

唐明渊●编著

精细生产管理

实务培训

JingXi
ShengChan
GuanLi
ShiWu PeiXun

关键词句

粗放转向精细
物本转向人本
从老板到职工
探索共同价值

面向市场苦练内功
排除浪费确保优质
持续改进自主创新
追求卓越共谋发展

百 家 出 版 社

精细生产管理实务培训

唐明渊 编著

百 家 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

精细生产管理实务培训 / 唐明渊编著. — 上海:
百家出版社, 2006.7

ISBN 7-80703-515-3

I. 精... II. 唐... III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 070042 号

责任编辑 胡国友

封面设计 梁业礼

精细生产管理实务培训

唐明渊 编著

上海文艺出版总社

百家出版社出版、发行

(200032 上海市茶陵路 175 弄 3 号 www.shwenyi.com)

新华书店上海发行所经销 常熟市兴达印刷有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.25 字数 224 000

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1-2000 册

ISBN 7-80703-515-3/F·25 定价: 20.00 元



唐明渊简历

江苏常熟赵市人。

1958年毕业于常熟中等师范。

从教10年。

曾在太仓双凤日晖小学、常熟梅李罗北小学、梅李教育辅导组、梅李中心小学任教师、完小校长、大队辅导员、耕读辅导员。

从政30年。

曾在梅李、王市、赵市任乡镇党委秘书、党委副书记、副镇级调研员。

曾在赵市粮管所、江苏美迪洋集团、江苏中诚集团、常熟三联集团等企业任营业员、副董事长、总经理、党支部书记、培训师等职。

退休前后10多年研究经济和企业管理，并向《人民日报》、《解放日报》、《新华日报》、《常熟日报》、《企业管理》、《企业研究》等30多家报刊杂志投稿，刊登经济类、文学类论文、随笔500多篇、50多万字，多次应邀出席国务院经济研究中心研讨会，被聘为中国未来研究会高级研究员，列入《中国基层工作优秀人才大典》。

已出版著作有《经济漫谈百题》、《企业管理ABC》、《企业管理哲学ABC》。

她是一本用心灵
写就的管理小品

王建康题

經營目標確定之

后身有成效的管

理是企業成功的

關鍵

元建華

前 言

改革开放伊始,粗放型生产方式也能笑傲市场。进入 21 世纪,大量消耗资源,破坏环境,浪费人力、物力、财力、时间、空间也能占有市场获得赢利的时代已经过去。消费个性化,需求多样化,产品同质化,竞争白热化,要求转变生产方式、要求自主创新的信息扑面而来。

人类生产方式由茹毛饮血、刀耕火种,到个体生产、作坊式,到泰勒制(劳动分工,计件定额),到福特流水线(大批量高效率),再到丰田精益生产,每一次生产方式的变革,无不伴随着一场“革命”,而生产方式每变革一次,总是人类生产文明的一次飞跃。

新一轮生产方式的变革,是人类生产文明的又一次螺旋形上升。由粗放型转向精细化、集约化的新的生产方式,其方向锁定了克服浪费、节约资源、优质高效,也锁定了持续改进、自主创新,更锁定了建设友好环境、建设企业也建设人。

企业要力求安全和谐运行,确保可持续发展,管理者必须备带两镜。一是望远镜,以确保战略决策和经营方略能登高望远,高瞻远瞩,把握客观规律,顺应发展潮流,占有市场的一席之地;二是显微镜,要全员、全过程、全方位抓细节管理,保证从决策层到普通员工,都能有“法”可依,都能按规章制度和各种各类标准办事,都有较高素质的文化品位,凝心聚力,共建企业。只有用望远镜去观察市场,搞好经营,管理才有源头活水;只有用显微镜去探视细节,解剖并解决问题,经营才不会积忧成疾,矛盾恶化,无力回天,也不会竹篮打水一场空。

本书以精细生产管理为主题,分别对各级管理者和员工应当

扮演的不同角色作了阐述,对各模块、各要素和主要领域的技术和管理也作了阐述。传递了大量精细生产管理的理念,联系了当今许多企业的实际,进行了实事求是的分析和解剖,开出了不少“良方”和改革举措,与企业同行共探管理创效益的途经。

价值创造,是管理的最高使命。精细生产管理的指向,就在于通过“精细”,提高全员价值创造的能力和业绩。为此,管理者要用价值创造和顾客眼光(含市场顾客和员工顾客)来审视自己的工作,努力改善,自主创新,“创造价值,成就你我”。

管理者要认真贯彻科学发展观,建设和谐企业,把员工的聪明智慧和潜能挖掘出来。对待管理理念和管理技术,务必摒弃教条主义、形而上学;对待下属和员工,务必坚持实事求是,不用权力压人,而用权威感染人,用优秀的企业文化建设人。要站在民族责任感、社会责任心的起点上建设企业。

编撰时力求融事实、情理、法理、哲理、伦理于一体,熔研讨、传输、教育培训、教练于一炉,以事实启示人,以情感人,以哲理服人,以科学方法指引人。力求深入浅出,通俗易懂。期望对读者、对企业界和管理界有所裨益,为企业的可持续发展尽滴水之力。

本书得到了常熟市市长王建康和江苏美迪洋集团董事长毛建华的支持,在此一并致谢。水平所限,难免有误,恳请读者、管理者鉴谅,并指正。诚望我国企业以国际现代先进企业同行为标杆,精细管理,自主创新,闯出一条快速、和谐、健康、可持续发展的民族工业振兴之路。

唐明渊

2006年4月

目 录

常熟市市长王建康题词

江苏美迪洋集团董事长毛建华题词

前言	1
第一章 精细生产管理实务培训总论	1
第一节 为什么要精细生产管理	2
第二节 什么是精细生产管理	5
第三节 精细生产和传统生产的比较	7
第四节 精细生产的方向和内容	9
第五节 从上海地铁的故事看“粗放”与“精细”	10
第二章 精细生产管理必须贯彻“人本原则”	12
第一节 几则用人故事的启示	12
第二节 企业用人的“粗放型”表现	14
第三节 按科学规律精细管理员工	15
第四节 表单台账说明	21
第三章 有效目标管理必须精细化	25
第一节 从几则故事看目标作用和目标管理的意义	25
第二节 什么是目标管理	28
第三节 目标管理的粗放状态	29
第四节 怎样进行目标管理	32
第五节 表单台账说明	33
第四章 绩效与激励管理是精细生产的动力	35
第一节 格林斯特定理和南风法则	35
第二节 用科学观认识绩效	38

第三节 绩效管理及其关键点	40
第四节 绩效管理普遍存在的问题	42
第五节 提高定额计件的科学性、合理性	43
第六节 如何进行绩效管理和考核	49
第七节 绩效考核“本土化”说明	53
第八节 对激励及其意义的认识	56
第九节 把握好激励原则	59
第十节 怎样激励	61
第十一节 表单、台账建议	69
第五章 用好当好“主管”	71
第一节 “高管”是精细管理的决定因素	72
第二节 “高管”要正确认识和对待管理和经营的关系	74
第三节 “高管”在精细生产管理中的职责	76
第四节 中层主管是精细生产的具体组织者	78
第五节 各级主管人员要提高自身素质	80
第六章 提高精细生产能力的 15 条建议	83
第一节 提高胜任岗位工作的能力	84
第二节 提高车间工作决策能力	85
第三节 提高车间用人能力	87
第四节 提高车间计划的执行力	88
第五节 提高现场信息管理能力	91
第六节 建设学习型优秀车间	93
第七节 表单台账说明	96
第七章 客户管理和客户“验厂”	97
第一节 了解和关心客户	97
第二节 认识客户满意度的内涵	98
第三节 怎样去提高客户满意度	100
第四节 客户“验厂”	105

第五节 从执行劳动法看企业社会责任	108
第六节 表单台账说明	112
第八章 精细生产要贯彻简化原则	113
第一节 什么是简单管理	113
第二节 怎样实施简单管理	116
第三节 简单管理方法 28 条	122
第九章 物流顺畅是一条精工细作链	127
第一节 管好物流效益高	127
第二节 与供应商共谋“双赢”	128
第三节 一条奇特的物流“推诿链”	130
第四节 谁申请采购,仓库归谁管	131
第五节 前道车间要满足成件生产需要	133
第六节 从成件车间到出运的紧扣问题	134
第七节 物流顺畅关键词句 21 条	135
第八节 表单说明	139
第十章 精细生产管理是一门工程学(IE)	140
第一节 什么是 IE	140
第二节 如何实施 IE	143
第三节 对工时定额实施 IE 的案例设计	145
第十一章 标准化水平反映精细生产水平	148
第一节 管理者脑子里要多装点标准化	148
第二节 精细的技术标准化	153
第三节 全面的管理标准化	155
第四节 标准的制订	156
第五节 标准化的实施和管理	157
第六节 表单说明	160
第十二章 精细生产要追求零浪费	161
第一节 认识浪费	161

第二节 不断排查浪费,看到毛病	163
第十三章 在高水平的目视管理中排除一大批浪费	166
第一节 用木桶原理消除浪费	166
第二节 目视管理的基本内容和要求	168
第三节 目视管理的基本方法	169
第四节 看板是有效目视管理	170
第五节 排除目视管理障碍	172
第十四章 加强程序、工艺、作业流程的分析和改善	174
第一节 程序分析和改善	174
第二节 工艺分析和改善	175
第三节 作业流程分析和改善	176
第十五章 加强时间分析和改善	180
第一节 深刻认识时间	180
第二节 企业时间浪费举例	183
第三节 管理时间的内容、方法和原则	185
第四节 运用史密斯、金赖管时间法则	188
第五节 运用时间管理的技巧	189
第六节 企业的时间分析	191
第七节 标准时间的设定	193
第十六章 动作分析和改善	196
第一节 动作经济原则是一项效率原则	196
第二节 动作分析与改善	198
第三节 动作分析和改善的具体实践	200
第十七章 认真探索柔性生产	203
第一节 柔性生产要解决的几个问题	203
第二节 各部门工作的柔性化	206
第三节 追求同步化和均衡化	207
第十八章 用力扭转把 5S 当作卫生检查的局面	211

第一节 搞清楚 5S 的内涵	211
第二节 探究把 5S 当作搞卫生的根源	214
第三节 如何改变 5S 是检查卫生的局面	216
第四节 一个 5S(7S)考核激励案例	219
第十九章 对 ISO9000 也需“打假”	221
第一节 ISO9000 假象及其剖析	221
第二节 从文件开始管治 ISO9000	224
第三节 贯标认证为“客户”而非为“证”	226
第四节 实施 ISO9000 需要关注的一些重点工作	228
第五节 表单说明	231
第二十章 精细生产要在持续改进中实现	232
第一节 提高现场改善的自觉性	232
第二节 改善的基本程序	234
第三节 运用 5W2H 和 ECRS 改善工具	236
第四节 生产中七大浪费的改善对策	239
第五节 常用现场改善七步法	241
第六节 用活戴明环持续改进	244
第七节 表单说明	247
第二十一章 精细管理中的数字化和模糊技术	248
第一节 大力提倡“凭数据说话”	248
第二节 模糊技术也是一种事物规律	249
第三节 科学管理是定量与定性有机整合过程	251
第四节 如何对待 ERP	253
第二十二章 要勇于、善于自主创新	255
第一节 自主创新与企业发展关系的认识和经验推介	255
第二节 企业自主创新亟待解决的一些问题	259
第二十三章 努力建设具有优秀文化的企业团队	262
第一节 不断提高建设企业文化的认识	262

第二节 努力地实事求是地建设企业文化	265
第二十四章 用大力气有效推行精细生产管理	267
第一节 善抓重点,关键要抓“牛鼻子”	267
第二节 努力探索管理的中西结合	271
第二十五章 一些管理定律在精细生产管理中的应用	274

第一章 精细生产管理实务培训总论

改革开放几十年来,我国的工作重心始终紧紧抓住经济建设,始终紧紧抓住“发展才是硬道理”这一大政方针,始终把企业作为市场的主体。由此,我国经济大发展,实力大增强,综合国力大提高,人民在党的领导下脱贫奔小康,引全世界关注。

然而,除了事实上有国家经营的银行、石油、粮食等大公司进入世界 500 强,作为“独立的”企业,跨入世界 500 强的,实在是凤毛麟角。在本市本县看是大企业,跑出三尺路,就成了小萝卜头。在本地本省看,就是数十亿上百亿的大企业,跨省跨国又上不了“台盘”。

原因种种,生产方式粗放,管理粗放,是重要原因之一。

本书试图联系企业实际,对企业生产、经营、管理中大量实际问题,排查详细表现,进行原因解剖,借鉴事实和故事,寻找和提供改变粗放型、实施精细生产管理的对策措施和有效办法。

所谓“精”,就是少而精,企业以最少的投入获取最佳的产出,不投入多余的生产要素,只投入生产必要数量的市场要素;所谓“细”,就是围绕战略决策和企业目标计划,在各自的岗位上脚踏实地,盯着“过程”,关注“细节”,一步一个脚印,周密细致地进行生产和经营管理。

通过精细生产管理,提高员工素质和企业素质,增强企业的生存能力和可持续发展能力。精细生产管理是企业不单一图眼前利益的百年大计,企业各级经营管理者、生产技术骨干和全体员工,本着公司和员工“双赢”的价值观,都应自觉自主地投入精细生产管理,从中取利,从中寻乐,从中作贡献。

第一节 为什么要精细生产管理

(一) 世界企业发展史的规律

从 18 世纪中叶世界工业革命算起,工业企业发展及与之伴随的生产和经营管理已有近 300 年历史,就生产管理的方式而言,经历了三个阶段。

第一阶段为工业革命起步到 19 世纪末。这一阶段的生产基本属于单件、手工,是最粗放的生产方式,谁也没有去计算资源耗用和成本。以汽车业为例,19 世纪中后期,法国机床公司首先开始制造汽车,锯锯锻锻,敲敲打打,犹如我国目前的个体白铁匠。这种手工单件、作坊式小生产方式,十分粗放,生产效率极低,人工材料消耗特高,成本无从计算,这是最初的企业最粗放的生产方式。

第二阶段为 1914 年第一次世界大战后到第二次世界大战结束。这一段是大批量生产阶段,以汽车业为例,由美国福特公司发明了流水生产线,把一个产品分解成一道一道工序,一个产品有几道、几十道乃至几百道几千道工序,排成一条直线型流水线,每个工人利用工具(包括自己的一双手)做一道或几道工序,一道道在流水线上传下去,时间久了,经常做那一道那几道工序,越做越熟,越做越快,越做越好,于是,流水生产成了最高效的生产方式。但有一个必备条件:大批量生产。福特公司生产的是“T”型车(青蛙型车,如今只能从电视电影的历史剧中看到),这种汽车生产几十年,大批量,高速度,所以,福特汽车曾经一统天下。这种大批量流水生产的效率比粗放型手工作坊式生产有极大提高,往往是翻一番、两三倍乃至 10 倍以上,损耗和浪费大大减少。所以流水生产比手工作坊,是生产方式的一次飞跃。

第三阶段为 1945 年第二次世界结束后,直至现在还在延续并深化,这就是精细生产管理方式。这种生产方式由日本人创造,却由美国人“命名”。

二次大战后,日本是战败国,又是个一片废墟的岛国,国际法庭裁定,日本国只允许发展经济,不允许建立军队。日本人一心一意搞经济,到 20 世纪五六十年代,不知不觉中,各种汽车、各种产品充斥了美国市场,到七八十年代发展到顶峰,甚至号称要把象征美国国家标志的“自由女神像”收买下来。五颜六色、品种繁多、款式新颖的日本产品,震惊了美国人。许多美国专家在震惊之余,开始对日本企业作专门研究,发现日本企业有许多变革,其中生产管理的精细化是企业生存发展和市场竞争的可靠保证。“精细生产”这个专用名称由此产生,它是由美国麻省理工学院国际汽车项目研究专家约翰·克罗福(John krafoik)对日本汽车生产方式的“命名”,随即就成为现代企业的一种先进生产方式。这种生产方式被世界各国企业所接受。半个世纪以来这种优秀的企业生产方式朝着细而又细、精而又精的方向发展。这种生产方式的核心是面向消费者,面向市场消费个性化,生产也个性化(柔性化),多品种,多款式,小批量,消费者需要什么,企业就迅速及时生产什么,抢在别人之前投入市场,等到别人跟你抢生意抢饭碗,效率、质量、成本、服务等方面出现“同质化”时,你早就去追求消费者新的需求,生产消费者最急需的产品和提供更好的服务了。

由于精细生产管理面向的是消费个性化,多品种、多款式、小批量,所以生产流水线也进行了不断改革,由一字型改为 U 型、O 型等,这都是为了适应精细生产的需要。

日本人在创造精细生产方式的同时,也把企业的优秀的团队文化确立了起来,极大地增强了企业的向心力、吸引力和凝聚力。

上述企业生产管理方式的三个历史阶段,明白无误地反映出,当今企业必须向精细生产管理方向发展,这是世界企业生产管理