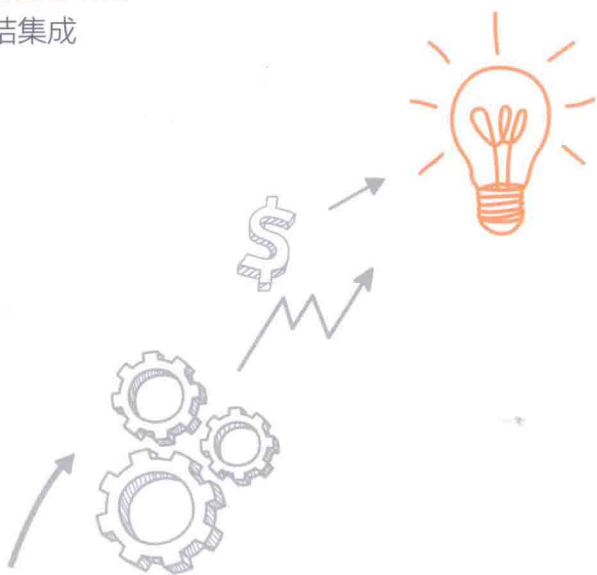


国内第一本专属老板的**流程管理**指南
40余年**现场管理**经验的总结集成

徐明达◎著



老板就要 抓流程走现场

老板是流程改造、现场管理的第一推动力，你需要：

- | | |
|----------------|----------------|
| 🔦 巡视：把握全程，流程分析 | 🔦 俯视：居高临下，平面分析 |
| 🔦 跟视：追踪跟进，动态分析 | 🔦 近视：见微知著，动作分析 |
| 🔦 注视：消除等待，节拍分析 | 🔦 远视：市场变幻，产品分析 |
| 🔦 透视：聚焦关键，原因分析 | 🔦 仰视：高山仰止，天外有天 |

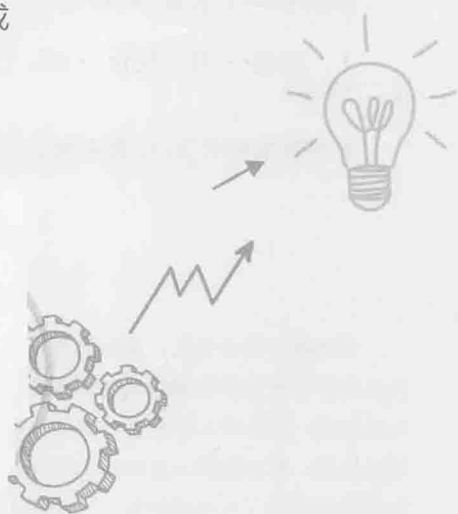


中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

国内第一本专属老板的**流程管理**指南
40余年**现场管理**经验的总结集成



徐明达◎著

老板就要 抓流程走现场

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

老板就要抓流程走现场 / 徐明达著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-115-38589-5

I. ①老… II. ①徐… III. ①企业管理—生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第031602号

内 容 提 要

企业流程能否优化, 现场管理是否科学化, 关键取决于老板的领导水平和理解能力。本书从理念和方法上给老板和高层管理者讲了生动的一课, 帮助老板和高管形成科学严谨抓源头的思路、掌握亲自诊断企业病症的要领和方法, 帮助企业运用科学的方法有效地消除浪费, 增加价值, 从而实现工作现场的改善和效益的最大化。本书从企业常见的一线问题出发, 将简洁通俗的语言与丰富的案例、图表工具相结合, 辅以中肯的建议, 让老板转换视角, 轻松管理。本书兼具实用性和可读性, 是一本老板案头必备的现场管理效益提升手册。

-
- ◆ 著 徐明达
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 14.25 2015 年 4 月第 1 版
字数: 206 千字 2015 年 4 月北京第 1 次印刷
-

定价: 42.00 元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

一、老板不动谁能动

这里的老板是指企业高层领导，是董事长、老板、总经理等的统称。

如果老板不懂流程，不知道如何解决问题，就无法指挥下属，或受制于人，或压制了下属流程改造的积极性。老板不培训，就会成为问题的源头！

为什么派出的下属在接受培训时会“听听很感动，想想很激动，回厂后就不动”？因为第一推动力——老板没动。现场管理只有第一推动力推动才能起作用！

流程的再造、流程的优化，都需要老板的理解、支持和拍板，流程改造是系统工程，总指挥是老板！只有老板的推动才是最有力的！

围绕流程的机构职责的修改和确立、方案的形成都需要老板的批准；建议和奖惩没有老板拍板就行不通！

发动员工进行现场改善和质量改进等，需要破除阻力，没有老板出面难破冰！老板不动或不懂，谁能动？

二、老板是现场管理的第一推动力

一个企业流程能不能优化，管理能不能科学化、现代化，关键取决于最高领导人的领导水平和理解能力。作为老板，如果能亲自诊断企业的病症，熟练指挥和坚决支持中层管理者运用“十大利器”有效地消除浪费，增加价值，就会取得事半功倍的效果，这是最大化发挥培训效益的首要条件。俗话说“老大难、老大难”，主要难在“老大”身上，“老大”动起来就不难，老大有了清晰的思路就不难！归根结底，现在的流程是老板造的，今后企业的流程更要由老板造！老板是现场管理的第一推动力！作为老板，如何从流程中发现问题、解决问题，如何运用特殊权限和地位，换一种眼光看公司，优化生产流程？这是新时代现场管理对每个老板的挑战，我们既然能从无到有建立公司，使公司由弱到强，在市场竞争中劈波斩浪，我们也一定能够在现场管理中实现现代化，在游泳中学会游泳，创造新的辉煌！

目录

C O N T E N T S

第一章 老板是现场管理的第一推动力 / 1

第一节 中国企业的首要任务是补课 / 2

第二节 老板是流程改造的第一推动力 / 8

第二章 老板选择什么样的主管 / 13

第一节 主管的角色认知 / 14

第二节 生产主管的素质要求 / 20

第三章 现场诊断和分析 / 31

第一节 现场分析的思路和方法 / 32

第二节 老板如何解决问题 / 43

第四章 老板要做好大夫，会把脉、会布局 / 51

第一节 生产经脉不通则痛 / 52

第二节 向平面布局要效益 / 65

第五章 老板要会算细账，分分秒秒有文章 / 75

第一节 生产线的效益要以“秒”为单位 / 76

第二节 不花钱的动作分析 / 81

第六章 老板要会教下属，压搬运、除空闲 / 87

第一节 全面压缩搬运时空，效果立竿见影 / 88

第二节 人机配合减等待 / 93

第七章 老板要善于治乱，消瓶颈、抓关键 / 97

第一节 治疗忙闲不均的关键路线法 / 98

第二节 工位器具改一改 / 106

第八章 老板要有真功夫，抓重点、挖根源 / 111

第一节 质量改进的八步 / 112

第二节 模具快速换一换 / 116

第九章 老板追求三统一，现场环境变一变 / 121

第一节 定置管理的作用和意义 / 123

第二节 为员工创造优美的现场环境 / 132

第十章 看板管理和目视管理 / 147

第一节 看板管理清晰化 / 148

第二节 目视管理透明化 / 151

第十一章 全员设备保全和物流管理 / 157

第一节 设备的TPM / 158

第二节 物流管理 / 161

第十二章 生产管理赢在思路 / 169

第一节 缜密的系统图 / 170

第二节 创新型思维 / 176

第十三章 任凭风浪起，稳坐钓鱼船 / 189

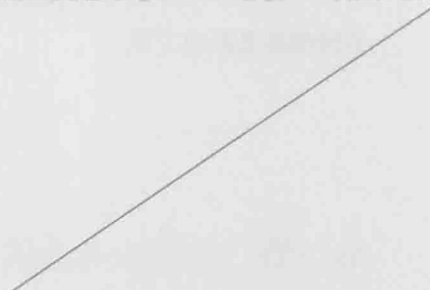
第十四章 一团乱麻，有头绪的关联图 / 201

第十五章 关于王者思维 / 207

结束语 / 216

第一章

老板是现场 管理的第一推动力



在我国民营企业中，大部分的企业老板是销售出身，他们应对市场灵活、高效，有丰富的社会人际资源，处理营销和扩展市场如蛟龙入海，有的企业甚至无须营销部门，仅老板一人就可以将全年的订单搞定。而他们对于生产和技术，往往不甚清楚，于是就“空降”一个副总经理抓生产。如果生产遇到重大问题或突发情况，“空降兵”也常常难以解决，不得不请示老板。老板常常为此心力交瘁，烦闷异常，飞龙在天的洒脱跑到了九霄云外。

副总经理和中层领导对日常大量管理工作尚能忙于应付，但由于老板授权不够或慎于行事，对重大事情往往不敢拍板决定，在迟疑中，部门之间会越来越多的推诿扯皮，沟通会越来越不顺畅，还有的人甚至会越级告状。企业面对种种问题，常常知道问题所在，却不知道根本原因在哪里，更谈不上如何解决，如何下手。于是，全企业将目光转向了老板和总经理，于是，一切依赖老板，公司大小事情都是老板说了算。

第一节 中国企业的首要任务是补课

在企业，生产能力和管理效率常常受诸多因素的制约，造成质量问题频出，交货期延误，指挥者焦头烂额，常会遇到如下问题。

许多企业在生产会上免不了要吵架，常常将生产会或布置工作会变成“埋怨指责会”和“吵架会”。吵架的原因几乎一样。生产部长埋怨销售部长不顾生产能力，随便接单；物料部长抱怨生产部长不顾库存就下达生产任务；采购部长心急如焚，无法满足交货期的需要；生产部长指责质检部教条主义，斤斤计较，主次不分，不顾生产进度；质检部抱怨技术部不及时处理工艺问题，提供的质量标准是过时

标准，技术部抱怨人数太少；销售部不懂技术、谈判有误、造成被动等。销售部长更感到冤枉，没订单时你们叫唤，有订单你们又干不了……

无法如期交货、订单要不断催促；

太多“救火式”加班；员工疲惫不堪；

生产计划频繁改变，经常“拆东墙、补西墙”，甚至连南墙和北墙都拆了！

物料和零件经常短缺；生产周期过长；

工厂和车间布局不合理，过长的重复路线，既造成浪费，又容易造成混乱；

库存过高，占用了大量现金，有时明明库里有，还去重复采购；

一边窝工，一边加班，有人忙、有人闲，有时忙、有时闲；

信息传递不到位，等领料、等开工、等协调；

不通、不畅、不顺、不快；不执行、不爽、扯皮、推诿，面和心不和；

看起来汗流浃背，手忙脚乱，实际是慢吞吞不出活；

质量和进度常常矛盾，常常是质量给进度让路；

……

究其原因，其实常常会因为一个部门、一个环节、一个岗位、一道工序的延误或工作失误而影响了整体。这就是所谓的“瓶颈”。作为产品的直接制造者，生产活动的效率与成本直接影响到企业的竞争力，生产管理的主要目的就是提高生产效率、减少资金占用及降低生产成本。因此，如何在保证质量的前提下保证进度，如何降低成本提高效率，如何参与竞争，一句话，如何提高生产运营管理水平，是摆在老板和企业生产管理人员面前的重要难题。

今天的辉煌，今天的成绩，今天的问题，主要源于老板。所以说，从这个意义上说，不管有没有画出流程，今日的生产流程和工作流程源于老板，今后的工作和改造也离不开老板。

1. 美国靠 IE (Industrial Engineering, 全称现代工业工程) 打赢了第二次世界大战
美国著名的质量管理权威朱兰博士说：“美国在世界上值得夸耀的东西就是

IE。美国之所以有打胜第一次和第二次世界大战的力量，就是因为美国有 IE！”

德鲁克说：自从泰罗制开始以来，所有先进国家的生产力提升为原来的约 50 倍，在这种前所未有的扩展之上，发达国家生活水平和生活质量上都有了提高。

美国成为强国的关键就是泰罗制（科学管理理论体系），泰罗制和科学管理是支撑现代企业的核心构件，是企业大厦的承重墙，也是发达国家的承重墙。

2. 第二次世界大战后的日本为什么超过了美国

第二次世界大战后，日本、韩国、新加坡等国家都把自己的兴起主要归功于科学管理运动，归功于泰罗制的应用和发展。可以说科学管理已成为发达国家民众的基本常识。

第二次世界大战后为什么日本汽车工业超过了美国？因为日本推行精益生产。

日本受到资源限制，其汽车行业在产品开发上优先解决了耗油低的节能技术，以“轻小、灵便、省油”见长。20 世纪 70 年代石油危机爆发，国际原油暴涨，而此时的廉价省油的日本汽车大举进攻国际市场也显得顺理成章。

丰田、三菱、日产、富士重工等公司迅速成为世界级的汽车生产商，丰田汽车公司更是在 1972 年到 1976 年 4 年间就生产了 1000 万辆汽车。到了 1980 年，日本汽车产量达到 1104 万辆，超过美国成为世界第一汽车大国。

3. 中国的今天很像当初的美国

泰罗制的产生正是处于从小生产转变为社会化大工业生产、外来移民与农民大量涌入城市的时期，而当时管理效率很低，生产混乱，劳资关系紧张，工人“磨洋工”……

科学管理革命使得当时的美国迅速成长为世界头号的经济强国，如泰罗制可以使一个普通农民在 60 天内成长为一个一流的工人。

我国面临着与当初的美国类似的问题：交通秩序混乱、矿难事故频发、环境污染严重、行政低效、破坏性建设众多等。数以亿计的来自农村的农民，他们没

有接受过职业教育和现代工业洗礼，如何让他们融入现代化的工业生产体系中，充分发挥他们的潜力，提高他们的收入水平，让他们高效率地工作、有尊严地生活，则是我们所要解决的头等大事。

在今后相当长的时期内，中国经济发展的过程主要还是一个发展现代制造业与建立现代企业的过程；一个把职业阶层训练成讲规范、讲标准、讲细节的职业化专才的过程；一个把占人口大多数的农民转化为现代产业工人和城镇居民的过程；一个把新涌现的创业者、企业家训练成成熟的管理者的过程；一个提高大多数劳动生产率和收入水平的过程。这个过程，也是不断缩小城乡差距和贫富差距的过程，一个推动工业城市化、现代化与全面建设小康社会的过程。

4. 中国现代化管理的三个门派

在中国企业现代化的进程中有三个门派，一个是学古派，从古人堆里找答案，指点江山激扬文字历来是中国知识阶层的兴奋点，修身、齐家、治国、平天下称得上人们孜孜以求的目标。诸多学者努力从中国优秀的古代文化和思想中找答案，直接用传统文本来阐释现代管理，从孔子、老子、庄子、墨子、孟子……的身上找启示，有从“半部《论语》治天下”出发谈管理者；有从《道德经》的“天人合一”出发谈管理者；有从《孙子兵法》的战略战术谈管理者；更有从“三十六计”“水煮三国”“凤姐治家”“唐僧团队”、“易经”等角度谈管理者，不一而足，“国学”则是以上研究中集大成者。我们不妨将他们叫作“学古派”。

我们的孔子、老子、孟子等大师，他们坐而论道，起而论道，注重的是大事，受他们的影响，企业高层管理者往往从上到下谈理念，注重管理的艺术成分却忽视管理的技术成分。他们总强调全体人员要“悟”出道理、“悟”出高度、深刻领会领导的讲话精神。但是请问大家，孔子、老子、孟子等大师管理过企业吗？他们会解决流程问题和动作分析等问题吗？他们教导的怎样做人，怎样修炼自然不错，强调悟性，作为领导艺术也不错，但“怎样做事”的技术问题，却很少为实现的过程做精细的考量，习惯于讲必要性和重要性，习惯于评头论足或指手画

脚，却难以改进眼前的环节。而对细节管理、解决问题的流程、技巧和方法，也就是“术”字缺乏系统、深入的研究或耻于研究，要么照葫芦画瓢，要么对诸多细节视而不见、麻木不仁、从不讲究，要么想到了却缺乏执行力度、敷衍了事，没有苛刻的制度、纪律和严厉的，甚至没有人情味的监督。他们“重士轻商”的原则在今天没有任何现实意义。所以拿这些理论来指导现场管理，探究提高生产效率，消除浪费，则是隔靴搔痒，依然故我。学古派接受的恰恰是“述而不作”的传统，光靠悟性是找不到答案的！所以，学古派不能解决现代化管理问题，尤其是现场管理问题。

另一派是“洋派”，试图从发达国家找答案。他们言必称世界 500 强，一张嘴就是几句英语，常常令人肃然起敬。他们有着“黑带”称号或某某大师得意弟子的头衔，张口就是韦尔奇、德鲁克，对于日本丰田、精益生产理论几乎能倒背如流。他们有一套成熟的标准化工具和丰富的案例库，而且常常能指出别人的不足或引用的谬误。开始阶段，占领讲台就是此辈，但是听讲的总经理们一脸困惑：名词术语、滔滔不绝的说教，解决不了企业的现实问题。

各国的经验有它特定的土壤和条件，那些所谓“黑带”和某某大师的嫡传弟子在现场管理方面无法施展手脚的事例屡见不鲜，甚至赫赫有名的麦肯锡咨询公司还兵败实达，就是一个例证。如何判断那些管理研究者是学术研究还是江湖术士，有一个十分简单的方法：凡是学术研究，则肯定要把复杂的事理说明白；凡是江湖术士，则肯定要把简单的现象说玄乎。

当我们为“中国制造”的企业欢呼时，不能不看到中国企业管理的现状：技术积累不足、生产效率不高、现场管理混乱、能源消耗居高不下、环境污染严重。近几年来，质量问题、安全问题、环保问题、社会责任等问题使得“中国制造”面临改革开放以来最严重的挑战。

我们的基础管理总体上还处于低级、粗放型管理阶段，在很大程度上带有小农经济特征：散漫无序、不重纪律、不重规范，与工业文明要求的精细化、标准化、流程化为核心的管理标准相差甚远。正因如此，我们才看到中国企业的管理

水平要落后于西方国家 50 ~ 60 年。

当看到西方人什么都按程序一板一眼、不省去一些细枝末节时，我们往往会嘲笑他们“傻”，认为他们不变通、不灵活。殊不知，正是由于这样严格地执行流程、控制好每一个细节，才达到了更高的精确度，堵塞了可能的漏洞。

提升管理，缩小差距、培育企业的核心竞争力，应对市场变化，需要实实在在的工具和方法。中国既然能在短短的时间内赶上发达国家几十年的历程，尽管有些踉踉跄跄，时常需要补课，但是我们应该将古今中外的有用理论和学说熔炼出适合当今中国企业的管理理论和方法，这种方法要看得懂、记得住、用得上、见效快，便于综合，逐步形成中国特色的管理学说。这就是第三派，实战派或马路派。本书就是试图将这样的理论和方法用于中国企业管理实际。

5. 中国企业的首要任务是补课

中国长期处于农业社会状态，与自然经济相对应的小农意识根深蒂固，而在中国的高速工业化、城市化、现代化的进程中，却存在着散漫、无序和不和谐之音，它们最终成为妨碍中国社会经济协调发展的桎梏。我们用了不到 10 年的时间就走过了西方发达国家一百年的历程，忽略了支撑西方现代工业体系最初的管理起源，对科学思想毫无所知。无论是理论研究还是实践运作，无论是企业管理、公共管理还是个人行为管理，我们普遍缺乏科学管理的基础训练与起码的意识，我们应尽早补上一百年前的科学管理课。

我们缺乏科学管理的大众化培训，缺乏科学管理的工具、手段和方法的广泛运用，缺乏能体现科学精神、方法的全民职业素质训练，这是我们需要吸取的教训。大家似乎都习惯于大谈大理想、大目标、大战略，热衷于讨论企业文化，做大做强，而忽视了最需要做的，以及看起来简单、容易、枯燥、不能立竿见影的事情。

中国在近一二十年的发展中，“泰罗制”被束之高阁，科学管理被时髦的管理概念和术语所淹没，很多企业没有站稳脚跟就盲目追求所谓的管理前沿，不切实

际地提出做大做强、多元化，好高骛远地向世界 500 强看齐；尚未建立最起码的流程管理，却开始了流程再造；还没通过精细化管理形成规范化、标准化样式，就要追求超越现实可能的战略制高点；还未训练出严谨有序的职业化团队，就大谈“人性化管理”和“企业文化”；更有甚者，因为一款所谓粮食手机的大卖，就传出了该企业去组织化的神话。中国企业患上了企业基本功缺失症。

中国众多知名的企业往往因为细节的疏漏、偶然的质量事故、精密资金链中的脆弱环节或经营者一个决策的小失误，而一夜之间轰然倒塌，此类事例足以让人清醒。

第二节 老板是流程改造的第一推动力

1. 老板不动谁能动

如果企业高层领导不懂流程，不知道如何解决问题，就无法指挥下属，或受制于人，或压制了下属流程改造的积极性。老板不培训，就会成为问题的源头！

为什么派出的下属在接受培训时会“听听很感动，想想很激动，回厂后就不动？”因为第一推动力没动，效果会大打折扣。现场管理只有第一推动力才能起作用！

流程的再造、流程的优化，都需要老板的理解、支持及拍板，流程改造是系统工程，总指挥是老大！只有老板的推动才是最有力的！

围绕流程的机构职责的修改和确立，方案的确定，都需要老板的批准；建议和奖惩没有老大拍板就行不通！

发动员工进行现场改善和质量改进等，需要破除阻力，没有老大出面难破

冰！老板不动或不懂，谁能动？

2. 老板是现场管理的第一推动力

一个企业流程能不能优化，管理能不能科学化、现代化，关键取决于最高领导人的领导水平和理解能力，作为高层管理者，如果能亲自诊断企业的病症，熟练指挥和坚决支持中层管理者运用我在本书中讲到的方法有效地消除浪费，增加价值，就会取得事半功倍的效果，这是最大化发挥培训效益的首要条件。俗话说：“老大难、老大难”，主要难在“老大”身上，“老大”动起来就不难，老大有了清晰的思路就不难！归根到底，企业的流程要由老板造！老板是现场管理的第一推动力！

3. 中国企业管理不和谐

请对照检查你的企业是否存在以下“十多十少”毛病：

花钱人多，管钱人少；核算的多，管理的少；

想管的多，会管的少；失控的多，受控的少；

管事后多，管过程少；数字很多，准的很少；

想法很多，办法很少；学的很多，用的很少；

文件很多，执行很少；管自己多，管供方少。

从提高生产力的角度，泰罗把他的科学管理理论总结为：“科学而非强制的手段；和谐统一而不是各自为政；合作而非个人主义；产出最大化而非严格规定下的产量；让每个人发挥最大的能力获得最大的收益。”

看看自己的企业是否存在以下“七不”问题：

不通：上级指示和下级反映的信息传递到此为止。因为想不通，就可不执行；

不快：慢慢吞吞，拖拖拉拉，慢条斯理，贻误战机；

不力：软弱无力，没有气魄，缺乏火气，执行力差；

不顺：重复路线，曲曲折折，办事诸多磨难；

不畅：瓶颈多，淤积异常，阻力形形色色；

不细：粗枝大叶，马马虎虎，细节决定成败；

不和：各自为政，各吹各的号，各唱各的调，面和心不和，常吵常闹。

4. 老板要换一种眼光看公司

温州有个雁荡山，雁荡山有个神奇的山峰叫剪刀峰，又叫展旗峰、桅杆峰。这样风马牛不相关的名称是怎样来的呢？原来从远处看，它是一把剪刀模样，到了山脚下就成了像桅杆一样的挺拔，转过山腰，桅杆峰不见了，它成了一面展开的旗帜！古人咏庐山曰“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，也是这个意思。这告诉我们，看一个事物要从多方面观察，不能片面和静止地看。对于我们一手培育起来的公司，别以为你已经非常熟悉，了如指掌，简直熟视无睹了！如果换个角度去看，就会有新的发现。下面是几种不同的眼光。

巡视：把握全程，流程分析。老板要学会对全过程的巡视，一个一个环节找问题，像进行电路分析一样进行流程分析，俗话说“通则不痛，痛则不通”。凡是经常发生扯皮推诿的地方肯定是流程出了问题；效率低下，职责不清，八成是因为机构、职责和流程不匹配。公司大小不同，机构组成也各不相同，有一点原理是相同的，就是要让机构和职责服从流程需要，如果做不到这点，那你就要考虑调整，甚至动手术。

俯视：居高临下，平面分析。形象地说，老板要驾云升上公司的天空往下看，看看厂房和平面布置合理不合理，再按下云端到车间上空看看，设备摆放是否合理，是否尽量按“一个流”的原理安置设备和物流，如若不是，要调整布局，否则，今后大量的时间和精力就浪费在多次重复的无效搬运上了。这里提醒老板们注意，平面布局和设备摆放不必亲自操心筹划，而应该指定一个工程技术人员负责设计、调整、规划，你只要在他设计好方案或拿出几个方案后进行优选就好，这样出来的方案肯定是最好的。这个工程技术人员的称呼叫作“总图”，你有“总图”吗？

跟视：追踪跟进，动态分析。这是长镜头聚焦，顺着流程和生产日程，跟踪