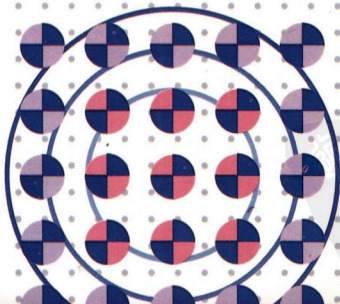


企業人動腦系列
BBUSINESS 101

杉山友男／原著
呂山海／編譯

3U MEMO 現場改善方法



書泉出版社



所謂3U乃指：不合理（Unreason-
ableness）、不均勻（Unevenness）、
無效（Uselessness）。

所有的工作場所都有3U的存在，但
卻沒被察覺出來。此乃因每天在返覆
的生產活動中，陷入了習慣性動作。
作者以其實務經驗提出新的觀念，告
訴我們如何打破習慣、發覺3U、解
決問題。是一本不可多得的好書。

ISBN 957-648-064-7



智慧累積而成書，
流水涓滴而為泉，
美好成熟的心靈滋長，盡在書泉。

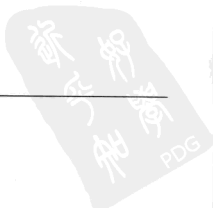
新華書局
PDG


書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS 101

杉山友男／原著
呂山海／編譯

3U MEMO
現場改善方法



書 名/3U MEMO現場改善方法

原作者/杉 山 友 男

編譯者/呂 山 海

發行人/楊 榮 川

發行所/書泉出版社

台北市銅山街1號

局版臺業字第1848號

電話：(02) 3569060

傳真：(02) 3932365

劃撥：0130385-3

印刷所/茂榮印刷事業有限公司

台北市西園路二段140巷49號

電話：3089357・3061972

版 次/ 77 年 12 月 初 版

80 年 9 月 再 版

定 價/ 150 元

如有缺頁倒裝請退回換新

ISBN 957-648-064-7

新
華
社
PDG

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

原著序

所有的工作場所都有3U (Unreasonableness不合理, Unevenness不均勻, Useless無效) 的存在。在這種情形下, 能發覺3U的話, 問題就能解決。但是, 大都沒有察覺出來。其原因不外乎在每天反覆的生產活動中, 陷入了習慣性動作。

而打破這種習慣化的動機是什麼呢? 在某企業擔任製造負責人的我, 幾乎每天都在思考這件事。在試行錯誤中摸索, 寫了幾本解決問題的書, 有「山葉發動機之現場改善發想法」、「改善發想之培養法」, 進而有「改善語錄」、VTR「向零3U挑戰」等書的出版。

本來筆者的觀念和本書中所介紹的「零3U工程」手法, 並沒有什麼值得提的。但在講習會裏, 既得到聽講人的回響, 最近又獲得各企業的贊同而推動此項活動。

此外, 承襲這個觀念和做法的公司日益增多, 實在讓筆者感到欣慰。在受聘為各事業所之技術顧問之間, 又累積了一些知識、技術。

因此, 為使觀念及基本的處理方法不致於有錯誤的傳達, 而重新體驗工人的生活與意義。這次以指導發想法為目標, 修訂本書重新發行。

在此僅向提供本書事例、資料的各公司, 以及本書發行之際, 給我這個機會的日本能率協會

出版・情報開發本部副部長內山和也氏致十二萬分的謝意。

筆者才疏學淺，諸君笑覽拙著之後，若能賜與批評、指教，實感慶幸。

昭和六十二年晚秋

杉山友男

新和書
PDG

推介本書

——何謂3U MEMO？

浪費在那兒攔着，沒有「那就是浪費」的認識的話，就無法發現浪費。那麼，如何才能輕易地發現浪費呢？同時要如何與消除浪費的行動結為一體呢？筆者以自身摸索之經驗為中心，在本書中詳述自己的信念，並介紹必定成功的改善手法——3U MEMO。

△3U MEMO——優點・效果

- 以驅逐3U（Uselessness 無效、浪費，Unevenness 不均勻，Unreasonableness 不合理）為目標，不斷從事現場指導的筆者，由其豐富的經驗創出的獨特手法。
- 任何人均可立即使用且必收效果的手法。由諸多的指導實例可佐證。
- 對現場、現物目不轉睛地觀察5分鐘。
- 發現問題點時，即使尚未想出解決方法，也要有記錄問題點的習慣。
- 逐次將改善所得之成果填入，使其與改善案相結合。

- 由於瞭解解決之經過與結果，達成改善日誌之任務。
- 此改善日誌可當作專門知識集，活用到工作現場改善活動上。
- 作為改善活動成果統計用之工具，發揮相當的威力。
- 是有效推展小集團活動的最適當手法。



企業人動腦系列

以實務為主導，以經驗為內容，企圖
在理論的基礎上，融入實務的經驗……

- | | | |
|--------------------|-----|---------|
| 【3F01】圖解式經營分析(1) | 葛東萊 | 編譯／150元 |
| 【3F02】圖解式經營計畫(2) | 葛東萊 | 編譯／150元 |
| 【3F03】定點巡迴行銷術(3) | 林敏生 | 編譯／150元 |
| 【3F04】損益平衡點分析(4) | 洪騰岳 | 編譯／150元 |
| 【3F05】如何靈活調度資金(5) | 鄧 蕙 | 編譯／180元 |
| 【3F06】全面品管入門(6) | 葉德芬 | 編譯／150元 |
| 【3F07】掌握生產流程(7) | 林敏生 | 編譯／120元 |
| 【3F08】求職與面試(8) | 戚大任 | 編譯／120元 |
| 【3F09】成本計算簡析(9) | 林敏生 | 編譯／180元 |
| 【3F10】自我啓發(10) | 戚大任 | 編譯／120元 |
| 【3F11】新產品開發(11) | 林敏生 | 編譯／120元 |
| 【3F12】冠軍推銷員(12) | 林慶玲 | 編著／150元 |
| 【3F13】戰略經營(13) | 陳湘碧 | 編譯／120元 |
| 【3F14】銷售心理學(14) | 李學熙 | 編譯／100元 |
| 【3F15】無缺點的存貨管理(15) | 鄧 蕙 | 編譯／150元 |

- 【3F16】迎向新階層消費時代(16)林敏生 編譯/150元
- 【3F17】給新鮮管理人(17)林慶玲 編譯/150元
- 【3F18】企業參謀(18)林敏生 編譯/100元
- 【3F19】企業經營13致命傷(19)劉慧娟 編譯/120元
- 【3F20】企畫書●提案書之制作(20)崔湘山 編譯/150元
- 【3F21】計畫與執行(21)葉德芬 編譯/120元
- 【3F22】靈活的經營智慧(22)陳湘碧 編譯/120元
- 【3F23】企業成熟期的成長戰略(23)洪騰岳 編譯/150元
- 【3F24】企業成熟期的差別化戰略(24) ...洪騰岳 編譯/120元
- 【3F25】企業變革期的體質轉換戰略(25) 洪騰岳 編譯/120元
- 【3F26】圖解商店經營術(26)許麗鳳 編譯/180元
- 【3F27】新點子●腦激盪(27)許麗鳳 編譯/120元
- 【3F28】人性的經營智慧(26)陳靜萱 編著/120元
- 【3F29】創新的企畫力(29)許逸雲 編譯/120元
- 【3F30】需求預測入門(30)方世榮 校閱/270元
- 【3F31】總務管理(31)簡錦川 編譯/120元
- 【3F32】市場預測方法一百種(32)方世杰 校閱/250元
- 【3F33】租賃還是購買(33)方世榮 校閱/250元
- 【3F34】利息●分期付款●養老金的計算(34)
.....楊燦煌 編譯/120元
- 【3F35】經理人的藝術(35)方世榮 校閱/150元
- 【3F36】贏得優勢(36)楊燦煌 校閱/230元
- 【3F37】豐田式現場管理(37)李常傳 編譯/150元
- 【3F38】成本管理(38)楊燦煌 編譯/180元
- 【3F39】行銷實務(39)張希誠 編譯/150元

- 【3F40】目標管理實務(40) 呂山海 編譯／120元
- 【3F41】風格獨特的小店經營(41) 玟 珊 編譯／180元
- 【3F42】精打細算(42) 玟 珊 編譯／150元
- 【3F46】市場調查實務(46)臺灣版 黃偉強 編著／150元
- 【3F47】進出口貿易新技術(47)臺灣版 ... 錢益明 編著／130元
- 【3F48】進出口貿易糾紛的處理(48)臺灣版
..... 錢益明 編著／130元
- 【3F49】新女性：風尚的主流(49) 彭梅蘭 編譯／150元
- 【3F50】市場登陸戰略(50) 張希誠 編譯／120元
- 【3F51】熱門商品開發法(51) 簡鴻業 編譯／120元
- 【3F52】工廠工程管理(52) 楊燦煌 校閱／220元
- 【3F53】企業診斷要領(53) 楊燦煌 校閱／150元
- 【3F54】採購管理(54) 簡錦川 編譯／180元
- 【3F55】企業參謀（續）(55) 林敏生 編譯／120元
- 【3F56】順應潮流的新管理者(56) 王為清 編譯／120元
- 【3F57】代理店、特約店的戰略(57) 李常傳 編譯／150元
- 【3F58】推銷秘訣101招(58) 葉子明 編譯／120元
- 【3F59】如何成爲一位優秀管理者(59) ... 鄭耀本 編譯／150元
- 【3F60】成功的行銷(60) 陳靜萱 編譯／120元
- 【3F62】庫存管理(62) 葉德芬 編譯／180元
- 【3F63】圖解財務報表的奧秘(63) 鄧 蕙 編譯／150元
- 【3F64】設備管理(64) 楊燦煌 編譯／180元
- 【3F65】決策、目標與經營理念(65) 葉文倩 編譯／120元
- 【3F66】快速促銷的店鋪設計與商品陳列(66)
..... 許麗鳳 編譯／150元

- 【3F94】 如何在美國經商(94)林明正 編譯／230元
- 【3F95】 如何抓住顧客(95)譚明玉 編譯／120元
- 【3F96】 簡報技巧(96)劉玉琪 編譯／150元
- 【3F97】 貿易洽談技巧(97)楊燦煌 編譯／150元
- 【3FA0】 統率力101法則(100).....彭梅蘭 編譯／120元
- 【3FA1】 3U MEMO現場改善方法(101)呂山海 編譯／150元
- 【3FA2】 企業家的戰略頭腦(102)楊燦煌 校閱／180元
- 【3FA3】 支票使用實務(103)王毓仁 編譯／200元
- 【3FA4】 診治企業經營弊病(104)方世榮 校閱／250元
- 【3FA5】 如何消除不良品(105)王為清 譯／150元
- 【3FA6】 貿易人員語言溝通技巧(106) ...楊燦煌 編譯／180元
- 【3FA7】 工廠作業員須知(107)鄭榮基 編譯／120元
- 【3FA8】 美國企業行銷錯誤的個案分析(108)
.....呂勝瑛 編譯／150元
- 【3FA9】 感性消費・理性消費(109)林敏生 編譯／150元
- 【3FB0】 消費者行為與營銷策略(110) ...方世杰 編譯／250元
- 【3FB1】 創造性地降低成本(111)楊燦煌 編譯／180元
- 【3FB2】 如何做好總務工作(112)楊鴻儒 編譯／150元
- 【3FB3】 市場心理學(113)方世杰 編譯／180元
- 【3FB4】 如何成為世界級的製造業者(114)方世杰 編譯／220元
- 【3FB5】 如何進行對大陸投資(115)楊燦煌 編著／180元
- 【3FB6】 降低成本・創造利潤(116)方世杰 編譯／220元
- 【3FB7】 事務分析實務(117)洪騰岳 編譯／130元
- 【3FB8】 經營管理心理學(118)楊燦煌 校訂／280元
- 【3FB9】 生產計畫的方法(119)洪騰岳 編譯／150元

- 【3FC0】 剖析中國大陸「開放經濟」的虛實(120)
.....楊鴻儒 編譯／100元
- 【3FC1】 安全管理(121)呂山海 編譯／150元
- 【3FC2】 財務管理入門(122)楊鴻儒 編譯／150元
- 【3FC3】 商戰新招—零庫存營銷制(123) 許逸雲 編譯／120元
- 【3FC4】 行銷戰略策劃(124)呂芳華 編著／120元
- 【3FC5】 在職訓練新法(125)張康樂 編譯／150元
- 【3FC6】 賣場設計新魅力(126)楊鴻儒 編譯／150元
- 【3FC7】 韓國，第二個日本(127)張康樂 編譯／150元
- 【3FC8】 蘇聯經濟與對外經濟聯繫手冊(128)
.....書泉編輯部 編譯／500元
- 【3FC9】 經貿談判實用技巧(129)楊燦煌 校閱／220元
- 【3FD0】 人事薪資管理與改善(130)洪騰岳 編譯／180元
- 【3FD1】 國際貨幣投資與操作(131)王良欽 編著／220元
- 【3FD2】 高科技時代的挑戰(132)黃智輝 著／200元
- 【3FD3】 責任中心規劃實務(133)陳宗賢 著／150元
- 【3FD4】 本田公司成功的秘訣(134)霍士富 編譯／150元
- 【3FD5】 公共關係實務(135)楊燦煌 校閱／160元
- 【3FD6】 商店安全五四三(136).....伍適山 編著／180元
- 【3FD7】 創業指南(137)林沅漢 編譯／180元
- 【3FD8】 臺灣經驗的省思(138)黃智輝 編著／300元
- 【3FD9】 日本的人事勞務管理(139).....鄭耀本 著／320元
- 【3FE0】 討價還價技巧(140)光積昌
胡庄居 譯／200元
- 【3FE1】 外匯債券報章資訊的導讀(141) ..王良欽 編著
- 【3FE2】 服務業營銷管理.....方世榮 編譯／250元

【3FE3】 日本新賣點283 (143).....劉玉琪 編譯／120元

