

普
华
经
管

华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

产品质量问题频发怎么办？生产现场出现异常是为什么？
生产作业流程不畅应该如何改善？生产企业如何满足多品种、小批量的市场需求？

大野耐一、酒卷久、松下幸之助、任正非、张瑞敏……
一起来给你支招！

生产 应该这么抓

——世界500强企业总裁和管理大师谈生产管理

孙科柳 孙 丽 ◎编著

世界500强企业的成功经验 中国本土企业的管理实践

200个经典案例 100幅漫画 500条管理箴言

看看管理大师们是怎么说、怎么做的，

你也能成为**生产管理**高手！

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

生产 应该这么抓

——世界500强企业总裁和管理大师谈生产管理

孙科柳 孙 丽 ◎编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

生产应该这么抓 : 世界500强企业总裁和管理大师谈
生产管理 / 孙科柳, 孙丽编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2013.7

ISBN 978-7-115-32185-5

I. ①生… II. ①孙… ②孙… III. ①企业管理—生
产管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第120699号

内 容 提 要

本书汇集了多位世界 500 强企业总裁和管理大师关于生产管理的经典语录并精选了若干生动、典型的案例, 内容涉及制度、环境、计划、供应、操作、管控、协调、绩效、质量、成本、人员、改善共 12 个方面。全书不仅列出了关于生产管理的精彩观点, 还配有幽默风趣的漫画, 以期为各类企业的生产主管提供新的管理思路, 提升他们的管理水平。

本书适合生产主管、生产管理工作人员、咨询师参考和使用。

◆ 编 著 孙科柳 孙 丽

责任编辑 刘 盈

执行编辑 陶丽萍 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 14

2013 年 7 月第 1 版

字数: 140 千字

2013 年 7 月河北第 1 次印刷

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

目 录

第 1 章

制度：遵守规则，加强制度管理

格力集团总结市场经验，硬化制度规范	3
海星集团及时健全企业管理制度	4
汪中求通过管理者陪罚来强化规则意识	5
子豪服装公司制定严格的制度	6
格力集团着力培养员工的规则意识	7
海尔集团“有规必行”的治厂理念	8
某公司严格执行管理制度得以扭亏为盈	9
格力集团出台《总经理 12 条禁令》	10
李锦记设立家族委员会，加强契约式管理	11
华为公司像军队一样注重纪律和制度执行	12
IBM 公司从上至下严格遵守规章制度	13
创维集团鼓励员工主动维护制度	14
奥克斯集团要求员工严格执行制度	15
华为公司禁止员工随意为工作流程“开药方”	16

海尔集团基于纪律维护的细节要求	17
壳牌集团始终按规则办事	18

第 2 章

环境：优化作业环境，保证其适宜性

上海通用汽车公司建设柔性化生产环境	21
某蓄电池叉车厂的柔性化空间布局	22
某玩具厂对生产现场的精益化定位	23
海尔集团生产现场的“6S 大脚印”	24
某公司在仓储管理中推行定置管理	25
某工厂基于人体工程学原理的工作台设计	26
一汽集团的现场颜色运用与管理	27
某企业设计舒适、节能的车间照明系统	28
某公司厂房的通风工程设计标准	29
海尔工业园绿化建设全面领先	30
某电焊厂严格做好职业卫生保护	31
英国石油公司为员工提供安全、健康的工作环境	32

第3章

计划：未雨绸缪，做到防患于未然

- 某公司因生产缺乏计划性而导致生产
混乱 35
- 海尔模具公司生产计划部的问题点改进 36
- 某公司用模拟排程系统管理生产计划 37
- 某家电制造企业的生产计划编制管理 38
- 西门子公司的销售计划与生产计划相
衔接 39
- 某企业综合评估以选择最佳生产计划
方案 40
- 来英软件有限公司对生产计划的改进 41
- 某公司根据需求变化而改变生产计划 42
- 某公司因改动主生产计划而全面变更
计划 43
- 华为公司全面改进计划调度流程 44
- 美的集团坚持“三天生产计划不能变” 45
- 华为公司对于生产计划的管理流程 46
- 丰田公司的阶段式生产计划体系设计 47
- 某公司通过梳理价值流改善生产计划 48

第4章

供应：按需采购，优化物流供应链

- 某生产商因忽视供应导致产品不合格 51
- 戴尔公司把供应商当作共赢商 52

利丰集团以客户为导向的供应链管理

- 策略 53
- 美的集团对供应链实施双向挤压策略 54
- 上海通用汽车公司入厂物流的循环
取货 55
- 上海通用汽车公司建立供应链预警
机制 56
- IBM 公司通过跨工厂运作优化供应链 57
- 丰田汽车公司奉行零库存管理法则 58
- 安科公司 ABC 分类法的应用 59
- 丰田汽车公司按生产节拍供应物料 60
- TCL 公司加强管理以确保物料供应 61
- 襄汉公司实施联合库存管理策略 62
- 希捷公司推行 VMI 库存管理模式 63
- 京凯公司通过 MRP 系统控制库存 64
- 海尔集团的自动化仓库设计 65
- 玉立集团将物料供应纳入本部管理中 66

第5章

操作：规范操作，保障工作成果

- 某电镀厂因操作不规范引发事故 69
- 鼎创模具公司借 SOP 规范员工操作 70
- 兴豪公司借动作控制卡规范操作 71
- 某公司由员工发现改善操作的机会 72
- 某服装厂全力实现人员操作合理化 73
- 柿内幸夫按动作经济原则设计动作 74
- 东风汽车公司巧用防错技术 75

阳光集团通过培训使操作规范化·····	76
诺信涂装公司的规范化操作管理制度·····	77
宝和天公司规范生产管理以降低返工率·····	78
某食品公司设置作业监控点·····	79
某钢铁集团通过“红牌作战”快速发现 问题·····	80
龙声公司用表单改善操作异常·····	81
松下公司借单元生产模式提高作业效率·····	82
家茂公司四次调整除尘测试动作·····	83
大野耐一建议尽可能缩短标准时间·····	84

第 6 章

管控：控制生产过程，保障生产运行

某公司孤立的部门设计使生产陷入混乱·····	87
某公司以流程管理为中心设立组织部门·····	88
丰田汽车公司借快速换模系统提升整体 效率·····	89
TCL 公司维持生产节拍的稳定性·····	90
丰田汽车公司的看板管理方法·····	91
梅钢热轧厂致力于减少不增值环节·····	92
济南钢铁公司构建信息自动化管理系统·····	93
某公司科学导入 MES·····	94
捷普集团全面导入 SPC 软件项目·····	95
方太集团以信息化模式管控生产过程·····	96
丰田汽车公司面对异常立即喊停的规定·····	97
某公司通过定点摄影监察生产过程·····	98

新协力集团借 3U-MEMO 记录现场 问题·····	99
东风日产公司严格管控现场 4M 的变更·····	100
某公司积极改进低效率的流程节点·····	101
通用汽车公司实施走动式管理·····	102

第 7 章

协调：做好协调工作，保证生产效率

戴尔公司通过延迟生产有效整合资源·····	105
某公司侧重培养管理层的统筹意识·····	106
英特尔公司用价值观强化协调意识·····	107
瑞达音响公司积极召开生产协调会·····	108
某公司有序处理生产调度业务·····	109
某公司全面评估生产调度工作·····	110
宝马汽车公司对物力资源的统筹与 协调·····	111
海尔集团收编小企业以整合生产资源·····	112
华鸿信科技公司加强信息资源统筹 管理·····	113
丰田汽车公司加强对生产节点的均衡化 控制·····	114
某车桥公司“一个流”加工线的改善·····	115
华为公司消除冗余环节以充分利用 资源·····	116
可口可乐公司借外包模式活用外部 资源·····	117

波音公司的并行工程技术	118
瑞典造船厂实施弹性成批生产策略	119
某公司通过加班、轮班等方式来提高 产能	120

第8章

绩效：加强绩效管理，提高绩效水平

某公司流于形式的绩效管理模式	123
某公司因指标设置“一刀切”导致考核 不公	124
通用电气公司对员工绩效结果的反馈	125
联想集团的静态职责分解模式设计	126
康宏公司借助非惩罚性处分改善绩效	127
苹果公司立足长远的绩效目标调整	128
IBM公司基于PBC系统的绩效承诺	129
某公司定量考核指标过多导致执行难	130
上海大众汽车公司将绩效考核内容 明确化	131
科龙公司以360度评估法来考核绩效	132
通用电气公司将自评和主管评价相 结合	133
可口可乐公司借平衡计分卡管理绩效	134
索尼公司用5P评估体系全面评估业绩	135
某公司以分层式管理推进绩效	136
某公司只重眼前绩效的局限	137
华为公司不忘奖励员工的进步表现	138

第9章

质量：以质量为本，严格控制质量标准

海尔集团培养员工的“零缺陷”意识	141
一位质量主管的全员质量问责报告	142
三一重工对质量问题进行准确追责	143
劳斯莱斯汽车公司努力将事情做到最好	144
某公司借全面质量管理达成质量目标	145
AMPC公司的质量诊断团队建设	146
某生料带厂切实落实质量标准	147
神州数码公司从供应商管理入手控制 产品质量	148
麦当劳用操作文件确保操作质量稳定	149
某公司强化对小概率事件的质量控制	150
某产品因设计不精而失去市场份额	151
西门子公司对生产者的质量授权管理	152
通用汽车公司认真对待客户的质量 投诉	153
某公司管中窥豹的质量问题诊断	154

第10章

成本：节约成本，消除不必要的浪费

某公司对“浪费”工序的价值归类 统计	157
某公司忽视生产问题造成返工浪费	158
美国西南航空公司以低成本增强竞争力	159
福特汽车公司总裁提出“不赔钱计划”	160

大野耐一倡导消除七大浪费行为·····	161
佳能公司用五大管理铁律削减运营 成本·····	162
高通公司以不降低质量为前提控制 成本·····	163
格力集团坚持以技术创新降低生产 成本·····	164
某公司建立技术环境以实现逆向节能···	165
戴尔公司借标准化管理降低运营成本···	166
海尔集团通过达成零废品率减少浪费···	167
华为公司借人力培训外包节约成本····	168
思科公司让员工主动为公司节约资源···	169
某公司将节约精神落到实处·····	170
某日化厂不浪费基层员工的智慧·····	171
海信集团及时嘉奖成本节约提案·····	172

第 11 章

人员：加强管理，激发员工生产热情

某公司借发掘员工优势来激励员工····	175
思科公司重视对每一位员工的长期培养··	176
宝洁公司通过岗位轮换提升员工的工作 热情·····	177
美孚石油公司通过标杆管理提高服务 品质·····	178
烟中伸夫成功地运用人员激励法·····	179
施瓦伯引导员工进行良性竞争·····	180

松下幸之助充分授权给员工·····	181
海尔集团的“三工转换”人员管理 举措·····	182
华为公司以末位淘汰制来实施工 激励·····	183
台塑集团总裁王永庆的压力管理·····	184
联想集团积极构建学习型组织·····	185
西门子公司以员工满意因素来激励 员工·····	186
联想集团坚持“违纪者一律受罚”····	187
松下幸之助宽严相济的人员管理方法···	188
惠普公司以人文关怀引导员工进步····	189
盛田昭夫以“鲜花疗法”打动员工····	190
通用电气公司创建公平的激励机制····	191
通用电气公司推崇员工活力曲线图····	192

第 12 章

改善：持续改善，不断提高生产能力

某公司安于现状带来的灾难·····	195
日产汽车公司实施全员生产保全·····	196
华为公司坚持自主创新求发展·····	197
佳能公司的单元生产模式创新·····	198
某公司将改善作为工作职责·····	199
A.O.史密斯公司多年致力于持续改善···	200
大野耐一“让问题看得见”的改善 准备·····	201

丰田汽车公司尽人皆知的“大野耐	
一圈”	202
大野耐一用 5Why 分析法追查问题根源··	203
华为公司从客户的反馈中提炼改善点··	204
共立金属工业公司的立即改善策略	205
3M 公司重视对员工错误的总结	206
3M 公司“只允许一次失败”的改善	
策略·····	207

丰田汽车公司全员参与的合理化建议	
制度	208
松下电器公司对改善提议者的激励	209
某公司鼓励员工勇敢地实施改善	210
佳能公司有效安慰研发失败的员工	211
海尔集团的“日事日清日高”管理法··	212
参考文献 ·····	213



第 1 章

制度：遵守规则，加强制度管理

没有规矩，不成方圆。一家企业要想发展壮大，离不开规则和制度。生产管理者必须通过全面而严谨的制度来约束员工的行为，以此建立良好的管理秩序。

格力集团总结市场经验，硬化制度规范

企业内部管理之要义在于内部管理的制度化，大凡成功的企业都有一套系统、科学、严密、规范的内部管理制度。

——日本索尼公司创始人之一 盛田昭夫

没有制度，就没有管理，就没有规范。

——“现代管理学之父” 彼得·德鲁克



格力集团是目前我国最大的集研发、生产、销售、服务于一体的专业化空调企业之一。然而，就是这样一家大型企业，也曾因为缺乏科学、严谨的制度化管理而在市场上吃了大亏。

1995年，一批格力空调出口到意大利，就在安装好试机时，一台空调忽然发出了“哗哗”的摩擦声。技术人员马上检查原因，结果发现一块海绵粘在了排气扇上。

一块海绵使公司失去了一个大客户，给公司造成了几百万元的损失。这件事给时任格力集团董事长的朱江洪很大的冲击。他认识到这件事的罪魁祸首是公司缺少严格的管理制度，这导致员工们在生产作业时较为随意。之后，格力集团制定了严格的管理制度，并要求各分厂认真执行，以此约束员工的行为，避免类似的事件再次发生。

海星集团及时健全企业管理制度

制度和纪律的缺失对企业来说是致命的。

——“管理过程之父” 亨利·法约尔

在管理工作中，不可缺失的就是对纪律的维护，这是管理者需要时刻监督的事情。人性容易散漫，没有相关的制度和纪律，管理将一片混乱。

——美国社会心理学家 亚伯拉罕·马斯洛

海星集团是荣海一手创办的“产业帝国”，作为中国改革开放的实践者，它在陕西创造了“海星现象”。然而，海星集团发展之初差点因为缺乏制度化管理而夭折。每次提到这件事，荣海都会深深自责：“我为‘海星是大家的，人人都有份’这句话付出了极大的代价，几乎断送了整个海星。”

原来，海星集团在成立后很长一段时间里都没有建立一套完整的规章制度，对各合伙人、管理人员没有进行明确的职责约束。1991年，海星集团发展到一定规模以后，荣海的三个合作伙伴以“海星是大家的，人人都有份”为由要求分割企业。大家也不再花心思研究怎样有效地开拓市场、怎样组织员工高效地生产等问题。

在这之后，荣海痛定思痛，在集团内部迅速建立起一套严格、完善的规章制度，并引入现代化的管理机制，使每个人都明确了自己的职责，激励员工为了企业的长足发展认真做好本职工作。通过实施这些举措，荣海才使海星集团得以健康发展。

汪中求通过管理者陪罚来强化规则意识

如果管理者不能用纪律来约束自己，那么他就无法约束任何一个人。

——日本 H.I.S 公司创始人 泽田秀雄



汪中求曾经在自己的工厂推行过罚款的措施。据他回忆，一次，工厂里发生了一起重大的质量事故，造成了价值 90 万元的退货。作为企业老总，他面对这种情况自然非常伤心。更严重的是，他通过这个事故还发现企业中存在很多管理问题：从厂长、质量管理人员、工艺人员到生产车间的操作工人，都存在着不同程度的责任意识缺失的问题。于是，汪中求立即按照公司的惩罚制度对涉及此事的 17 人进行了处罚。

然而，在这一处罚结果公布之前，他还追加了一条措施，那就是：汪中求作为企业的总经理，陪着 17 个人一起受罚。在这 17 个人中，生产部经理被罚 500 元，汪中求陪罚 500 元；质检部经理被罚 200 元，他陪罚 200 元；有的员工被罚 5 元，他陪罚 5 元……在这次事故的处理过程中，汪中求自己被罚了 1 700 元钱，陪着每个人被罚了一遍。

汪中求是这么想的：出现如此大面积的错误，作为总经理，他有着推卸不掉的责任。

全厂员工见状，没有人对这次处罚提出异议，更没有人因为被罚而记恨他。更重要的是，这次陪罚让全厂员工的质量意识得到了极大的加强。

子豪服装公司制定严格的制度

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理专家 林正大

制度的要求，必须从细节上把握，制度内容要严谨，不能让人钻了漏洞。

——日本利优比公司总裁 浦上浩

子豪服装公司是一家大型生产企业，以服装质量上乘在业内闻名。然而，很多人不知道，他们取得这样的业绩主要是依靠严格的管理制度。

在编制管理制度时，该公司对制度细节进行了仔细的研究，反复斟酌表述方式。这保证了制度内容的严谨、无漏洞，消除了部分人打擦边球的侥幸心理。

例如，该公司上班时间为早上8点，员工以打卡的形式记录考勤状况。迟到时间超过1分钟的，直接记为迟到一次；迟到时间在1分钟以内的，累计3次才记录为一次迟到。

再如，该公司规范了转序单的书写格式并制定了记录反馈制度：转序单由当班的班长亲自书写，严禁组员代写。接班班组长必须在交接班时将设备、原料、半成品等八项内容核对并记录清楚，如果交班完成后发现问题，则由下一班组承担责任。

通过这些措施，子豪服装公司在管理制度上实现了对细节的严格约束，减少了模棱两可的情况，使权责更加清晰、责任人更加明确，促进了企业管理的规范化。

格力集团着力培养员工的规则意识

把遵循制度的行为培养成习惯之后，一切就变得简单了。

——国际电话电报公司前董事长兼 CEO 哈洛德·吉尼恩



企业应该制定严格的制度，让员工树立起规则意识。一旦员工树立起了良好的规则意识，就会在心中建立起一种对规则的敬畏感。格力集团的董明珠认为，管理只有一种技巧，那就是制度。

在格力集团，对员工走路都有严格的要求。员工必须在人行道上走路，如果在车道上走，就要被开除。“如果被车撞了，这是人性化吗？”董明珠解释说。对公司干部的管理，董明珠更是眼里不容一粒沙子。她曾要求格力 1 000 多名党员全部佩戴党徽上班，否则会进行严厉的惩罚。很多人对董明珠的这种管理方式提出质疑，认为这种管理方式没有艺术性。对此，董明珠的回答很直接，她说：“领导在管理方面没什么艺术不艺术的，唯一有效的就是铁的纪律和制度，设立什么岗位就配备什么制度。”

董明珠认为，只有在严格的制度驱使下，员工才能在潜移默化中把遵守规则当成习惯，规规矩矩地做事。

海尔集团“有规必行”的治厂理念

企业最缺的不是制度，而是执行。

——万科集团董事长 王石

企业制定一项制度和政策，就要保证它被自始至终地执行下去，否则它就失去了存在的意义。

——日本秩父水泥公司前董事长 诸井虔

海尔集团董事局主席张瑞敏曾说：“制定一项好的制度不易，能够坚决执行则更重要。管理是否到位，很重要的一点就是看规章制度是否能真正落实到位。”

1984年12月，青岛电冰箱总厂（海尔集团前身）因经营不善亏损147万元，面临倒闭。主管部门在一年内派去三任领导，局面都未有所改观。此时，上级让张瑞敏接手。

张瑞敏决定从管理入手，从严治厂。他根据当时的情况废掉了原来的制度，制定了13条管理规定，如：不准在车间随地大小便、不准迟到早退、不准在工作时间喝酒、不准在车间内吸烟、不准哄抢工厂物资，等等。

这13条管理规定在颁布后产生了一些效果，但是，员工随意拿公物的现象还是很普遍。随后，他就让车间干部将这13条规定贴在车间大门上，并公布了对违规行为的处理办法。他把门窗全都开着，在周围观察有没有人再去拿东西。没想到，第二天上午10点，就有一个人大摇大摆地走进车间扛走一箱东西。当天12点，工厂贴出公告，开除了这个人。员工们这才意识到：这次来了一位动真格的厂长。

就这样，这13条管理规定得到了严格的执行，海尔集团内部也树立起了“有规必行”的观念，使规章制度不再是可有可无的摆设。此后，海尔集团又逐步推出、细化了各种新的规章制度，做到了“有法可依”。通过这些措施，海尔集团的管理由无序转向有序，逐步成为了一个有执行力的组织。