

生产管理权威讲师20年王牌课程
航天科工、三一重工、一汽集团等争相邀请授课



精细化管理

—— 一本通 ——

周士量◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



精细化管理

—— 一本通 ——

周士量◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

精细化管理一本通 / 周士量著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014. 3
ISBN 978-7-5502-2600-5

I. ①精… II. ①周… III. ①制造业—企业管理—研究—中国
IV. ①F426. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 006160 号

精细化管理一本通

作 者 : 周士量

选题策划 : 北京时代光华图书有限公司

责任编辑 : 管 文

特约编辑 : 张 楠

封面设计 : 回归线视觉传达

版式设计 : 曾 放

责任校对 : 郗军席

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 178 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 14 印张

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2600-5

定价 : 39.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话 : 010-82894445

序 不精细，就倒闭

近

两年，美国政府和日本政府都为本国制造业提供了很多优惠措施，其目的就是要复兴本国制造业，因为，制造业是促进国家经济复苏与持续繁荣的主要行业。这就意味着，进入中国的外资制造型企业将会对中国的生产制造业产生强大的压力，中国的企业在世界市场中的竞争将更加举步维艰。与此同时，外资企业的技术与管理壁垒也会对中国的企业造成合围之势。

当然，我们还可以乐观地认为，中国市场何其大，我们可以自产自销、自给自足，完全可以坐享其利，无忧成长。但中国市场这块“蛋糕”的大与美，会让有着不同目的的外资企业趋之若鹜，它们要么联盟、要么收购、要么兼并，无论是哪种行为，中国本土企业均处于劣势之中，最关键的就是管理上的劣势。于是，中国本土企业不是被吃掉，就是被拐走——企业因失去控制权而变色。

同时，随着全球一体化的不断深入，市场营销模式也将发生根本改变，销售部的职能范围也要扩大，不仅包括原有的销售职能，还要包括售后服务。另外，由于外资企业的销售已经做到了家门口，所以

日本是个资源相当匮乏的国家，但它的企业与工厂却经营得很好，道理很简单，就是不断完善与创新，持续再造企业，做到永不满足！日本的企业与中国的企业没什么不同，要说不同，也就是它们的工厂普遍比中国的小，却比中国的工厂更赚钱。

回顾中国的企业，如果企业做到一定的规模，有了一些资金，它们不是拿来进行研究与创新，而是进行多元化发展，分散投资，做房地产的有，做证券、股票的有，做多种经营的也有，林林总总，只要能赚钱，它们什么都做，结果由于市场的不断调整，企业投资出去的资金无法回笼，处处为难。等到回过头来再打算发展企业，最佳发展时间已经被耽搁了，而且深入经营企业的意识也已经被消磨掉了，最后进入进退两难的境地。

综上所述，中国本土的生产制造型企业的经营与管理将会越来越难，但难也要上。其实我们什么都不缺，有感情、有良知、有责任、有工厂、有员工、有设备、有材料……什么都有，但唯独没有科学化的管理方法与经营思想，难就难在这儿。

怎么办？走出去，请进来。

这里所说的走出去，是指制订人才培育计划，形成固定机制，分批分组外派，到国外学习系统的专业知识；请进来，就是聘请企业管理咨询机构和专家，深入企业内部进行专业咨询与辅导，共同提升企业的整体素质。

需要特别强调的是，在 21 世纪，企业的咨询时代将要来临，各种咨询师与辅导师将会以全新的方式走进企业，这是社会发展与企业进步的必然结果。

它们随时会走进中国本土的企业与工厂中，甚至是车间与班组中，并站在生产现场，与我们签下订单。因此，实现卓越化的生产管理和现场管理势在必行，也是大势所趋！也就是说，对中国本土的企业与工厂而言，一个新的竞争时代就要来临了。

做精做强才是生产制造型企业真正的出路。那么如何才能做精做强呢？我认为主要有以下两个方面。

第一，中国本土的生产制造企业要转变观念，要一边放眼世界，一边注重细节。

美国式的制造是以强调战略化为主，日本式的制造是以追求精益化为主，而我们要把战略化与精益化有机结合起来，再融入中国的传统哲学，形成中国制造模式。为此中国的制造业必须取长补短、博采众长、自成一家。

通过广泛的学习与借鉴，我发现中国企业最缺乏的就是精益化，因此主要在这一方面下功夫。有一句话说得好：缺什么就补什么。然而，中国本土的生产制造型企业往往注重市场销售，而忽略了对工厂与现场的管理，由于一味地追求销售与订单，结果出现订单过剩的现象，再加上工厂不能及时出货，因此不仅导致工厂巨大的订单资源被浪费，还会招致客户的抱怨。

21 世纪的中国企业，最不缺的就是订单，如何把订单做出来才是企业的首要问题。因此，要用战略的眼光看待订单，用科学的理念对待订单——用精益化的生产确保到手的所有订单都能一一拿下。

第二，加强工厂内部管理，首要任务就是发现浪费，消除浪费。

浪费是成本的天敌，不消除浪费，就无法降低成本。制造型企业的目标就是赚钱！虽然很多生产制造型企业与其工厂每天都在运作，但有的是不赚钱的，长此下去，企业与工厂的出路何在？

目 录

序 不精细，就倒闭	VI
-----------	----

第 1 章 面临危机：“野蛮制造”

中国制造业管理的种种乱象	003
当前制造业面临的难题	003
制造型企业存在的五大不足	004
企业管理现状堪忧	008
现场管理乱象种种	008
工厂普遍存在“七大浪费”	041

第 2 章 发展趋势：精益制造

全球制造业发展的三个阶段	051
野蛮制造	052

标准化制造	053
精益制造	056
精细化管理追求的七大目标	064
“零”切换	064
“零”库存	066
“零”浪费	066
“零”不良	068
“零”故障	070
“零”停滞	070
“零”灾害	072

第3章 管理的精髓：持续改善

精细化管理是科学的管理模式	077
精细化管理	077
两大工具	078
四大特征	079
四大目的、六大内容	081
精细化是管理理念的一场革命	082
精细化管理要落到实地	084
七大管理策略	084
八大执行原则	085

第4章 管理者职业化

清晰的自我认知	089
找准位置	089
明确职责	091
认清角色	096
提升管理艺术	098
管理是门艺术	098
管理工作的五大使命	101
管理者的具体职责	102
管理者的综合素质	104
做好人员管理	107
团队管理	107
员工管理	113

第5章 生产管理精细化

生产管理的四大瓶颈	119
物料脱节	119
计划不准	120
交期难保	121
协调不周	121
解决瓶颈问题，靠组织领导部门	123

生产管理流程再造——流程化与信息化	126
-------------------	-----

信息化、流程化	126
---------	-----

引进 ERP, 流程再造是前提	129
-----------------	-----

全面改善生产管理	132
----------	-----

工作职责全面量化	132
----------	-----

“游戏规则”明确具体	134
------------	-----

绩效考核务实严谨	136
----------	-----

第 6 章 质量管理精细化

科学认知质量管理, 提高质量意识	141
------------------	-----

质量管理的发展阶段	141
-----------	-----

提高质量意识	143
--------	-----

走出质量管理的误区	147
-----------	-----

质量管理四大误区	147
----------	-----

五种错误假设	152
--------	-----

树立正确的质量观念	153
-----------	-----

做好质量管理工作	155
----------	-----

质量管理的四项基础	155
-----------	-----

制订正确的质量管理方针	157
-------------	-----

严格遵守三控制、三检制和三控制	159
-----------------	-----

质量管理的科学方法	160
-----------	-----

第7章 物料管理精细化

超市管理的启示	167
超市是物料管理最科学的地方	167
“三不政策”	168
有库存，就有库存规划	171
正确认识库存	171
合理规划库存	172
物料管理的原则和方法	176
物料收发运作流程	176
物料采购的 5R 原则	176
物料管理的 ABC 分析法	178
四种物料管理的高效方法	179

第8章 设备管理精细化

设备管理理念	183
精细化的设备管理理念	183
消除设备九大浪费	186
做好设备管理工作	187
设备的初期管理	187
设备的专业管理	187
设备的一级与二级保养	189

TPM (全面生产保全)	191
TPM 的发展史	191
准确理解 TPM 的含义	191
实施 TPM 要讲方法	192

第 9 章 现场管理精细化

卓越现场	197
卓越现场对客户有巨大吸引力	197
卓越现场的管理规范	199
人员优化	202
对员工的优化重点是培养	202
人员优化要往良性循环方向发展	203
现场管理工具的应用	205
6S 管理——使现场的浪费看得见	205
工业工程——保证现场的工作效率	208
目视管理——把问题摆到明处	209
其他现场管理工具	210

第

1

章

面临危机：“野蛮制造”

中国制造业管理的种种乱象

■ 当前制造业面临的难题

多年来，“中国制造”是曾让无数国人引以为豪的称呼，而如今却成了众多制造业头上挥之不去的“阴霾”。当前制造业的发展状况，大体可用四句话概括：小企业长不大，大企业活不长，老企业过不好，新企业爱折腾。

我国存在大量的中小企业，但是这些企业在发展过程中，因为融资、管理制度等问题，很难做大、做强；大企业又面临寿命过短的问题，有数据表明，中国制造企业的平均寿命为 11.1 年，寿命达 20 年以上的仅为 7.9%；所谓“老企业过不好”，多是因为固有体制，使其无法适应现代市场经济的发展，无法与时俱进；一些新企业由于经常接触到新型的管理模式，所以为了追求企业发展，不断变更管理方式。

总之，无论哪种企业，都不同程度地存在各种问题，需要进一步改进和完善，尤其是管理方面的问题。

■ 制造型企业存在的五大不足

1. 缺乏标准化

工作没有固定的时间，没有明确可行的步骤，缺乏行之有效的方法。

发达国家的企业，在建厂之初的6个月内是不会接任何订单的。首先，企业要建立一套能完全适应企业管理与发展的标准，然后，制定培训标准与实施标准，为日后进行高效生产做好充分准备。在中国，很多企业急于求成，建厂之初就要接订单，虽然有新工厂、新设备、新员工、新工艺、新产品，但忽略了标准化建设。结果，粗制滥造、严重浪费、客户抱怨等不良后果比比皆是，给企业管理埋下隐患。

大家都知道，新兵刚到部队，首先是要对其进行军事化训练，从最基本的稍息、立正开始，而不会要求他们直接进行开枪训练。通过训练，让他们养成一切行动听指挥的习惯，服从组织，步调一致，这也是一种标准化。假如一个新兵，没有进行入伍训练，而是直接奔赴前线，结果可想而知。企业的建立和发展也是一样。

2. 组织不良

组织架构不合理，员工的工作职责不清晰，各部门的权利、义务、责任不明确，从而无法有效工作。

组织不良的典型表现有两个。

第一，越级指挥。

越级指挥就是对下级的下级下达指令，在权力的作用下，下级的下级不得不服从这些指令，从而造成企业管理上的混乱，最终影响生产。我们可以通过一个例子来说明。

某天，某企业的发电机坏了，生产部经理安排电工班班长一定要修好，以免影响晚上的生产。电工班班长接到指令后，就安排班里的小王去修。

可是小王刚刚把发电机拆开，就接到一个电话，是董事长打来的，说办公室的空调坏了，房间里的客人都热得汗流浹背，让他赶快去修理。小王接到这个电话后，就想：到底是继续修发电机还是去修空调呢？在很多企业中，员工普遍的意识是谁官大就听谁的，董事长是最大的，他的话不敢不听。所以，小王就放下手头的工作去给董事长修空调了。

这会产生什么后果呢？小王去修空调了，自然就没人修发电机了，晚上的生产就不能继续。生产部经理发现发电机还没修好，就找电工班班长，于是电工班班长就去找小王，一个找一个。可是他们找不到小王，这时候，发现小王从董事长办公室出来，满头大汗，双手油渍。生产部经理和电工班班长就问他怎么没修发电机，晚上的生产都耽误了，责任落到了小王头上，要他为耽误生产负责任。小王说，他去给董事长修空调了。知道这个原因后，电工班班长和生产部经理都不吭声了。

从这个例子中我们可以发现，越级指挥的后果很严重，这种指挥在企业中非常普遍，这会造成严重的资源浪费，更可怕的是造成的损失无法估量。

案例中，小王的直接上级是电工班班长，而不是董事长，当然，董事长的直接下属也不是小王，由于跨级指挥不仅会延误生产，还会使企业中的员工不知道应该听谁的，造成混乱。所以，实现组织的逐