

博瑞森  
BRAGE  
管理丛书




欧博管理工具

欧博企管◎编著

# 工厂管理实战工具



中华工商联合出版社



# 欧博管理工具

欧博企管◎编著



# 工厂管理实战工具

常州大学图书馆  
藏书章

## 图书在版编目 (CIP) 数据

工厂管理实战工具/欧博企管编著. —北京: 中华工商联合出版社, 2017. 10  
ISBN 978-7-5158-2121-4

I. ①工… II. ①欧… III. ①工业企业管理 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 249004 号

---

### 工厂管理实战工具

---

作 者: 欧博企管

责任编辑: 于建廷 王 欢

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩

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: 北京富泰印刷有限责任公司

版 次: 2017 年 12 月第 1 版

印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 349 千字

印 张: 19.5

书 号: ISBN 978-7-5158-2121-4

定 价: 66.00 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. chgslebs. 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

策 划：曾 伟

执 笔：赵贵忠

案例来源：欧博全体同仁贡献

不同的时代，有不同的使命。当今管理界，思想之多，工具之多，可以说是百花齐放，百家争鸣。这同古代的春秋战国时期很相似。当时，众多的思想家、谋士、智者为君王出主意，流派众多，包括纵横家、阴阳家、兵家、法家、道家、墨家，乃至后来成为主流的儒家，等等，核心命题是如何更好地治理一个国家，让它变得昌盛、强大。我们如今面临的问题是，如何治理好一个企业，如何让一个企业基业长青。在管理界，我们能看到许多管理思想、管理工具，如 ISO、ERP、KPI、六西格玛、JIT、5S、阿米巴……

然而，我们很失望地发现，这些很流行的管理工具，很多企业根本就用不起来，如曾经流行一时的 ISO 现如今基本上成了企业的一套文本；上了 ERP 的企业，数据大多失真，成了摆设；KPI 根本就考不起来，因为假数据成风；JIT 零库存，根本做不到；阿米巴变成了承包制，日本人不奖罚，中国人却离不开奖罚。

为什么会这样？很简单，这些管理工具的背后是西方文化、西方思想，而中国本土企业的员工，都是土生土长的中国人，是在中国两千多年的传统文化熏陶下长大的。当这些外来的思想、工具进来后，大多水土不服，很多企业只学了一个形而已，收不到真正的管理效果。中国改革开放三十多年，本土企业管理一直在学西方的东西，一直就没能开发出一套本土的管理思想、管理工具。

所幸，欧博企管历经 15 年，做了五百多家企业的管理变革，总结出了一套以中国传统文化（特别是儒家思想及近代的阳明心学）为指导思想，以当今管理界流行的管理工具为手段的管理模式，这是一套适合中国本土企业的管理思想、管理工具。

在管理实操层面，我们总结了四大板块：

第一个板块是生产计划运作，主要的内容是企业从接订单开始一直到出货整个过程的计划管理。通过订单评审、交期分解、主生产计划、车间生产计划、日生产计划等动作，将整个生产过程进行计划管制。对于生产计划，我们强调生产之前的排查，比如物料排查，设备、模具等的产前排查，将很多过程中的异常提前消除。又比如出货排查，通过出货前的成品排查来拉动前工序的生产，来应对每天的变化。所以，我们的计划模式用十六个字来概括：前推后拉，滚动排查，频繁应对，快速反应。实施这一计划模式，可以明显改善订单的准交率和生产的

效率，以及控制库存。

第二个板块是品质成本改善。这个板块我们强调的是现场攻关改善，通过各种激励手段来调动、开发员工潜力。通过五百多家企业的咨询实践，我们发现，企业产品品质总是出问题、效率总是被浪费的主要原因，不是技术问题，而是很多管理动作和工人操作动作没做到位。所以，在这个板块我们特别注重员工操作动作的管理和改善，以此来提升产品品质，降低浪费。

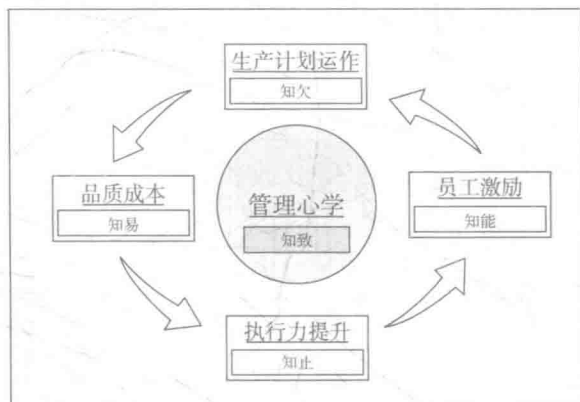
第三个板块是执行力的提升。企业的执行力之所以很低，首要原因是检查的缺失。很多企业只注重处罚，注重人情，并不注重过程中动作执行的检查，这是执行力低的最直接的原因。经过这么多年的变革，我们开发出了有效的执行力提升系统，即结合专项检查和岗位间的互相检查，可以把它称为稽核运作和横向控制。它能够很好地弥补传统检查工作的不足，通过对事情的检查来达到执行的目的，同时在检查的过程中达到改变人的目的。

第四个板块是员工激励系统。有别于常规的 KPI 考核，我们更注重的是在员工层面展开的激励活动。常规的 KPI 考核是直接在线上展开，奔着考核目标而去，但结果难如人意。我们的做法是先从点上切入，以天为单位展开，每天进步一点，每天激励一点，循序渐进，过程中强调的是管理层对被考核者的帮助，先帮后考，让员工知道自己有潜能。在这个基础上，形成企业自身的一套行之有效的考核系统。

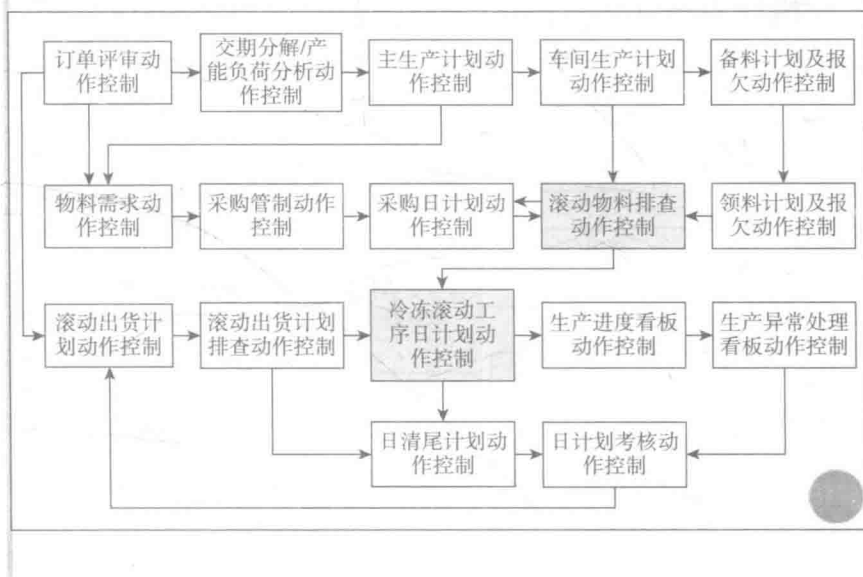
第六章“管理心学概说”阐述了管理的理念层面，将中国传统文化与当下企业管理实际相结合，重点探讨了以“良知”为先导，以“心安”为方向的“知行合一”文化及其在企业管理中的运用。相关的系统阐述可见曾伟教授的《唤醒良知做管理》一书。

我们这一代人的使命，就是在中国的企业管理界，找到一套真正适合本土企业管理的思想、方法、工具。立足于中国的传统文化，用传统文化作为企业的指导思想，来解决企业的管理问题。我们相信，中国两千多年的传统文化一定能在我们的企业中绽放，让我们的企业更具生命力，让中国企业真正成为世界级的企业。

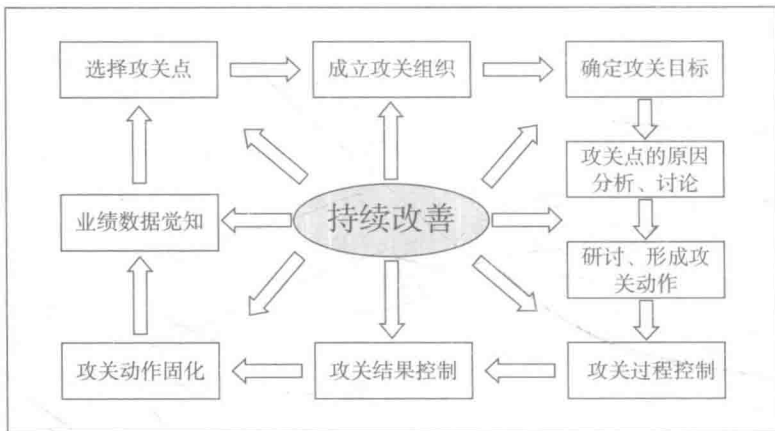
欧博工厂管理“知行合一”系统



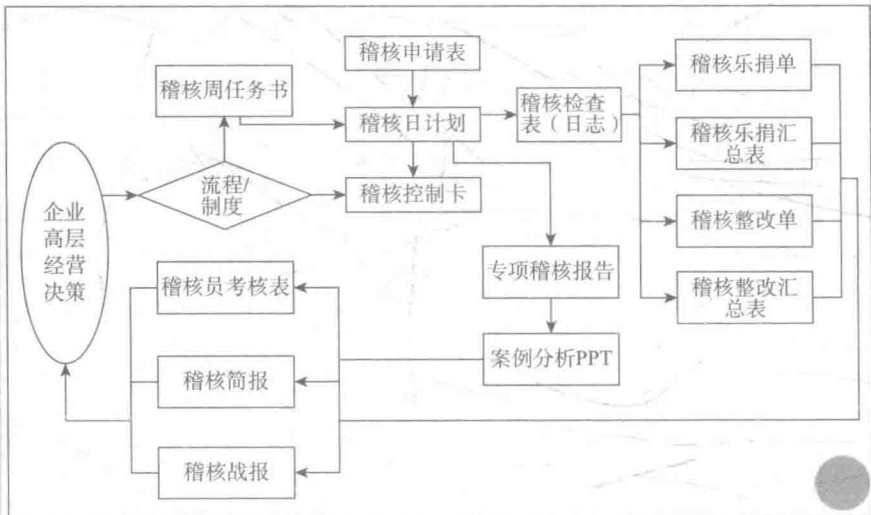
生产计划动作系统——动作流



## 品质成本改善系统——动作流

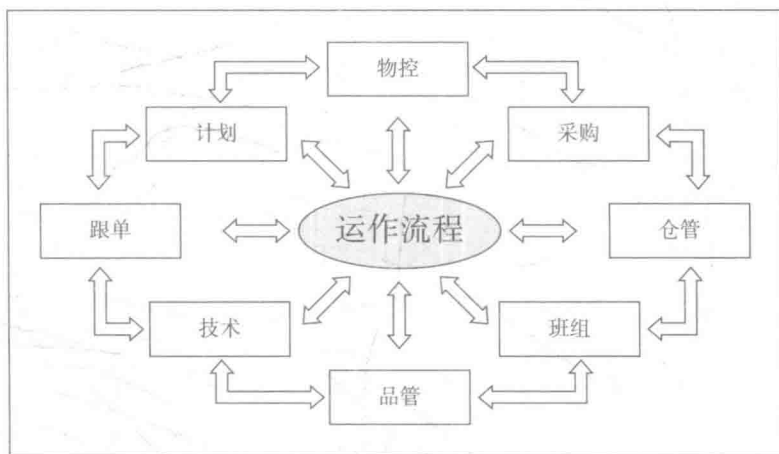


## 执行力提升系统1——稽核运作

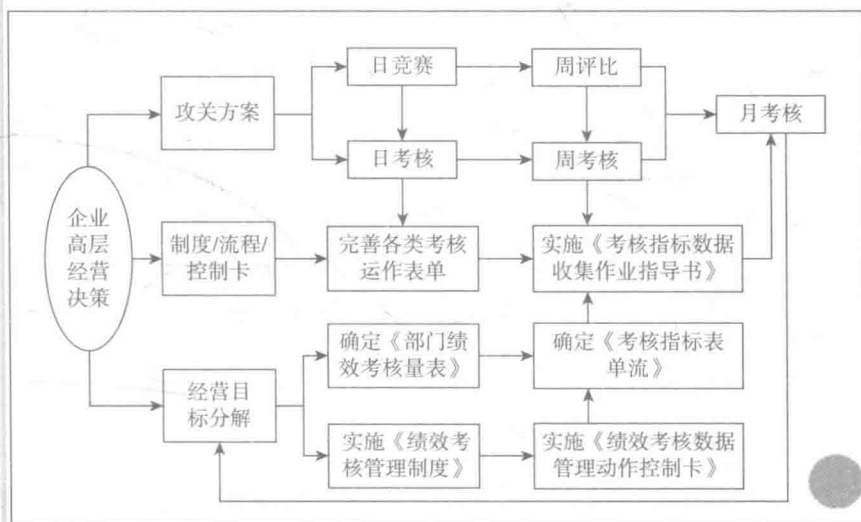




## 执行力提升系统2——横向控制



## 员工激励系统——动作流



## 第1章 生产计划运作

1. 生产计划运作系统——动作流 / 003
2. 生产计划的应变模式——二二三模式 / 004
3. 订单评审动作控制 / 004
4. 订单交期分解动作控制 / 007
5. 主生产计划动作控制 / 010
6. 车间生产计划动作控制 / 013
7. 物料需求计划动作控制 / 016
8. 采购管制动作控制 / 018
9. 采购日计划动作控制 / 021
10. 滚动物料排查动作控制 / 023
11. 备料计划排查动作控制 / 025
12. 领料计划排查动作控制 / 027
13. 滚动出货计划动作控制 / 029
14. 滚动出货计划排查动作控制 / 031
15. 冷冻滚动日生产计划动作控制 / 033
16. 日清尾计划动作控制 / 036
17. 生产进度看板动作控制 / 038
18. 生产异常处理看板动作控制 / 040
19. 日生产计划考核动作控制 / 042

## 第2章 品质成本运作

1. 品质成本改善系统——动作流 / 048

2. 业绩数据觉知（成本） / 048
3. 选择攻关点（品质）1 / 051
4. 选择攻关点（品质）2 / 053
5. 成立攻关组织 / 056
6. 确定攻关目标——阶段性设定目标攻关 / 057
7. 攻关点的原因分析和讨论 / 058
8. 研讨、形成攻关动作 / 059
9. 形成攻关方案 / 064
10. 攻关过程控制 1：攻关动作排查表（模板） / 071
11. 攻关过程控制 2：攻关数据看板 / 072
12. 攻关结果控制 / 074
13. 攻关动作固化 / 080

### 第3章 执行力提升系统 1——稽核运作

1. 稽核运作动作流 / 083
2. 周稽核任务书 / 084
3. 稽核申请单 / 085
4. 稽核日计划 / 086
5. 稽核控制卡 / 088
6. 稽核检查表（日志） / 091
7. 稽核乐捐单 / 097
8. 稽核乐捐汇总 / 098
9. 稽核整改单 / 100
10. 稽核整改汇总表 / 101
11. 专项稽核报告 / 105
12. 稽核案例分析会 / 107
13. 稽核简报 / 110
14. 稽核战报 / 111
15. 稽核员考核 / 122

## 第4章 执行力提升系统2——横向控制

1. 横向控制动作流 / 128
2. 横向问责动作控制卡 / 129
3. 跟单员横向问责一览表 / 130
4. 计划员横向问责一览表 / 144
5. 物控员横向问责一览表 / 154
6. 采购员横向问责一览表 / 164
7. 仓管员横向问责一览表 / 168
8. 班组长横向问责一览表 / 171
9. 品管员横向问责一览表 / 178
10. 技术员横向问责一览表 / 184

## 第5章 员工激励

1. 员工激励运作——动作流 / 189
2. 日竞赛 / 190
3. 日考核 / 197
4. 周评比 / 203
5. 周考核 / 210
6. 生产计划运作关键考核指标 / 218
7. 品质改善关键考核指标 / 241
8. 绩效考核管理制度 / 263

## 第6章 管理心理学概说

1. 知行合一 / 276
2. 天人合一 / 277

# 第1章

## 生产计划运作

很多企业的“生产管理”几乎只有“生产”，没有“管理”：业务部门接到订单就甩给生产部门，至于什么时候生产，怎么生产，甚至买物料、催物料都是生产部门自己的事。生产部门不知道仓库究竟有没有对应的物料；下一个车间不知道上个车间的东西什么时候能交到自己这里；正在生产的东西究竟什么时候要出货；究竟是哪个订单的……这些问题，生产部门往往都搞不清楚，也没有人管。很多企业要么就没有计划部，要么就形同虚设，没有发挥真正的管理作用。总之，大量的企业都是有“生产”，无“管理”。

我们欧博企业管理研究所在帮助企业提升生产效率的过程中，主要从增加管理动作入手，取得了明显的效果。

我们一般会增加哪些管理动作呢？

增加的管理动作有订单评审、交期分解、主生产计划、主计划排查、月计划、月排查、周计划、周排查、日计划、日排查、生产协调会、车间对单会、工序对单会和车间看板等，这些都是管理动作。像订单评审、交期分解、主计划、月计划、周计划、日计划、月排查、周排查、日排查，这些都是生产前管理部门——计划部要做的动作。

这些大量的管理动作贯穿了一个指导思想：将管理的重心从产中提到产前。这是管理部门在自己身上用力的招数。事实证明，这样出招，的确管用。

要提高生产效率，我们欧博没有太多地从增加工人的生产动作入手，而是增加生产管理的管理动作：增加管理动作的数量和频率。管理动作没有一定的频率

也是没有用的。

除了产前需要做大量的管理动作外，产中还需要实施许多的管理动作，例如生产协调会、车间对单、工序对单、车间看板管理、异常快速处理，这些都是生产过程中的管理动作，绝大部分也是由计划部牵头或参与的。总之，只有在生产过程中增加管理动作，生产才会顺畅和高效。

生产完成后，我们还要通过增加考核、竞赛、稽核等管理动作来对一天的生产活动进行总结。这样，大量管理动作的增加才会带来生产的高效。

说我们的企业中没有管理是假话，说我们的管理人员一天到晚没有干活是假话。他们很忙很累，但那是“救火式”的累。没出问题什么事都没有，一出问题就上蹿下跳。我们必须把“救火式”的累，变成“消防式”的累。这样才会累而有效，甚至有效而不累。

所以，遇到生产管理的问题，管理部门要多从自己的角度检讨，从增加自己的管理动作出发，服务好生产，而不要总是去抱怨车间。

——摘自欧博企管曾伟教授《欧博心法：好工厂这样管》

## 1. 生产计划运作系统——动作流

生产计划运作系统——动作流如图 1-1 所示：

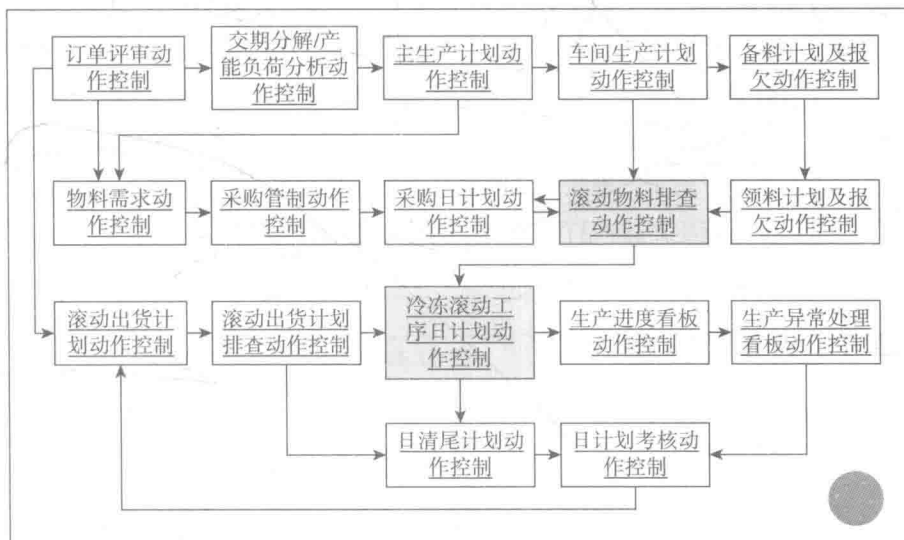


图 1-1 生产计划运作系统——动作流

## 2. 生产计划的应变模式——二三三模式

生产计划的应变模式——二三三模式如图 1-2 所示：

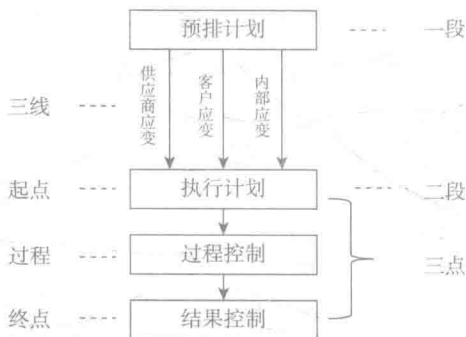


图 1-2 生产计划的应变模式——二三三模式

## 3. 订单评审动作控制

- (1) 针对生产混乱、效率不高、订单不准交，快速进行评审，控制订单入口，对“乱”的源头进行控制。
- (2) 快速了解生产现状、及时准确回复客户交期。
- (3) 为后续生产排产打下基础，提升订单准交率。

### 3.1 订单评审表

《订单评审表如表》1-1 所示：



表 1-1 订单评审表 (模板)

客户单号:	H-001	公司评审日期: 2015. 11. 7
客户名称	× × ×	客户下单日期: 2015. 11. 6
订单数量	1000PCS	客户要货日期: 2015. 11. 12
<input type="checkbox"/> 首次量产 (样品承认: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否) <input type="checkbox"/> 再次量产 (工程变更: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否)		
参评部门	评审意见	
业务部	1. 订单信息是否完善: 是	
	2. 客户特殊要求是否明确: 无	
	3. 客供物料回厂时间: 无	
	签名确认: × × ×	
工程部	1. 图纸完成时间: 有	
	2. 包材尺寸和包装方式提供时间: 有 BOM 表提供时间: 有	
	3. 新产品资料准备时间 (BOM 表、图纸、模板、刀具、夹装、首样): 已 OK	
	4. 特殊材料清单	
	签名确认: × × ×	
采购部	主材回厂时间	OK
	配件回厂时间	2015. 11. 10
	包材回厂时间	2015. 11. 10
	外购件回厂时间	无
	其他	
	签名确认: × × ×	
品管部	品质要求: 按公司标准	
	是否有检验标准: 有      工艺图纸包装方式是否已确定: 已确定	
	员工作业操作动作注意事项: 暂无	
	根据以往经验将会有什么品质异常: 暂无	
	签名确认: × × ×	
生产部	生产流程: 分切——冲压——包装	
	模切生产时间	2015. 11. 11 - 2015. 11. 13
	橡胶生产时间	无
	丝印生产时间	无
	瓶颈工序是什么	
PMC 部	物料需求计划完成时间: 2015. 11. 7	
	确认生产上线时间: 2015. 11. 11	
	确认交期: 2015. 11. 15	
	签名确认: × × ×	
业务审核判定	<input type="checkbox"/> 接受 <input type="checkbox"/> 不接受 <input type="checkbox"/> 待定 (请说明原因)      签名确认: × × ×	

表单要点:

1. 每一张新接的订单都要由业务部填写评审表
2. 评审由PMC主导, 要由工程 (技术部)、品管、采购、生产等部门参与
3. 各参与部门结合自己所在部门的实际进行评审, 给出合理的完成时间, PMC将各部评审结果汇总后回复给业务评审交期