

案例正文：

嘉培：生产模式变革的困境¹

摘要：生产模式的变革作为组织变革最重要的形式之一，是企业在动荡环境下获取竞争优势的主要方式之一，但是它的失败也常会导致整个企业管理的混乱，甚至是一蹶不振，所以，它的成功与否对企业影响无疑是巨大的。生产模式变革成败的影响因素是多维的，不仅体现在生产的技术和组织环节上，更表现在组织中的“人”的因素上。嘉培工艺制品有限公司正在尝试进行从“夫妻档”式的生产模式到流水线式的生产模式的变革。那么变革过程中主要的动力和阻力会是什么呢？如何理解这些动力和阻力的根源、可能产生的影响力及其可能的演变过程？又如何找到解决问题的可行办法呢？这种生产模式的变革真的能产生如高层管理者所预期的效果吗？

关键字：生产模式；变革；动力；阻力；解决方案

0 引言

嘉培工艺制品公司目前（2009年）采用行业主流的生产方式，即由单独一个工人或最多两个工人一起完成整件工艺品的生产，即俗称“夫妻档”的方式。这种方式的生产效率主要取决于工人对整件产品生产相关的所有操作和动作的熟练程度。由于手工艺品的生产工艺的复杂性，生产工人的熟练程度往往差异很大，所以工人的生产效率也存在很大差距。嘉培公司的高层管理者意识到可以将工业生产中流行的“流水线”生产方式，即将一个产品的生产过程细分为若干简单的有先后次序的工序，每个工人仅负责其中一道工序，然后由一组工人组成一条流水生产线，轮流完成所有这些工序来共同完成一件产品的生产。他们认为，这样能够显著提高生产的分工程度，有利于“新手”在短时间内迅速成为熟练工人，所以，有可能会带来整体生产效率的根本性提升。因此准备采用新的流水线的生产方式。

但是，改变生产方式的想法并没有得到公司内部员工的支持；相反地，上至车间主任，下至一线生产工人，几乎所有人都对此持反对态度，他们都坚持按照

-
1. 本案例由汕头大学商学院的林泉副教授和黄晓华共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

旧的模式组织生产。如果你是公司的总经理，面对这种情况，应该如何做出决策呢？应该推行新的流水线生产方式吗？如果要推行，你会如何实施呢，如何说服反对者呢，还会遇到那些问题？可能的风险是什么呢？

1 背景

1. 行业情况

手工艺制品行业是一个典型的劳动密集型的行业，由于行业的进入壁垒不高，行业的进入门槛较低，所以这个行业的竞争也异常的激烈。

总经理助理兼行政部经理林佳佳先生（以下简称林先生）说：“……比如公司的熟练工人如果对收入不满意离开公司，就可能在附近很容易地租到一块地方，再雇佣几个人来，进行简单的培训就可以开工了。而且他们还可能成本上的优势，主要表现在租用的场地租金便宜，不用缴纳各种税费，而且可以通过偷工减料的方式减少用料成本，如少刷一些胶水，采购低质量的原材料等，这样生产出来的产品在短时间内很难发现，当然时间长了就会出现质量问题……”

手工艺制品行业的生产方式仍然比较落后，尽管规模很大的公司拥有很大的厂房和大量的比较先进的生产设备，但是，就生产的组织而言还基本保持作坊式的生产，即由单独一个工人或最多两个工人一起完成整件工艺品的生产，又俗称“夫妻档”的生产方式（如附件中的图 1 所示）。

林先生说：“……手工艺品的生产组织方式很简单，工人把产品需要的原材料领出来，然后一个人用手工完成所有的操作。比如这个比较漂亮的纸盒，是先把裁剪好的纸板在四个方向折叠起来，然后在四个脚用胶布贴起来，纸盒的形状就出来了，然后在外面包上一层比较好看的纸，盒子的下半部分就完成了，上半部分是盒子的盖子，做法类似。之后再把蝴蝶结粘贴在盒盖上，这样漂亮的盒子就完成了。一个工人单独完成所有的工序。通常情况是一个人，有时候是两个人，就夫妻一起，因为刷胶水需要一些等待，这样夫妻配合可能会比较好。……”

手工艺制品行业的单件产品的利润比较低，特别是常规的手工艺品，比如常规性的纸盒，所以通常需要通过批量来获取利润，或者通过那些带有一部分设计的技术含量高一些的产品来获取利润。这个行业的季节性波动比较大，另外客户通常对交货期的要求又非常的高，所以会产生一个矛盾，一方面公司需要保持足够多的工人，这样才能满足客户对交货期的要求；但是另一方面，碰到订单少的时候，太多的工人无法开工就会成为一个问题。解决这个问题一个办法通常是让这些工人在没有订单或者较少订单的时候生产那些常规性但是需求量很大的产品，比如常规性的纸盒。

林先生说：“……比如这些纸盒，是比较普通的纸盒，一个就卖几分钱，公司保本都很困难，甚至是亏本的，但是我们还是要做，目的非常的简单，就是让工人在没有订单的时候做这些纸盒，以保证工人能够有活干，不然他们就肯定会离开公司（注：这个行业的工人的薪酬模式一般都是采用计件工资）。如果公司很多工人离职，工人数量太少，那我们的客户一般就不会给我们下订单。……”

2. 公司的情况

嘉陪公司的全称是汕头嘉培工艺制品有限公司，系台商独资企业，公司成立于 1997 年，公司成立的注册资本及投资总额为港币 300 万元，经过多次增资扩产，公司目前的注册资本为 500 万港币，实现月生产量金额达 600 万港币。公司主要生产产品为：手袋、时款袋、包装品袋、包装盒、首饰品的盒类。主要客户为包括 AVON, LANCOME, LIZCLAIBORNE, BOOTS, MACY'S……等国际知名品牌或是跨国连锁企业。

嘉陪公司分别在台北、香港、惠阳及汕头设有公司及工厂，公司非常重视对人才及设备方面的投资。汕头公司目前有员工 300 多人，其中管理人员 75 人，技术开发部的技术及专业人才约占管理人员的 15%；其中受过高等教育的管理人员占 25%，受中等教育的占 45%，初中文化以上的员工占 30%，公司厂房连宿舍约 8,000 多平方米。

嘉陪公司主张“质量就是公司的生命”为经营理念，以更好的管理、更好的人才、更好的技术、生产出一流的产品，朝着成为世界一流的工艺品专业制造厂家及公司为公司发展的目标。公司认为持续改善品质是嘉培公司成为世界一流的工艺品制造厂家的动力源泉。为此，嘉培公司努力引进更好的设备及管理概念，并不断积累经验，为持续改善产品的质量做不懈的努力。

2 生产模式变革的困境

1. 生产模式变革的提出

嘉培公司在 2009 年之前采用的生产模式和其他手工艺品公司的生产模式是一样的，即由单独一个工人或最多两个工人一起完成整件工艺品的生产制作，即俗称“夫妻档”的生产组织方式。但是，2005 年公司总经理卢先生就开始有改变生产模式的设想，而且当时的目标是类似“变形虫”的生产模式，即生产的组织方式可以随着不同的订单规模和不同的交货期而不同。

总经理卢嘉华先生（以下简称卢先生）说：“……其实我在五年前就有跟他们提起这个事情，但是他们没有办法接受，……其实我当年的想法是这样，就是要不断变化的，没有固定式的流水线，比如说我们今天这个订单如果只有五千个，我可能需要八个人的流水线，可是如果这个订单我有一千个，我可能只要三

个人的流水线或者是五个人的流水线，当我这个订单有十万个的时候我的这个流水线上就有二十个人。所以说，我没有一个固定式的流水线，当初我最早的构想就是这样，当我有单的时候，我就挑个组长，要这组长来带这些人，当我们这个订单结束的时候，这个组长他的功能就消失了，就是他也不是组长了，他是属于机动型的，但是我们给他一定的工资保障，让他做一名机动型的组长，可能是因为他们不习惯这样的流水线，现在他们一直都没办法接受这种机动型的流水线。……”

2. 各方的态度

(1) 高层管理者的态度

高层管理者，特别是公司的总经理是生产模式变革的首倡者。他们认为工业生产的流水线生产方式应该也同样适用于手工艺品的生产过程。而且这种方式能够从根本上提高生产效率、产品的质量和生产产出的连贯性，而且对熟练工人的依赖程度也会下降。

卢先生说：“……其实做流水线它的几个优势是，一个，你的新工人几天后他就上手了，他就可以基本上站在这个流水线上。还有一个就是，它的这个工序如果排得好的话一天的产出量会很大，就不会像我们以前那样，比方说你做一百个，我做一百个，他做一百个，人人都做一百个，这样会产生个空窗期，就比如我们做了三天，一个成品都没有，第四天我出了一百，然后我再空三天，第四天我再出一百。一个人做成品就会有这样的问题，他就会有这样的空窗期，流水方式就没有这样的问题。……”

尽管如此，高层管理者在知道生产车间管理者和工人的态度后，他们也有很多的担忧，因为他们担心如果大家抵制这种方式，生产就没有办法开展，所以在很长时间里都没有付诸实施。

卢先生说：“……那个时候因为我们一个就是说这个利润情况比较好，所以也就没有这个压力了，就是这种生产上的压力；另一个是竞争没有那么激烈，环境上可能没有那么多的客户的压力，也就是说客户他没有在价格上过分的逼你。所以我们也一直按照旧的方式生产。……”

卢先生说：“……从车间主任到工人，所有的人都反对这个流水线，他认为呢做流水线，会让工人都跑光。其实当时外面的厂都没有做这样的流水线，那如果这么多人个个都不愿意这样的话，那一定就会有很多人跑掉。……”

卢先生说：“……那时候也没那么多空间让你去试，我有听他们说先拿一些单子来试一下，但是阻力很大，就像我自己本身那时候又在推动其他很多方面的东西，我们正在推动一些其他企业内部的变革和制度，推行一些新的绩效考核。那时候我们想的就是说用绩效考核这个方式来激励让他们提高产能，这一块就没

有那么大的压力。……”

另外，高层管理者也意识到，流水线的生产方式和传统的“夫妻档”的生产方式比，会带来更多的问题和挑战，主要包括工序安排和质量的控制等方面。而在这些方面，公司上下都没有积累过相应的经验。

卢先生说：“……流水线的实施难就难在，一个是安排调动，然后是质量控制这几方面。因为你安排上面，如果排序排得不好的话，会造成很多人没事做，所以刚开始排的不好会造成前面（工序）有事做，后面（工序）没事做。每个人的工作岗位你要了解，哪一个人做哪一个工序，就是能把他的工作排得刚刚好。然后，另一个就是质量方面，因为质量方面流水线有存在一个问题是，我做完了这道工序到了下一道，下一道如果不检查的话，整个产品出来就白做了。出现问题最后是属于谁的责任呢，大家就会吵起来。所以说在质量控制上面相对要难控制一些。……”

（2）生产车间管理者的态度

车间管理者的态度出乎了高层管理者的早先的预料，他们是新的流水线的生产方式的反对者。经过了解，车间管理者反对新的生产方式的原因也是很多的。

林先生说：“……正如一位车间管理者说的，我们过去的方式不是挺好的吗，干吗还要改来改去的？还没听说汕头有那家公司不是像我们这样干的。我们产品生产太特殊了，需要有经验才可以的，你说的这种方式是行不通的……”

卢先生说：“……2005年的时候就一直想要改，一直改不过来，就是车间主任他们反对很大。一个就是，老是争议的是质量问题，所以这东西好像谁都来反驳，他老是认为这东西到时候，不知道是谁来决定这个。……”

卢先生说：“……流水线方式的车间管理者，他必须要掌握有那几道工序，特别要注意，工序中不能够出现瑕疵。……他们有些人就不想把事情搞得太复杂，因为作为一个车间主任，他同时要面对七八十个工人，他压力会很大。他有时候面对这些东西的时候他只好放掉对不对，就是做回原本的这些。这是他的惯性思维，所以他只能做回原本的那个模式。……”

林先生说：“……我们这行业就变成说中层跟基层管理人员跟工人之间的利益结合的很紧密，因为有很多工人是他的这个管理者，比如说这个组长的亲戚，或者老乡。所以，每个月打工价，这感觉是跟这个管理者没有什么关系的，但是会影响到下面他这什么亲戚他们的利益，所以他们有时候会变成站在工人的这个角度去想。……”

（3）生产工人的态度

车间生产工人的态度并不一致，存在两种不同的看法，即熟练工人的态度和普通工人（指不太熟练工人或新手）的态度是不同的。熟练工人是生产模式变革

的坚决反对者，因为他们认为采用新的流水线的方式进行生产，他们的收入会和流水线上其他的新员工的收入水平相差不多，实际上就导致了他们收入的减少，所以他们是坚决的反对者。他们甚至威胁说，如果让他们以流水线方式进行生产，他们就要离开公司。

卢先生说：“……还有一个问题，那时候有很多熟练工人，我们全部有一百个左右吧，都是熟手，他们不愿意。……他们已经习惯，我做这东西，我大概知道这个工价在哪里，我一天只要做这么多，比如说我一个人做这个产品，我一个做五毛钱，我一天只需要做一百个我就赚五十块，他就很有底，但它流水线的东西，他就好像没有底了，不知道我这到底一天我能做多少产品出来，然后我一天能有多少收入，他没看到实际的收入，他们就很担心。……”

车间里的普通工人的态度显然比较复杂一些，一方面他们并不知道新的生产模式是否能够给他们带来什么新的需要学习的东西，是否会带来更多的工作量，更重要的是不知道是否会带来什么样的收入的变化。所以，他们基本上处于观望的态度。

林先生说：“……普通工人他们倒是觉得无所谓，反正他们也不知道自己在生产线上能够赚到多少钱。……”

3. 是该作出决策的时候了

2008年年底出现的一个新情况，似乎成了生产模式变革的直接导火索。嘉陪公司和一家国际著名的化妆品公司，玫琳凯签订了一张数量很大，交货期很短的订单。这张订单如果只依赖于本工厂的工人，在传统的生产模式下进行生产是无法完成的。

卢先生说：“……主要是我们当时（2008年）年底接到一张单，是玫琳凯的一张（订）单。他限定我们要在年前十二月底出货，可是那时间段很短，然后那个单几十万个，如果按照原来那种方式（生产），我们计算，是绝对不可能完工的。不可能完成的任务。……”

解决这个问题其中一个可行的方法是将订单分包给附近的生产商生产。这种分包的方式在汕头手工艺品行业是非常普遍的现象，但是分包的运作方式存在很大的隐患和风险。

卢先生说：“……这边一些小的作坊很多，（运作方式是）假设我发给你一千个（订单），你就会发到下面五个家庭去，每一家做一百个，然后你自己再做几百个，做完交给我，然后我就检查一下，包装一下就好了。其实这样子做是非常的不稳定。你想，五家人做出来五个样子，你比方说你做一个样子你送过来然后我检查，我又不可能每个去给你查一下。其实这样子存在很高的风险，因为我看到现在的客户对这东西的质量要求，像现在这么高的情况下是不可行的。……”

这个时候，总经理卢先生又想到了另外一种办法，即该用流水线生产方式来提高产量，进而解决大订单的问题。但是，他也意识到在短时间内匆忙改变生产模式可能会带来许多意外的问题。所以，应该如何解决所面临的生产订单问题呢？外包还是自产？传统方式还是流水线方式？无论如何，都是该作出决策的时候了。如果你是总经理卢先生，你会作出什么样的决策呢？

（现在请您先花大约 10 分钟的时间来分析和思考上面的决策问题，然后再往下看……）

3 后续的发展

1. 嘉陪公司的决策

2008 年年底，嘉陪公司在接到大订单，并预计采用传统的“夫妻档”的生产方式无法按时完成生产任务的时候并没有采用“外包”的方式，而是决定尝试采用流水线的生产方式来解决生产订单的问题。

卢先生说：“……2008 年底，因为这张订单数量比较大，然后呢，我们当时的人力也越来越少了，三年前（2007 年）货源也开始短缺了，薪资也开始上涨了，所以因为这样子的情况，也就开始逼着我们非得做这个流水线的生产。……”

由于订单数量大，传统的方式无法完成已经签订的订单的任务，所以这种情形也为总经理推行流水线生产方式提供了一个极为有利的理由。

卢先生说：“……所以就是只能是逼着他们（车间主任）说，既然你们觉得（传统的生产方式）是绝对做不出来的，那你只能去尝试另外一种方式了。……”

2. 嘉陪公司的行动

尽管推行新的流水线的方式的决策已经作出来，但是惯性思维和各方的阻力仍然非常巨大。为了能够尽可能减少各种阻力的作用，总经理卢先生采用了多种途径加以应对，其中包括亲自挂帅上阵、样板示范和保证最低收入等措施。

卢先生说：“……2008 年底，我就跳下去，自己去带个车间，这样就等于是我要身体力行了。我觉得你要到底下去做，他们才有办法服从你。那我有对他们做一些承诺，就是保障他们这个月最少可以赚到多少钱。……”

卢先生说：“……然后呢我就把车间里面差的（工人）挑出来，应该说是车间里面最差的，挑了差不多四十个，三十几个。……”

卢先生说：“……其实你这个车间好像就是个样板给他们看，好像现在香港“一国两制”给台湾看一样，所以这个样板，给大家看了，就是做流水线之后所产生的这些差异在哪里。……”

除此之外，总经理卢先生还将曾经在类似的流水线上工作过的“回炉”老员工安排在生产排程等关键性的岗位上，发挥他在特殊时期，弥补公司在流水线生

产方面经验不足的作用。

卢先生说：“……刚好那个时候我们有一个原本已经离职的员工进来，那个员工他在别的地方也是有做过流水线的。我就让他跟我一起带这个车间，先把这个整个工序，怎么样变成流水，然后每一个工序需要多少人力把它计算出来，然后就可以计算出每天的产量，一天可以做多少个就可以算出来，再安排配套的人，因为我们不是三十个人全部都做这些的，还有十来个人是做一些配件的，然后再搭配，然后让这个生产方式产生效应。……”

3. 嘉陪公司决策执行的结果

从实际的运行结果来看，嘉陪公司的流水线生产方式的尝试取得了很大的成功。主要表现在实施的过程比较顺利，流水线的方式实施后，熟练工人没有流失，反而增加了。

卢先生说：“……没有熟练工人流失，反倒有人进来。因为大家看到生手都可以赚到八十块钱，所以在一两个礼拜后马上就产生了宣传的效果，然后大家知道这流水线搞得还真的是不错。然后工人向外面朋友介绍说这单子这么大，又可以做这么长时间，一天还可以赚这么多钱，很快就吸引外面的人进来。所以反而因为这张单子而做得比较好一点，吸引了一帮人进来……”

另外，生产的质量和效率都有了显著的提升。在实施2周后，实验组的效率就比传统组有了显著的提升。

卢先生说：“……流水线方式至少可以提升（生产效率）百分之六十，……以前你要多少工人一天才能做七八千个盒子，如果说一个工人一天做六十个，你要一百四十个人左右才能做出来。五六十个，如果一个人做出来的话，它还要一百四十个都是熟手。但是我们现在呢，大概是有八十几个人左右就可以做出七八千个，它不用全部都是熟手，差很大，差别太大了……以前做这东西，它就是你做你的样子，我做我的样子，因为这种手工捏出来的东西对不对，你要捏的圆一点，方一点，其实这个你是没法控制的。……”

其次，这次变革的顺利实施对改变管理人员和工人对公司管理变革的态度有了很大的影响作用，特别是给员工的惯性思维带来了很大的冲击。

卢先生说：“……其实最大的获益我觉得，就是管理人员跟工人他有一些思想上的转变。我们觉得对大家来说，（现在）他们都比较能够接受新的思维，也认同卢总你讲的这些东西，他能够实现过去不能实现的，然后他也认同你一些重大改革，以后来安排这个工作就相对要更顺畅一些……”

4 未来的挑战

采用流水线生产方式给嘉陪公司的发展带来了明显的效益，但是目前公司也

面临了其他一些管理方面的难题。总经理卢先生认为公司所在的区域文化、投资环境和地区性口碑对公司的未来的发展造成了很大的影响。另外，公司目前还面临着未来发展方向的选择问题。

卢先生说：“……其实潮汕地区这边它也形成一个比较独特的文化，企业模式和文化模式也是比较独特。它同时也存在一个很大的问题其实是政府它没有出来主导，政府不主导的话这些乱七八糟的加工厂就冒出来。你看在长三角这一带很少有这种小加工厂，为什么呢，它至少要求你有营业执照，基本的消防措施。如果你这些东西都没有，就不让你开。但在这里不一样，他找三五万块钱就可以搞一个加工厂。那其实政府它存在的问题比较大，它如果不划一个框，大家都在这个框里，把这些不好的剔除，就是劣币驱逐良币。……”

卢先生说：“……因为这种做法（将大订单分包给小作坊生产的方式），潮汕地区其实它把自己的这种名声都给打坏了。现在很多客户一听到你在汕头厂做的，他就是用各种方式去拒绝你，他就不敢把这单子给你做。它这个对我们也是有影响的，我们是感受很深的。因为客户一听到你在汕头做听到都害怕，他不知道你们发的会到哪里去，实际上发出去做的东西真的未必很多，这几年我们没有发出去给大家做过，这个问题太多……”

卢先生说：“……有的国家它对产品的质量要求很高，比如英国，日本，德国，他们国家要求很高，它听到你在汕头做它怕；有的国家很低，比如说南美洲，非洲，中东，他管你在哪边做。所以说，可能汕头这边，它以后面对的客户群呢可能就会比较偏向于那些要求比较低端一点的。所以市场就是这样，它这板块一直在移动，那你企业要看它自己要往哪条路走，我这要往高端的走，我是要跟低端的分清。那我们企业是存在着压力是我们是走正规企业，就是说包括人员，配套，管理人员，公司待遇，各方面都需要做正规。往高端的走，我们就不可能停留在现在的位置，要不然就你要跟低端的拼，就要去找一些品牌，客户帮他们代工，这样就越走越偏向高端，那低端的这一块可能就很难做，所以就存在这个问题。……”

5 附件



说明：该工作场景为贴盒车间，每个工人都单独完成整个纸盒的所有工序

图1 传统的“夫妻档”生产方式下的工作照



说明：该工作场景为“盒子”的流水线生产车间，每个工人仅完成盒子生产中的一道工序，最前面这位工人正在进行盒子盖面的“刷胶水”工序

图2 流水线生产方式下的工作照

(案例正文字数: 8,119)

Jiapei Craftwork Company: Dilemma of Production Model Transformation

Abstract:

Production model transformation is one of the most important types of organization transformations and the source of competitive advantage where the firms can achieve under the tough environment. But the failure of transformation will bring firms mess in management and operation, and even can't recovery after a setback. So the transformation has significant effect on the firm. There are many factors that influence the success of production model transformation, e.g., technology, organization and human side which is more important. Jiapei Craftwork Co., was trying to conduct the production model transformation from "family workshop model" to "pipelining model". What were the driving forces and resistance forces in the transformation? How to understand and identify the deep sources and their evolution path of all kinds of forces? How can you find the problem solution? Did the result of transformation reach the expectation of top managers?

Key words: Production Model; Transformation; Driving Forces; Resistance Forces; Problem Solution