

日本能率协会鼎力推荐

新 生产管理模式

よくわかる生産管理のしくみ

〔日〕加藤治彦 著 郑新超 译

〔创新生产管理是当今制造业复活的关键〕

東 方 出 版 社

——日本能率协会鼎力推荐——

新 生产管理模式

よくわかる生産管理のしくみ

—— [日] 加藤治彦 著 郑新超 译 ——

〔创新生产管理是当今制造业复活的关键〕

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

新生产管理模式 [日] 加藤治彦著 郑新超译

—北京: 东方出版社, 2006. 12

ISBN 7-5060-2696-1

I. 主… II. ①加…②郑… III. ①企业管理 ②生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 145978 号

Copyright © 2006 by Haruhiko Katoh

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2006-7374 号

新生产管理模式

- | | |
|------|-----------------------|
| 作 者 | [日] 加藤治彦 |
| 译 者 | 郑新超 |
| 责任编辑 | 姬 利 |
| 出 版 | 东方出版社 |
| 发 行 | 东方出版社 东方音像电子出版社 |
| 地 址 | 北京朝阳门内大街 166 号 |
| 邮 编 | 100706 |
| 印 刷 | 北京智力达印刷有限公司 |
| 版 次 | 2006 年 12 月第 1 版 |
| 印 次 | 2006 年 12 月第 1 次印刷 |
| 开 本 | 710 × 1000 毫米 1/16 |
| 印 张 | 13. 125 |
| 书 号 | ISBN 7-5060-2696-1 |
| 定 价 | 28.00 元 |
| 发行电话 | 010-65257256 65245857 |

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

加藤治彦

1953年生于东京。

1978年，庆应大学管理工学科硕士毕业。同年，就职于日产汽车公司。在追滨工场、村山工场及日产总公司从事生产管理业务。

1989年，成为独立的企业顾问。

现在，在众多企业内部，从事以生产现场改善、生产管理系统及间接业务效率化为主题的一系列指导活动。

主要著作：《图解阐述生产的事务及生产管理》、《TOC战略》(合著)、《TOS实践事例》(主编)(以上为日本劳动生产率协会出版)、《工场增收增益便览》(城市制造出版)等。



新
生产管理模式

よくわかる生産管理のしくみ

本书是1996年发行的《生产管理的企划方案——实务入门系列》一书的修订版。在首次发行版中,没有阐释以往的生产管理,而是作为发挥“企业综合实力”的框架指出了生产管理的方向性。所谓“企业综合实力”就是指企业的市场竞争力,也就是作为能够不失时机地针对顾客们的要求发挥能动作用的生产管理能力。

首次发行版中所说的生产管理犹如万金油,它无所不能。不但在处理与销售有关的事务中运用自如,而且还可以在新产品的开发设计中发挥威力。因此它担当着制造业运营的主角。即使在当今社会,人们对生产管理的期待和瞩望也并没有改变。然而,时代的变化日新月异。仅仅停留于被动地接受顾客要求的应对方法越来越不能满足时代发展需求,因此无法取得良好的营销业绩。日本企业的优势就在于它将魅力四射的新产品尽早地投入市场,并在技术等方面确保它享有的专利,从而保持它的优越性。然而就连这种经营模式也未必一定能够获得成功。这种事例在手机以及超薄电视机等高科技产品市场中和浴血奋战的企业之中屡见不鲜。但是仅仅在技术层面上分出高下是不够的。实际上国外的各个生产厂家都争相将各自的产品生产出来,以低价格投入市场,占领更多的市场份额。因为只有依靠在低成本的国家进行商品生产和资源配置,并在此基础上迅速地投资生产设备进行批量生产这种灵活的业务调控模式,才能在市场竞争中立于不败之地。因此价格决策战略也生机勃勃地展开了。如今,如果不充分考虑商业模式,即使竭尽全力致力于技术开发和改善生产车间状况上,也无法提高企业的综合市场竞争力了。可以说今后企业之间的竞争将是企业战略等方面的竞争。

本书的首次发行版,向我们介绍了以生产管理变革为宗旨,以与产品开发计划和销售相关的一系列经营为指向的生产管理模式。同时着眼于实现削减仓库积压和缩短从订货到交货的时间的目标。然而,现在看来这种措施不足之处逐渐突显。

那么,怎样才能拥有成功的企业战略呢?为了满足企业这种出发点、立脚点的要求,为其答疑解惑,生产管理的改订版便应运而生了。在此,决定企业战略成败关键的是更加广义上的生产管理。生产管理必不可少的作用在于通过协调销售、开发、生产等各个工序之间的相互关系,谋求企业综合竞争力的提高。

这样一来,对生产管理的发展目标和期望就会越来越高了。因此,仅献此书与大家共享,相信这种以企业战略为宗旨的生产管理模式能够在商场实战中彰显它的独特魅力。

加藤治彦

2006 年 4 月

目 录

序	I
---------	---

序 章 	生产管理所处的现状如何	001
	01 生产管理备受关注	003
	02 生产管理的现状如何	005
	03 构筑新的生产管理模式吧	007
	04 理解企业环境	009
	05 日本的现状也尤为重要	011
	06 生产管理是制造业复活的关键	013
	07 从保守型生产管理走向主攻型生产管理	015
	08 生产管理业务革新的实现	018

第1章 	生产管理是经营的综合实力	021
	09 生产模式	023
	10 近来生产现状	025
	11 看似订货的预测生产	027
	12 生产管理所扮演的角色	030
	13 生产管理的新职能	033
	14 作为宏观调控职能的生产管理	035
	15 作为经营职能的生产管理	037
	16 作为整合作用的生产管理	039
	17 生产管理的范围	041
	18 扩展生产管理的业务	043

第2章	▶ 标准化生产与生产计划的作用	045
19	为什么生产计划如此重要	047
20	生产计划真正的作用	049
21	基本日程与生产负荷	051
22	根据基本日程制订生产计划的方法	053
23	致力于缩短从订货到交货的时间	055
24	以件数方式调整生产负荷	059
25	可使用的件数累计	061
26	按时间周期进行的观点	064
27	制造的真相,销售的真相	067
28	生产与销售相互协作的要点	071
29	从预计销售额来制订生产计划	074
30	通过分析订货掌握突发情况	077
31	制造业 POS 的方案	080
32	汽车公司的生产计划	083
33	生产计划一般是以每周的生产计划为主	085
34	把每天的生产作为目标的平均化生产	088
35	通过 PQ 分析,决定生产方式	090
36	平均化生产计划的实现	092
37	计划生产与在库填补型生产	095
38	为了应对大幅度的变动,应当战略库存贮备	100
39	很容易操作的生产进程管理	102
40	用眼观察的生产进程管理方法	104
41	库存的优点和缺点	106
42	可以实际利用地削减库存的方法	109

第3章	实践性材料采购管理	113
43	原材料调配的基本	115
44	实践性的原材料采购调配手法	117
45	通过计算机进行原材料采购调配的界限	119
46	原材料采购调配订货到交货时间 (Lead-time)的明确化	121
47	原材料采购调配(Lead-time)的谎言与真相	123
48	原材料采购调配是生产计划的晴雨表	125
49	所谓MRP	128
50	从MRP开始的发展	131
51	公布板方式是为了现货管理	133
52	与供应商构筑良好关系	136
53	外部订购的目的与利用要点	138
第4章	维系改善的生产管理	141
54	生产管理的种类和评价的方法	143
55	标准时间的构成和活用	147
56	变成可以使用的标准时间	149
57	今后的标准时间管理	151
58	标准作业的构成和活用	153
59	练习使用标准作业表	155
第5章	生产管理的新方向	159
60	事业水平方面的生产管理	161
61	工厂水平方面的生产管理	163
62	现场对现场	165
63	与生产管理机制不相匹配的计算机	167
64	计算机化之前的业务改革	169
65	未来的生产管理信息系统	171

66	什么是协作工序	174
67	如何使 CE 成功地发展下去	176
68	什么是供应连锁经营	178
69	怎样使 SCM 成功推行.....	180
70	什么叫资源管理	182
71	全面功能性团队	184
72	如何推行正确的经济判断	186
73	设备投资的观点	188
74	生产管理的组织是否消失了	190
第 6 章	▶ 生产管理业务革新的推进方法	193
75	生产管理业务革新的 7 个阶段	195
76	给生产管理经营者的 10 条赠语	200

序 章

生产管理所处的现状如何



生产管理备受关注
生产管理的现状如何
构筑新的生产管理模式吧
理解企业环境
日本的现状也尤为重要
生产管理是制造业复活的关键
从保守型生产管理走向主攻型生产管理
生产管理业务革新的实现

01 生产管理备受关注

当今时代瞬息万变,时代大潮激流勇进。于是生产管理作为应对时代变幻所不可缺少的要素越来越备受人们关注。

生产管理真的有这么重要吗

“生产管理归根到底重要极了。”这句话几乎成了企业业内人士的口头禅。对于由销售计划向生产计划转移的业务或根据生产计划进行材料采购等业务来说,的确应该追求其业务的简约化、便捷化的目标方向。于是信息系统的灵活性运用似乎也很重要。

因此,很多人认为以信息化取代生产管理才是时代的大势所趋。难道生产管理真的只能对如上所说的这些具体业务才能发挥作用吗?不,实际上并非如此。

需求与供给不平衡

想卖的时候没货,卖不出去的时候货物却绰绰有余,这是困扰许多企业的问题。可是“恰好按照市场的要求生产”这是无论如何都很难实现的。能卖出去的话,货物的需求量也会一下子飞涨起来。而另一方面,这些飞涨的需求能够就这样一直维持下去的却寥寥无几。这其中既有其他公司参与竞争的原因,也有技术进步致使产品款式更新换代的因素。这些就要求企业能够灵活应对市场的变化调整供给能力,可是这并不是个可以轻易解决的问题。因为企业往往既没有利用充足的富余资

金来挖掘生产能力的潜力,也不得不通过洽谈来确保材料采购成本的低廉,而且有时还因为材料的绝对数量不足发生采购困难的情况。

面对需求量的大幅度波动和原价格的不断回落,生产体制不由得变得僵硬了。就这样供求不平衡越来越频繁起来了。

生产管理是关键

要想应对严峻的市场变动,企业不得不发挥全体成员的力量。无论是销售还是生产,或是开发研制都需要各个部门团结一致共同努力来推进业务的顺利进行。只有这种作用才是名副其实的生产管理。因此,要想把市场所需求的商品不失时机地投入市场,企业的宏观调控,综合统筹能力就变得比以往更加重要。

生产管理至关重要

可是,实际上目前企业所采用的生产管理却与此相差甚远。因为它只是局限于信息传递等部门。虽然备受关注和期待,然而很多企业都没有足够的权限和责任。总之,人们所期待的形象和它真实的面貌大相径庭,所以说,“真正的生产管理”如今就变得至关重要。

02 生产管理的现状如何

理应是人们所期待的生产管理部门,可在现实生活中却暗淡无光,毫无朝气。这是怎么回事呢?

生产管理的现状是这样的

只要商品生产出来就能卖出去的时代已经一去不复返了。如今可能卖出去的商品如何及时地投放市场已成为决定其成败的关键。所以,制造业公司正为此竭尽全力。

所谓“生产管理”就是能够以最恰当的时机应对市场变化的能力。

但是,实际上,在大多数企业中理应发挥这种应对能力的生产管理部门负责人都是非常苦恼的。

警示!

- 计划变更太多,为应对这些变动忙得团团转。
- 无法应对多品种小数量的生产。
- 无法应对较短的交货期。
- 夹在营销与制造之间,整天忙于处理协调工作。
- 与开发之间的协作性差,新产品的开发无法顺利进行。
- 总是被计算机的信息系统所捉弄。
- 被流水线作业追赶,加班和假期上班的情况很多。
- 全都是被动的工作,员工只不过是信息传递工具。
- 被周围的人说成是无法改善的部门。

他们既没有实权,责任也很模糊。生产滞后等问题一旦出现肯定是生产管理部门首当其冲。“这种工作谁能干得了”这种牢骚声也就可以理解了。

006

确实没有比生产管理更难以理解的了。

也没有比生产管理更因人不同而印象各异的了。

于是,在很多企业中都无法发挥好它的作用。

所以,我们有必要再一次思考生产管理如今应当扮演的角色和应该发挥的作用。这正是今后应该学习的内容。那么,大家打起精神来吧!

03 构筑新的生产管理模式吧

在以往的管理模式的延续中无法看到生产管理应该具有的风姿。时代的变迁要求使基于新的理念和新的视点下的生产管理应运而生。

生产管理不是特殊的业务

有的人想从技术层面上来解决生产管理存在的问题。这种观点是错误的。现在最大的问题点在于有必要从根本上改正以往处理问题的方法。

于是,其关键在于常识问题。也就是说,在技术面前重要的是正确认识别人提出要求的内容。

所以,对于那些不切实际地了解市场变化而一直呆在工厂里的生产管理负责人来说,处分是非常严厉的。因为如果不从生产管理应有的模式来思考的话,想要大刀阔斧地改善业务这本身就是大错特错了。

生产管理的目的是盈利

改变对待业务的态度吧。具体如下:

首先,一如既往地熟练掌握日常工作程序,并把其中存在的问题各个击破。不但如此,更重要的是要时刻想着自己所做的业务是否与整个公司的赢利相关,怀着一种重新审视当前业务的心情去工作。

在这种意义层面上来说,我们必然认为调整业务等是提高商品原价