

探讨创新生产管理是家具企业复活的关键

来源:中国家具协会 作者:刘晓红 牛广霞 日期:2009-7-17

在经济低迷时期,更需要老调新弹,重新思考生产管理的创新问题,因为,它是家具企业复活的关键。

1 企业要生存和复活,创新生产管理是必由之路

随着金融风暴的危害日益彰显,人们花钱的力度和范围也越来越萎缩,因此价廉物美成了刺激消费最重要的因素。对于一个企业而言,第一要务就是满足消费者的需求,所有的销售模式也好,销售策略也好,品牌包装也好,目的都是为了满足客户。那么实实在在,靠什么满足消费者?生产管理。没有一流的生产管理,就不会有价廉物美的产品,就不可能最大限度地贴近客户,也就不可能有核心竞争力。管理专家余世维言简意赅地说:“什么是企业的核心竞争力?就是贴近顾客。”

很多企业宁愿花大价钱请意大利等欧洲国家的设计师设计产品;宁愿投巨资请明星做代言,宁愿花大价钱买先进设备去打造“品牌”,而不愿意把钱花在技术改造和生产管理上。以为意大利设计就能救企业,明星就能打造品牌。其实,一个企业的耐受力 and 免疫力,最终还是要依靠自己的体质和身体系统的机能,而不是外部力量。

笔者认为,品牌不是打造出来的,首先是制造出来的,没有长久产品品质的保证,没有很强的盈利能力和水平,品牌就无从谈起。而这种保障首先是通过生产管理系统才能做到。没有创新的生产管理,就无法保证稳定的品质,较低的成本和更短的交货期,也就无法满足顾客的需要,更谈不上打造品牌了。有了良好的市场效应,有了丰硕的利润,有了不断扩大的市场,品牌就是水到渠成的事了。

因此,一个企业,归根到底,在产品定位非常明确,产品风格比较清晰的前提下,就是要做好制造系统,以此为前提,通过变革商业模式来加速商品的流通和流量,为企业赢得更大发展的空间和发展的资本。

2 只有创新生产管理,才能应对今天的市场

只有拥有创新能力的生产管理系统,才能应对今天的市场。

在这一点上,美克·美家就是最好的范例。《家具TIME》2008年第十期的封面文章“转型之法”里面对美克·美家进行了详细的分析,其中谈到他的“来自生产线的竞争力”的内容时这样写道:“作为零售终端的美克·美家的异军突起,往往掩盖了美克集团的另外一种光华——这种光华隐藏在美克工厂的生产线上。在原始积累阶段的几何级数增长之后,不断增长的人力、能源成本吞噬着制造业利润的时代,美克却在不断发掘者生产线里隐藏着的巨大能量。而这,也是美克美家零售前沿能够所向披靡的根本所在”。的确,正是因为2005年,美克引进了精益生产系统,通过整个企业全面和全员进行持续改善,消灭浪费,节约成本,才铸就了今天人们仰慕和羡慕的美克·美家公司。我想,假如没有美克·美家的生产系统,美克就无法奠定今天的地位,也无法筑就明天的辉煌。

因此,处在今天这样一个低迷动荡的时期,没有人知道世界会怎样变,会变成什么样,更无法左右时局。我们能做的就是做好自己的事情,加大设计和技术研发地投入和重视,把占据80%左右成本的采购和备料环节,把机加工到油漆的生产效益阶段,把包装到营销的物流阶段,通过管理及技术改进和创新,把他们努力做到更高效,更高质,更经济,更快捷,就一定能创造很大的利润空间,为新的商业模式赢得应变市场的能力和降低风险的能力。

可喜的是,很多家具企业像美克·美家一样,都开始实施精益制造了,并且都取得了巨大的成果。杭州圣奥家具集团在这方面就是一个典范。在公司董事长倪良正先生的亲自发动和推动下,公司的精益活动搞得轰轰烈烈,全公司上下积极性空前高涨,各个工序都开始了一轮又一轮的改善活动,车间里每天都有新变化,生产线一段一段被优化,夹具和模具也不断被改进和设计,5S在不断深化和拓展,结果2008年单位面积产出增加了36.5%,外销市场销售额增加53%,……为什么很多企业天天喊IE,喊精益生产,却始终都没有动起来?倪总的回答就是最好的答案。他说,我不去推,是推不动的,只有一把手下大决心,帮助基层管理者做工作,扫清一切阻力和障碍,并制定出一系列激发和激励从一线员工到基层领导都非常认可的制度来,切实与他们的升职,工资、奖金以及其发展挂起钩来,切实做到讲公平,论贡献,重人才的企业文化,倡导正气,重奖先进,公司就根本不用担心,精益制造进行不下去,精益制造搞得不彻底。倪总是这么说的,也是这样做的。他为此在几万平方米的车间里,花了1年多的时间,一个工序接一个工序地治理和整顿,直到现状明显改善。通过近2年多的发动准备,公司上下已经充分认识到了实施精益制造的重要性,不仅成立了专门的精益推进机构,同时通过广泛系统地培训,使公司上下目标明确,制度有力,改善活动逐渐制度

热点排行

- 家具发展高峰论坛在江苏盩口顺利召开
- 诚信经营 公平竞争 构建良好家具市场环境
- 中国家具协会原辅材料专业委员会筹备会
- 广东家具出口转战东盟 前5月出口同比增
- 三方联手共同打造“第十五届全国家具展
- 征集校用课桌椅及家具
- 世界各国家具的进口量与消费量比例日趋
- 中国家具协会转发山东省人民政府办公厅

专题报道

- 家具服务农村
- 中国家具科学发展大讨论
- 首界中国(三乡)古典家具文化节
- 中国家具协会成立二十周年

协会通知

- 关于编辑出版2009版《全国家具行业协会
- 2008-2009“圣奥杯”中国家具协会金斧
- 金属家具专业委员会12月20日开年会
- 林业产业发展与人才开发论坛25日召开
- 关于召开中国家具协会流通专业委员会年
- 关于中国轻工业联合会筹建《全国家具标
- 关于中国家具协会第四届理事会理事单
- 关于表彰先进单位和先进个人的决定
- 关于推迟征集2008-2009“圣奥杯”中国...
- 关于召开中国家具协会四届四次理事扩大...
- 关于召开中国家具协会四届四次理事扩大...
- 关于“利豪杯”、“圣奥杯”设计大奖赛
- 中国家具协会转发《关于2008年度中国经...
- 2008“华邦杯”首届中国传统家具设计大
- 关于征集2008-2009“圣奥杯”中国家具...

化、科学化和系统化，改善效果日益显著和喜人。

通过参观圣奥工厂，通过与倪总的深度对话，通过与在圣奥工作的十几个学生的交流，我们看到了行业未来新一轮的辉煌正在书写，已经看到了很多家具企业已经坚定地迈开了走新型工业化道路的步伐，精细化管理和科学管理正成为我们这个一直被认为是落后传统产业的主流特征。

3 生产管理与设计和销售的关系

3.1 设计与生产管理的矛盾关系

很多人一定会说，只有设计才能兴业，才能兴厂。没有好的设计，再好的制造系统也没有用。我也非常同意这个观点。但是，什么是设计？什么是好的设计？什么是有竞争力的设计？

按照中国的设计方式，设计与制造是两张皮，更多时候是割裂开的。所谓的设计，大多就是造型设计，至于材料、结构、工艺、技术和成本方面如何，是否有竞争优势，是否易于制造，是否符合当前的加工手段和水平，是否具有成本优势，是否能保证质量的稳定性，很少有设计师了解并能详细考虑，并给出周密的计划和建议。宜家的设计师是定价设计，约束条件是明确的价格和制造的标准化。

假如，设计本身就不是建立在制造基础之上的设计，所以产品具备的竞争力和可操作性可想而知；加上，设计师往往远离市场终端，在把握消费者的需求方面也有很多偏颇。因此，终端产品自然与设计师的设想往往出入很大，建立在缺乏设计与制造，设计与市场，制造与市场很好的合作与沟通的商品，难于赢在终端。

真正的设计，一定是基于你的生产系统，利用你的优势，避开你的短处，以最便宜的成本，最优质的质量，最短的交货期，达到目标客户想要的最好的设计效果，才能以整体的优势满足目标消费者的需求，实现营销和赢利。

因此，这就是要建立新型生产管理系统的理由，使它作为联系设计与销售的枢纽和桥梁，在基于满足消费者的前提下，快速完成设计、制造与销售的过程，快速响应市场。这个重任，非生产系统所能担当。

3.2 生产管理是销售最硬的平台

生产管理是销售最硬的平台，广东联邦集团已经通过实践得到了验证。联邦狮山工业园生产二部总经理易进平先生，用他们自身的经历和数据证实了生产对销售和设计的的作用。据易先生介绍，联邦的某一个产品系列，2006年3月刚刚上市的时候，计划每个月生产和销售200万。但由于匆匆上马，产品质量和很多工艺问题没有得到很好解决，结果退货非常严重；为了稳定市场，生产部门配合设计部门对产品进行了大幅调整、改进和完善，经过半年的努力，产品无论从成本、质量和交货期都得到了很大提高，结果，半年后该系列的销售额就一路飙升，达到了1000万/每月，远远超过了预期的销售计划好几倍，极大地增强了市场信心和经销商的信心。直到今天，在经济低迷的时候，该系列每个月依然能销售800万左右。而且，随着产品不断被改善，其互换性、一致性和标准化程度越来越高，使得产品的核心竞争力也越来越强。

通过这样一个实例，我们得到一个验证：不管采用什么样的营销方式，竞争的首要条件就是产品，没有好的产品，再好的市场策划和包装也是无济于事的。假如联邦制造部门没有对该产品进行系统地优化，提高品质，降低成本和加快交货期，再好的设计和再好的销售都会是无源之水，不能成为真正的核心竞争力。

现在是以速度取胜的时代。对于企业，很重要的一个竞争力，就是交货期。交货期，靠什么缩短和保障？生产管理和IE工程。假如一个企业，从30天的生产周期缩短到10天，企业的经营速度就提高了2倍，银行的利息就相对减少了2倍，库存减少了2倍，而企业的利润也至少提高了2倍。只有这样的上市速度作保障，营销才有了运筹帷幄的筹码，企业才可能具有较高的盈利水平，才可能有竞争实力。

因此，生产管理是企业销售最硬的平台，最有力的竞争武器。没有这个坚强的后盾，就不可能有强有效的营销。

4 生产管理的价值

4.1 生产管理是成本控制的有利武器

生产管理对于产品成本控制，也起到了决定性的作用。

企业管理的一个根本任务，就是不断降低成本。美国管理大师彼得·杜拉克在《新现实》中对成本有一句非常精辟的话，他说：“在企业内部，只有成本。”加强成本控制与管理，树立全方位的成本意识，提高企业竞争力是企业最紧迫、最核心的问题之一。

除了设计和营销成本，企业的钱主要都是花在采购和制造阶段，这大概要占到企业经营80%左右的成本。可见生产管理对于成本控制的重要性。

例如，对于实木家具企业，材料的采购供应和备料阶段几乎占了产品成本的80%，是企业开源节流的关键环节。就拿橡胶木来说，现在每方是3000元左右，假如出材率是40%的话，做1立方米的家具，就相当于需要7500元的材料；假如通过工艺改进，

流程优化，出材率提高到75%，那么做1立方米的家具就相当于用4000元的材料。这样通过提高出材率，生产每立方家具就能节约3500元左右。假如该企业每年消耗2万方木材，一年就能节约7500万人民币。这个数据看上去的确吓人一跳，仿佛如天文数字。其实，这样的事实在企业里非常普遍。因此，企业内部的每一个环节，每一个部分，都是一座挖不完的金矿。

克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡说，多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费。美国石油大王约翰·洛克菲勒说，省钱就是挣钱。

因此，树立省钱就是挣钱的理念非常重要，企业不要把所有的精力，投入和眼睛都盯在市场上，而从来看不到自己身边，自己内部遍地的黄金。投广告，上千万都舍得，请明星800万也舍得，但是搞精益生产系统，投1万元都像割肉一样痛苦而难下决心。这样的企业老总不在少数。这也是为什么，生产管理，几乎是每个老总心头挥之不去的痛。

4.2 生产管理是打造企业文化的核心法宝

对于企业文化，对于员工的稳定性，生产管理的创新依然是核心。管理的本质就是使员工舒适，高效；使产品质优，价低；使企业盈利，发展。

我们再看看生产管理给联邦带来了什么。就联邦制造二部而言，过去每月生产1500万，几乎没有休息，天天加班，身心疲惫。现在，经过全员上下实施IE工程，努力消灭浪费，提高效率，不仅生产能力大大提高，产品质量越来越稳定，而且员工的生活也得到很大改善。现在，每个月同样做1500万，不仅很少加班，而且一个月可以休息5、6天，工人们有更多的时间照顾家里，学习和休闲。对于工人而言，即使拿一样的工资，但劳动强度和工作时间都大大降低，这本身就是一种福利，他们也非常满意。因此，员工的流失率也越来越低。他们的目标是要做到像公务员一样的休假待遇，同时生产能力还要提高到2000万/每个月。他们对目标充满了信心。

从联邦的例子就可以证明，企业文化不是一个好听的没有灵魂的词语，而是需要实实在在为员工着想，真正体现“以工人为本”，否则再好的VI设计，口号，目标都是虚无缥缈的符号和文字而已，也不会发挥其企业文化的作用。通过生产管理，让工人在有限的时间内创造更多的价值，让他们舒适快乐地工作，让他们通过他们的努力和改进，获得更高的报酬和待遇，过上更好的生活，我想，这时候企业文化自然就形成了。早在100多年前，科学管理之父——泰勒（Frederick.W.Taylor）就是采用作业测定提高工人的效率，同时让工人挣得更多的工资而获得成功的。他所在的钢铁厂生意越来越好，工人的干劲也越来越大。我想这是企业文化的最高目标吧。

5 重新认识生产管理

今天市场需要的“生产管理”，不再是由车间主任管理车间的“生产管理”，而是能够充分发挥生产力，与市场接轨的新型生产管理，即：能以最恰当的时机应对市场变化的能力。未来的竞争不再仅仅通过技术领先和成本优势就能立于不败地位的，而是需要变革和创新商业模式。而新型的生产管理就有构筑成功商业模式的能力，是挽救制造业，使其复活的关键。

然而，目前生产管理的现状不容乐观，其重要性还没有被充分地认识，其本身的功能和作用还没有被很好发挥，由于制度设计和战略导向的不合理，使得他们与各个重要部门的沟通渠道不畅，容量不够，强度不足，甚至是又聋又瞎。其实，只要生产又聋又瞎了，整个企业就是聋子和瞎子。企业的被动挨打，摸不着头脑，乱作一团也是情理之中的事情。因为，生产管理是所有资源和不可控因素汇聚的载体和中心，在这里最可以看到一个企业制度和水平的高低。只是怪罪生产管理，不从根本上认识生产管理的重要性，不从根本上认识生产管理的重要性，不从根本上认识生产管理的重要性，只能错上加错，最终病入膏肓。

因此，在目前这个特殊时期，不是不需要生产管理了，而是比任何时候更需要生产管理了。

商业模式需要创新，设计需要创新，生产管理更需要创新。没有基于生产管理创新的商业模式和设计创新都是没有根基和生命力的，也是无法实现的。希望企业领导能重新认识生产管理，切实推动生产管理的创新，通过新型的生产管理，把设计与销售紧密联系在一起，以一个充满活力和力量的机敏的团队和肌体去应对任何挑战，我想即使遭遇寒冬，也能所向披靡，战无不胜。

参考文献：

- [1] 加藤治彦著，郑新超译.产管理模式[M].北京：东方出版社，2006年12月。
- [2] 刘晓明.管理创新——顺德家具走出瓶颈的必由之路[N].珠江商报.2007年9月11日：D2版。
- [3] 袁卫东，沈沂，余旭辉等.转型之法[J].家具TIME.2008年10期：32~33。

上一页 当前是第1页 下一页

·以龙头企业为依托 促进办公家具产业集群和谐发展

[2009-7-17]

·家具创新设计模式的探讨——从模型制作中提升家具与室内设计能力

[2009-7-17]

·基于中国现代家具的创新设计探索

[2009-7-17]

·探讨创新生产管理是家具企业复活的关键

[2009-7-17]

[设为首页](#) | [协会杂志](#) | [协会年鉴](#) | [协会视频](#) | [问卷调查](#) | [友情链接](#) | [联系我们](#) | [旧版回顾](#)

copyright © 2009 中国家具协会 【京ICP备05042056号】