

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

生产类 606

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行精益生产

许志玲 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F276.3
15

生产类 606

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行精益生产

许志玲 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行精益生产/许志玲编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 12

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-08299-1

I. 如… II. 许… III. 中小企业—企业管理—生产管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121544 号

书 名: 如何进行精益生产

著作责任者: 许志玲 编著

责任编辑: 刘 勇 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-08299-1/F·0992

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

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 185 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 30.00 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

序

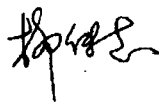
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前言

现代市场是完全的买方市场。企业要适应这种市场环境，就必须做到“能卖的产品要适时制造出来”。为此，如何减少库存、缩短生产停滞时间、降低成本、减少浪费、保证质量和交货期、提高生产力、不断改善生产系统、满足客户的要求等，就成为现代市场经济所有企业都必须面对的课题！由此精益生产管理模式应运而生。精益生产管理通过对生产过程整体优化，改进技术，理顺物流，杜绝超量生产，消除无益劳动与浪费，有效利用资源，降低成本，改善质量，达到用最少的投入实现最大产出的目的。

本书以精益生产理念为基础，结合目前国内制造企业的生产现状，从企业生产现场管理入手，对生产过程中的生产计划、库存、生产作业、产品设计、全面质量、物流等各环节的管理提出了精益的理念，并辅之以目前市场实际操作中行之有效的 5S、MRP、看板管理、TPM、全面质量管理等方法的结合，对精益生产管理提供了系统的阐释。

本书共有 7 个章节，各章独立，涵盖了精益生产管理的各个方面：

1. 现场管理。该章详细阐述了现场管理的基础——5S，并向您提供了目视管理和定置管理两种精益生产方式下的现场管理方法。

2. 计划管理。本章通过对传统生产采用的以 MRP 为主的“推进式”生产控制系统与精益生产采用的以看板管理为主的“拉动式”生产控制系统的比较，结合中国国情及市场、企业现状，向您提供了 MRP 与看板管理的有效结合方法，以帮助建立适合您企业的生产控制系统。

3. 库存管理。本章通过准时制采购、柔性生产以及 ABC 分析法等的阐述，向您提供了从消除原材料到在制品零库存以及如何对现有库存进行管理的方法。

4. 作业管理。本章向您介绍了精益生产方式下的“一个流”生产的生产方式，并向您提供了现行的作业排序、动作分析、TPM 等管理手段。

5. 产品管理。本章从产品企划入手，向您提供了以并行工程为原则的基于质量的产品设计，并结合完善的工艺工序设计方法，使您的产品在竞争中取胜。

6. 质量管理。本章从客户、领导、授权、团队等出发，结合质量战略的阐述，向您提供了详尽的全方位质量管理的理念。

7. 物流管理。本章向您详细介绍了现在流行的精益物流的理念，指导您如何从精益物流的各环节入手，如供应链设计环节等，搭建高效的物流系统，实现精益物流。

本书针对中小型生产制造企业，为管理者提供精益的生产管理方法，帮助管理者从生产过程的各环节出发，从基础做起，发现问题，解决问题。同时针对规模生产制造企业而言同样有效。对于管理者而言，精益的生产管理方法，可以帮助企业对在生产过程中各环节出现的问题，做出切合实际的管理改革，以使企业达到利润最大化的目的。对改制后的国企来说，如何理顺生产流程，在激烈的市场竞争中占有一席之地，是国企管理者最关心的问题。精益的生产管理方法，也是此类企业行之有效的首要选择。

本书作为一本管理者的工具书，向您系统提供了生产管理方方面面的知识。通过本书您将学会如何运用这些方法，发现您的企业出现的问题，并找到有效的解决方法，以达到资源利用最大化的目的，从而在市场竞争中立于不败之地。

目 录

CONTENTS

第一章

精益生产之现场管理 1

- ◎ 技能点 1 如何提高作业空间使用率 2
- ◎ 技能点 2 如何实现现场物品标准化 5
- ◎ 技能点 3 如何提供清爽的工作场所 10
- ◎ 技能点 4 如何实现作业环境维护规范化 13
- ◎ 技能点 5 如何使员工养成良好工作习惯 18
- ◎ 技能点 6 如何在企业内推行 5S 21
- ◎ 技能点 7 如何实施定置管理 30
- ◎ 技能点 8 如何实施目视管理 36

第二章

精益生产之计划管理 41

- ◎ 技能点 1 如何选择生产系统 42
- ◎ 技能点 2 如何实现推进式生产——MRP 49
- ◎ 技能点 3 如何创建拉动式生产系统 57
- ◎ 技能点 4 如何进行看板管理 63
- ◎ 技能点 5 如何将 MRP 和看板管理结合
使用 69

第三章

精益生产之库存管理 75

- 技能点 1 如何进行准时制采购 76
- 技能点 2 如何选择供应商 83
- 技能点 3 如何实现柔性生产 89
- 技能点 4 如何进行单件生产 94
- 技能点 5 如何运用 ABC 法管理库存 98

第四章

精益生产之作业管理 103

- 技能点 1 如何实现“一个流”生产 104
- 技能点 2 如何进行作业排序 110
- 技能点 3 如何进行动作管理 115
- 技能点 4 如何实施 TPM 121

第五章

精益生产之产品管理 127

- 技能点 1 如何进行产品企划 128
- 技能点 2 如何实施并行工程 133
- 技能点 3 如何进行基于质量的产品设计 137
- 技能点 4 如何对产品工艺进行管理 142
- 技能点 5 如何对产品工序进行管理 150

第六章

精益生产之质量管理 155

- 技能点 1 如何正确认识全面质量管理 156
- 技能点 2 如何建立良好的客户—供应
商关系 165
- 技能点 3 如何进行有效的团队合作 171

第七章

- ◎ 技能点 4 如何进行成功授权 178
- ◎ 技能点 5 如何在质量管理中发挥
领导作用 182
- ◎ 技能点 6 如何实施质量战略 187
- 精益生产之物流管理 193**
 - ◎ 技能点 1 如何正确认识精益物流 194
 - ◎ 技能点 2 如何设计供应链 198
 - ◎ 技能点 3 如何搭建精益物流系统 203
 - ◎ 技能点 4 如何推行实施精益物流 210

第一章

精益生产之现场管理

5S 是现场管理的基础，因其简单、有效，被认为是提升现场管理水平的第一步。公司各阶层人员通过 5S 了解目视管理和定置管理之后，能够有效地推行精益生产。5S 管理就是整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）五个项目，因日语的罗马拼音均以“S”开头而简称 5S 管理。企业首先通过彻底实施 5S 管理，改变企业现场的面貌，确保空间有效利用，减少各种“寻找”的时间，提高效率，创造明朗、有序的工作环境，最终达到全体员工遵守规定的习惯和不断提高职业素养的目的。

技能点 1 如何提高作业空间使用率

主题词 精益生产·现场管理·空间使用率

适用情景 当企业的作业空间摆置混乱，造成空间占用和成本上升时，查看此技能。



技能描述

很多企业在生产过程中经常有一些残余物料、待修品、返修品、报废品及一些已无法使用的夹具、量具、机器设备等滞留现场，既占据了地方又妨碍了生产，如果不及时清除，会使现场变得凌乱。

1. 实施整理（SEIRI）活动的必要性

生产现场摆放不必要的物品是一种浪费，具体表现在以下方面：

- （1）即使宽敞的工作场所，也将变得窄小。
- （2）棚架、橱柜等被杂物占据而减少使用价值。
- （3）增加寻找工具、零件等物品的困难，浪费时间。
- （4）物品杂乱无章地摆放，增加盘点困难，并导致成本核算失准。

为了消除上述这些浪费，给企业腾出空间，达到空间有效利用，防止误用、误送，创造清爽的工作场所，企业实施整理活动刻不容缓。

2. 整理活动的内容

- （1）将要和不要的东西分开。

包括：将要的（必须留下的）和不要的（用不着的）东西分开；过期的和未过期的分开；好的和坏的分开；经常用的和不经常用的分开；原件和复印本分开等等。在分开这一个步骤中，先不要去考虑如何处理。在过程中，如果你脑海中浮现一些处理的方法，最好先把它们写下来，供下一步参考。分开这一步完成了，然



提醒您

要有决心，不必要的物品应断然地加以处置。

后才考虑如何处理。

(2) 丢弃或处理不要的东西。处理的方法可以是多样化的。如：弃置、烧毁、切碎、收藏、转送、转让，廉价出售，再循环……视物品和内容而定。

处理“不要”的东西，可使员工不必每天反复整理、整顿、清扫不必要的东西而形成做无聊、无价值的事情，进而消除时间、成本、人力等方面的浪费。

(3) 管理要的东西。对于“要”的东西，首先调查其使用频率，决定需要量。然后按照“要”和“不要”的判断基准：① 每周使用一次以上者——置于靠近使用者处；② 每月使用一次以上者——置于工作场所附近；③ 不清楚或无法判断是否需用者——暂置于仓库，进行管理。

3. 整理活动实施要领

- (1) 对自己的工作场所(范围)进行全面检查，包括看得到和看不到的；
- (2) 制定“要”和“不要”的判别基准；
- (3) 将不要的物品清除出工作场所；
- (4) 对需要的物品调查使用频度，决定日常用量及放置位置；
- (5) 制定废弃物处理方法；
- (6) 每日自我检查。

企业通过整理活动的实施，可大大提高作业空间的利用率。

📌 牢记要点

整理（SEIRI）活动的内容是：

- ⇒ 将需要和不需要的东西分开
- ⇒ 丢弃或处理不需要的东西
- ⇒ 管理需要的东西

以下是一个根据工具的使用频率来划分的贮藏方法的参考例子。

