

全文总计7438字，需阅读19分钟，以下为正文





### 03

#### 工厂里发杂目标的制定

##### 1. 统计

统计最关键的就是数字要准确、真实。

可以定个目标：数据的真实性，就是不能作假；真数据就是100，要么就是0；准确度，就是统计不要出错；及时性。

那么，统计员就这三个指标：真实性及时性、准确性。

##### 2. 研发

一个研发项目不是一天两天能够达成的。

#### {案例4}

李老师的师弟一直读博士，研究化妆品跟洗发用品，毕业时在广州某个日化企业找到了工作，老板给的待遇是10000元/月，同时要求以下条件：

1. 每个月至少研究出五个以上的新配方
2. 研究出的配方上市了以后，销售额的千分之一作为他的奖金提成。

这就是对研发人员考核：

第一，考他的完成的数量对不对，一个月做五个；

第二，考他的质量，就是跟销售有关系的，就是好不好卖。

所以，对于研发人员考核就模拟这个案例，第一要有个量，每个月要做多少事情，阶段性的考核他的进度，完成率；另外也可以模拟刚才那个案例，可以给他质量后面的一个考核。

#### 3. 设备

-设备的停机率

停机率不能单独考，一定要跟生产部门合在一起考核。我们是这么做的，我们把设备部门包干了，怎么包干呢？

假设工厂有三条生产线、三个生产车间，我们三个设备维修人员，每一个生产车间就配一个设备维修人员，他就要跟这个车间的所有班组长员工一起来维护，这个车间设备的良性运转，怎么保养？

怎么维护？怎么按操作规程操作？凡是这一个车间的设备出了问题，我们有一个比率，比方说一个月停几次机，一个月停多少时间，那么就根据这个来给他发奖金。

这个标准要跟班长、组长合在一起考，那个组长和班长才肯配合他，这是一个考核标准。

当机器发生故障后，三个人会同时去抢修。抢修就要考虑抢修的速度跟质量，比方我们可以定义大故障、中故障、小故障，应该是多少时间内修好。

如果提前修好了，奖励；推迟修好了就有处罚。这个目标也定下来。

-与设备人员的级别和要处理的问题相关。

设备人员还有一个目标，这个目标应该这么定，就是给设备人员定级，按级别来定他能够处理问题的级别，不同的级别薪水也不一样，级别越高，薪水也越高，这是为了鼓励他学技术。

而且还要告诉他，一个设备人员如果修设备很厉害，设备维修人员的最高工资甚至可以拿到跟科长、经理一样高的工资，就给他定级，这也是一种目标，一种考核。

#### 4. 质检

质检有IQC、OQC、IPQC。

进料检验（IQC）考核指标有两个：

考察有没有漏原材料；

IQC能不能跟控制供应商联系起来，就是要跟采购部一起合作，对供应商进行一些评审，对供应商的考核，换句话说，能不能把质量问题卡在供应商那边。

所以，IQC能不能把他的考核目标往前移一下，移到供应商那里去，鼓励他到供应商那里去查核，把问题控制在那边。

IPQC最好的考核方法，就把他的质量考核跟制造部的质量考核合在一起考，比方说班长、组长或者车间主任，有一个考核就跟这个车间的IPQC组长的考核合在一起，质量考核目标是一样的。

换句话说，要做的事情就是帮助生产部门怎么在生产过程中减少不良。

OQC，就是经查过以后出去了质检，其实IQC、IPQC做好了OQC是可以取消的。

比方说抽检，一百件抽五件，结果有不良品流出去了，怪他好像不公平，所以最好的办法是做好IQC，做好IPQC，就不要做OQC了。

对质检人员的考核，一定要想办法跟生产人员考核结合起来。

另外，对评检部或者评管部的经理的考核，除了考他的质量指标之外，还要跟产量跟交期挂钩。

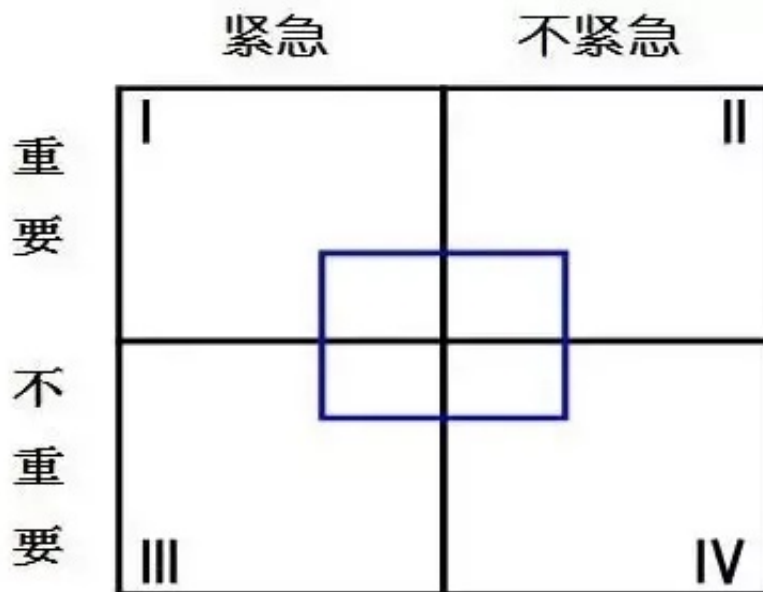
否则就出现“宁可错杀一千也不放走一个。”最好的方法就是又要考虑质量，也要考虑产量，也要考虑交期，特别是交期。

当品质部跟制造部对质量观点有分歧时，最简单一个方法，让客户来判断。客户的代表就是企业里面的销售部，销售部知道这个货客户能不能接受？

所以，如果评管部不签字，就叫销售总监签字，销售总监签字就出去，销售总监不签字就不出去。

要销售总监签字，他就要非常了解客户对这个品质的需求，就是这个货是出去好呢？

还是不出去好，有时候是出去好，有时候是不出去好，所以，品质一定要考他的交期跟质量，当然权重可以稍微小一点。



这是四个象限：

-第一象限就是重要又紧急的事情；

-第二个象限是重要不紧急的事情；

-第三象限是紧急不重要的事情；

-第四象限是又不重要又不紧急的事情。

身为一个工厂管理干部，不管是基层的还是中层的、还是高层的，我们最要关注的是第几象限的工作？

如果你只关注第一象限的事情，叫做救火队队长，优秀的消防队员，你做的事情就整天抱着救火桶，到处在灭火。

最先处理的是第一类，但最要关注的是第二类。

第二类往往会腐蚀掉，第一类不会腐蚀的，有火烧起来，每个人都会去救火，但是第二类产生救火的原因很多人就不去找。

锻炼身体也是一件第二象限的事情，重要不紧急，但是必须要关注的。在工厂里面，也有很多这样的事情，我们通通给漏掉了，天天去救火。

第二象限要做的事情：

-准备工作、计划工作。

急了，计划都不做了，急急忙忙就去做，做了一半才发现错了，也就是说先开枪再瞄准，瞄准都没瞄准，一枪打过去飞到很远的地方，所以一定要先做计划。

没准备好的工作，宁可晚一点做。一定要准备好再做，没准备好就花一点时间来准备。

-预防措施

其实一般的情况下救火，最多是前面三分钟，过了三分钟就逃命，叫消防车来收尸，防火比救火要重要得多。如果防火就不用救火了。

-价值观的澄清

告诉工人他在为自己工作。好好干，干好了以后可以多挣钱，可以多学东西多进步。

他知道了以后跟不知道差很远的，“我要干”跟“要我干”是不一样的。所以，这个问题要慢慢澄清，如果不澄清，后面好多问题都会发生。

-人际关系的建立

-增强自己的能力

\_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_月工作计划

工作进度 完成情况 工作项目	日期		一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	执行人	负责人		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			



这个图叫做甘特图。我们做项目的时候常用到这个图，也可以用来做工作计划，这个图里面少了的工作标准，可以在工作说明书里找到。

计划做的越长，它的可控性就越差，但是越短，成本太高，每分钟都做计划不划算，月度计划、周计划应该还是比较合适的，日计划就稍微细了一点。

做计划是好，但是要考虑成本，考虑投入的人力和物力。

有的事情是很好，但是我们不做，因为成本太高了，我们要养成时刻进行成本核算的习惯。

JIT生产的长、中、短期计划

JIT是一个非常实用的生产计划。几乎所有的企业都是按订单生产的，所以，JIT的这个生产计划几乎是每一个企业都要做的。