

FAN

ZHONGGUOSHI GONGCHANG GUANLI
XING

反省

中国式
工厂管理

陈志华 著

ZHONGGUOSHI GONGCHANG GUANLI



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

反省中国式工厂管理

陈志华 著

中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

反省中国式工厂管理/陈志华著. —长沙:中南大学出版社,
2008. 10

ISBN 978-7-81105-555-9

I. 反... II. 陈... III. 工业企业管理—研究—中国
IV. F425

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 150743 号

反省中国式工厂管理

陈志华 著

☐责任编辑 谢贵良

☐责任印制 汤庶平

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-8876770

传真:0731-8710482

☐印 装 长沙瑞和印务有限公司

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 9 ☐字数 112 千字

☐版 次 2008 年 10 月第 1 版 ☐2008 年 10 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-81105-555-9

☐定 价 22.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前言

——概述中国制造与创造

一、制造与创造的关系

中国将是 21 世纪的制造业王国。无论是对中国经济发展的一种定位，还是对经济发展全球化趋势的判断，这一信号并没有给中国人带来多大的惊喜，倒是使外国人意识到了各种各样的危机。很多中国人认为制造仅仅是帮助别人加工产品，为外国人打工，是永远廉价出卖中国人的劳动力。因此很快就有一种观点得到了全中国人的认可：中国应该从制造走向创造。

其实从工业经济发展的角度来分析，制造和创造是不可以单独存在的。我们应该清楚地认识到，无论采取何种方式的制造，其整个过程都必须充满创造。今天，我们着重提出从制造走向创造，反而缩减了人们对创造的理解范围，甚至使更多的人表面地将创造理解成了单纯的技术创新，很容易就让人忽视对管理的创新，尤其是对制造系统化管理的创新。更确切地说，我们国家应该提倡在制造中不断地实现创造。

二、正确认识主张创造的目的

大家一致认为我们应该尽快从制造走向创造，其主要目的就是要争取更多的利润，即通过实现某一种技术创新，增加更多的产品附加值。不要永远依靠廉价的劳动力或者牺牲更多的资源、能源，以及放弃环境保护来赚取利润。

三、树立利润的全局观

中国不但要做世界最大的制造工业国，更要向世界最强的制造工业国迈进。这应该成为中国工业经济发展的一种使命。要成为世界最强的制造工业国，不是单纯地从制造走向创造那么简单。

我们首先要树立制造工业利益的全局观，即深刻地认识利润从哪里来的问题。全世界都知道日本是全球 20 世纪通过大力发展制造业而获利最多的国家。美国的福特造车史最少要比丰田早 30 年。但丰田作为日本优秀制造企业的代表之一，是全球汽车行业挣钱最多的企业。其真正的利润并非完全来源于产品创新的附加值，而更多地来自对制造管理过程的系统化创新。这一有力的证据说明制造业最后的竞争不在市场，而是在现场。

制造业真正持久的利益是来自制造过程的持续改善。因此中国要走向创造，目前最大的任务是对制造过程的改造，而不是盲目地去从事这样那样的大规模变革。更要重新认识增加产品的附加值，必须重视制造过程的管理。说到底创新是一种能力的体现，只有管理才能出

效益。任何一种产品的附加值均来自两个方面：一方面是通过技术创新给产品创造的附加值，另一方面是通过对制造过程的科学管理给产品带来的附加值。当今社会通过技术创新带来的附加值的生命周期已经越来越短，而通过管理创新给产品带来的附加值却永无止境。

四、中国制造企业存在的主要问题

盲目创新，粗制滥造，那根本就不是创造。通过对本土近百家不同规模的制造企业的考察，我觉得现状令人十分担忧。有的企业占地与厂房面积大量浪费，厂内物流让人眼花缭乱，生产方式毫无科学原理可言，老板本身的素质高低不一，工作环境十分糟糕，表面功夫十足但又极其令人可笑。我仔细计算过约 50% 的工厂综合管理能力不到 35%，36% ~ 60% 的企业综合管理能力约为 30%，只有 10% 左右的企业综合管理能力在 60% 以上，还有 10% 的企业甚至不到 20% 的综合管理能力。这个数据表明我们国家工厂的改善空间还有很大的潜力可挖。然而很多国外的制造企业通过对现场管理的持续改善，工厂综合管理能力已经达到或者超过 80%。我国本土企业的浪费比例却是 80%。试问，这种制造水平怎样去将创造转换成真正的企业利益呢？怎样去实现竞争中的最后一点利益呢？因为未来制造业的竞争能力，就是如何去争取最后一点利益的能力！所以，我们今天所说的创造，应该努力地去实现世界著名的管理大师普拉·哈拉德所说的那句话——如果你拥有某种核心技术，你还必须拥有超越界限分享这种技术的能力。

五、掀起“中国制造”质的革命

在我们国家制造企业多如牛毛，但像联想、华为、海尔这样有代表性的优秀制造企业却太少了。而在世界上其他的国家，如此优秀的企业所占的比例不知道要比我们高出多少倍。中国制造企业要培养出争取最后一点利益的能力，就必须掀起“中国制造”质的革命。它是一个非常系统和持久的工程。其内容主要包括：全面认识制造业，树立制造利益的全局观，培养精细化的成本观念，对现状进行深刻反省，狠抓企业在软件和硬件两个方面的基础设施建设，从系统化的角度进行问题对策，重视制造过程的每一个环节，注重科学原理在管理中的全面应用，有计划、有组织地培养人才，根据自身条件选择性地导入先进管理模式、老板或企业家综合素质的全面提升等。

为了真正掀起中国制造企业质的革命，彻底地改变中国制造企业的现状，为本土成就更多的知名企业和优秀的工厂管理人才，我把自己多年从事管理的经验、从事咨询的经历、对管理的理解，经过系统化的整理和精心汇编，写出了我平生的第一本书——《反省中国式工厂管理》，以飨有志于工厂管理研究的各位同仁、企业家朋友以及曾经听过我的课程的所有学员。为了中国企业的未来，本书没有刻意表扬和宣传哪一家有代表性的企业，而是从很普遍、很真实的角度，直截了当地指出制造企业存在的通病。希望本书能够对大家的学习和工作带来帮助，同时也期待着大家多提宝贵意见。

目 录

第一章 老板非能力方面的九大错误 / 1

- 一、“老板”意识严重 / 3
- 二、企业家思想缺乏 / 5
- 三、没有强大就自大 / 5
- 四、自信成了自负 / 6
- 五、刚有了钱就“花心” / 8
- 六、有万千思绪却没有头绪 / 9
- 七、学习是一时冲动 / 10
- 八、责人从不责己 / 11
- 九、家族企业家族管理 / 12

第二章 企业领导的六大误区 / 15

- 一、倾听就是唯命是从 / 17
- 二、“没有任何借口”就是不让人说话 / 18
- 三、想说就说是直爽 / 19
- 四、职责就是只做分内的事 / 20
- 五、高新企业人人都要懂高新技术 / 21
- 六、不能执行就是没有执行力 / 23

第三章 对外来模式的仿效

——只有其表，没有内涵 / 25

- 一、学习别人，做回自己 / 27
- 二、要赶超而不是追赶 / 28
- 三、学其表更要精其内 / 29
- 四、讲究量力而行 / 31

五、争取行之有效 / 32

六、克服壁垒，尊重文化 / 33

第四章 对采用先进软件、硬件的追求

——只买好车，不修好路 / 35

一、好用并不等于实用 / 37

二、要成果更要想后果 / 38

三、基石是基础的关键构件 / 39

四、用得好才是真正好 / 40

第五章 对基层管理的态度

——只说遗憾，不找缺憾 / 43

一、基层是基础的构成之一 / 45

二、给机会才有基层 / 46

三、有指导的指挥更有效 / 47

四、想的人不一定要做 / 48

五、做的人一定要想 / 48

六、不要迷信高学历就有高绩效 / 49

第六章 对问题处理的方式

——言行不一，缺乏艺术 / 51

一、宣传的是“对事不对人” / 53

二、执行的是“对人不对事” / 54

三、基层犯错误，中层捡功劳 / 54

四、犯错误的人应该批评 / 56

五、批评别人时不能犯错误 / 56

第七章 对员工激励的追求

——只重形式，不重效果 / 59

一、认真识别被激励的对象 / 61

二、激励是一种管理机制 / 62

- 三、激励需要适当放权 / 63
- 四、评价操作越简单越好 / 64
- 五、谨防有权力的部门不了解需求 / 65
- 六、避免了解需求的部门没有权力 / 66
- 七、“完美”的机制必须面向员工 / 66

第八章 规范化管理的过程

——流程至上，死搬硬套 / 69

- 一、规范的东西先要科学 / 71
- 二、规范化的精神载体是坚持 / 71
- 三、规范化讲究越简单越好 / 73
- 四、按程序不等于死搬硬套 / 75

第九章 导致问题反复的根本

——只有现象，没有原因 / 77

- 一、小问题经常被轻视 / 79
- 二、小问题、大问题都是老问题 / 80
- 三、再多的老问题都不是难问题 / 81
- 四、为何同样的问题经常重复 / 82

第十章 引发问题掩盖的真相

——本末倒置，言者有罪 / 87

- 一、对管理最真实的理解 / 89
- 二、工厂管理最大的危害 / 89
- 三、工厂管理的最佳途径 / 90
- 四、什么是隐藏问题的真正原因 / 91

第十一章 对能力和效率的管理

——概念模糊，思路错误 / 95

- 一、对效率和能力区分不清 / 97
- 二、找不到正确的切入点 / 97

三、不能放大效率的范围 / 99

四、找不到提高效率的顺序 / 100

第十二章 造成错误加班的正确认识

——观念落后，战术陈旧 / 101

一、什么是适当的加班 / 103

二、什么是超负荷加班 / 104

三、超负荷加班就是浪费 / 104

四、为什么会引发超负荷加班 / 106

五、如何克服超负荷加班 / 106

第十三章 国际化体系认证的结果

——只求证书，不求正本 / 109

一、糊涂的认证目的 / 111

二、荒唐的认证目标 / 112

三、有苦难言的结果 / 112

四、正本才是硬道理 / 113

第十四章 生产部门命运曲折

——责任重大，地位低下 / 117

一、把生产看得太简单 / 119

二、一直在为别人承受压力 / 120

三、很容易成为被攻击的对象 / 121

四、怎能才能改变生产的命运 / 123

第十五章 对现场管理全貌的认识

——剪不断，理还乱 / 125

一、为何现场工作力不从心 / 127

二、为何剪不断、理还乱 / 128

三、迈好现场改造的三大步 / 131

第一章

老板非能力方面的九大错误

态度能决定问题的真与假、对策的对与错，并且它和个人能力以及企业执行力没有多大的关系。敢于创业的人的能力都没有什么问题，最后的成功与否关键取决于态度。

作为一名优秀的企业家或老板，应该具备哪些能力或者应该练就哪些本领，世界上很多管理学家一直在努力地研究。从书上写的到课堂上讲的，观点各异，甚至很多人已经不知听谁讲的好，更不知道按谁写的去做好。因为谁都说得有理，谁都讲得好看。

我认为工厂管理和其他的管理不一样，工厂管理最需要的就是实在。所谓实在就是要对问题一针见血，实事求是。预防问题是一种意识，它似乎有些超前；为问题找对策是一种反应，它似乎有些迟缓；能否坦然面对存在的问题是一种态度，它似乎很容易被忽视。这三者相比较，最后是态度决定了一切。态度能决定问题的真与假、对策的对与错，并且它和个人能力以及企业执行力没有多大的关系。能创业的人的能力都没有什么问题，成功与否关键取决于态度。例如：

- (1) 老板如何定位自己的角色是一种态度；
- (2) 怎样去经营自己的事业是一种态度；
- (3) 如何对待员工是一种态度；
- (4) 如何看待产品存在的缺陷是一种态度；
- (5) 怎样对待供应商和客户是一种态度。

中国式工厂管理不成功的原因之一，就是老板自己过不了自己的那一关，于是在下属面前犯下了很多致命性的错误。作为中国式工厂管理中的老板，最少有九大错误是因个人态度不端正而引发的。

一、“老板”意识严重

有很多人问，为什么日本和韩国的企业都经营得那么好？那是因为它们当初衷不是为振兴民族工业就是为振兴民族经济。这就让我想起了中央电视台里的一句广告词——因为站得更高，所以看得更远。

这种境界太让人神往了，可是在中国企业能做到者少之又少。

有很多这样的人：靠机遇起步，凭勇气去闯，捞到第一桶金，先是给自己配个豪华车子、弄座豪华房子，然后把自己的办公室弄得比外国总统的办公室还气派，再在厂门口养两只狼狗。最后公司上下的人，都跟在他后面老板前老板后地叫着，所有权力都握在自己的手上，大小事情都是自己说了算，除了自己谁都不会相信。

其实我很佩服他们，但又不得不说说，“靠机遇起步，凭勇气去闯”这十个字代表的仅仅是眼光与胆识，可持续经营必须与科学的管理相结合。有些老板挣一把是一把，捞一笔算一笔，永远没有长远的计划。鉴于这种可怕的老板意识，我不得不在“靠机遇起步，凭勇气去闯”后面再加上十个字：成功是偶然，失败是必然。

长沙众兴铝业的总经理杨先生，是一位成功的民营企业家。他曾经把“打破老板观念，树立服务意识”十二个字张贴在公司的会议室，以此告诫所有的股东，在工作的过程中不但不能以老板身份自居，而且要树立一种为他人服务的工作意识。他说单凭老板或“老板”两字是管不好企业的，必须依靠科学的制度和系统化的管理流程。为什么要树立服务意识？他是这样说的：供应商为我们提供产品，实际上是在为我们服务；员工在公司努力地工作，实际上是在为公司服务；公司为下游客户提供产品，实际上是为下游客户服务，说到底服务在创造价值，作为老板应该充分认识这一点。你为别人服务，别人也为你服务，你为别人服务得更好，别人才会给你更多的回报。这是一个增值的过程。

二、企业家思想缺乏

当创业有了一定的起色，企业达到一定的规模，老板再也不能独吞所有的利益，更不能够一个人包揽公司的大小事务和独揽公司的所有权力。否则就会落得一个财聚人散的下场。老板应该尽快转换自己的角色，用企业家的思想来武装自己。

企业家思想主要由三大核心组成：

(1) 必须正确地认识到利益是共同的。其中包括：与供应商和客户形成战略合作伙伴关系，对待他们不能有半点不纯的念头；把员工的利益摆在首位，任何情况下缺少资金都不能打他们的主意；尽最大努力为股东创造利益，千万不能有亏了大家都有份的想法。

(2) 要积极地履行社会责任。珍惜和合理利用共同资源，不能够有霸权主义思想；理智地回报社会，适当地支持弱势群体；具有一定的民族气节，为当地的经济发展作出贡献。

(3) 坚定只有管理才能出效益的真理。深刻理解什么是企业真正的核心竞争能力。它不是单方面的核心技术，也不是单方面的市场开拓能力，更不是拥有大笔的资金。它是最符合企业在不同发展时期的管理体系。

三、没有强大就自大

“自大症”是中国式工厂管理过程中老板最常患的毛病之一，也是“老板文化”的具体表现之一。如果说“企业文化”就是“老板文化”的

话，那么这种自大的“老板文化”对企业的健康发展是非常不利的。作为老板必须对自己定期地作全面的检查，看看是否存在如下症结：

- (1) 认为不管什么事情只有自己出面才能搞定；
- (2) 对竞争对手的改变毫不在乎；
- (3) 制定不理智不现实的战略目标；
- (4) 盲目地扩大生产规模；
- (5) 不遵循先做强再做大的管理原则；
- (6) 听不进他人的合理化建议。

从上述六点来看，自大包括两个方面：一是老板个人自大；二是企业自大。而恰恰这两个方面的自大对老板个人和企业本身都是极其有害的。任何自不量力和匹夫之勇的表现，都只能让企业提前倒下，而不能够使企业健康发展。

四、自信成了自负

有人说“自信是成功的一半”，实际上它不是绝对的。企业经营和发展最讲究实事求是。有两种“自信”对老板和企业家来讲非常可怕。一种“自信”是盲目的自信；另一种“自信”是过分的自信。这两种“自信”的顽固存在，就是一种自负。

工厂管理的成功，关键取决于团队的智慧。很多老板自负的最明显的表现是：只对自己有信心，而对团队的成员或者团队没有信心。这就是一种因态度而犯下的错误。甚至很偏激地认为权力、地位、金钱与人拥有的智慧是成正比的，比自己权力小、地位低、钱少的人就比自己笨。于是很多老板认为下属永远不如自己。小学生当了老板就瞧不起做下属的大学生，因为炫耀的是自己的辉煌，看到的是别人的