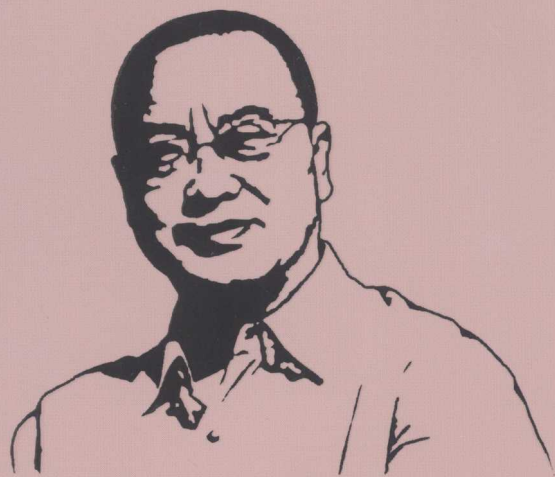


博瑞森
BRACE
管理丛书



欧博心法

曾伟◎著

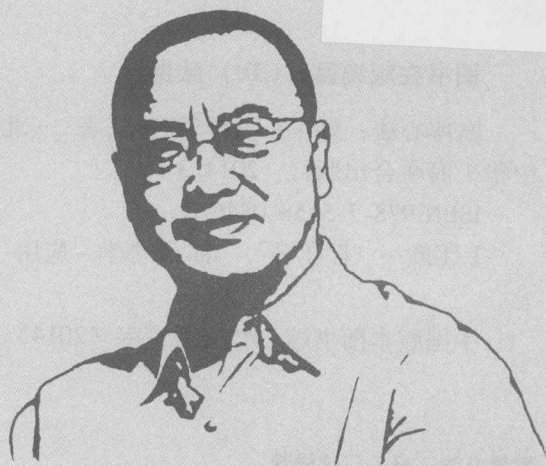
好工厂 这样管



中华工商联合出版社

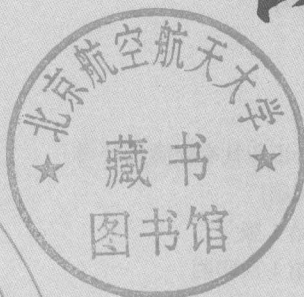
014033631

F272
421



欧博心法

曾伟◎著



好工厂 这样管



北航

C1721802



中华工商联合出版社

F272

421

18380310

图书在版编目 (CIP) 数据

欧博心法：好工厂这样管/曾伟著. —北京：
中华工商联合出版社，2014. 3

ISBN 978-7-5158-0846-8

I. ①欧… II. ①曾… III. ①佛学 - 应用 - 企业管理 - 研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 034457 号

欧博心法：好工厂这样管

作 者：曾 伟

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷厂

版 次：2014 年 4 月第 1 版

印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092 mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：13.5

书 号：ISBN 978-7-5158-0846-8

定 价：45.00 元

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgsjcb. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

管理要在“心上用力”

广东欧博企业管理研究所所长 曾伟

管理学是西方的，而我们企业中的管理者和被管理者却是东方的、中国的，这里是否会有矛盾呢？

我们看一看大量企业存在的现实：流程制度流于形式，无人执行；绩效考核弄虚作假，数据失真；ERP系统上了没用，几近瘫痪……这些基于西方管理思想的管理工具，在中国大量的中小企业几乎都遭遇了尴尬的局面：形式上有，实质上无。

水土不服！

西方社会是契约社会，人与人之间依据彼此明确的约定来行事；而中国社会是伦理社会，人们依据所谓的“天理”来行事。这种天理存在于每个人内心深处，可以认为是一种良知，良心。所以中国人的行为标准在内，不在外。

于是，从人的内心入手，在中国式管理中就变得尤其重要：如何开启人内心的智慧？如何开发人内心的潜力？如何冲破人内心的关卡？就成了中国式管理的关键。

制度当然是重要的，但外在“有形有相”的制度如果不能与人内心“无形无相”的“天理”融合，制度肯定会流于形式，因为中国人更多地听从内心的召唤！

这是一本试图从“心”上解题的管理杂谈，是作者历时十年，带领一支一百多人的专业管理咨询团队——广东欧博企业管理研究所，对四百多家企业，几万名员工实施深度变革所深刻领悟到的企业人心开发之道。

开发人心，重在开发自心。

西方管理以“计划”为始，以“控制”为终；中国式管理则强调以“觉”为始，以“感”为终。将“觉知”作为“计划”的核心，你就能随机应变，让“计划”跟上变化；用“感应”替代“控制”，你就能化敌为友，让对手成就自己。

一切都是你的内心感召来的，在心上用力吧！

2014年1月23日

[第1章] 如何提升生产效率

- 1 把管理的重心提到生产之前 / 003
- 2 快速出货：给订单装上“GPS” / 006
- 3 日计划：把任务压到每个人头上 / 011
- 4 用欧博的“三九控制法”做好生产日计划 / 014
- 5 用欧博的“三九控制法”做好产前备料 / 019
- 6 怎样开好生产协调会 / 024
- 7 怎么解决尾数问题 / 028
- 8 四个案例的启示 / 031

[第2章] 如何做好生产计划

- 9 异常频发，生产管理怎么做 / 037
- 10 让计划赶上变化 / 042
- 11 如何精准掌控物料 / 047
- 12 准交率的秘诀：“前推后拉、中间清” / 053
- 13 做PMC，要抓好两张表 / 057
- 14 学会“横向控制”做管理 / 059

[第3章] 如何提升产品品质

- 15 劳资双赢的现场改善 / 065
- 16 品质改善的核心是改变人 / 070
- 17 做好改善攻关的九个要点 / 073
- 18 ISO 为什么没有用 / 076
- 19 坚持、坚持、再坚持 / 079

[第4章] 稽核才能有效果

- 20 稽核：防止别人讲假话 / 085
- 21 有效稽核 = 反复 + 老板介入 + 曝光 / 088
- 22 七个工具轻松做稽核 / 092
- 23 去现场，怎么查 / 095

[第5章] 如何激励员工

- 24 管理要从人的“感受”出发 / 101
- 25 工资改革，关键何在 / 104
- 26 员工激励的几个误区 / 109
- 27 用“三九控制法”做好激励 / 113
- 28 员工激励要关注的四个细节 / 118
- 29 考核目标，就低不就高 / 121
- 30 要“挖潜”，不要“挖人” / 124

[第6章] 管理最终靠改人

- 31 员工的好习惯才能带来好模式 / 129
- 32 改变人要少讲道理，多讲事实 / 133
- 33 改变人的突破口——互动 / 137
- 34 懂得改造人生存的“土壤” / 140
- 35 好管理者，必须是好教练 / 144
- 36 能力、魄力、执行力，为何都没用 / 147

[第7章] 欧博工厂管理的精髓

- 37 培养三个工作习惯——细、反、知 / 153
- 38 模式在人不在文 / 156
- 39 以点切入、以线展开、以面收网 / 160
- 40 面对市场，如何快速反应 / 163
- 41 动作关键要到位 / 167
- 42 以天为单位做管理 / 170
- 43 频繁动作出效果 / 174
- 44 技术管理的切入点在哪里 / 178

[第8章] 信念比理念重要

- 45 完美，可以实现 / 183
- 46 细节决定成败 / 187
- 47 “执行”比“内行”重要 / 189
- 48 频繁介入，频繁互动 / 192
- 49 关注细节，关注频率 / 195

欧博心法 好工厂 这样管

第1章 如何提升生产效率

①

把管理的重心提到生产之前

解决生产问题，要从管理部门入手。

生产计划部门不要总认为无法出货、品质有问题，就是生产部门、车间、工人没做好，而对于自己这一块的问题，如生产的计划、物料的控制等，却从来不检讨。这样不能解决问题，我们首先要从自己的角度来思考问题、发现问题。

我们把“生产管理”拆开来看是两个词：生产和管理。

从“管理”的角度看，很多企业最明显、最直接的问题就是我们企业的管理动作非常之少。这是不容否认的。

生产管理上的生产动作往往是不能少的，少了一个东西，产品就做不出来。而管理动作少了，却很容易被我们忽视。企业大量的生产问题是从哪里产生的？就是因为管理动作少之又少产生的。

很多企业的“生产管理”几乎只有“生产”，没有“管理”：业务部接到订单就甩给生产部门，至于什么时候生产、怎么生产，甚至买物料、催物料都是生产部门自己的事。生产部门不知道仓库究竟有没有物

料；下一个车间不知道上个车间的东西什么时候能交到自己这块；正在生产的東西究竟什么时候要出货；究竟生产的是哪个订单的……这些问题，生产部门往往都搞不清楚，也没有人管。很多企业要么就没有计划部，要么就形同虚设，没有发挥真正的管理作用。总之，大量的企业都是有“生产”，无“管理”。

我们欧博企业管理研究所在帮助企业提升生产效率的过程中，主要从增加管理动作入手，取得了明显的效果。

我们一般会增加哪些管理动作呢？

增加的管理动作有订单评审、交期分解、主生产计划、主计划排查、月计划、月排查、周计划、周排查、日计划、日排查、生产协调会、车间对单会、工序对单会和车间看板等，这些都是管理动作。像订单评审、交期分解、主计划、月计划、周计划、日计划、月排查、周排查、日排查，这些都是生产前管理部门要做的动作，主要是计划部这个管理部门要做的动作。

这些大量的管理动作贯穿了一个指导思想：将管理的重心从产中提到产前。这是管理部门在自己身上用力的招。事实证明，这样出招，的确管用。

要提高生产效率，我们欧博没有太多的从增加工人的生产动作入手，而是增加生产管理的管理动作：增加管理动作的数量和增加管理动作的频率。因为管理动作没有一定的频率也是没有用的。

除了产前需做大量的管理动作外，产中还需要实施许多的管理动作，例如生产协调会、车间对单、工序对单、车间看板管理、异常快速处理，这些都是生产过程中的管理动作，绝大部分也是计划部这个管理

部门牵头或参与的。总之，只有在生产过程中增加管理动作，生产才会顺畅和高效。

生产完成后，我们还要通过增加考核、PK、稽核等管理动作来对一天的生产活动进行总结。大量管理动作的增加才会带来生产的高效。

说企业中没有管理是假话，说管理人员一天到晚没有干活是假话。他们很忙很累，但那是救火式的累。没出问题什么事都没有，一出问题就上蹿下跳。我们必须把救火式的累，变成消防式的累。这样才会累而有效，甚至有效而不累。

所以，遇到生产管理的问题，管理部门要多从自己的角度检讨，从增加自己的管理动作出发，服务好生产，而不要总是去抱怨车间。

2

快速出货：给订单装上“GPS”

为什么很多企业做不到敏捷生产、快速反应？

我相信企业里面没有人故意拖着不出货或故意搞破坏。每个人都希望快速出货：业务部等着拿提成，生产部等着拿奖金，老板也是急着赚钱。

既然人人都想快，为什么快不起来呢？这是因为企业大量的问题和异常造成了我们没有办法做到快速反应、敏捷生产：一会儿是产品大批量返工，一会儿是供应商的物料还没送到，一会儿是车间里走了十几个同村的人，一会儿又是设备坏了……

面对这么多随时可能出现的异常，任何思考都是无能为力的，这叫“人算不如天算”。唯一的办法就是随时随地保持觉知，快速发现问题、立马解决问题。

觉知问题比解决问题更重要，如果缺乏觉知，问题就会累积，到了最后要解决的时候，我们往往无能为力。所以，觉知问题才是杜绝问题的关键。

很多时候，我们看到老板怒眼圆睁、青筋爆裂，员工们却泰然处之：业务部说订单早就下了，计划部说早就安排计划了，生产部说天天到仓库领不到料，仓库说采购没回来，采购说一天催供应商N次。大家都说不是自己的责任，老板又不知道他们哪句是真哪句是假，最后只能无言。所以，不去觉知问题，就肯定出现问题。

给订单装上“GPS”

很多企业不能做到敏捷生产、快速反应，很大程度上是由于自己的迟钝所造成的，而不是客户的原因，迟钝又是因为不知情所致。所以，我们有必要给订单装上“GPS”。例如订单下达之后，今天走到哪一步、明天走到哪一步，要一步一步地搜索，就像卫星定位搜索一样，一下就能搜索到这个订单在哪里、材料在哪里，一发现有问题的，我们就能立刻解决。

欧博敏捷生产的“GPS”由以下三个部件构成：

第一个是日计划。有的企业以为欧博搞日计划是为了压任务。我们早期推行日计划的时候，有个欧博项目组长就质疑：“异常太多，即使搞了也完成不了。”我说：“把日计划理解成一个压任务的计划就错了。日计划首先是一个觉知手段，是一个放大镜、望远镜。”尽管在我的坚决要求下，他不得不执行，但这个组长对日计划还是心存疑虑。

刚推日计划的时候就发生了一件事：当时，这位组长负责的这家企业的正常产能是一天2000件，结果有一天只做了200件。我一听就说：“这是好事啊。”那个组长说：“2000掉到200，还是好事？”我说：“我们可以从这个问题着手，查清楚问题的所在。”

于是他们顺藤摸瓜严查下去，发现是某个工序卡住了。其实，这个问题并不是在推行日计划后才发现的，企业的人早就知道，但不知道严重到什么程度。从2000一下子变成200，老板和大家都意识到了问题的严重性，都意识到瓶颈损失的产能是整个工艺流程总的产能、是整个厂的产能。

瓶颈卡的不是一个地方，前面堵，后面就停，这是必然的。面对巨大的产能损失，老板下定决心，于是第二个星期大家就全力以赴做瓶颈攻关，瓶颈解决以后，总产量迅速提升上来。

所以，日计划为什么有用？因为日计划能发现异常，能把异常量化地反映出来。

有了日计划，我们就能通过与每天正常产能的比较，发现哪些地方慢了、堵了、问题有多严重。没有日计划，我们就不知道生产节奏的快慢，就误以为一切正常。日计划就等于每天拿放大镜照一照，看我们的生产有没有问题。发现问题后顺藤摸瓜，特别是找到前道工序的问题，这就等于是给企业安了一个望远镜。

此外，日计划要下达到班组、机台和个人。也就是说，日计划在时间单位上要以天为单位做管理，在空间单位上要以人为单位做管理。

日计划可以说是欧博的灵魂，没有日计划就没有欧博。

第二个是日备料。日备料和日计划是对应的，日计划针对的是生产管理，日备料针对的是物料，即每天对物料进行管控。欧博的日备料不仅是备物料，它还包括该准备的一切生产资料，如设备、图纸、人员、资料等。

备料是为生产做准备的。没有备料，生产过程中总会出现这样那样的问题，浪费了时间，也降低了效率。

我们欧博的备料制由以下三块构成：

大备料：接到订单以后，在进行订单评审时就要开始备料，订单评审后形成交期分解，确定各部门的时间节点以及主计划，再进行物料的全面排查。

中备料：也就是周备料、周排查。每周的计划形成后，就马上排查所有的物料，然后根据实际状况做出调整，调整后再安排计划，这样的计划才是可执行的计划。

小备料：中备料、中排查后，还要做小备料、小排查，包括日滚动排查、三天滚动排查或者五天滚动排查。滚动排查的天数可以根据企业的实际情况来定，但滚动排查的思想非常重要。

我们如果能够做到大备料、中备料（周备料）、小备料（日滚动排查），物料就不可能有异常，我们就能在生产上快速反应了。

第三个是日协调。有些问题是日计划、日备料都查不出来的，那就面对面地问，当面对单。例如装配车间、组装车间每个星期跟业务部对一次单，对完后要签字。如果不与业务部对单，很难随时掌握客户的情况和变化，更难追究业务部门的责任。

对单还包括车间跟车间对、工序跟工序对、物控跟采购对、采购跟供应商对。

订单跟踪最简单的动作是对单、设置看板、控制交接单及日报表（以车间为单位）和召开协调会。日协调动作如果没有这些东西相配套，往往是蒙人的，大家都在讲假话，我们就无法觉知到真实状况。