

K 卓越

肖智军 著

Key skills
for shopfloor

生产主管
工作要领
S Supervisors

- ▶▶ 全面传递卓越管理经验，快速提升领导能力
- ▶▶ 用极低成本，大幅度缩短制造周期，提高交货准确率

卓越

肖智军 著

生产主管
工作要领

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越生产主管工作要领 / 肖智军著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 12

(3A 企管书系. 14)

ISBN 978—7—5454—0338—1

I. 卓… II. 肖… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189624 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.75 2 插页
字数	244 000 字
版次	2009 年 12 月第 1 版
印次	2009 年 12 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0338—1
定价	32.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

从事咨询行业近十年了，足迹遍及国内 28 个省市自治区的数百家企业。笔者在企业经常听到这样的话：“肖老师，我们的设备已经充分利用上了（如 24 小时运转），不投资增加设备的话，我们无法缩短生产周期、无法提高交货准时率了。”甚至许多企业领导也认可这一说法，结果是增加巨额投资购入新的设备，给企业带来巨大的资金压力。但实际上，笔者认为国内大部分企业并不需要花巨资新购设备，也能大幅度缩短制造周期，提升企业竞争力。想象一下河水不停地流淌着滚滚向前，直到它的归属地：大海。同样，我们企业的产品也是如此，不断地生产出来流向它的目的地：客户手中。当我们把工厂里的物品（部件、半成品）当成是河水时，工厂生产与河水流动的关系就一致了。我们要做的一件非常重要的事，就是让在制品像河水一样流动：减少停滞、滚滚向前（下一道工序）。这样在各车间的停留时间就会很短，进而制造周期大幅度缩短。我们已经在国内许多企业进行了这样的变革，效果十分显著。

此外，建国数十年了，我们许多企业的生产管理、现场管理都没有做好。如果一定要笔者来评价中国许多企业生产管理与现场管理做不好的原因，那就是许多企业的中层干部缺乏科学的管理技术。生产业绩难以提高；或者缺乏领导力，无法带领自己的团队不断追求卓越。虽说公司最高领导未必都具有正确的意识，但随着各种交流活动、参观活动、学习培训的深入展开，企业高层领导们大部分都已经接触与了解、学习过新的管理思想，而中层干部们未必有这些机会。先说说管理技术。在许多工业化国家的众多企业都广泛推行 5S、TPM（设备保全）、LP（精益生产）管理技术，但在我国，没有听说过这三门管理技术的中层干部大有人在。当然这也是中国许多企业一直注重生产技术（或称制造技术、加工技术），忽视管理技术的结果。至于领导力的缺乏，我们来听听某集团一位中层管理者的一段人生感悟：“我当时是集团下属几个企业中最年轻的副厂长，自认为能力突出、精力充沛。我经常批评人，不善于表扬，根本就没有把下面取得的成绩归

功于部门经理的想法，反而认为这些部门经理是在自己的压力下、督促下、领导下才取得一定的成绩。最后的结果就是我被调离工厂去集团工作，从我的抱怨你就应该知道我非常不满意这个调动。估计是工厂里反对我的声音太大的缘故吧，集团领导也没有办法。现在我知道我当时的问题了，不善于把成绩分给部下，让人感觉就自己一个人行，功劳都是自己的。事实上，不管我怎么有能力，没有下面各部门的配合及努力，也不可能取得良好的成绩。从肖老师的课中我知道了平时要多督促、要指导，在庆功时一定要多表扬部下、多谈部下的成绩、多感谢同级同事的配合与帮助。肖老师你说得很对，部下的成绩又何尝不是他上级的成绩？”遗憾的是，我们许多主管还在重蹈覆辙，只认为自己是圈子里最优秀的，其他同事、部下都不值得一提，这是缺乏领导力的表现。

本书书名中所谓的“卓越”，并不是指让主管本身1个小时多产生100%的价值，而是有办法使整个部门生产价值增加20%~30%或者更多。不过，这绝不是口头上表明决心，说有就有的，这需要有更加开阔的见地、思维以及更深层次的知识与管理技术。

附录一、附录二、附录三可以让读者感受管理技术的重要性，良好业绩的取得许多时候需要的是智慧而不是花许多钱进行设备换代式的技改。附录三更是值得生产主管认真学习的素材，一定能为作为主管的你提高下面班组的管理水平带来帮助。

笔者就是受到这些理念的影响，并通过自己的亲身体验深刻领悟了这些道理，并将自己在现实中遇到的、做过的事情，以及学习掌握的有用的知识整理成本书，供大家参考。如果读者在读完这本书后认为从某节中获得了“感悟”，这对作者来说都是莫大的安慰。

最后，笔者要感谢我的同事王莉女士、王国兴先生、宋发勇先生提供的资料与案例，当然也要感谢江钻股份三年多来卓有成效推行精益TPM项目，使得笔者总是想从他们那里获得优秀的改善事例，还有，笔者也要感谢经常每月连续四周在不同地方辛勤辅导国内企业管理水平提升的3A公司数十名顾问人员，没有他们努力后良好的实战效果为后盾，笔者也没有勇气提笔写出一本又一本的管理书籍。

肖智军

2009年5月26日 于深圳

总 序

众所周知，2008 年开始，中国制造业普遍遭遇“寒流”，可以说迎来了前所未有的挑战。市场竞争加剧，许多产品价格持续走低；人民币持续升值，导致企业出口困难或利润下降；企业用工环境日益趋紧，劳动力成本大幅上升……这些因素导致许多准备不足的企业内外交困，从珠江三角洲到长江三角洲、从沿海到内地，企业经营难的不利局面正在迅速蔓延！

当中国制造业同时面临“需求萎缩”和“成本上升”的双重压力时，我们也看到了“中国制造”的未来和出路。许多中国企业经过二十多年的管理实践已经取得长足的进展，屹立在世界潮头的优秀企业也开始涌现。在为这些企业欢呼的同时，我们也要关注许多中国企业的管理现实：技术积累不足，生产效率低下，现场管理混乱，品质稳定性差，能源效率不高，环境污染严重，员工素质有待提高，等等。我们更清醒地认识到，作为世界工厂的中国，不仅仅意味着最大的制造规模，还应该包括最高水平的工厂管理和优秀的工厂管理者。对照世界先进国家持续提升的管理水平以及大量优秀的职业经理阶层，实事求是地讲，我们的制造业仍然还很稚嫩，离让全世界信赖“中国制造”还有很大的差距。

但危机与希望并存。从危机中找出问题症结，提升管理水平解决问题，缩小差距，“凤凰涅槃”进而从容应对千变万化的市场状况，中国制造的前路上，一定光芒万丈。

要弥补差距，培育企业的竞争力，光靠海派的“高谈阔论”不行，光靠点子派的“决胜战略”不行，光靠学院派的“高深理论”不行，我们的企业更需要实战派实实在在的工具和方法，以及世界先进企业得以持续成功的经营管理经验。

3A 企管近十年来咨询项目遍及全国 20 多省市，数十位 3A 专职顾问师的工厂咨询经验让我们有信心提供中国工厂管理水平提升所急需的资料。

21 世纪是一个高度竞争的时代，世界经济一体化使得国际竞争国内化，国内

竞争国际化。面对竞争，中国企业如何尽快提升企业管理水平，积蓄与对手较量的力量已经成为所有经营管理者刻不容缓的课题。

国力的竞争终究是企业的竞争！企业的提升已经是一个关乎我们国家持续发展的根本问题。企业家、企业管理者以及广大的企业员工是提升企业竞争力的主体，让我们携起手来，共同努力，打造真正意义上具有一流管理现场和优秀管理人才的世界工厂。

《3A 企管书系》编委会

▶▶ 全面传递卓越管理经验，快速提升领导能力

▶▶ 用极低成本，大幅度缩短制造周期，提高交货准确率

目 录

第一部分 从有效管理走向高效管理	(1)
第一章 现场管理的有效性	(3)
第一节 精细化管理只是一种理念	(3)
第二节 现场管理从有效性开始	(5)
第三节 5S 是现场管理有效性的基础工程	(8)
第二章 现场管理的高效性	(10)
第一节 从有效走向高效	(10)
第二节 降低成本的着眼点	(11)
第三节 高效管理	(14)
第四节 缩短制造周期的河流理论	(17)
第五节 企业的“赚钱”之道	(23)
第六节 减少停滞, 加快物品流动的九原则	(25)
第二部分 一个称职的主管要注意的 26 件事	(27)
第一章 优秀主管要让部下不断地得到成长	(29)
第一节 成为师育型的上司	(29)
优秀管理者心智传递一	(30)
第二节 表扬鼓励部下, 让他们拥有自信	(31)
第三节 懂得批评部下, 才可获得威望	(32)
优秀管理者心智传递二	(32)
第四节 让部下及时地报告来把握情况	(33)
第二章 培养敢于挑战的部下	(35)
第一节 激发部下的干劲	(35)
优秀管理者心智传递三	(36)

第二节	下达指示方法上的技巧	(37)
	优秀管理者心智传递四	(42)
第三章	做一个头脑灵活的领导	(43)
第一节	判断就是通过优先考虑和并行考虑来决定好与坏	(43)
	优秀管理者心智传递五	(44)
第二节	仅根据结果进行评价的主管是不称职的	(45)
	优秀管理者心智传递六	(46)
第三节	让结果好于预期	(47)
	优秀管理者心智传递七	(48)
第四节	懂得管理时间的人,就可以把握成功	(48)
	优秀管理者心智传递八	(51)
第五节	如何对待部下带来的麻烦	(51)
	优秀管理者心智传递九	(53)
第四章	做善于解决实际问题的智慧型管理者	(54)
第一节	根据数据作决策	(54)
	优秀管理者心智传递十	(55)
第二节	所谓解决问题能力,就是开创方法能力	(56)
第三节	遇事多问几个为什么	(58)
	优秀管理者心智传递十一	(58)
第四节	品质问题的两大类对策	(59)
第五节	不可或缺的每日品质例会	(60)
第六节	要认识到革新和改善是日常业务的一部分	(62)
第七节	标准化十分重要	(66)
	优秀管理者心智传递十二	(67)
第五章	如何把自己打成一个高明的将才	(71)
第一节	树立自己的管理风范	(71)
	优秀管理者心智传递十三	(73)
第二节	不要被别人说“你比鸡还要笨”	(73)
	优秀管理者心智传递十四	(75)
第三节	要具备领导力	(75)
	优秀管理者心智传递十五	(76)
第四节	不要过于相信标语的重要性	(77)

	优秀管理者心智传递十六.....	(79)
第五节	以 KPI 管理来提升领导力.....	(80)
	优秀管理者心智传递十七.....	(81)
	优秀管理者心智传递十八.....	(84)
第六节	要清楚认识到自己的做事风格.....	(85)
第七节	学会与上级沟通.....	(89)
	优秀管理者心智传递十九.....	(90)
第八节	扩大二三十岁时的体验范围将是你成为高管的潜力	(90)
附录一	某企业高效管理实战案例.....	(95)
附录二	某企业焦点课题实战案例	(145)
附录三	某企业优秀班组建设参考模式	(181)



第一部分

从有效管理走向 高效管理

第一章

现场管理的有效性

第一节 精细化管理只是一种理念

某大型国企中层管理者告诉我，他估计明年不会请我们推行5S了，因为公司某位领导昨天告诉他：“公司自己推行5S已2年了，明年不再推5S，要推行‘精细化管理’了。”听了这话，我真是有点哭笑不得，想想该公司自己推行5S两年来，虽然有些变化，但对于5S的精髓并没有把握住，基本上就是画画线、搞搞卫生，现场没有“对”与“错”，工具、器具、周转车、手套、材料、半成品、消耗品等各种物品随意摆放，设备油管脱落、脏污，而“严禁碰撞仪表盘”之类的无用警示语倒是不少。我当时在该公司给100多名中层干部讲完2天的5S课后，就有人说，与肖老师展示的那些公司的5S效果相比，我们这两年白做了。我随后在深圳溪涌给另一家内地的大型国企的90多名中高层上了一天TPM设备保全的课程，课后好几位学员对我说：“我终于清楚为什么我们公司‘精细化管理’推行的效果不好了。肖老师的一句话让我们找到了原因，那就是‘精细化管理’只是一种理念，现场管理、生产管理、设备管理、质量管理等都要精细化，但对于制造型企业来说，实现精细化的手段就是5S、TPM、LP（精益生产）等管理活动。”确实如此，我觉得我们许多企业，尤其是许多大型国企，领导高高在上，与下面的干部尤其是一线干部“相距甚远”，远到下面的干部连对领导说一句话的机会都很少，更别说认真听取现场干部的反映了。一些企业领导不认真倾听来自下面的声音，不清楚下面真正需要推行什么样的管理活动，请外面的老师来讲课时，自己也不参加，根本就不了解5S、TPM设备保全、精益生产的精髓与应该取得的效果，例如，以为画画线、贴贴标志、搞搞卫生就是5S了，画个设备点检线路

图、要求设备维护部门编制几张点检加油紧固表就是 TPM 了，花巨额费用新增加一些设备摆成 U 字就是精益生产了，或者认为中国根本就不适合推行精益生产。我真的为这样的企业领导感到悲哀，更为他们的企业每年花钱不少，除了技改投入设备更新外，现场的各种管理却数十年一直在低水平徘徊感到悲哀。几十年了，到现在许多企业现场管理还十分混乱（有些企业车间表面上不错，但工具柜、资料柜、器具柜、油库、维修班、材料仓库、设备周边的材料和在制品、消耗品仓库等地方的脏乱现象惨不忍睹），各种在制品数量、材料库存居高不下，质量问题频繁发生。出了问题就是“工人违反操作规程”，“要加强质量意识教育”，“要提高工人的责任心”，几十年了，这些话恐怕是这类企业各种文件、措施中最常见的句子了。在“十分完善”的严厉的处罚制度下，干部还普遍抱怨“工人不按规定做”，面对种种混乱与困惑，“工人素质太差”、“国有企业体制造成的”等借口不绝于耳。

领导们忙战略、每年忙着提出新的理念，似乎不这样说明领导没有水平；中层干部忙着体会领导的新理念、上传下达；中基层干部盼着技改投入；基层员工按天算工资，做一天和尚撞一天钟。种种现象正是我们许多大企业的现实写照。

同属于东方文化圈的日本丰田等企业数十年如一日推行 5S、TPM、精益生产，理光、三星等世界 500 强也是如此。多年来，丰田一家公司的年利润比美国三大汽车公司通用、福特、克莱斯勒年利润之和还多。像丰田等优秀企业一样，通过以 5S/TPM 为基础的精益生产排除一切浪费，尽可能降低成本，企业才有良好的效益，才能真正做强，在经济危机时生存下来，以图危机过后快速稳步增长。

反观我们许多企业，空谈精细化管理，从上到下都大谈特谈理念，理念高高在上，没有行之有效的方式方法让理念落地，无法真正转变为一线工人的自觉行为，所谓的精细化管理又将是一场闹剧。这样的闹剧在许多企业里一而再、再而三地上演，可惜空留惆怅，所谓的美好时光、老师傅们的种种忘我精神只留在记忆中。领导们一厢情愿的事情，下面花钱、花时间、花精力，效果不佳，而维持更加困难。对于许多企业是“俱往矣……而今迈步再重来”，数十年的经验教训已经不少。只有中国大型企业领导们真正认识到什么是精细化管理的时候，充分认识到“激发出一线员工的聪明才智，让他们能积极主动地投入到 5S 现场管理、TPM 设备保全、精益生产的实物流及信息流优化等各种改善中去”的时候，才是中国可能成为制造强国的时候。

领导的期待与工人的抱怨

公司领导	公司要大力推行精细化管理
中层干部	我们要认真领会领导所提出的精细化管理理念
基层干部	坚定不移地执行精细化管理的要求
一线工人	精细化？又要搞卫生、抓考核罚款了 每年都要折腾……劳民伤财

不过万幸的是，也有许多领导开始认识到脚踏实地的重要性了。一家花了数百万元推行了三年 6 SIGMA 的大型钢铁企业，培养了不少黑带、绿带，但现场却混乱不堪，新上任的公司领导果断提出，从 2009 年开始提出全力推行 6S 管理与精益生产，必须改变现场管理的混乱状况。从现场 6S 开始规范管理与提升员工的素养，进而以精益思想理顺信息流与实物流，是制造型企业精细化的必由之路，否则在现场花费巨资培养一大堆黑带、绿带，或者在现场推行其他什么新管理思想，无异于“高射炮打蚊子”，开支巨大、效果甚差。即使有好的新思想也无法发挥真正的效果。

第二节 现场管理从有效性开始

为什么很多企业这么多年费了九牛二虎之力，却得不到与优秀企业一样的高水平的现场管理呢？根本原因在于我们许多管理者对什么是“现场管理的有效性”缺乏认识。

我们先看看下面的照片。在图 a 中，无论物品摆放多整齐，地扫得多干净，其管理是无效的。

因为现场没有对错，怎么摆都是对的：无论离设备 1 米还是 1.5 米都可以，无论靠左一点还是靠右一点都可以。相比图 a，图 b 的现场管理是有效的，它明确了“对”的标准：送料车应该摆放在什么地方，应该如何放置、何时补充。



图 a 可以随心所欲的现场

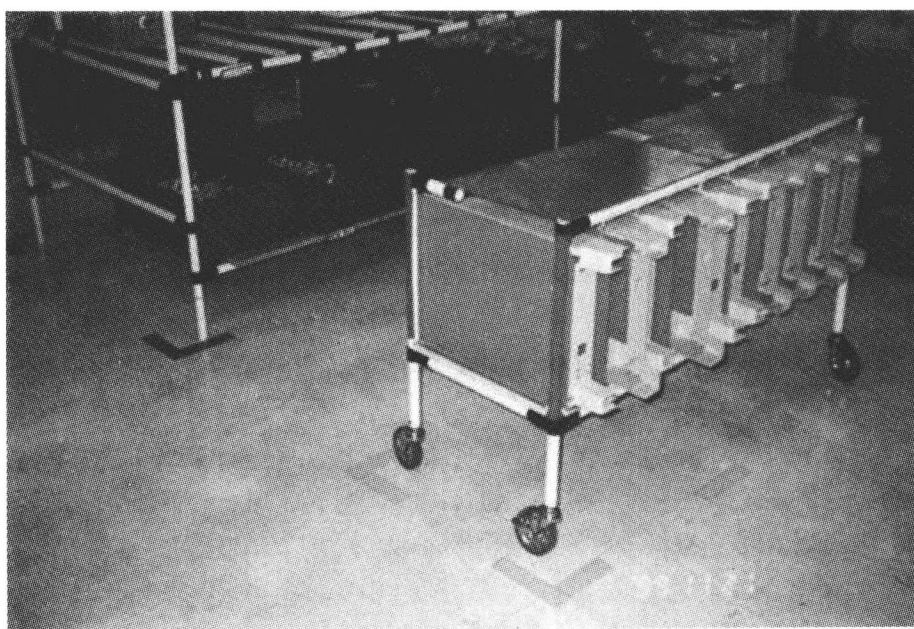


图 b 规范的现场管理