，我认为这本书是很不错的。因为在当前我国生产企业转型升级的形势下，如何提高广大的中小型制造企业管理水平，不仅是十分现实的，更是极端重要的。目前大多数企业管理的书籍都面对大型企业，而本书针对占我国制造业的大多数的中小型制造业企业，这正是国内（包括国外）的许多项目管理作者鲜为关注的。

本书由我国的现场管理出发，而目前市场上能看到的制造业管理书籍比较多是以国外企业为背景来展开，或以管理理论为基础。相比之下，从事制造业企业的管理人员读来就会感到不太解渴。由于国内外的生产条件、社会环境和人员情况大相径庭，用外国的办法来解决我国国内的问题，不免带来“隔靴搔痒”的弊端。由于本书的本土化很强，对广大的我国制造业企业的领导层人员和管理人员来讲，是极容易接受的。

尤为宝贵的是，本书用长达 4 章的内容描述现场实际运作管理的问题，十分重视企业的人性化管理，在很多方面把组织行为学和管理心理学的原理与中国本土文化相结合，并将企业比作一个“人”来谈企业管理问题，这对本土文化占主要地位的我国的中小型制造业企业来说，是非常现实

的，也是一个创新点。

本书的新风格之点在于在最后专门向在近年在社会上形成巨大影响的“蒙牛”和“富士康”的建议。这类对企业的善意评价和建议是过去书籍中所少见的。这类结合社会的公众事件来对企业行为进行分析，不仅能起到案例的作用，也可以活跃项目管理界的自由讨论，推动项目管理行业的健康发展，值得提倡。

作者在第八章“谈点精益生产”中，不仅应介绍精益生产的基本原理，更重要的应该用作者的经验、知识和体会把一个日本式的源于复杂汽车生产过程和适用于大型制造企业的“精益生产”管理问题转化与改造成一个能为中国的中小型制造企业现场应用的管理方法。

最后，本书的文风摒弃了通常专业书籍“固有一格”的常规，有新意，它也带来新的书写风格，值得提倡。

推荐序二

创新中国式卓越制造，托举中国制造腾飞之路

美国兴中集团全球营运官 俞炯
原美国斯必克集团亚太区营运副总裁

曾看过这样一个故事：有人遇到了麻烦，便去庙里求佛。他走进庙，发现佛祖的像前，也有一个人在拜，而且他长得和佛祖一个模样。那人疑惑地问道：“你是佛祖吗？”那人答道：“正是。”那人又问：“你还拜自己？”佛祖笑道：“求人不如求己。”

这是个朴素而充满东方智慧的寓言，而其中蕴含的道理对于苦苦寻求突破的中国大多数中小企业而言，不啻是至理名言啊。真正能带来中小企业突破的力量不在于外部环境，而恰恰在于企业的自身。

中国的改革开放政策已经经历了 30 多年，伴随这 30 多年经济的快速成长，中国迅速成为了举世公认的“世界工厂”。然而，我们所依赖的人口红利优势，低成本资源采购，松弛的环境管控，优惠的税收政策等正在慢慢消失，作为处于这样时代背景下的中小型制造企业，突破口究竟在哪里？

有“专家”说，出路在于转型升级，“两头在内”，注重研发和市场，他们常用的例子无非是“苹果 iPhone 手机上我们能赚到的利润很低”、“多少件衬衫才能换一架飞机”，等等，借此说我们的制造在整个环节链条上附加值多么多么低。问题在于，脱离了中国实情，盲目鼓吹的“企业大发

展”恰恰是很多公司由盛转衰的根源，“庸医乱用虎狼药。”完全不了解自身的体质，结果身体没有吃好，反而落了个“半身不遂”。

要找到适合自己的路才能取得突破，这是被无数成功企业所证实的正确路径。二战后，丰田公司的崛起便是最好的明证。当时的丰田，基础设施建设遭到重大破坏，设备老旧，很多都是战前留下的；由于物质短缺，造成日元通胀，原料价格奇高；二战中大批成年男子战死，留给丰田的是老弱妇孺或是不识字的白丁；产品既无产量优势更没有质量优势，试想，如果我们今天的“富二代”接手的是这么一个家族企业，该有怎么样的应对方法呢？恐怕早就变现走人了。

而当时的美国福特是汽车业的标杆，通过垂直一体化建立的供应链体系，劳动分工的流水线运作，缩减产品品类的市场简化战略和数据集成的ERP起步，这几条已经成为行业中不可动摇的“标准”配置。然而，丰田的继承人喜一郎和总工程师大野耐一基于对自身企业的深刻认识，明确指出福特模式不适合企业的现状，断然放弃了这条发展道路，从而走上了丰田生产方式的探索之路，从此，世界制造业翻开了新的篇章，一系列管理创新不断出现，单件流、看板、拉动、价值流、可视化、5S、员工建议箱，等等。终于，40年后，汽车业迎来了新的霸主，丰田方式这一更具有平民色彩的管理方式取代了以精英管理为特色的福特模式，“经济适用男”战胜了“高富帅”，完成了商业史上一次精彩的逆袭。

那么，中国的丰田故事在哪里？张坚先生的新著用他自己的思考为解答这个问题来给中国的中小企业提供了一些思路。

作者基于多年实际工作经验，在介绍各种先进制造理念和方法的同时，突出地反映了中国国情和当下的现实，对工具的阐述突出了实用性和操作性，没有空洞的说教，有的是广征博引，生动而具体的一个个案例。比如在介绍卓越制造模型时，突出了现场管理的常用工具，有效地说明了“标准体系”该如何实施，很接地气。

其次，作者对卓越制造的介绍要言不烦，细节突出而出彩，有对企业家管理的建议，有对员工素质能力提升的方法，有基层现场管理的描述，

有顶层制度设计的安排，小到产线的物料安排，大到企业文化，制造战略，作者都娓娓道来，其中不乏作者俏皮而麻辣的点评，读来常常让人莞尔而会心一笑。

我们接触到的一些制造业企业的老总，常常抱怨目前中国制造业面临着种种困境，如，用工难、人民币升值、税负重、环保要求高等，似乎只有逃离制造业，及时改行才是正道。然而，这些困难比起二战后的丰田的创业期是多么的微不足道。我们希望能在中国出现我们自己的大野耐一。

《周易》说：“《易》之兴也，其于中古乎？作《易》者，其有忧患乎？”读着这本著作，可以深深地体会到作者也是怀着浓烈的忧患意识，在用心写作，希望能为中小企业提供一剂合适的药方。毫无疑问，我认为此书会在中国取得巨大的成功，其原因就在于：它为中国读者就卓越制造这一问题提供极富实践意义的答案。

愿读者能从书中得到些启发，找到适合自己企业的卓越制造之路，创造和探索出绩效提升之道。与诸君共勉。

引言

何谓卓越制造

近年来，中国被称为“世界工厂”，得益于制造业的发展，中国在2006年外汇储备超过了1万亿美元，2010年GDP超越日本位居世界第二。经过30多年的持续经济增长，中国社会财富的积累以及企业规模数量上的发展壮大，给世人留下了深刻的印象。

时至今日，中国制造业仍面临一些问题，中国产品往往给人“质量差”的印象，而在国内，大力发展制造业引发的环境问题也令人担忧。“中国制造”来源于早期中国成本的综合竞争力，但伴随人工成本的不断提高，中国低端产业的竞争优势将逐渐丧失。未来企业竞争将主要集中在管理竞争及高端产品竞争。如何提高我国企业生产效率及管理水准是一个需要更多探讨的话题。

未来的中国有可能放弃制造业吗？答案是否定的。原因在于，中国经济发展将在很长时间内依赖于制造业，中国还没有一个行业能取代制造业对经济的巨大贡献，此外，中国制造业在解决人口就业方面同样发挥了无可替代的作用。

近年来迅猛发展的互联网行业也是依赖于制造业的发展而迅速壮大的，电子商务所卖的产品，互联网的广告盈利平台，无不以实体经济为根基，若没有以制造业为核心的实体经济，就不可能有互联网行业的快速发展，其他服务业也难以得到发展。

如何优化我国的制造业，从而更好促进经济的发展呢？笔者以为，应

该更多关注中小制造企业的发展，如果说制造业是中国经济发展的根基，那么中小制造企业则是根基下的根基。

所谓“少年强，则中国强”，中小制造企业的竞争力强了，则整个中国制造业的竞争力也会非常强劲。中国中小制造企业基本都属于民营企业，而且是我国民营企业的主体。这些中小制造企业与西方同行或日本同行相比，普遍存在管理水平低下的问题。少数企业经营者一切以赚钱为核心，不重视企业的社会责任和员工的发展。

本书中谈及卓越制造时，直接引用了欧洲的 EFQM 模型作为基础，仔细研读 EFQM 的模型图（见第二章图 2-2）就会发现，其强调领导力，强调员工、方针与战略、伙伴关系与资源，通过一系列的过程，实现良好的员工效果、客户效果、社会效果，并最终取得优秀的经营业绩。此模式之理念无疑代表着当今先进且人文化的管理理念。基于此，卓越制造管理则明确提出了企业除了发展市场及客户外，需要重视员工效果，需要重视社会效果，并通过企业管理的不断优化，来达到客户效果、员工效果及社会效果的和谐统一，只有这样企业才能更好健康发展。卓越制造管理强调了企业的责任，也就是说，企业不单单是为了挣钱，更不能为挣钱不择手段、唯利是图，企业对自己的员工和所处的社会有着一份责任。

简而言之，卓越制造管理就是通过企业经营者的自我完善，制定良好的经营管理策略，通过优化自身的系统资源，卓越的生产过程，制造出优良质量的产品，在达到很好的客户效果、员工效果及社会效果的基础上，取得企业的经营目标。

不论企业规模大小，都可以实现自己的卓越。用一句通俗的话说，不论企业大小，都可以“活出自己的精彩”！

本书的结构

笔者 8 年前曾在爱普生及飞利浦公司的制造工厂工作，学习吸收过世界一流公司的管理经验；而近 8 年来，一直在跨国公司的亚太采购中心工

作，接触拜访过 300 多家国内制造企业，其中大多为中小型企业，并与其中约 80 家企业有过深度合作，笔者希冀在书中传递这 8 年工作的一些感悟与体会。并希望将一些跨国公司好的做法融合到中小企业的管理工作中去。

笔者感到中小企业经营者乐于接受的管理方式应具备三个特点，即①简单易学；②无须投入过高成本；③能够看到收益。这种想法无疑是种精益的想法，因而本书对管理方式的阐述尽可能地遵循这三个特点。（其实，大公司也同样寻求如此这般的管理之道，只是大公司在必要时愿意大手笔的投入）

本书虽然取名为《卓越制造：中小企业成功之道》，但本书对于大型企业同样有着积极的参考意义。诸多管理方法如 5S 及目视化管理、标准化和定置管理、控制与改善以及新产品项目管理等对大小公司都是适用的。只不过本书在讲述时更多地结合了中小企业的一些特点。从另一个角度讲，中小企业的管理思路及经营方式同样值得大企业参考学习，中小企业的简单、灵活、务实、快捷等特点一直是大企业孜孜追求的方向。

本书在描述制造管理的内容中，可能的创新在于：

☺ 提出了全新的定置管理理念，定置管理是对企业资源信息的一种归纳与总结，从而更好管理企业及与外部合作。定置管理会逼迫过程优化、有序制造、精简成本、变化产生的后果在掌控之中。第四章中，有专门关于定置管理的描述和案例介绍。

☺ 提出了全新的生产线控制系统理念，生产线控制系统是以生产线的生产过程为轴线而导入各种控制要素，这些要素在纵向形成三个层次，即对工序的控制，对生产线的控制以及系统控制三个层次。第五章是专门描述生产线控制系统的一章。

本书的结构简图如图 0-1 所示，其中制造管理内容即 5S 及目视化管理、标准化和定置管理、控制与改善以及新产品项目管理为主体内容，这是因为本书核心内容是制造的管理。

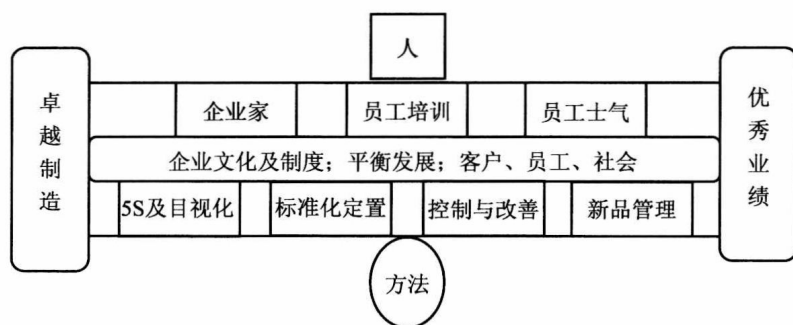


图 0-1 本书结构简图

为增强可读性，并便于读者理解，本书加入了不少案例及图表。本书中描述的知识面较为广泛，在某些内容上，笔者也直接参考了现有的专业书籍。书中最后一章谈及“企业即人”，这本来由松下幸之助或稻盛和夫这些大企业家来讲更好，考虑到国内有些企业在企业修为方面确实需要加强，笔者就班门弄斧了一把，并参照了松下幸之助和稻盛和夫的一些理念，这样保证了书的完整性。

在本书中，“制造”与“生产”这两个词是一个意思，而“品质”与“质量”这两个词也同样是一个意思，在文中，可能因为顺口的原因而“制造”与“生产”、“品质”与“质量”交替使用。

推荐序一 1

推荐序二 1

引言 1

第一章 中国制造企业

改革开放后，市场经济的闸门被小心翼翼地打开，民营企业得以重出江湖，并经历先缓慢、再高速的发展历程，焕发出极大的灵活性与创造力。

中国制造的简单历史 / 3

企业家 / 9

企业文化及制度 / 12

品牌与创新 / 17

平衡发展 / 18

第二章 卓越制造基础——EFQM 模型

现在应该是我们寻求探索中国卓越制造方式的时候了，随着这项工作的推进，相信我们很快就可以构建出适合中国国情的卓越制造方式，甚至未来可以建立相关的卓越制造标准供企业参考使用。

卓越制造框架 / 23

常用现场管理工具 / 27

第三章 现场管理之出发——5S 与目视化管理

“一屋不扫，何以扫天下！”一个企业不做好 5S 及目视化管理，就无法奢谈品质、改善，更无法奢谈卓越！

5S 管理 / 35

企业标语 / 39

看板与白板 / 40

目视化管理 / 42

第四章 现场管理之规范——标准化与定置管理

标准化的核心与载体是文件化，即将公司经营理念、运作生产流程、作业及工艺规范、检验规范等制定成文件，并推动文件的有效落实执行。

文件标准化 / 47

定置管理 / 52

定置管理案例 / 55

第五章 现场管理之管制——生产线控制系统

作为制造企业，工艺、设计、设备、生产、质量等部门都是围绕生产制造而开展工作的，这是因为，制造企业只有生产出客户满意的产品才能获得利润。

生产线控制系统图及原理 / 69

员工士气 / 75

员工培训 / 77

- 纪律 / 82
- 实时管理 / 83
- 防呆法 / 86
- QCC 活动 / 88
- 海底捞的人文管理 / 90
- 几张常用表格 / 92

第六章 微笑改善法

我们生活在一个“改善”的世界里，通过“改善”，我们改善着自身也改善着我们所生活的世界。企业只有不断发现自身改善的机会，并付诸于实施，才能在残酷的市场竞争中保持竞争力。

- 微笑改善思路 / 99
- 微笑改善技术——QC 手法及 ECRS 方法 / 105
- 微笑改善案例 / 112
- 企业管理小创新 / 119

第七章 新品项目管理

新产品开发管理关乎企业的核心竞争力。新产品开发管理也叫新产品项目管理，运用项目管理技术对新产品的成功开发有着极大的促进作用。对于新产品较多的中小制造企业，应建立偏项目型组织，从而可以更好使用企业资源。

- 新产品前期 / 125
- 项目管理技术 / 131
- 样品与量产 / 141

第八章 谈点精益生产

很多中小企业，所做产品可能就是一个零件，或非常简单的产品，工序在一条生产线上，从头就可以望到尾，使用丰田制造模式的拉式生产模式也就没什么意义。

- 管理模式适用性分析 / 145
- 精益生产起源与模式 / 147
- 卓越制造与精益生产的各自特点 / 152

第九章 回归本我——“企业即人”

对企业而言，天时就是指不违规并顺应时代发展要求，地利就是指企业脚踏实地努力工作，而人和则是指赢得客户、员工及社会的认同。

- 企业伦理 / 159
- 员工与企业的压力 / 162
- 企业的困境及延续发展 / 165

附录：给蒙牛和富士康的建议	173
参考书籍	179
致谢	181

卓越制造

第一章 中国制造企业 Manufacturing Excellence

改革开放后，市场经济的闸门被小心翼翼地打开，民营企业得以重出江湖，并经历先缓慢、再高速的发展历程，焕发出极大的灵活性与创造力。