

哈佛商学院管理与 MBA案例全书

(第五分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编

MBA

Harvard

Business School



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

哈佛商学院管理与MBA案例全书

(第五分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

分册指引

- 第一分册**
- 第一篇 走近哈佛商学院
 - 第一章 哈佛大学和哈佛商学院 / 2
 - 第二章 哈佛商学院的教育制度 / 20
 - 第二篇 经营战略管理
 - 第三章 战略管理总论 / 94
 - 第四章 企业战略分析 / 125
- 第二分册**
- 第五章 企业战略规划 / 181
 - 第六章 企业战略选择 / 307
 - 第三篇 企业组织行为
 - 第七章 企业的组织形式 / 344
 - 第八章 组织结构设计 / 380
- 第三分册**
- 第九章 公司组织机构 / 425
 - 第四篇 市场营销
 - 第十章 营销环境 / 464
 - 第十一章 营销策略 / 512
- 第四分册**
- 第十二章 市场营销理论与模式 / 667
 - 第十三章 营销通路 / 794
 - 第十四章 客户管理 / 891

第五分册

第五篇 生产与作业管理

第十五章 生产管理 / 926

第十六章 质量控制 / 1021

第六分册

第十七章 生产安全管理 / 1187

第六篇 财务控制

第十八章 财务规划 / 1216

第十九章 投资筹资 / 1258

第二十章 成本控制与分析 / 1308

第二十一章 财务分析 / 1347

第七分册

第七篇 管理沟通

第二十二章 新时代管理沟通 / 1414

第二十三章 企业外部沟通 / 1451

第二十四章 企业内部沟通 / 1480

第二十五章 冲突协调与沟通 / 1499

第八篇 人力资源管理

第二十六章 员工选聘与评价 / 1556

第八分册

第二十七章 员工培训与开发 / 1649

第二十八章 工作报偿：薪酬与福利 / 1803

第九分册

第二十九章 员工激励 / 1911

第九篇 总经理

第三十章 谁都能干总经理吗 / 1966

第三十一章 管理决策 / 2107

第十分册

第三十二章 权力运用与授权 / 2157

第三十三章 时间管理 / 2291

第五分册目录

第五篇 生产与作业管理..... 925

第十五章 生产管理..... 926

第一节 生产方式..... 926

一、福特生产方式..... 926

二、精益生产方式..... 931

三、沃尔沃生产方式..... 935

四、单元生产方式..... 935

五、新准时生产方式..... 940

六、超越控制生产方式..... 941

第二节 生产计划与组织..... 944

一、生产计划..... 944

二、生产组织..... 946

三、资源的结合..... 949

四、生产管理图表体制的应用..... 950

第三节 生产现场管理..... 955

一、生产现场管理的内容..... 956

二、现场管理的五大观念..... 959

三、现场管理的基本法则..... 972

四、做好5S管理	974
五、创建愉悦的工作环境	978
六、制定车间现场管理规则	983
七、作业标准化	986
八、实施目视管理	999
九、实施看板管理	1004
【经典案例】	
创造改变世界的丰田生产制造制度	1008
麦考尔·内燃机公司：建立完整的生产控制 系统	1013
案例分析：最好的零部件是无零部件	1017
第十六章 质量控制	1021
第一节 对质量管理的认识	1021
一、什么是质量管理	1021
二、对质量管理的再认识	1022
三、质量管理业务范围	1023
第二节 工厂质量管理的模式	1024
一、检验员管理模式	1024
二、SPC统计管理模式	1028
三、ISO 9000管理模式	1051
第三节 质量管理的方法	1054
一、全面质量管理	1054
二、全过程质量管理	1055
三、全员参与质量管理	1056
四、PDCA循环法	1058

五、零缺陷理论	1060
六、6西格玛 (6 σ)	1077
七、产品质量先期策划 (APQP)	1091
八、FMEA潜在失效模式分析	1099
九、质量功能配置 (QFD)	1113
第四节 建立有效的质量控制	1136
一、进行订单评审	1136
二、制定质量手册	1144
三、开展检验活动	1148
四、从独立实验室购买检测服务	1153
五、检验、测量和测试仪器	1156
六、记录和跟踪系统	1159
七、人员技能和设备认证	1163
八、不合格产品控制	1166
九、规划供应商质量调研	1168
十、计划接受来源检验	1169
【经典案例】	
通用汽车：实施质量价格策略	1171
摩托罗拉：“6西格玛”管理训练	1174
俄亥俄印刷公司：强化质量改善技术	1178
巴斯夫：全面质量策略	1182
海光船厂：全面贯彻质量观念	1184

第五篇

生产与作业管理

第十五章 生产管理

第一节 生产方式

一、福特生产方式

福特生产方式是介于手工生产方式和丰田生产方式之间的过渡生产方式。世界汽车生产经历了单件订货手工生产方式——福特生产方式——丰田生产方式（又称精细生产方式或精益生产方式），并将进一步发展到大量定制生产方式。

（一）福特方式的要点

- （1）定义新产品；
- （2）降低成本；
- （3）提高效率；
- （4）提高员工待遇；
- （5）保证原料运输；
- （6）建立供应商标准。

（二）福特生产方式——定义“国民车”

1908年生产“T”型汽车。福特认为，以他的名字命名的汽车并不只是一种机器，而是一种生活手段。这一认识到后来才被广泛理解——汽车是一种生活方式；

福特认为，热衷于搞汽车制造不是为了政府，不是为了给地方经济发展找一个新的机会，不完全是为了自己发财，而是为了给百姓提供一种生活方式；

福特一开始就确定要生产一种为普通人设计的、买得起而又可靠的汽车，这一点起初就不为多数人所了解。福特经过长期不懈的努力终于成功了，这为世界上其他国家的汽车工业树立了榜样，并启发了后来的人。于是，后来许多国家都提出了“国民车”的概念；

但是随着时光的流逝，“国民车”的内涵发生了很大的变化，似乎“国民车”就是廉价车、低档车。其实，国民车绝非单纯的廉价商品。

（三）福特生产方式——降低成本

一般研究大规模生产方式的人都认为，大规模生产可以导致成本的降低，也就是说大规模生产是降低成本的前提；福特把这个结论倒过来，认为低成本恰恰是大规模生产的前提。

他指出：“我们将降低售价放在首位，原则是扩大市场，同时严格力保最优异的产品质量。我们不曾将某种成本看成是永恒不变的成本，所以最初我就将价格降低到能使销售量大增的程度上。我们并未因成本而烦恼，新的低价位使得成本不得不降低。

“先算成本再定价，是人们一般情况下都会采取的方法，虽然这种办法在某些范围内或许科学的，但实际上就整体而言并不科学，原因是当某一个成本使你无法按可售出的价格来进行生产的情况下，你就是知道了这个成本，又有什么作用呢？”

“另外以下的这个事实更能阐述清楚这个问题。尽管人们可以算出成本，但是谁又能知道真正所需的成本是多少呢？而想知道成本为多少的方法之一，便是制定一个低价来使该企业的每个人都在最高的劳动效率下进行工作，低售价迫使每一个人都来研究利润的潜力。”

（四）福特生产方式——提高效率

事实上，福特的流水线不仅仅是把汽车放在流水线上来组装，也花费大量精力来研究提高劳动效率的问题，以消灭劳动时间的浪费（后来的丰田生产方式中，也在做同样的工作）。福特举了一个例子：原来28个工人，9小时可以装活塞与连杆175套，经过工作方法的改进，7名工人可以在8个小时中装配26000个。对于像焊接水箱这样的复杂操作，福特干脆全部由机器来干。

（五）福特生产方式——提高员工待遇

福特认为：“最好的模式是以获取合理利润来提高汽车的销售量，而不是以获取高额利润来销售少量的汽车。我之所以这么说，是因为这样会使大多数人能买得起汽车，并享受使用汽车的快乐，这也使得大量受雇用的工人能够赚到丰实的工资和获得良好的待

遇。这就是我一生为之奋斗的目标。”

造车的人买得起车才能促进汽车工业的发展。

在福特一生中，可以震动20世纪的大事有三件：1908年生产出第一辆T型车，T型车的意义是彻底改变了美国人的生活方式；1913年引进生产流水线，它的意义是为大规模生产提供了基础，为其他企业和产业提供了楷模；1914年首次向工人支付每日8小时5美元的工资，改变了美国工人的生活方式。

福特是现代第一位将大规模生产和大规模消费结合起来的人。

（六）福特生产方式——保证原料输出

福特先生在自传中说：“我们只买足够生产所需要的原材料，这是考虑当时的运输状况后得出的结论。假如运输条件十分有利，即能确保生产原料的安全持续运输的情况下，根本无库存的必要。用铁路车厢装运原材料完全可以依预定的顺序与数量准确地运达预定地，从而节约了大笔资金……大量库存的根本原因就是就是交通运输的不方便。1921年的交通运输条件极其恶劣，因而对存货盘点并重新定价时，库存量超常的大。”为了保证原材料的运输，福特甚至买下了一些铁路。

福特说，“在一次小的实验里，我们发现如果充分改进货运服务的话，那么可以把资金周转周期从22天减少到14天，如果保持大约6000万美元的库存以保证生产不中断的话，把时间减少1/3就等于增加了2000万美元的流动资金，或者说一年增加了1200万美元的利息，再加上减少成本库存是我们节省的800万美元，这样我们总

共可以省出2800万美元的成本，同时节约了这一大笔钱的利息。”

福特时代没有实行精益生产的条件。大野耐一把及时化生产列为丰田生产方式的三大支柱之一，但是福特先生早就有这种想法，但是当时没有条件实行，因为在物流和采购方面不具备条件。

（七）福特生产方式——选择经销商规则

（1）能追赶时代潮流，把握时代脉搏，并要对商品市场有一定的挖掘能力。

（2）保持整齐大方的外观，使人一见便会很认真地去对待，而且必须要自己有固定的营业地点。

（3）必须有足够的零配件库存，能及时为每一辆汽车找到合适的配件，为其销售范围内的福特车提供完善的售后服务。

（4）一定要有一个修理厂，设施齐全，拥有一切修理或检测所需的机械设备。

（5）对福特车的构成和驾驶绝对娴熟。

（6）具有完备的财务账册和售后记录本，以便使我们能够随时了解他真实的销售情况、库存情况和售后服务，以及所售出的汽车的运行情况。

（7）用来销售汽车的经营场地必须一尘不染，不要有脏的地板、玻璃、柜台等。

（8）还应有一块明显的招牌。

（9）商品交易必须保证真正做到公平合理。

二、精益生产方式

精益生产方式 (Lean Production)，简称“精益”，是衍生自丰田生产方式的一种管理哲学。简单来说，精益生产的核心是用最少工作，创造价值。

精益生产方式，指以顾客需求为拉动，以消灭浪费和快速反应为核心，使企业以最少的投入获取最佳的运作效益和提高对市场的反应速度。其核心就是精简，通过减少和消除产品开发设计、生产、管理和服务中一切不产生价值的活动（即浪费），缩短对客户的反应周期，快速实现客户价值增值和企业内部增值，增加企业资金回报率和企业利润率。

企业的目标就是在持续不断的提供客户满意产品的同时，追求最大化的利润。在当前很多企业面临多品种小批量的情况下，如何有效地满足客户多样化的需求。

精益生产方式综合了大量生产与单件生产方式的优点，力求在生产系统中实现多品种、少批量、高质量、低成本的生产。为了实现精益，许多改进工具及技术已广泛运用，如价值流分析、看板（拉动系统）、快速换型换线、均衡生产、单件流、7S、TPM等。

（一）精益生产的益处

在今天面临市场多变，客户需求多样化的情况下，众多企业通过精益生产方式的实施，在以下方面得到显著改善：

- （1）提高了企业的生产效率。
- （2）缩短生产周期，提高企业对顾客需求的应变能力。

- (3) 缩短企业资金运转周期。
- (4) 降低库存，提高库存周转率。
- (5) 提高产品质量，降低运作成本。
- (6) 加强了一个看流生产方式的运作。
- (7) 减少生产中不必要的浪费。

（二）产品价值

精益思想的关键出发点是价值。精确地确定产品的价值是精益生产的重要前提和根本保证。目前，在全球范围内，多数的企业有这样一个思想误区：我们的顾客认为价值是由生产者创造的，生产者的劳动是价值形成的原因，也是生产者之所以存在的理由；在欧洲，尤其是德国，公司的高级管理者们很热衷于提高他们产品的性能和生产工艺的水平（他们认为这是产品的价值所在），然后向他们的顾客去介绍和推销自己的产品，虽然他们产品的功能在用户看来并不实用；到了日本，企业在定义产品的价值时，更注意创造价值的地点，甚至在丰田这个精益生产的先驱企业，为了满足国内社会对于长期雇佣和稳定零部件协作商关系的需要，大多数的高级管理人员在定义价值时，也是先考虑怎样在国内设计和制造产品。

抛开世界上这三种最主要的对价值的扭曲不谈，价值的定义到处被现存的组织、技术、未折旧的资产的力量以及过了时的规模经济的思想歪曲了。世界各地的管理人员都爱说：“我们知道如何利用已经买到的材料和设备来生产这种产品。如果用户不接受，我们可以调整价格，或者增加一些装饰品。”而实际上，他们真正需要

考虑的是站在用户的立场从根本上重新思考价值。

因此，精益思想从一种自觉的尝试开始，通过与用户的对话，为具有特定功能以特定价格提供的产品精确定义价值。

（三）优势意义

与大量生产方式相比，日本所采用的精益生产方式的优越性主要表现在以下几个方面：

（1）所需人力资源——无论是在产品开发、生产系统，还是工厂的其他部门，与大量生产方式下的工厂相比，最低能减至1/2。

（2）新产品开发周期——最低可减至1/2或2/3。

（3）生产过程的在制品库存——最低可减至大量生产方式下一般水平的1/10。

（4）工厂占用空间——最低可减至采用大量生产方式下的1/2。

（5）成品库存——最低可减至大量生产方式下平均库存水平的1/4。

精益生产方式是彻底地追求生产的合理性、高效性，能够灵活地生产适应各种需求的高质量产品的生产技术和管埋技术，其基本原理和诸多方法，对制造业具有积极的意义。精益生产的核心，即关于生产计划和控制以及库存管理的基本思想，对丰富和发展现代生产管理理论也具有重要的作用。