

生产经理管理水平提升三部曲

■ 和君咨询集团高级咨询师 李建成

生产经理是企业的中层干部，根据不同性质的生产企业，生产经理的工作内容可能会有些差异，比如电子行业与机械行业或与食品行业就不同。同一行业规模不同的企业生产经理的工作内容也会有不同，比如一些规模大的企业生产经理只管理生产职能，一些规模小的企业生产经理除了管理生产职能，可能还管理设备维护，生产计划等职能。本文的探讨主要围绕生产经理仅仅管理生产一个职能，另外，主要是以电子行业生产经理为背景展开的，当然其他行业可以参考，因为就生产职能的管理的性质毕竟还是有很大的类似性。

在笔者的工作和精益管理咨询生涯里，接触过不少生产厂长和经理。我们发现企业中一个普遍的现象是生产经理的工作做得不太全面或者不太优秀，还有一些生产厂长对待生产经理的培训也充满疑问。为什么会有这样子的现象发生呢？许多人说生产管理没有大事，这可能是一个很重要的原因吧。其实不然，生产管理是有大事的，最大的一件事就是生产经理如何尽快提高自己的管理能力。那么，有没有一条思路可以给生产经理们参考快速提高管理水平呢？这是本文接下来需要进行的尝试讨论。

管理是一个非常复杂和非常复杂的命题。为简单化计，在笔者看来生产经理对生产的管理，是可以不用不同管理水平层次来划分的。或者换言之，一个生产经理的成长，也可以是根据不同水平层次来培养或者自我修练。总结起来，生产经理的管理水平提升我们认为有三个步骤：搞清楚、可控制、能改进，我们把它叫做生产经理管理水平提升三部曲。

第一步，搞清楚。作为一个生产经理，需要搞清楚的事情有很多。笔者先抛出一些主要的要搞清楚的内容，大家可以根据自己企业的实际情况类推。首先，要搞清楚你管理的地方有哪些？也就是说，生产经理要明白自己的管理“地盘”有哪些，然后从地板到天花板，确认自己的责任范围。在这个“地盘”上面，所有工作的要素“人、机、料、法、环、测”都需要你负责。因此也需要对这些要素搞清楚，需要移动出这个区域的要素，要做好一切交接工作。另外，这些要素要分解开来梳理工作关系，比如说人，要分层级、领导、工作相关平级（一般情况下生产部门要和公司所有部门打交道）、生产领班、组长、作业员、物流员、质检员等一切与你工作相关人员都要搞清楚你们之间的工作如何交互关系；机，包含一切设备、工具、夹具等，其他的要素以此类推去搞清楚。其次，要搞清楚你的管理的目标及其在企业里的好坏标准是什么。生产管理可以分为现场管理和场外管理，也可以分为例行管理和例外管理。不管怎么分，生产管理的目标大致可以归纳为安全、士气、效率、品质、成本、交期六个主要的方面。也就是说，生产经理必须搞清楚生产主要是围绕这六个方面的关键目标来开展的。同时，搞清楚了目标还不够，还需要搞清楚工作目标要达到的标准和现实的情况；二者差异，这个方面搞清楚了，才可能有后面的对生产职能可控制和能改进。再次，生产经理还要搞清楚的是公司的所有跟生产管理相关的文化、制度、流程和表单。生产经理在其工作的根本属性来说有一部



分是一个建立“规矩”的人。从某种意义上说，经理们很大一部分工作都是在建立标准、规则和制度。所以，生产经理还需要搞清楚文化、制度、流程、表单等这些代表公司运行的“规则”或者说运作的“法”，才有可能将生产部门的一切事务认清和灵活处理或者变通。最后还需要搞清楚的是生产经理管辖范围所有成员的职业成长通道，这也包括其自我的。什么意思，任何人都需要有一个职业发展的目标和路径规划。路是客观存在的，不管你想去还是不想。但是目标不是，搞清楚目标是自我乃至团队成长的必要条件。这也是生产经理必须要搞清楚的。上面四个方面是当好一个生产经理必须要搞清楚的四个最重要的方面，当然还有一些重要的事情要搞清楚，比如本部门 and 强相关部门各级 KPI，公司生产部门管理在行业中的水平，所管辖部门在公司的发展历史情况等。

第二步，可控制。这句话的意思是一个生产经理必须将上面搞清楚的责任和管辖范围内一切事务都处于自己的控制状况之下。首先，可控制最好的办法就是把每一天做好，即生产经理首先必须将每天的生产一切情况处于自己的可以控制的状态下，我们要推荐的方法就是利用预防的原则，每天养成检讨接下来的工作的习惯或者制度，对即将要开展任何工作提前做好策划和预防问题，确保生产部门各项工作是高效高效的进行着。一般说来，现场控制得好衡量指标就是上面搞清楚提到的现场管理的六大控制指标表现优异；非现场控制得好的标志是例行例外事项都在按照制度在开展。以上两点还要有足够的资料可以进行提供证据来证明。其次，生产经理作为企业的中层干部，还肩负培养人的责任，所以对于自己的下属人员的团队协作和个人成长也要处于控制状态下。这一点是不需

要每天都掌控的，但是需要分时段自我检讨和使其处于自己的控制状态之下。再者，控制现场的一个较好的办法就是设计失控预警响应系统。生产经理应该将生产管理范围内任何人员都纳入这个系统中来。平常做好教育训练和宣导。做到上述三个层面，还不能完全保障一切事务都是处于控制状态的，因此生产经理还需要不断自我设计风险检验步骤和办法。降低不可控的几率，有很多方法可以达到这一目的，比如随机抽查工作，实行不定时走动式管理，引入看板管理，生产经理的定期总结反思等等。总之，一个处于控制状态的生产部门是一个生产经理合格与否的重要标志。不能处于自己的控制状态下，生产经理很难合格。

第三步，能改进。搞清楚和可控制这两个步骤是标志生产经理合格了，能改进才是生产经理从合格走向优秀的必然之路。那么，什么叫做生产经理能改进呢？我们的建议有如下几个层次的能改进。首先是管理指标的改进。生产的主要对象是产品，所以针对产品的生产管理指标改进很重要。当然，六个指标中安全除了产品安全还有人员和设施安全；士气跟产品本身关系不大，但是跟效率和质量、交期、成本有很大关系，所以，也可以将这六个指标概括成产品的指标。生产经理应该针对这六个指标在现状的基础上按照时间周期主动从部门自身的角度主动提出更高和更具有挑战的目标去按周期逐步改进。其次，是生产方式的改进。生产经理应该有这样一个更高的格调：“生产，除了生产产品，同时也是在生产一种生产方式”。从笔者推广精益生产的一些经验看来，大多数生产经理没有生产模式的概念。更谈不上生产模式的改进或者创造了。当今时代，生产方式中比较先进的有精益生产方式，虚拟制造，还有约

束理论等等。当然，历史上还有流水线的生产方式即大规模生产方式。对于一个生产企业来说，生产经理能够选择的生产方式很多，所以需要在现有的生产模式上面进行不断的改进。这种在部门内的大规模的改进推导，非生产经理莫属。再者，还有一个比较重要的改进方面是关于包括生产经理自己在内的人才培养。培养人的方式方法也需要不断改进。一个好的生产部门应该承担着给公司其他相关职能如工程、物流、品质、人事行政等等部门输送人才的使命。公司很多操作性质的岗位，从生产输送人才是一个比较多赢的方式。最后，生产经理还要对搞清楚的所有其他事项进行改善，还包括参与到跟生产相关的其他职能部门的改进中去。这里面有很多方向可以选取。可见，改进是有非常多的方面，改进也是一个不可穷尽的工作，生产经理能不能改进是自身优秀与否或者能否优秀的一个重要评价或者成长标准。能改进是一个提升管理水平的重要要素。

上文阐述了搞清楚、可控制和能改进三个步骤。一个生产经理要想提高自己的管理水平。这三个步骤是一条可以操作的明确之路。这三部曲中，搞清楚是一个必要条件，可控制反应的是生产经理起码的合格程度，在前面两个基础上，能改进是衡量生产经理优秀与否的重要标志。一个有志向成为杰出生产经理的人可以参考样子的三部曲将工作进行下去。同时，由于企业是发展变化的，因此生产经理管理水平提升水平三部曲也不是一成不变的，生产经理应该遵循这三个三部曲的原则，不断地搞清楚，不断地检讨控制和不断地进行部门管理和自我改善，必定可以取得事业和职业的双丰收。同时，生产经理的领导们也可以根据上面的三部曲来要求和培养自己的生产经理

我的“泥腿子”管理经验

■ 黄铁鹰

管理是实践的艺术。什么是实践的艺术？就是不做不知道！请看这个自己创业的 MBA 学生的心得：“我的泥腿子”管理经验，有问题，找同行！

一、管住自己

一个好的管理者应该明白自己的管理半径。分清楚哪些可为，哪些不可为，哪些需要借助别人做的，一个好的管理者也首先要管好自己。缺乏自我约束，就如同酒后驾驶的司机危险。和许多创业者一样，我也非常喜欢掌控所有事情，事无巨细，了然于胸，确实是一种理想状态。

当公司扩大到一百人的时候，我开始发现越来越力不从心了，即使一天工作十几个小时；2 小时寻找新款式；打版；2 小时管理生产车间；3 小时应付客户的电话；1 小时联系供应商；2 小时做账；也感叹分身乏术。总之，每天忙忙碌碌，很少有空闲的时间。迫不得已，我决定从员工中提拔助手。最先交出去的是财务和做账的工作；其次是款式设计，然后是生产车间和库房的管理。果然，几个员工刚一接手，开始做的并不好。

设计师的产品严重脱离市场需求，造成了一定的滞销，接着，库存管理也开始混乱，打包工人甚至悄悄的把一些做好的服装带回家。采购成本也逐渐上升，采购人员并没有像我这样不遗余力的去讨价还

价。可以说这段时间，我备受煎熬，忍了三个月。三个月后，有些人上了轨道，做的不错；有些人，涛声依旧。一轮优胜劣汰下来，我开始从繁琐的日常生产中解脱出来。我想许多像我这样菜鸟级管理者，一定都经历过这种成长的阶段，埋怨属下做的不如自己，不容许别人犯一点错误，害怕授权之后的失重感。其实这个时候，正需要管理者有作茧自缚的勇气，只有约束住了自己，才能有下属成长和表演的机会。

二、冲突管理

我的工厂 150 名员工，有一半是本地人，一半是外来人，由于风俗和语言上的差异，确实存在本地工歧视外来工的现象。有一次，我听到的一个部门经理斥责一位外地员工，结果那位员工反唇相讥：“大家都是打工的，你凭什么只批评我，不批评其他人。”还有一次，我在核查账目时，发现本地工人的生产效率普遍比外来工人的效率高。仔细查看，发现有些工人先挑选比较省力的服装款式，而将费时的款式留给外来工做。这迫使我将员工分成是若干班组，通过轮流的方法达到公平竞争的目的。

但接下来的一个问题是，为什么工人受到欺负也不向我报告呢？我想主要原因可能是：1. 认为我也是本地人，会偏袒本地员工。2. 对企业缺乏认同感，此地不留人，自有留人处。许多工人干了三个月，刚刚培养成熟练工，为了多赚 100 块钱，就走人了。很高的员工流动性，让我非常沮丧。我

决定从改善工人生活入手，留住他们。

2008 年，工厂扩建了宿舍，盖了两人间的宿舍；在工作车间装上空调，改善了工人的工作环境。最后，还搭建了一个食堂，为内部员工提供免费就餐。实际上，在是否开办食堂上，我是有犹豫的，毕竟每天 1200 元的额外支出，是一项不菲的开支。但仔细一算，发现：如果开办食堂，意味着每位员工可以每天节约一小时，可以多生产 300 件衣服，如果每件衣服赚 5 块钱，意味着有多赚了 300 块钱。

另外，如果食堂多做一点饭菜，对外营业，肯定会吸引附近工厂的员工来用餐，保守估计能吸引到 100 人次，每人次赚 3 块钱，意味着开办食堂不仅不赔钱，还会有 600 元的利润，实际上是两全其美的事情。另外，每年年末，我都会让员工做一批特殊的衣服。2007 年，最后一批衣服是每人给自己做的工作服。2008 年，最后一批衣服是做给自己的父母。2009 年，最后一批衣服是做给子女的。这些措施，保持了员工队伍的稳定性，也获得了工人的信任，让我幸运的避开了 2008 年的民工荒。

三、慧眼识人

跟许多 MBA 同学聊天，大家认为对于劳动工人的管理，要以“法家”的思想，用制度来约束人，用金钱来激励人。这种想法是有失偏颇的。这几代的民工荒告诉工人，尤其是年青一代的工人，在追求更高的收入同时，也在追求更有尊严的劳动。而中

小企业，没有很好的培训制度，但有灵活的管理，更应该用人性化的措施吸引人才。

许多老板，在这方面扣扣索索，影响了事业。实际上，在入北大之前，我也一直认为公司只是我个人的公司，所以在很多决策上，常常追求个人利益最大化。而现在我更愿意把它看成是所有员工的公司，他们在这里获得劳动的技能的提升，获得养家糊口的收入。我曾经问一个老员工，为什么愿意跟着我干。他的回答给我一些启发：1. 他觉得我的这个事业能做大。2 我做大了之后，不会亏待他们。在现实中，并非“所有士兵都不想当将军。”如果发现有关关注长远利益，关注以后收入的员工，我们就要倍加留意，或许这是企业未来的管理人才。

我以前也常羞于谈及自己农民式的管理方式，虽然五年前，我也曾在一家大型外企做过管培，看到了很多先进的管理工具和管理理念将一个几万人的企业，遍布全球的分支机构，紧紧组织在一起，如钟表般高效的运作。直到自己创业，发现在外企所有经验都无用武之地。于是开始土法上马，曾经对着工人大声呵斥，将不合格的产品拆线返工，这是我最早的质量管理。曾经在厕所门口贴上“保持卫生，便后冲水”，这是我最早的规章制度。逐渐的，当你抱着学习的态度，将一个个问题解决后，突然发现企业开始成型，而许多管理的思想已经渗透其中。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”我想，这也是黄老师管理实战课的魅力所在吧！

禅与现代管理

■ 成中英

我的学生阎雨博士在写完《C 管理模式》之后，又写出《禅与现代管理》一书，把完成的初稿寄给我看，要我写一个序。我虽然工作忙碌，对这个序不但感到义不容辞而且感到十分欣慰。这是因为他不但发挥了我在《C 理论：中国管理哲学》中对禅学管理功能的探讨，而且更广泛、深入地研讨了禅宗佛学的发展背景与一些具体内涵，并能用当今中外（尤其中日）企业的许多例证来加以解读、诠释、演绎禅与现代管理的内在关联，使禅的心灵的管理作用呈现的更为鲜明，也更为深入。但什么是禅呢，什么是禅的管理作用呢，它又如何与人的心灵相关？我想基于我的看法进行简短的说明，以为阎雨的新书提出一个我认为重要的哲学基础铺垫。

在生活中，我们思索一个问题，往往百思而不得其解，但最后如果我们能够澄心静虑、清心寡欲的去面对问题，问题却能迎刃而解。举一个简单的例子，一个人能够面对应负的责任，应缴的款项，不逃避，不文饰，不透过，负起责任，付清款项，顷刻之间他就感到轻松愉快、心无挂碍、心安理得了。

所谓迎刃而解就是找到问题，认清问题，面对问题，进入问题之中，谋取问题解决之道，然后解决问题。当然要点是真实的认清问题，不扭曲事实，拨开云雾，就问题发生的真相，以及问题根本之所在，直指问题的核心，勇敢的掌握之，机智的处理之。无疑，生活是复杂的，问题也许更为复杂，面对问题显然需要透析的眼光与悟觉的智慧。

不但如此，我们还需要一项拿得起放得下的精神来化解问题或承担问题，力求心灵的所安，精神的自在，不为物役，不为欲累。这样的智慧是中国哲学中的道的智慧，也是中国哲学中禅的智慧。此一智慧就其沉潜高明处说是道，但就其洒脱灵活处言是禅，道是宇宙生命的发挥，禅是人心灵性的显露。

在以上的理解下，我把中国禅学所说的禅悟看做消解问题，超越机械，创新系统的能力，在《C 理论》的整体管理体系中扮演非常重要的角色。事实上，这个角色是双重的，一是超脱，再生重生。合起来看，应该是一种脱胎换骨的转化与提升。但这却不是从现实中逃脱，而是脚踏实地面对生命之流，创造新的生命。从这个意义说，禅悟有积极进取的一面，但却往往为人们所忽视。人们以为禅悟是悟觉了生命的虚无，把一切还归于寂。但这只是就原始的佛学来界定禅学的。禅学是中国佛学，是结合了道家的宇宙大道的精神发展出来的。是把大乘佛学无执的空性与道家自然的生理结合在一起的人的心灵真实的发用，更显示心灵与世界真实的内在关联：心灵的迷幻也就是世界的迷幻，世界的真实也就是心灵的真实。

人们如果问人的心灵究竟是什么，我们就不能不就中国道学的心性之学来回答。心灵是活动，一方面凭借人的性能实现它的理解与行为决策的可能性，另一方面也能直接透过睿智表达宇宙真实之理。故有心即理的认识。但更重要的是此理一方面是洁净精微的，不著行迹，另一方面却是生生不已之道，与气的世界密切相关。这就说明了何以禅悟具有超越与切入、舍弃与创新的双重性格与功能。因之也是与中国哲学的源头活水的易学相互呼应的。

明末智旭大师以禅解易，写了《周易禅解》一书，同理，禅之为禅也可以用易之理来阐释的，可名为“禅学易途”。禅宗发展的传统中有“无所住而生其心”“一念若悟，即众生是佛”“佛法在世間，不离世間觉”“佛即佛行”的慧能坛经的再入世精神，也有“一日不作，一日不食”的百丈清规直截了当的实践精神。

在今天中国市场经济发展到非常蓬勃的此时，经济管理已面临其重要发展的转型阶段，不但涉及到实质的经济资源的供应与分配问题，也涉及到发展方向与管理方法调整的问题。显然，三十年来的中国经济走的西方资本主义突飞猛进的途径，不但造成高度环境污染的问题，也造成社会资源分配不均的问题。更为严重的是，造成了人的心灵素质的低落、偏激与焦虑不安。人们感觉到经济发展的压力，却无法摆脱经济发展的羁绊，求得一个整体生命、整体价值的思考空间，因为缺少了一个独立自主的管理哲学的思考框架，或一个属于自身的管理哲学的定位体系。

我在 1993 年首先提出以中国文化与哲学为主题的 管理哲学体系，即前述《C 理论：中国管理哲学》，目的就在中国管理方法与精神的独立创新，发挥中国文化精神的活力来进行平衡与和谐化的管理方式，既能摄取自利自强的西方企业化精神，又能实现利人利群的可持续发展的中国发展方式。在此一整体的管理体系中禅学作为净化与再生的机制 C7 尤其占据极为重要的地位。概而言之，禅悟的作用在于 1) 自主而无执；2) 积极而无贪；3) 超越而包容；4) 利人而利己；5) 立足根本真实，持续改造。

阎雨的书对这些重要问题都有重要的展开与阐述，并用清新的笔触表达出来。这是一本思考丰富、极具洞见的好书，很值得我们细读，是为序。

