

世界优质管理书系

高效生产 管理精要

GAOXIAO SHENGCHANG
GUANLI JINGYAO

曾添◎编著

国有企业、民营企业、外资企业二十几年管理经验的积累和凝聚

既有深厚的理论指导，又有丰富的实践体会，同时略带日本企业管理特色的感悟
涵盖生产管理的关键要点和重要问题解决思路，是提高企业管理水平的理想参考书

广东省出版集团
广东经济出版社

世界优质管理书系

《G 高效生产 N》 AOXIAO SHENGCHA 管理精要 GUANLI JINGYA O

曾 添◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效生产管理精要 / 曾添编著. —广州: 广东经济出版社,
2010. 12
(世界优质管理书系)
ISBN 978—7—5454—0605—4

I. ①高… II. ①曾… III. ①企业管理: 生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 178901 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	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东天鑫源印刷有限责任公司 (广州大道南新滘南路上涌南约大街 9 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/16
印张	12.5 1 插页
字数	283 000 字
版次	2010 年 12 月第 1 版
印次	2010 年 12 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0605—4
定价	33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

邮购电话: (020) 89667808 销售: (020) 89667808

地址: 广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35—A37 档 邮编: 510260

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

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 •

向日本的企业管理学什么（代序）

2009年的5月6日是笔者在日本企业工作10周年的日子，在与日本同事的工作交流中，体会到日本企业管理与文化的一些特点，也就能理解为什么日本企业所制造出来的产品质量能令人满意。现将其总结出来共享，希望能对读者有所帮助。

我们的企业究竟比日本缺少了什么？笔者1986年参加工作以来，先在大型国有企业从事技术工作8年，而后在合资企业从事技术管理、生产管理工作5年，继而在日本企业从事制造与生产管理10年，通过MBA学习和积累管理认知和管理经验。在我看来，国内优秀企业与国际企业的最大差距不在于人的素质，而在于管理的文化理念、体制和方法。作为世界上最发达的工业化国家之一，日本的很多管理方法和经验是世界上公认最好的。由于同样是东方国家，同样是黄色人种，又有相似的文化背景，我认为日本经验的价值可能高于其他任何工业化国家。我们应当更多地学习和借鉴日本的经验，对于其中特别符合中国国情的部分，甚至可以采取“拿来主义”。

要学习日本企业管理，最好从其基本的地方入手。应该向日本企业管理学什么？笔者的建议和总结如下：

一、学习要有学习的心态

首先我们应该抛弃民族之间的偏见，承认差距，从而拥有一个良好的学习心态。就如《方与圆3》的标题所阐述的，观念是一切，丁远峙所讲的人的思想、行为、成功与失败、快乐与痛苦，都是观念的反映，所以，观念是一切！

制造业是日本人的骄傲，日本人把它归结为民族特性中的谦虚和好奇心。日本为了保持世界第二经济大国的位置，不得不利用有限的资源去创造出尽可能多的附加值。日本人认为，只要拥有尖端科技的专利，对世界经济就有一定程度上的威胁。因此，在日本泡沫经济的10年间，每年都有GDP的3%用来开发新技术。在科技前端，有大部分是日本的专利，世界上有1/3的机床是日本生产的。而我们如果只是单纯的“拿来主义”，不想，不问，又何时能够赶上日本？只是模仿甚至仿造，就只能在日本身后不断追赶，是无论如何都不能赶上的。

我国被称为“世界的工厂”，但是，估计目前开动的机床中，绝大部分都是来自日本的产品。同时，设备品质的差异也是不得不正视的。如2008年下半年笔者所在公司因为生产的扩大，

临时决定在国内购买一台大型恒温恒湿老化试验炉，购买回来后新安装的试验炉竟然存在漏水、温度控制不稳定等问题，通过三次改造才能达到正常工作，前后修理改造时间竟有半月，其品质与日本原装设备相差甚远。

因此，我们需要抛弃偏见，抱着一颗学习的心，才能了解对手，然后谈得上去赶超。

二、从文化理念方面学

（一）学习日本善于学习的文化

从日语的表达方式就可见其吸收外来文化的特点。

* こんにちは。初（はじ）めまして。よろしく申し上げます。曾添です。

—— 你好，初次见面（请多多关照）。我是曾添。

日本的语言有许多汉字，这是学习中国文化的集中体现。例如在日本文字中没有“computer”就直接用假名“コンピュータ”按照其发音标注，由此可见日本文化的特点。而我们中国人似乎比日本人精明，于是给这个带电工作的计算机命名为“电脑”，因此也可见中日文化的一丝差异。日本文化的学习包容性较强。日本能从战后迅速发展，虽然有美国、欧洲的帮助，其自身的学习能力也是非常重要的因素。

1543年，漂流到种子岛上的葡萄牙船只带来了火药绳枪，这项技术立即就传遍了整个日本列岛，并完全改变了当时的战争形态。火药绳枪被人们彻底地分解开，并在不到一年的时间里，就进行了复制品的试射。27年后，幕府军阀织田信长和德川家康的联合军队，使用3000支这样的枪进行了著名的长筱战役。对于有着先进文明的西方殖民主义者，日本人不仅没有被吓倒，反而兴奋地睁大双眼去推理其构造，并学习着制作出了无数仿制品。从不满足的欲望使他们不安于“差不多”，而是要“做得更好”，这一点正是我们中国人应当借鉴的。

日本企业善于模仿和学习先进经验。在战后经济复兴那阵子，日本人满世界范围内寻求各种专利和技术，十分关注国外科学技术的运用，最大限度地从中吸取精华。企业家们还不时造访外国同行，学习人家是如何经营管理企业的。

例如，索尼公司当初就是从美国西物电气公司买下了制造半导体收音机的专营权，并在此基础上建立起它自己的微电子工业帝国。公司创始人之一的森田秋雄在自传《日本制造》中承认，索尼吸取了很多西方人做生意的经验。

在日本企业管理发展的第二阶段（1950—1960年）的企业改革阶段，日本实行“民主化”、“合理化”、“科学化”改革，实现了管理机械化。这个阶段，日本经济的发展处于自主基础形成期（即打好工业现代化的基础）。在改革企业管理方面的主要措施有：

（1）积极引进和消化欧美的先进管理经验和科学管理方法，大批派人出国学习、考察。

（2）分批训练各级管理骨干。除 CCS 讲座外，引进了美国的“管理者训练计划”（MTP）和“监督者训练讲座”，又对工长、班组长等基层管理人员进行了训练。

（3）引进美国的“工业民主制”，使之与日本的终身雇用制相结合，形成了日本的“全员经营管理”制度。

（4）引进了事业部制的组织管理形式，公司内部实行竞争的原则。

（5）在质量管理方面，引进了 SQC 管理方法，并先后建立了戴明奖、通产省大臣奖和质量文献奖等。

（6）大力开展企业经营管理问题的研究。在各企业开展生产合理化运动，提高机械化、自动化水平。改革工作制度，减少层次，提高效率。推行 IE 方法，使整个企业效率化。

（7）出版各种经营管理书刊，介绍外国企业管理方法，自己编写有关管理书籍，使现代化科学管理方法得到更广泛推行。

（8）主要工业部门以及银行保险和通信部门等都已普遍实现了会计统计机械化，个别企业开始用电子计算机。

这个阶段也就是日本企业的对外学习与自我发展阶段，可见其学习的动力及其为后续的发展打下了良好的基础。

（二）学习日本企业“改善”的风格，不断改善，精益求精

没有最好，只有更好。日本卡西欧社长的社训就是“每日改善”。日本企业中的改善提案活动是持续执行，目的在于全员参与，不断改善。

长久以来，日本“改善”专家今井正明一直在思索着一个基本的观念，来解释日本与西方管理人员处事的差别所在，并以此观念解释了为什么许多日本企业能在全球市场中取得优势，甚至也可以解释为什么大多数新式观念、制度与科技，皆源自西方，但却由日本发扬光大。最后终于从东西方传统价值观中，得出西方惯于“突发改变”，而日本却是习惯“逐渐改变”的态度，而得出主要的差别在于“改善”观念。

“改善”的观念其实非常简单，就是公司所有的员工随时随地注意所有可以改善的大小事情，因此可以说一切的生活方式、工作方法、社交方法或是家居生活，都可以透过不断地“改善”而获得进步。因此，今井正明认为，这些年来，许多的学者，不断地探讨造成战后日本经济奇迹的原因，这些学者提出相当多的解释，包括生产力运动、全面品管、品管圈活动、提案制度、自动化、终身雇用制、年功序列薪资、工会等，但真正的精髓却是“改善”观念的基本哲学。

从日本企业的工作观念中，可以看出不论是中高阶主管、基层管理人员还是作业人员，都负有改善责任，只是比例不同而已。而传统观念中，对创新维护的观念。并没有日本“改善”的观念。西方企业一向习惯由工程师扮演着创新的角色，而改进（improvement）的概念也与日本的改善（kaizen）有所不同，因为改善指的是作业过程中自发的小改良，而创新则是在技术或

设备方面投入大量金钱之后，得到的成果。因此“改善”与“创新”是有所不同的，故今井正明才会说西方企业没有“改善”的观念。

不过对高科技公司而言，创新在管理工作所占的比重较高。因为这类高成长却也是高风险的产业，所靠的就是技术的竞争优势，一旦技术失去优势，整个公司也可能消失不见。这里要再一次强调，并不是所有的观念都适合公司的所有部门。

对研发部门而言。可能创新的工作概念比较重要；但制造部门的改善观念应受到重视，不同的单位如何权衡，就要看部门主管对改善与创新的认知了。这也说明了为什么西方企业大多擅长高科技研发，而日本则擅长于制造了。

（三）学习日本企业中的团队协作和团队精神

日本企业中比较普遍存在的现象和管理职责不是那么明确。日本的文化熏陶使他们不会过分计较责任的划分，都会比较自觉地配合工作的执行。

在日常与日本人的交流中，“虽然不是你的工作范围，但是你有必要提醒相关部门，共同去把工作做好”是他们的常见态度。虽然从管理的角度来看就需要明确职责，但日本的文化弥补了他们职责不清的缺陷。我与日本人共事多年，在日常工作中经常会与他们谈到责任问题，他们一般都是以“大家有责任把事情做好”为理由搪塞，于是我们也就不会去追究明确的责任划分，尽力配合有关责任部门去把事情做好。

日本企业员工另一个值得称道的素质是团队合作精神。团队精神首先表现为团队成员对团队目标的认同感，目标的认同形成凝聚力，凝聚力培养了高度的责任心，高度的责任心促进协作和互助关系。团队的成员为了共同认可的目标，各司其职、各尽其能，相互协作、互相帮助、密切配合，共同努力、共同提高、共同成功，就是团队精神的实质所在。

日本企业的员工普遍对企业有强烈的归属感。日本人恐怕是世界上使用名片最普遍的，每个人都非常看重名片上的企业名号和自己的职位，也非常关注他人的企业名号和职位。日本员工总是随身带着名片，第一次见面的时候总要互相交换名片，而且非常强调自己是属于某某公司的。能够归属于某一个组织，日本人的心里才感到安稳。这可能与日本民族的性格有关。生活在一个自然资源匮乏的岛国，一个人的力量是非常渺小的，只有形成一个群体才能凝聚出一定的力量。日本文化具有集体主义文化的特征，有一句流传颇广的说法是“一个日本人是条虫，三个日本人一条龙”，恐怕有它的文化渊源。形成日本人公司归属感的另外一个原因是“终身雇佣”制度，一个人从大学毕业工作到退休，生命的近一半时间都在一个企业里度过，有的人在公司里呆的时间，比在家的时间长，企业已经是员工生活和生命的一部分了。

日本人对企业目标有强烈的认同感，或者说，员工会把个人目标与企业的目标统一起来，通过为企业努力工作，让企业盈利、发展，自己也就收入稳定、事业有成。目标认同感使得每名成员都在各自的岗位上努力工作。而且，日本企业团队的目标都是透明公开的，每个人在团队中的职责是明确的，通过信息共享，每个人的工作状态也是透明的。正常情况下，团队的成员各司其职，每个人完成了自己的职责，团队的目标也就达成了。万一团队中的某一名成员因

故不能履行自己的职责，由于职责和工作状态是透明的，任何其他成员都能够胜任缺席成员的职责。在这样的团队中工作，自然而然就形成了一股凝聚力，成员都为着共同的目标，奉献各自的力量，一荣俱荣，一毁俱毁。团队精神也就是在这种环境下培养出来的。

（四）学习日本人做事兢兢业业、对工作认真负责的敬业精神

在与同事和朋友们谈到日本和中国的差距时，我总是发表自己的观点：中国人的智慧绝不比日本人差，往往还是优于日本人，中国人与日本人的最大差距就在于没有日本人对工作那么“认真负责”。如果中国人对工作有日本人那样认真负责，中国赶超日本就指日可待了。

办事极其认真。恐怕日本人、德国人是当今世界上最讲认真的民族。纵观日本的发展史，之所以能在战败的废墟上迅速崛起，究其原因，诸多因素中，不能说和这种认真没有关系；日本人勤奋踏实，严谨仔细，团队合作十分高效，时时保持一种忧患意识；在公司、在学校大家好像都觉得时间不够似的，工作速度很快。

日本人信奉零缺陷理论，所以，即使一个很小的错误出现，他们也不能容忍，因为他们坚信的是连这种小的错误都不能避免，则更大的错误一定隐藏在这些小的错误背后；我们大部分中国人是看钟点下班的，而大部分日本人是看工作进度下班的。

日本资源贫乏，只能靠始终保持技术的世界领先以及不断更新，这就是日本唯一的资源，但是并不是所有的日本人都有优秀的头脑，他们只能比其他国家的人加倍努力来生存于世，这就造成了日本社会整体的紧张节奏。战后的危机感，是日本人拼命想在经济上崛起的一个重要因素。日本人具有中国人那样在逆境中奋发的精神和忍耐坚韧的民族特性，我觉得甚至比中国人更能够忍辱负重；日本人生活的平均质量在世界各先进国应该是上乘的，但是他们的自由可支配的休闲时间可能排在很后面。

日本是从有着浓厚的家庭作坊小生产传统的农业国变为工业国的，传统的家族观念根深蒂固地反映到了现代个人与企业的关系，虽然终身雇用制、年功序列制在日本几乎已经日益淡薄，代之以欧美方式的能力主义评价职员，但是不等于传统的意识完全被抛弃，因此日本人个人对公司十分忠诚，可以看到他们称呼公司与称呼自己家都采用同一个俗语“うち”。日本人爱公司是与生俱来的，甚至是无私的，很多人加班没有工资也毫无怨言，日本人称之为人情加班。中国人如果有日本人那般认真踏实努力，中国毫无疑问会是世界上最强的，绝对可以超过美国和日本，想不做世界一流恐怕也不行。

（五）“以和为贵”的经营理念值得我们借鉴

日本的管理哲学是中国儒家管理思想与近代西方管理理论和方法相互融合而形成的，是中西文明结合的典范。

日本善于吸收外来优秀文化。自大化改新，日本全盘接受了中国盛唐时期的文化，促进了封建制度的发展；到明治维新，日本又引进了西方文明，走上了资本主义发展道路。这样，东

西方两大文明便在日本有机地结合起来，有人称之为“儒教资本主义”。第二次世界大战以后，日本大力引进西方的先进技术和管理方法，并与本国的传统文化相结合，以独特的经营管理方式，创造了现代的经济发 展奇迹。到 20 世纪 70 年代，日本发展成为资本主义世界第二大经济强国，这与它善于吸取东方文化遗产，并借鉴西方的科学文明成果有着密切关系。正是这种善于高度融合东方与西方、古代与现代一切有价值文化的能力，才使日本创造了战后经济发展的奇迹。

日本经济高速增长时期的管理哲学模式具有如下基本特征：

(1) “以和为贵”的经营理念，强调团体内部的和谐与共同进取精神，使企业或组织形成上下团结一致、内和外争、家族色彩浓厚的命运共同体。

(2) “以人为本”的经营理念，重视“人”在企业中发挥的作用，使企业职工心甘情愿地为企业效力。

(3) “以德为先”的经营理念，强调正人先正己的管理者作风。

正是因为日本管理哲学具有上述特征，才提高了职工对企业的忠诚意识及工作热情，使日本企业拥有了一支世界上最忠心耿耿的职工队伍和一批优秀的企业管理人才。同时，职工在同一企业内长期就职，使管理者十分熟悉职工的情况，有利于协调劳资关系，这种融洽的关系使企业形成上下同欲、齐心协力、气氛和谐、具有强大凝聚力的命运共同体，从而创造了战后较高的市场占有率和劳动生产率。

三、从具体的管理方法与工作方法上学

1. 5S 活动的开展

“整理、整顿、清扫、清洁、素养”的罗马字母都是以 S 开头，故称为 5S。整理、整顿、清扫、清洁、素养这五点便是活动的中心。有了它们，公司总是能保持良好的工作环境。

具体的介绍可以参考“5S 是维系现场管理的基础”章节中的介绍。可以说“5S”是日本企业现场管理基础，是高品质、高效率的保证。

2. 在岗学习 (OJT)

On Job Training。在岗学习，除了在学校学习技能外还有一种方法，那就是一边工作一边学习，在工作中积累经验。重视员工培训是日本企业经营的一个显著特色，日本企业特别重视员工的在岗培训，通过 OJT 培训提升员工的实际工作技能，有利于作业品质的保证与作业效率的提高。

3. 晨会和下班会或定期会议

开工做事前就昨天的工作情况和今天的工作内容做个说明，大家对发生的事都心中有数。一般来说，基层管理有五个工作重点，即早会、整理整顿、工作教导、绩效考核、QCC 活动。

只有把重点工作做好，基层管理才有可能做好，而早会又是基层管理的重要圈地。通过早会，一方面可以传播公司的企业文化，改变部属的思想、行为与观念，培养好的习惯。另一方面可以培养主管的风范与气度，带动部门气氛及提供良好的沟通环境。利用早会，可以进行新产品、新方法、新工艺的说明，提高员工的技术水平，同时可以进行品质观念的灌输及公司各项政策的宣传。真正做到始于教育，终于教育。

通过早会可以实施追踪与管理，可对品质异常进行检讨、分析与矫正，可以对过去工作加以回顾，总结经验、改正缺失。同时，通过早会可以进行生产安排、市场反应、上级指令的传达，从而使员工更清楚地了解整个公司的方针政策，市场运转情况及自己的工作方向，提升工作效率。

早会还可以培养管理者的权威与形象、风范与气质，给主管提供良好的锻炼环境。

4. 碰头确认多

一有不肯定问题就聚在一起开个小型会议，及时确认事情的真实性及采取应对措施。这种管理方法日积月累的功效非常大，对于企业的良性循环有极大的效能。

5. 数据依据的保留

对于打电话确认情况这种不保险的方法，日本人的对策是用书面或是用 e-mail。有关部门现场的原始报表等要求确认，数据要求准确无误。

6. 一目了然的目视化

它是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉标志和信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率目的的一种管理方式。日本企业 5S 管理与定置管理、目视化管理相互结合得很好，现场一目了然。

对于文件资料等的管理，要求资料册的明细、费用明细、借用工具物品的明细……什么都一清二楚。

提交的报告资料要求图文并茂，简单扼要。日本企业内白板揭示等方法应用得比较普遍，这也是目视化管理、目标管理的体现。

7. 计划、企划精神

每年分为上下半年展开企业业务课题的目标管理。对于出差、来宾访问、相关活动早作准备。例如有时外来参观的路线很详细，能具体到每个时刻点到达每个生产工程的具体工序，可见其计划之详细。

8. JIT 生产

丰田方式被企业界誉为最节约、最高效的方式，也被称为无仓库方式，也就是 JIT 生产。丰田公司的理念，也是企业追求的理想的生产方式。

丰田英二和他的伙伴大野耐一进行了一系列的实验，经过 30 多年的努力，终于形成了完整的丰田生产方式（TPS，即 Toyota Production System）。在丰田生产方式 TPS 中，很重要的一种生产管理方法就是准时生产方式 JIT。

准时生产方式的基本思想可用现在已广为流传的一句话来概括，即“只在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”，这也就是 Just in Time（JIT）一词所要表达的本来含义。这种生产方式的核心是追求一种无库存的生产系统，或使库存达到最小的生产系统，为此开发了包括“看板”在内的一系列具体方法，并逐渐形成了一套独具特色的生产经营体系。准时生产方式在最初引起人们的注意时曾被称为“丰田生产方式”，后来随着这种生产方式被人们越来越广泛地认识、研究和应用，特别是引起西方国家的广泛注意以后，人们开始把它称为 JIT 生产方式。

这一管理思想已被融入到 ERP 系统中，可见其影响力和普及率。

9. 寻求共识的领导方式

日本公司领导方式的特点是寻求共识。在领导方式上，西方公司更像军队，有明确的命令线，在经理层和其他人之间有明确的界限；日本公司更像村镇公社，所有成员都是平等的，它更强调达成共识和共同决策。这种寻求共识的基本假设是，达成意见的统一有利于决策的顺利执行，当然其后还有着更深刻的日本文化背景。日本人喜欢把领导力和空气作类比——它们对生命都非常重要，但都不可见和不重要。在日本企业的会议中，领导者可能完全保持沉默，而让他的部下争论某项决策的优点和缺点。在日本企业中，领导的艺术是遵从集体的意志，而不是用个人魅力领导组织。

寻求共识的领导方式也使得日本企业以独特的方式形成长期战略。在西方，公司战略通常都很清晰与明确，它们由专业的战略设计师进行规划，形成正式的计划；大前研一认为日本企业这样的战略形成方式是与其终身雇佣、职位轮换制等管理模式一致的。终身雇佣使得核心员工能与公司的长期目标一致；管理人员晋升之前需先在各种不同职位经过多年的轮换，这使他们能进行全局性思考，对变动的抵触性也更小；每个人都必须从基层做起的惯例使得高层主管清楚地了解企业基层的运行。这样的战略形成方式也使得日本企业不像那些美国大型企业一样拥有大批战略计划人员，相反，大前研一解释道，日本企业通常只有一位具有天赋的战略家，他“有一套独特的思维模式，潜心思考公司、顾客和竞争者之间动态的相互作用，从而发展出全套指导行动的具体目标和计划”。

客观来看，日本的企业管理确实有不少值得我们中国企业学习的地方，以上总结的完全是个人体会，肯定有考虑不周全的地方，欠妥或错误的观点请大家谅解，也很希望大家能指点与交流。

当然，日本企业管理方面也不是做得十全十美。依据笔者的观察与体会，日本企业中对于 ISO 标准体系的把握不如我们中国人，他们更看重 TQM 的管理，因此对于 ISO 体系中的程序文件的建立以及各程序文件的有效接口似乎不如我们中国人的理解，因此每次企业的 ISO 审核或客户对工厂的 ISO 质量保证体系的监察，日本人往往没有我们来得应付自如。在日本国内 ISO 受

到冷落也是事实。

对于日本人在客户监察中所提到的所有指责点全盘接受的做法笔者认为是不妥的，这一点也许与日本的文化有关联。在我们企业平时的客户监察时，有些客户完全是外行，在监察时提出的一些不可思议的问题，在现场当时做些解说就可以解决问题，可是日本人一般不去解说，而是事后来开会去猜疑客户提出问题的目的，再要大家去做一些无谓的增加成本的对策。有时为了对应所谓的生产批次的跟进，增加许许多多的表格和确认表格的时间，于是我们生产现场有许许多多表格需要填写，实际上有不少表格所反馈的数据是可以共享的，因此笔者会定期检讨表格的有效性。往往这次这个客户提出的问题改进对策，下次另一个客户又来否定这样的对策，于是我们企业在经过频繁的客户监察后，也增加了不少无谓开销，不过企业也在客户的监察中得到逐步完善。

对于日本企业的海外建厂的响应速度，笔者以为反应有些过慢，他们过于小心谨慎，在海外的投资往往是蚂蚁搬家似的慢慢来，这样一来的结果是有利有弊，有利的是成功率高些，不利的是市场响应速度慢。从战略管理上来看，看准了的就要快速反应，毕竟当今社会是信息时代，产品的生命周期越来越短，企业的应对速度越快，其盈利能力越强。笔者身边的一个企业生产小型 TFT 彩屏，该企业在国内的投资响应速度从其产品的生产周期来看，笔者以为晚来了 5 年，他们来中国投资的时期正好是该行业产品生命周期的高峰过后的衰退期，同时其生产技术已经被普及了，因此日本企业在生产价格上没有优势了，技术上的绝对优势也随着消逝，其竞争能力也就日益递减。虽然日本企业能依靠其优秀的现场管理降低其制造成本，但是战略上的不足往往很难弥补。

还有，对于日本企业海外工厂的人员派驻的把握，笔者以为有些不足的地方。依据笔者的了解，日本人对海外派驻人员一般是三五年的轮换制，由于日本企业的成员不可能个个优秀，因此最终是派驻人员优秀的少，一般能力的人员居多。加之日本企业中基本上是由日本人担当部门领导，因此大部分日本人是被拔苗助长式地委以重任，从管理的角度来看，降低了有效的产出。同时，对外派人员归国后的有效利用也有不足。依照笔者的观点，外派人员归国后对应原外驻工厂的业务联络是有优势的，也是人员的合理使用，可是从我们企业归国的人员绝大部分没有从事笔者认为适当的工作，因此是管理人才使用上的浪费。

目 录

向日本的企业管理学什么(代序)	(1)
第一篇 生产管理常见问题及改善思路	(1)
一、生产企业常见问题	(3)
二、企业为什么会发生生产问题	(5)
三、如何解决生产问题的思考	(7)
(一)解决问题的方法(戴明环,PDCA 循环)	(7)
(二)有关执行力理论学习,提升执行理念,形成企业良好的执行力文化	(8)
四、系统思考是解决问题的根本	(10)
五、建立完善的生产体系是解决问题的关键	(13)
第二篇 如何建立高效生产管理体系	(17)
一、企业基准日程是生产管理的主线	(19)
(一)基准日程的作用	(19)
(二)日程计划重要性和基本思想	(19)
二、制定好企业的基准日程是理顺体系的基础	(21)
(一)生产周期	(21)
(二)基准日程表	(23)
第三篇 企业高效生产体系精要之一	(27)
一、接单与订单管理体系	(29)
(一)接收订单的基本原则与管理	(29)
(二)评估订单原则应遵守企业日程	(30)
(三)接受订单的技巧	(32)
(四)业务部门如何与生产部门协作	(35)
(五)制定合理的产销联席会议体制	(38)
(六)生产计划与销售计划的处理原则	(41)
(七)订单规范化管理和信息共享	(41)
二、产品研发体系	(44)
(一)新产品开发基本原则与方法	(44)
(二)从生产管理角度来认知产品研发	(48)
(三)产品研发从小试到批量的过程规范化	(48)

(四)了解企业的真实水准是研发基本要求	(49)
(五)对品质设计出来的认识	(50)
(六)有效的设计开发流程是有序的保证	(51)
三、适时、适地、适量的采购体系	(55)
(一)物料管理的精髓和基本原则	(55)
(二)基准日程是适时采购的基本	(57)
(三)材料清单 BOM 是适量采购的原则	(58)
(四)做好供应商关系管理是适质、适价、适地的保证	(60)
(五)生产计划调整与材料纳入计划的应对	(64)
(六)不良等特别材料消耗的确认体制是适量采购的补充	(66)
(七)定期盘点是保证物料准确性的保证	(67)
 第四篇 企业高效生产体系精要之二	(71)
一、生产计划的做成与协调	(73)
(一)单品型生产计划 —— 生产计划模式 I	(73)
(二)预期型生产计划 —— 生产计划模式 II	(76)
(三)多品种少批量的混合型计划 —— 生产计划模式 III	(77)
(四)生产计划做成的基本方法	(80)
(五)制订生产日程计划程序是建立生产管理体系的开始	(84)
(六)定期生产负荷检讨体制的建立	(86)
二、生产计划的实施与监控	(92)
(一)生产计划实施的流程	(92)
(二)每日生产计划执行	(95)
(三)实施依照日执行计划发送物料的管理	(99)
(四)每日计划完成状况的跟进	(100)
(五)调查负进度的影响因素,实施矫正与控制	(103)
(六)提高生产计划执行率,有效监督制造部门按照计划生产	(106)
(七)规范插单管理,完善生产计划运行	(108)
(八)定期评价生产进度达成,确保纳期	(109)
 第五篇 企业高效生产体系精要之三	(113)
一、现场管理的金科玉律 —— 企业现场工作准则	(115)
(一)制造部门在生产管理中的作用	(117)
(二)技术部在生产管理体系中的作用	(120)
(三)先进的生产技术是生产的基础、品质的保证	(123)
(四)适量的设备配置及高稼动是技术对生产的保障	(127)
(五)品质部门的作用是协助制造做好品质工作	(132)
二、有效运用目标管理是监督责任部门主动工作的好方法	(135)
三、“5S”是维系现场管理的基础	(141)

第六篇 高效率的生产方式	(145)
一、高效率生产方式概论	(147)
(一)企业提高效率的方法,泰勒的八种思路依然具有极大的指导意义	(147)
(二)高效生产方式的认识	(148)
二、生产现场浪费的认识	(149)
三、IE 工业工程当主力,全面培训经济动作原理,提高作业效率	(152)
(一)对 IE 工业工程的基本认识	(152)
(二)运用动作经济原则改善不经济的作业	(153)
四、生产现场合理布局,实施均衡生产,提高生产效率	(156)
(一)现场布局的基本原则及布局要点	(156)
(二)生产线平衡	(157)
五、实施工作标准化和简化,做到优化的高效率	(160)
(一)泰勒在科学管理中对标准化的研究	(160)
(二)作业标准化的作用	(160)
(三)因人而异的习性,作业标准化是必须规范化	(161)
(四)工作简化	(162)
六、推进标准时间(ST)管理体制,有效管理作业效率	(163)
(一)ST 综合效率计算方法简介	(163)
(二)标准时间 ST 的基本介绍	(167)
七、开展 TPM 活动,提升设备稼动率	(169)
(一)TPM 的概念	(169)
(二)TPM 体系之四个“全”、五个“六”及六大支柱	(169)
(三)设备稼动率影响因素的分析	(171)
八、加强培训,培养优秀员工	(174)
(一)泰勒科学管理的思想——“挑选头等工人”	(174)
(二)企业如何实施多能工训练	(174)
九、全面推进改善提案活动,全员参与改善	(177)
(一)改善提案活动的意义	(177)
(二)改善提案活动的相关宣传资料	(177)
 后记	 (183)
 参考文献	 (185)

第一篇

生产管理常见问题及改善思路

