

欧博企管《工厂控制》丛书第一册

# 决胜在控制

曾伟◎编著

——欧迪管理改革纪实

Juesheng Zai Kongzhi

管理变革是企业内部的一场没有硝烟的战争，战争是残酷的，身临其境的每一个人都经受了“血”与“火”的洗礼，过程虽是痛苦的，痛苦之后，收获的便是幸福的喜悦。

——编者



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

决胜在控制

# 决胜在控制

张其成

决胜管理经典系列

Jiusheng Zai Kongzhi

张其成 著

机械工业出版社

博企管工厂控制丛书第一册

# 决胜在控制

## 欧迪管理变革纪实



曾伟 编著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

**图书在版编目(CIP)数据**

决胜在控制/曾伟编著. —北京:中国经济出版社,2007.4

(欧博企管工厂控制丛书第一册)

ISBN 978-7-5017-7952-9

I. 决… II. 曾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 027103 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:刘建生(电话:010-68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:16 字数:238千字

版 次:2007年4月第1版

印次:2007年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7952-9/F·6954

定价:32.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

## 前言

## 没有控制,一切都是空谈

——一套中小工厂拿来就能用的整体管理方案

企业没有执行力?根源在于失控!

企业不能按期交货?原因在于失控!

企业质量问题不断,这是品质管理的失控!

企业员工流失率太高,这是人心的失控!

制度形同虚设,只能奖,不能罚,这是奖惩的失控!

新人进不去,老人不提升,这是对老部下的失控!

大权独揽,老板会成为“救火队员”,充分授权又面临失控!

管理人员干多干少一个样,干好干坏一个样,这是激励机制的失控!

仓库的物料、成品越堆越多,产量越高,效益越低,这是走向死亡的成本失控!

这绝不是危言耸听:中小工厂现在真是到了生死存亡的关头了!

越来越多的中小工厂需要面对更严峻的生存压力;原材料大幅上涨、用工短缺、成本居高不下……越来越多的中小工厂到了盈亏系于一线之间的境地。

为了挽救企业,许多老板们都痛下决心,采取一系列大刀阔斧的管理变革举措:引入职业经理、推行ISO、导入ERP、实施绩效考核、开展“5S”管理等。然而大量事实却令人失望:ISO形同虚设、ERP瘫痪、绩效考核怨声载道中叫停、职业经理人与老板不欢而散……

事情总是与您的设想背道而驰,这就是失控!

失去了对事情发展过程和结果的控制力,一切都无法掌控,总是要把事情的成败寄托在别人身上,总是对未来充满担忧,这样的管理,你还能期望什么?

管理的方法有多种,而控制却是一切管理的基础,没有控制力,管理就只能是一场游戏。管理不是时刻让人开心的娱乐,管理也并不总是人人都能获利的分赃,管理中有竞争,有对抗,有不断的冲突,有暂时的牺牲,这一切都需要整合。整合就需要强有力的控制!

如何控制?靠强权?靠霸道?死得更快!不控制不行,乱控制更糟!

在六年的时间内,我和我的欧博咨询顾问团队经过近百家企业的实战摸索,总结出一套对中小工厂行之有效的企业控制模式——“欧博工厂控制体系”。它包括:凝聚力和控制在同步改善体系;稽核控制体系;网状控制体系。接受过“欧博工厂控制体系”辅导的企业,控制力均得到极大提升,企业的各项业绩指标均得到明显改善;管理风气大变,企业纷纷得到其自身客户的高度评价。

为了让更多的中小工厂了解和应用“欧博工厂控制体系”,我们将欧博顾问团队在佛山一家工厂7个月的管理变革实战过程记录下来并呈现给读者,形成了《工厂控制》丛书,共五个分册。

第一分册《决胜在控制》:包含了欧博工厂控制理论的系统介绍、样板企业的诊断报告、欧博老师在样板企业实施改造过程中的五大战役介绍。这五大战役分别是:1. 变革初期树权威;2. 文化改造育新人;3. 瓶颈突破提产能;4. 降低物耗控成本;5. 动作改善升质量。

第二分册《稽核控制》:介绍了欧博工厂控制理论执行到位的三大保障——样板工厂稽核体系的建立和运作、样板工厂管理问题的案例式分析与改进、样板工厂管理流程推行前的考试与培训。

第三分册《生产运作控制》:介绍了欧博工厂控制理论在样板工厂生产管理与物料控制上的具体运用。包括了生产计划、物料需求、车间运作、采购、仓库、财务等部门在运作中必须使用的流程、制度和表单,样板工厂在生产运作与物料流动上有效控制就是通过这些流程、制度和表单来实现的。事实证明:这些控制手段极大地提高了样板工厂的产量、质量,同时物料的消耗和存量大幅下降,流速加大,成本降低,效益大增。

第四分册《品质技术控制》:介绍了欧博工厂控制理论在样板工厂品质技术部门的具体运用。包括了品质部门和技术部门在具体运作中必须使用

的流程、制度和表单,这些流程、制度和表单的实际运用构建了样板工厂有效的质量控制系统,它在改善样板工厂的出货速度、生产成本、生产产量、客户评价等诸多方面都起了巨大的作用。

第五分册《人力资源控制》:介绍了欧博工厂控制理论在样板工厂人事系统的具体运用。包括了各项人事行政管理制度和流程,重点介绍了样板工厂绩效考核体系和薪酬体系的建立。绩效薪酬体系是欧博工厂控制理论的收尾动作,整体控制体系的好坏最终是通过绩效薪酬体系的有效运作来保障的。

这是一套专门针对中小工厂的全面管理的工具书。它全部是欧博在样板工厂已经实施并继续运行的管理工具,最为重要的是它是一个有机的整体,流程和表单都是相互衔接的,制度和文化的相互适应的,人与模式已经混为一体的。这种融为一体的过程并不像我们今天看到的文字那样如此自然和平静,这中间有太多的故事、较量、智慧,没有亲历过的人很难掌握。所以,千万别把它当成一堆文字和图表。我们希望读到它的人能感受到企业变革的情景,能读出争吵声、辩论声、欢声、笑声,能听到一声声无可奈何的叹息,能看到一个个灯火通明的夜晚,能感受到一群人和一个企业的成长。这样这本书对读者将是很有价值的,而且,很可能这是读者能得到的最好的一位文字化的管理上的朋友,因为它毕竟是那么多人在工厂实实在在用心血和汗水写成的。

这家样板工厂通过7个月的管理变革,带来的改变是产量提高了2.5倍,人均产值提高了3倍,材料成本下降了10%,利润率从3.96%提高到19%。

真诚地希望我们的点滴体会能对你有所帮助,同时也欢迎大家一起交流,分享彼此的成果!

——曾伟

## 目 录

## CONTENTS

前言 没有控制,一切都是空谈 ..... (1)

## 第一章 凡事看结果

一、管理变革总结表彰大会发言稿节选之感谢信(王为) ..... (2)

(一)建立了欧博独创的工厂管理控制理论,企业效益明显提升 ..... (2)

(二)提升了企业凝聚力,初步打造出企业核心团队 ..... (3)

(三)建立了“问责”体制,导入了“上、下工序”制约、“部门”制约,

建立了全员质量保障系统、全员订单交期保证系统 ..... (4)

二、管理变革总结表彰大会发言稿节选之李副总讲话稿(李佳国) ..... (5)

三、管理变革总结表彰大会发言稿节选之装配车间主管讲话稿(陈胜利)  
..... (6)

四、管理变革总结表彰大会发言稿节选之品管部经理讲话稿(杨百富)  
..... (8)

五、管理变革总结之见证成长,迈向辉煌

——记欧迪公司管理变革 文/李佳国 ..... (9)

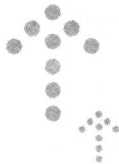
(一)艰难的步履 ..... (10)

(二)坚定的步伐 ..... (10)

(三)坚实的脚印 ..... (12)

六、管理变革总结之管理变革之我见(文/杨百富) ..... (13)

(一)数据变化方面 ..... (14)





(二)观念转变方面 .....	(14)
(三)研究和改进 .....	(14)
七、管理变革阶段性总结和体会(文/王亚锋) .....	(15)
(一)项目运作概况 .....	(16)
(二)取得的成绩 .....	(16)
(三)项目运作总结 .....	(17)

## 第二章 缘起

一、欧迪企业管理变革背景 .....	(20)
二、管理变革领导小组暨稽核小组成立大会 王总讲话稿 .....	(22)

## 第三章 从解剖开始上路

一、解剖前的准备 .....	(26)
附件 1:公司管理变革调研提纲 .....	(27)
附件 2:企业调研信息收集表 .....	(29)
二、解剖中的方法 .....	(30)
(一)管理变革动员大会 .....	(30)
(二)车间调研 .....	(31)
(三)讨论与整理 .....	(32)

## 第四章 看清真相

### ——企业主要问题点

企业主要问题点 .....	(36)
(一)财务部 .....	(36)
(二)销售部 .....	(37)
(三)人事行政部 .....	(38)
(四)仓库 .....	(41)
(五)采购 .....	(45)

(六)品管部 .....	(48)
(七)生产部 .....	(50)
(八)工程技术部 .....	(54)

## 第五章 对症下药

### ——总论与对策

一、欧迪发展阶段分析 .....	(58)
(一)创业徘徊期:1993年至1997年 .....	(58)
(二)成功转型期:1998年 .....	(58)
(三)稳定过渡期:1999年至2004年 .....	(59)
(四)高速扩张期:2005年至今 .....	(59)
二、欧迪症结分析 .....	(60)
(一)企业凝聚力分析 .....	(61)
(二)企业控制力分析 .....	(62)
三、欧博“控制体系” .....	(73)
(一)凝聚力包括价值体系、团队建设、企业文化三个部分 .....	(73)
(二)控制力包括标准化体系、制约体系、责任体系三大体系 .....	(74)
四、欧迪管理变革思路 .....	(78)
(一)提升企业凝聚力、打造核心团队 .....	(78)
(二)建立管理控制体系,降低成本、提高利润,提升企业控制力 .....	(80)

## 第六章 排兵布阵

### ——管理变革全程时间表

一、调研报告陈述时间表 .....	(84)
二、组织建设活动安排及时间表 .....	(85)
三、思想建设活动安排及时间表 .....	(86)
四、文化建设活动安排及时间表 .....	(87)
五、人事行政部整改措施及时间表 .....	(89)

六、销售部整改措施及时间安排 .....	(98)
七、财务部整改描述及时间安排 .....	(100)
八、计划物控部整改措施时间安排 .....	(103)
九、采购部整改措施及时间安排 .....	(108)
十、仓库整改措施及时间安排 .....	(110)
十一、生产部整改措施及时间安排 .....	(115)
十二、工程技术部整改措施及时间安排 .....	(117)
十三、品管部整改措施及时间安排 .....	(121)

## 第七章 攻城拔寨

### ——五大战役定天下

一、第一大战役：变革初期树权威 .....	(132)
(一)成立管理变革领导小组、稽核小组，将个人权威转化为制度 权威、组织权威 .....	(132)
(二)在企业内部推行“问责制”，规范制度化管 理 .....	(135)
(三)让企业老板放心授权 .....	(135)
二、第二大战役：文化改造育新人 .....	(138)
(一)管理变革首先带给欧迪的是人的观念改 变 .....	(138)
(二)以数据化为依据改变欧迪的随意与模 糊 .....	(139)
(三)用敬业精神打动欧迪人，增强变革的决 心 .....	(140)
(四)送之以鱼，不如授之以渔，欧博老师是 这样做的 .....	(141)
(五)既要控制，更要激励 .....	(142)
(六)没有完美的个人，只有完美的团队 .....	(143)
(七)博弈使欧迪人变得文明，由武力争执 转向了“依法论处” .....	(145)
(八)经营“我助欧迪发展，欧迪助我提升” 的企业文化 .....	(146)
(九)变革给欧迪带来了核心凝聚力 .....	(147)
三、第三大战役：突破瓶颈 提升产能 .....	(148)
(一)控制客户订单的评审 .....	(148)



(二)控制生产的排程与进度 .....	(150)
(三)控制产品的质量瓶颈 .....	(153)
(四)控制工艺、保障生产顺畅 .....	(155)
(五)保障物料供应,控制停工待料 .....	(157)
(六)控制生产员工心态稳定 .....	(157)
(七)总结 .....	(159)
四、第四大战役:细化动作、降低物耗——控制成本八步曲 .....	(159)
(一)让数据流动起来 .....	(159)
(二)规范客户订单的评审 .....	(161)
(三)建立、完善控制物料损耗的基石——物料清单 .....	(163)
(四)控制物料的预算、请购 .....	(164)
(五)规范采购,加强对供应商的管理,降低材料成本 .....	(165)
(六)仓库管理是物料控制的重头戏 .....	(167)
(七)在制造过程中对物料的控制 .....	(170)
(八)将制造成本控制程度同员工薪酬挂钩,打造“只因我”的企业 责任文化 .....	(173)
五、第五大战役:改善动作、提升品质 .....	(176)
(一)确定目标,全员参与品质改善 .....	(176)
(二)完善标准、建立品质管理和控制体制,为持续改善品质提供 平台 .....	(178)

## 第八章 思想的火花

——管理变革中的感悟

### 一、人力资源的合理配置

——有感项目运作中人力资源的整合 文/王亚锋 .....	(186)
(一)“人与人的契合、人与情境的契合”是人才合理配置的关键 .....	(186)
(二)量才所用、用人所长 .....	(187)

二、打造团队的核心	
——保持团队的稳定性 文/王亚锋 .....	(188)
(一)管理变革项目组的稳定是管理变革成功的关键,也是造 制造型企业团队的典范 .....	(189)
(二)保持企业管理人员与项目组的步调一致,通过建立竞争机制, 稳定企业团队成员 .....	(190)
(三)打破牺牲小我、换取大我、放弃个性、追求趋同的“团队利益 高于一切”的观点 .....	(191)
(四)从《亮剑》中学习打造狼性团队,形成一支执行有力的团队 .....	(192)
三、如何改造企业团队 文/邬兵 .....	(194)
四、寻求突破,打造稳定高效的核心团队 文/林宗贤 .....	(199)
(一)统一认识,形成强而有力的企业文化 .....	(200)
(二)抓住每个人的需求 .....	(200)
(三)借力打力,充分利用部门、工序相互制约这把利剑 .....	(200)
(四)重奖轻罚,充分调动员工的积极性 .....	(201)
五、企业所需的四种文化 文/邬兵 .....	(202)
(一)“知行合一”的执行文化 .....	(203)
(二)正心诚意的沟通文化 .....	(204)
(三)奖罚分明的考核文化 .....	(205)
(四)反思自我的责任文化 .....	(205)
六、五大心态、五颗心	
——管理变革体会 文/王亚锋 .....	(207)
(一)五大心态 .....	(207)
(二)五颗心 .....	(208)
七、起点、转折点	
——欧迪仓库主管 廖前进 .....	(209)
(一)物料区域的规划 .....	(210)
(二)仓库的物料存放 .....	(210)



(三)仓库物料的明码标识 .....	(211)
(四)物料的进仓——收料 .....	(211)
(五)物料的出仓——发料 .....	(211)
(六)退/补料的操作 .....	(211)
(七)仓库的单据交接 .....	(211)
(八)账务处理及盘点 .....	(211)

## 八、增值增效监控物流

——欧迪计划物控部 邓宝明 .....	(212)
---------------------	-------

## 第九章 变革花絮

### ——管理变革中的文化活动

一、管理变革阶段性总结表彰方案 .....	(216)
(一)主题 .....	(216)
(二)目的 .....	(216)
(三)范围 .....	(216)
(四)背景 .....	(216)
(五)表彰内容 .....	(216)
二、8月份优秀员工评比活动方案 .....	(217)
(一)目的 .....	(217)
(二)活动时间 .....	(218)
(三)活动地点 .....	(218)
(四)评比范围 .....	(218)
(五)评比比例 .....	(218)
(六)奖金 .....	(218)
(七)评比程序 .....	(218)
(八)评选规则 .....	(219)
(九)准备工作 .....	(219)
(十)工作计划 .....	(220)
(十一)表彰大会 .....	(220)

(十二)上述未尽事宜,解释权归评比仲裁委员会 .....	(220)
三、8月份员工生日晚会活动方案 .....	(221)
(一)目的 .....	(221)
(二)活动时间 .....	(221)
(三)活动地点 .....	(221)
(四)参加人员 .....	(221)
(五)准备工作 .....	(221)
(六)工作计划 .....	(222)
(七)经费预算 .....	(222)
(八)晚会议程 .....	(223)
(九)会场清理 .....	(223)
四、“如何做一名合格的员工”演讲比赛活动方案 .....	(224)
(一)比赛目的 .....	(224)
(二)比赛时间、地点 .....	(224)
(三)比赛方式及奖项设置 .....	(224)
(四)参赛人员 .....	(224)
(五)评委组成 .....	(224)
(六)比赛规则 .....	(225)
(七)评分办法 .....	(225)
(八)准备工作 .....	(225)
(九)工作计划 .....	(226)
(十)比赛议程 .....	(227)
(十一)会场清理 .....	(228)
五、演讲比赛总结讲话稿 .....	(229)
六、2006年迎中秋暨新车间投产庆典联欢晚会活动方案 .....	(231)
(一)目的 .....	(231)
(二)活动时间 .....	(231)
(三)活动场地 .....	(231)
(四)活动组织 .....	(231)

(五)晚会执行方案 .....	(232)
(六)抽奖方案 .....	(233)
(七)激励 .....	(233)
(八)费用预算 .....	(234)
七、第一期管理变革总结表彰大会方案 .....	(235)
(一)主题及目的 .....	(235)
(二)举办时间 .....	(235)
(三)举办地点 .....	(235)
(四)参会人员 .....	(235)
(五)活动组织 .....	(235)
(六)资料准备 .....	(236)
(七)主席台及会场布置 .....	(237)
(八)奖项设立 .....	(237)
(九)资金预算 .....	(238)
(十)文艺节目 .....	(239)
(十一)其他 .....	(239)



# 第一章 凡事看结果

痛苦、难受过后是硕果累累，看看管理变革后的欧迪：交期提升、品质稳定赢得客户；损耗降低、成本下降赢得利润。这是企业最需要的，变革后的欧迪得到了，请听来自欧迪的声音。