

● 回 归 生 产 制 造 的 根 本

如何实施正确的 生产管理

[日] 木村博光 著
刘蔚三 李坤堂 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

归 生 产 制 造 的 根 本

如何实施正确的 生产管理

[日] 木村博光 著
刘蔚三 李坤堂 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F273
11940

2011 9/5

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2004-1135 号

SHINPAN TADASHII SEISAN KANNRI NO JIKKOU TEJYUN

© Hiromitsu Kimura 2002 All rights reserved

Originally published in Japan in 2002 by Chukei Publishing Co. Ltd

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by **PEKING UNIVERSITY PRESS**. Copyright © 2004.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China

图书在版编目(CIP)数据

如何实施正确的生产管理/(日)木村博光著;刘蔚三,李坤堂译. —北京:北京大学出版社,2004.5

ISBN 7-301-07285-6

I. 如… II. ①木… ②刘… ③李… III. 企业管理:生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 030979 号

书 名: 如何实施正确的生产管理

著作责任者:〔日〕木村博光著 刘蔚三 李坤堂译

责任编辑:陈 宇 谭小芬

标准书号:ISBN 7-301-07285-6/F·0842

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者:北京农业大学印刷厂

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 21 印张 208 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1—10000 册

定 价:38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

前言

日本的制造业正面临着自明治维新以来结构上的巨大变化，而且，以下几种变化也在同一时间里接踵而至：

1. 由于全球化而引起的日本式常规经营的动摇。
2. 向 ISO 等全球化标准的急速过渡。
3. 中国的迅速崛起（既是强大的竞争对手，同时又是一个巨大的市场）。
4. 年龄结构的老龄化，以及总人口由增加的顶峰向绝对数量的减少转变。

那么，经受了如此剧变的日本的制造业将何去何从呢？其实，就像我在本书中叙述的一样，我确信它“并不可怕，仍然有路可走”。

在序言中，我把“多种少量，订单生产形态的中小、中坚制造业”作为重点进行了说明。很幸运，由于本书受到了大家的好评，本书予以再版发行。在这段时间里，随着应对那



些新变化的改善工厂的经验的积累，以及新的生产管理手法等的登场，我针对下述几点作了大幅的修订及增补：

1. 《目标》（埃里亚夫·高德拉特著）针对其他新出现的技法和思考方式进行了增补，同时对注解也作了全面的修订、增补。

2. 在有关信息技术的部分，我们修改了那些可能已过时的内容。

3. 着眼于以生产管理为主体、以改善工厂为目的的“检查清单”，并把它作为“TKK工厂整体改善方法”的系统化形式；我确信通过众多工厂多年的运用，并加上其自身的不断改进，这种方法已经取得了良好的成绩，因此我把它作为卷尾附录增补进来。

本书在叙述结构上具有以下特色：

①从5S和“目视管理”、以及戒除浪费的基础生产开始。

②对于信息技术的利用，我们从“仔细研究、消化接受订单的数据”开始，有精力的话，也可应用到订单发行的处理上。

③对车间现场的作业指示、统一管理以及对它的调整、帮助是关键问题之所在。

④其次是掌握生产进展及在制产品的实际进程。



⑤此外，对 POP（生产时点的管理）的充分利用。

⑥在上述基础上，着手对零部件生产的开展、日程计划等方面进行改善。

⑦在内部的改善成果显现后，着手对外协、采购进行改善。

⑧最后，为再次构筑从根本上与“多种少量并接受订单式生产”相应的工序编制等体制而努力。

本书力争做到使读者从任一部分开始阅读都能一目了然，并且能够很快在具体实践中运用这些知识。因而，不论是经营者、管理者、一般职员，还是生产第一线的监督、指挥者，甚至是那些从事国内外工厂改善工作的顾问们，都能够从本书中获得启迪。

木村博光



序言：“正确的生产管理”是 生存的关键

让日本企业从现在回归根本

在 20 世纪 80 年代，美国的制造业曾经因为日本产品的飞速发展而陷入危机，并对日本进行了诸如“低薪”、“不公平竞争”和“汇率”等种种责难。

据说针对美国的责难，原哈佛大学教授阿巴那西曾指出：“日本企业之所以强大，是因为他们认真抓好了生产管理的基本要点”，同时他还呼吁：“让我们也回到制造的基本点吧。”

不过遗憾的是，现在的日本制造业已经无法与当时相比了。

那么今天，就让我们回归基本，脚踏实地地做那些“应该做并理所应当做”的事吧。让我们打起精神，恢复自信吧。因为我们必定会有前进的路！

尽管日本自古以来受外来信仰的影响非常强大，但我仍然对最近几年的外来语、三字简化语的泛滥感到吃惊不已。



还有，好像其中有不少原产于日本的东西，却要从美国再次进口（参考 167 页的注解）。按嘉悦大学的佐野阳子老师的说法，现在从海外廉价采购零部件也是其中之一吧。

对我们的公司有没有作用？

事实上，是否是再次进口的产品并不重要，我认为“对我们的公司是否有作用”才是一个非常合理的判断标准。

日本曾经因为闭关锁国而受到过美国的非难，但通过调查我们可以看到实际上并非如此。例如，日本政府利用因特网公开信息就处于世界上较高的水平——据说这一点在美国的“日本通”之间是公认的；但为什么我们得到的评价又恰恰相反呢？这是因为美国人很少有懂日语的，……这似乎是一个令人难以接受的理由，这是我从唐津一先生那儿听说来的。

对于来自美国的信息，我们首先应该冷静下来，立足于“对我公司的利害”对此做出严格的判断，然后再进行对应；同样，对于来自中国的信息以及其他信息也应如此。

去中国寻求发展又形成了一个新的高潮。日本企业过去以在中国发展出口加工基地为主，由于中国加入 WTO，转为将眼光瞄准了中国国内市场的开放。现在还连续出现了一些日本企业在国内走投无



路，转而在中国寻求出路的实例。

那么，中国制造业的现状到底如何呢？我认为中国的制造业仅仅在三年的时间里就发生了很大的改变。当然，中国制造业的地域差别以及企业之间的差别还是存在的。下面我介绍一下我在 2002 年 3 月参观过的乡镇企业。

在考虑到中国发展之前应该了解的事情

不久以前，一说到乡镇企业，还会让人联想到有凉风吹进的、木制的简陋工厂，而广州市的这家生产“共享器”的厂家却拥有 2100 名员工和 5 层楼钢筋结构、极为壮观的大工厂，对此我感到惊讶不已。

再来看看，该企业部长级别的人员年龄在 35 岁左右、科长级别的人员年龄在 25 岁左右，（比起过去）让人大有返老还童的感觉。这些毕业不到十年的大学生通过自学成才，成为土生土长的中坚管理层，他们是不了解文革的那一代，从懂事起就投身于市场经济，如今，他们走到了第一线。这种年轻旺盛的精力和发展的势头，也许就是日本今后要面对的最大威胁吧！

那么这个企业基层制造车间的监督层又是怎样的呢？我感觉他们都具有优秀的素质，是一批挑选出来的精英。不管在哪个车间我们都可以看到，他们似乎正在利用手写的工序管理，在检查完具体的



内容后，再非常认真地把它们更新为最新信息。可以说，这里的 5S 水平或许比起日本同规模的工厂来还要稍胜一筹。

在机械加工车间，我向他们指出了几台工作中的机器正在漏油，并指导了他们如何进行改善。几天后再去看时发现，那几台机器已被撤出，一点痕迹都没有了。我不由得感叹他们行动的迅速。

严格按规则办事的工人群体是日本的威胁

听说他们在搞 ERP（公司自主开发），于是我去参观了他们的零部件仓库。企业整个系统的各个方面都集中体现在零部件仓库管理的好坏上。该企业零部件仓库的人员配置为男性 1 名，女性 2 名。仓库中机架整齐地摆放着，零部件架的设施也很完备。我检查了截至到最近的出入库数据，都准确无误。他们干得真是不错！

接着，我请他们调出一部分库存清单，并分别和实物进行了对照，结果也是非常令人吃惊，这些清单的平均误差率被控制在 2%~3%，这一点是完全合格的。我打听了一下，原来他们每天都要进行一次巡回盘点，每个月再进行一次全面的盘点，可以说他们在严格按照他们所掌握的库存管理的基本要领进行具体实施。这些严格按规则办事的工人群体的存在正是日本所面临的威胁，他们让我仿佛又看到了二三十年前、正处于上升阶段的日本制造业



的面貌。

在此我想说的就是，当我们从日本来到中国时，等待在那里的是当地朝气蓬勃的、优秀的（或逐步变得优秀的）工厂群体，或许明天他们就会成为我们强大的竞争对手。

那么，中国的低薪状况会有所改变吗？就工人阶层来说，因为来自内地的劳动人口的压力不会简单地在短时间内消失，所以低薪水平可能在今后相当长的时间内都将维持下去。

中国制造业的巨大弱点

不过，中国制造业的弱点仍然存在。在此我将从以下两点进行说明。

其一，“各车间遵守交货期的意识淡薄”。当他们必须严守最终产品的交货期时，就不得不增加在制产品和新购零部件的库存，这样，库存就会变得非常庞大起来。

其二，由于是在中国的工厂里生产零部件，然后在日本国内进行组装后交付给顾客，这样，整个工期往往会拖得很长，这很可能会导致潜在的、致命的库存风险。

因此，我们应该看清中国的长处和弱点，认识发展的是非和策略，然后把它作为思考的材料灵活运用日本对策的制定之中，我认为这样一定会开辟一条新的道路。



为了日本企业的生存，该怎样做才好？

日本的产业仍然大有希望。我认为日本制造业的基础在于高新技术和技能的继承和发扬，以及有效利用这些新技术的、包括关键零部件在内的新产品开发。当然，在此之上，我们需要更加着眼于确立日本产品品牌的战略方针。

在此基础上，我们应紧密结合用户的短交货期，敏锐地捕捉用户的需求并做出迅速的反应；同时，尽力减少库存，使风险降到最小，努力维持精益求精的制造质量；保持我们一直以来擅长的技能并发扬光大。也就是说，去认真落实在本书开头所提到的“回归制造的基本”之精神。本书以生产管理为主题，因此我就主要针对这几点进行阐述。

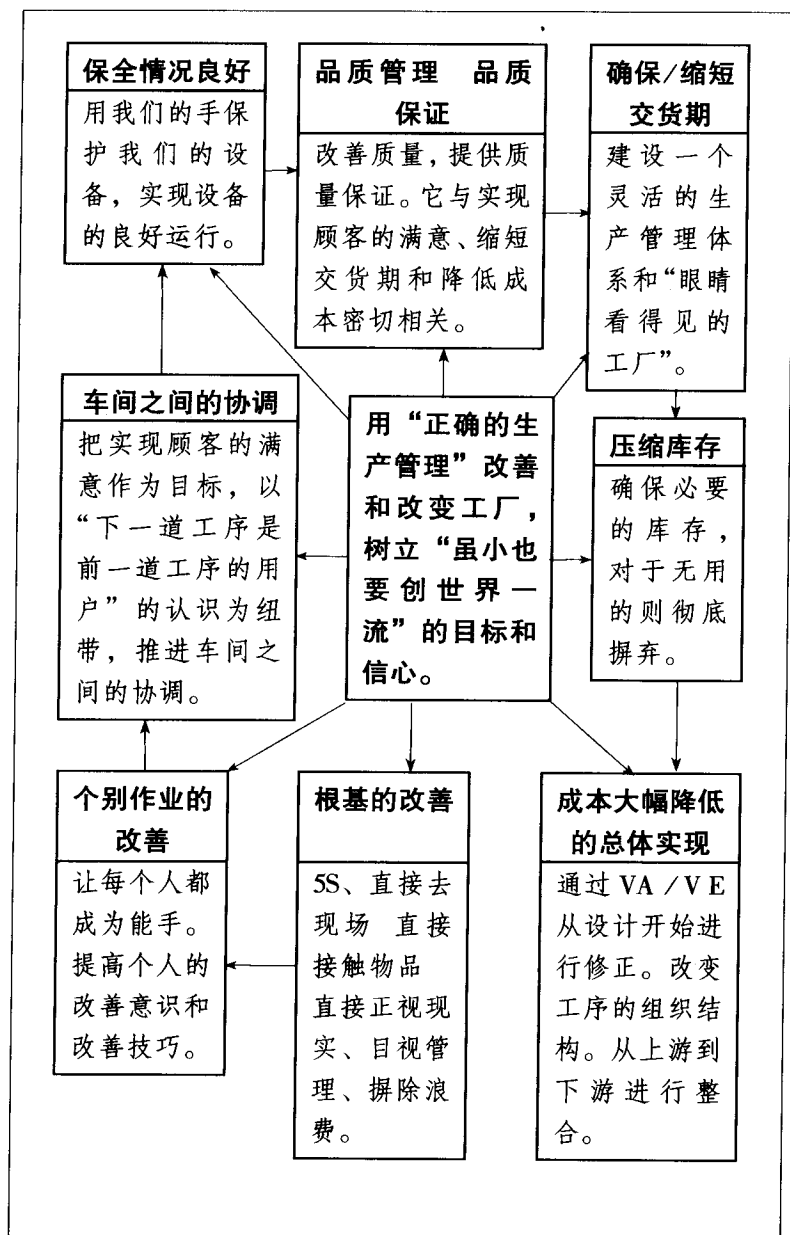
彻底做好“正确的生产管理”

“正确的生产管理”意味着“忠实地遵循制造之基本的生产管理”，按照步骤归纳后就如图表0-1所示。在这里我仅仅作一个简单的介绍，详细的内容敬请参阅本书的附录部分。

首先是“基本中的基本”即图表下方正中部分的“根基的改善”。茂盛的树木往往都有健康的树根，我想工厂、企业也是如此。具体的内容就如您所看到的，包括5S和其他改善方法。



图表 0-1 正确的生产管理指导下的工厂改善图





其次是“个别作业的改善”。俗话说“兔子再多也拉不了车”，工厂的改善也是如此。在此基础上，企业还需要推进“车间之间的协调”，协调程度的好坏是和顾客的满意度息息相关的。

在车间之间的关系实现了协调之后，我们要向“保全情况良好”的目标挑战。这里强调的是自主保全和专业保全之间的相互协助。至此，工厂基础体质的改善就告完毕。通过这个过程，企业无论是在成本还是在质量方面，都应该取得了相当大的改善。

将这些作为跳板，企业可进一步推进缩短交货期、压缩库存的改善。可能有人认为这很迂腐，但实际上它不失为一条捷径；相反，如果违背它的步骤，我们所做的改善则永远只是小打小闹。

[正确的生产管理的方法] 20 条

第 1 条 早上上班，心情愉快地互相问候。下班离开时，要注意打招呼。

第 2 条 发生问题时，要在第一时间赶赴现场！直接接触实物！直接面对眼前的现实！

第 3 条 丢弃无用的东西！腾出空间！让视野更开阔！

第 4 条 固定位置的管理、直角并行放置的管理、目视管理，这些都是发现异常的根本要点。

第 5 条 打扫卫生。垃圾、污渍是机械设备发生异



常、不良，甚至事故的元凶。

第6条 大的事故是由多个小缺陷的复合后突发的，因此，哪怕是细微的事情我们也一定要注意。

第7条 我们的机械设备要靠我们的双手来保护！

第8条 规定也好，标准也好，从制定完的瞬间起就开始了走向陈旧的进程，因此不要忘了规定和标准的更新！

第9条 搞好5S，质量必定稳定。质量稳定，成本必定降低！

第10条 觉察到异常时，应立即采取行动：报告、联系、商量。

第11条 浪费在无限的范围内潜在着。杜绝浪费的行动也是没有限度的。

第12条 以“下一道工序是前一道工序的用户”为准则，做到让顾客满意。

第13条 不要积压工作，今日事今日毕。

第14条 坚决保证必要的库存，彻底摒弃无用的库存。

第15条 量力而行。制作可行的计划、日程。

第16条 利用信息技术，建设“眼睛看得见的工厂”。

第17条 发现瓶颈，改善瓶颈。

第18条 无论是工序的布局设计、物流，还是信息，都要从上游到下游进行整合。



第 19 条 一项工作完成后，一定要记得清扫作业现场、还原工具，并通知相关人员。

最后就是全面实现成本的大幅降低。此时，企业把固有的设备和设计作为“既定物”进行使用、操作，在其制约下，企业应确立最大限度加以改善的方针；同时，通过进一步修改设计、改进设备，最终实现成本的大幅降低。

为了检测各框图中提示的改善程度，我在卷尾附录中列出了检查清单。如果判断“我们工厂的‘根基改善’、‘个别改善’已达到令人满意的水平”的话，就可以从“车间之间的协调”开始挑战了。无论是哪一个框图，我们都可同样地做出判断。

本书由于受篇幅的限制，只能对个别作业的改善和保全良好状况的说明忍痛割爱了。此外，关于车间之间的协调，我在各个部分都有涉及。

以上，我们介绍了〔正确的生产管理的开展方法〕20条。

尽管这20条全是一些基本的“理所应当”的内容，但它们非常具有利用的价值：企业可以把它们复印出来，张贴在工厂合适的墙壁上面，每天和大家一起朗读其中的一条并进行现状确认，从而促使改善的实施。

前言

序言：“正确的生产管理”是生存的关键	(1)
让日本企业从现在回归根本	(1)
对我们的公司有没有作用？	(2)
在考虑到中国发展之前应该了解的事情	(3)
严格按规则办事的工人群体是日本的威胁	(4)
中国制造业的巨大弱点	(5)
为了日本企业的生存，该怎样做才好？	(6)
彻底做好“正确的生产管理”	(6)

第一部分 运用生产管理追求应当的利润

STEP 1 对制造业的再认识	(3)
行动 1 对“生产”工作抱有信心	(3)
行动 2 追求制造业的出发点“QCD”	(5)
行动 3 进一步提高工作效率	(5)
行动 4 面向顾客改变观念	(6)
行动 5 是否是重视人的经营？	(7)
行动 6 着眼瓶颈	(9)
行动 7 重新把工作过程当作一张白纸来进行规划	(10)
行动 8 积极、有效地利用信息技术	(11)