

■ 张俊杰 张久达 田世福 沈德汉  
张声雄 编译

XIAN CHANG  
GUAN LI ZHE

[日]新井 警介 著

CAI GAN ZEN  
ZHANG BI DU

# 现场管理者才干增长 必读



■ 中国经济出版社 ■

## 编译者的话

80年代，我国工业企业沿善党的十一届三中全会所确立的基本路线，在开创我国社会主义现代化建设和改革开放的新局面中做出了积极的贡献。许多企业在积极引进先进设备、先进技术的同时，也十分注意研究和借鉴西方国家现代企业管理经验。

从工业化社会转变到信息化社会，以及产业结构的变化，是今天世界正在进行的大趋势。

工业社会是以机械为主角来发展的。机械是由动力机构和动力转换机构两者组成，人们比喻，相当于人体的心脏和手足。机械力的单位称为“马力”，它的力量比人的体力不知要超过多少倍，因而有可能大量制造产品，使社会得以实现飞速的进步和发展。

正在迎来的是以电子计算机为主角的信息化社会。超大规模集成电路装备起来的电子计算机的采用，上万倍地提高了信息处理能力。

以往只是相当于心脏和手足的机械，就又加上了新的头脑，进入了原来只能由人来辨别处理的相当一部分业务，可以由机械来处理的时代。

为适应这种信息化的新时代，对企业现场管理人员提出了一系列的课题。主要有推进工厂管理信息化、软件化；建立与信息化的相适应的现场管理信息；企业协作、资材供应实现网络化；工厂管理机构分层分权化；新技术开发和产品的高附加值化；开展与先进设备相对应的TPM（全员预防维修）制；提高劳动生产率，缩短劳动时间；提高产品质量，降低产品成本；缩短交货期，

削減庫存量，加強售後服務；搞好環境保護，增強生產工人素質；開發新的調動職工積極性的方法；開發新的領導才能。

在完成上述工作時，也將給直接實踐者現場管理人員帶來一系列新的問題，需要現場管理者去解決。這里我們編譯了日本實踐經營研究會匯集的《現場管理者增長才幹必讀》，供廣大企業管理人員和現場管理人員借鑒，如果本必讀能使我國工業企業的現場管理人員的知識和行動能力有所提高，則幸甚。

由於我們水平有限，書中如有不妥或錯誤之處，敬請讀者批評指正。

# 目 录

|              |        |
|--------------|--------|
| 编译者的话        | ( 1 )  |
| 增长才干自我鉴定表    | ( 1 )  |
| 工厂管理格言       | ( 11 ) |
| 管理人员疑难问题查找索引 | ( 15 ) |

## 一、经营管理

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| 适应环境 现场管理人员要适应环境变化                  | ( 21 ) |
| 预测环境变化 用三种模式预测环境变化趋势                | ( 25 ) |
| 企业调整改组 今天,企业为什么要调整改组                | ( 29 ) |
| 生产革新 向CIM(计算机集成制造系统)方向开展<br>生产革新的方法 | ( 33 ) |
| 开发适用人才 发现和培养新时代适用人才的方法              | ( 38 ) |
| 管理体制 用六个层次把工厂管理组建起来                 | ( 42 ) |
| 经营与产品责任 对产品责任制采取预防措施的<br>必要性        | ( 46 ) |

## 二、组织领导

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| 理解自己的职责 现场管理人员是生产产品的<br>教导员 | ( 49 ) |
| 环境要求自觉性 现场管理人员是解决问题的<br>促进者 | ( 54 ) |
| 对自己的总考核 不成功的管理人员的二十个<br>共同点 | ( 58 ) |

|           |                       |        |
|-----------|-----------------------|--------|
| 会议组织      | 管理人员是会议的恰当的调正者        | ( 62 ) |
| 现场管理的改革   | 现场管理的改革产生出行动          | ( 66 ) |
| 机构诊断      | 用五个项目检查工厂的病兆          | ( 70 ) |
| 管理人员成功的关键 | 作为管理人员, KFS成功的决定因素是什么 | ( 74 ) |
| 管理人员的能力   | 要求领导者具备的十四条素质         | ( 78 ) |
| 领导才能      | 自己职责的测定表              | ( 82 ) |
| PM理论      | 领导能力类型的自我鉴定           | ( 87 ) |

### 三、方针管理

|        |                     |         |
|--------|---------------------|---------|
| 方针的统一  | 把公司方针、部门方针、个别方针联系起来 | ( 91 )  |
| 目标的一致  | 突出自己部门与企业整体效率不相容    | ( 95 )  |
| 目标的次序  | 重视程序的目标设定方法         | ( 100 ) |
| 方针的制定  | 通过四个层次展开起草方针的方法     | ( 104 ) |
| 宣布奋斗目标 | 提出使全体职工注目的构想        | ( 108 ) |
| 精兵政策   | 减五增二, 谋求机构的高效率      | ( 113 ) |
| 业绩与积极性 | PQCD与SMTI两个系列的接近方法  | ( 116 ) |
| 方法和期限  | 达标方法和进度管理           | ( 119 ) |
| 目标的层次  | 实现达标的三阶段法           | ( 123 ) |
| 成果的分配  | 结果的评价和成果分配制度        | ( 128 ) |
| 信息的体系化 | 企业内信息系统的建设和信息的利用    | ( 132 ) |
| 抓住重点   | 推进现场管理改革的三个重点       | ( 137 ) |
| 改善素质   | 从三个方面改善企业素质         | ( 141 ) |
| 综合目标   | 用盈亏分岐点法设定综合目标的方法    | ( 145 ) |
| 综合诊断   | 对企业经营管理进行综合诊断的鉴定表   | ( 149 ) |

#### 四、改进现场管理

- 劳动生产率 提高劳动生产率和附加价值生产率..... (157)
- 提高工作效率 通过提高工作效率来提高生产率的基本  
方法..... (163)
- 提高运转效率 通过提高运转率来提高生产率的基本  
方法..... (168)
- 改进三原则 改进现场管理用新的处理问题三原则..... (173)
- 系统改进 通过系统上的改进来解决问题的方法..... (177)
- 抓住问题 在现场管理上抓住问题的方法与机会  
损失..... (181)
- IE方法之1 应用IE方法须知..... (186)
- IE方法之2 工序分析的好方法..... (190)
- IE方法之3 工作抽样法的好方法..... (195)
- IE方法之4 生产线平衡分析的具体进行方法..... (199)
- IE方法之5 单个产品生产所必需的标准时间管  
理法..... (203)
- QC方法之1 通过索赔处理来解决质量问题的方法..... (208)
- QC方法之2 产生失败事例多的车间, 容易改进  
管理..... (212)
- QC方法之3 1:29:300规律和改进测定表..... (216)
- QC方法之4 通过反复“展开·集中”来解决问题..... (221)
- QC方法之5 错乱是发现现场管理上问题的根据..... (226)
- 降低成本之1 通过无○○工程降低成本..... (230)
- 降低成本之2 减少零部件种数..... (233)
- 降低成本之3 把装配人员减少一半..... (237)
- 降低成本之4 用价值分析、价值工程来削减变动  
费用50%..... (240)

|         |                             |         |
|---------|-----------------------------|---------|
| 降低成本之5  | 削减固定费用也可应用价值分析、价值工程 .....   | ( 244 ) |
| 安全管理之1  | 改善车间环境须知 .....              | ( 248 ) |
| 安全管理之2  | 改善安全管理须知 .....              | ( 252 ) |
| 改进活动之1  | 通过联想, 提出改进现场管理设想 .....      | ( 256 ) |
| 改进活动之2  | 认识、发现和消除无效劳动的方法 .....       | ( 260 ) |
| 改进活动之3  | 切实开展5S活动的方法 .....           | ( 264 ) |
| 改进活动之4  | 良好的合理化建议制度和管理方法 .....       | ( 269 ) |
| 改进活动之5  | 将办事层次和时间减少一半的步骤 .....       | ( 273 ) |
| 改进活动之6  | 防止糊涂、防止疏忽、防止出错 .....        | ( 276 ) |
| 改进活动之7  | 运用预防维修的方法, 改进设备常停现象 .....   | ( 281 ) |
| 改进活动之8  | 改进工厂行政工作的方法 .....           | ( 286 ) |
| 改进活动之9  | 选择符合企业一级的工作方法(I) .....      | ( 291 ) |
| 改进活动之9  | 选择适合企业水平的活动方法(II) .....     | ( 297 ) |
| 改进活动之10 | 全公司性改善活动其成功的关键——蒲鲁甫方法 ..... | ( 303 ) |

## 五、日常管理

|         |                          |         |
|---------|--------------------------|---------|
| 基本管理之1  | 所谓管理是什么 .....            | ( 308 ) |
| 基本管理之2  | 日常管理的管理项目 .....          | ( 312 ) |
| 基本管理之3  | 有活力的计划有可靠的依据 .....       | ( 317 ) |
| 基本管理之4  | 结果是行动的反映, 必须重视管理过程 ..... | ( 321 ) |
| 基本检查之1  | 应以可以检查为前提制定计划 .....      | ( 325 ) |
| 基本检查之2  | 检查应当分项目有重点地进行 .....      | ( 328 ) |
| 基本检查之3  | “直观管理”说到底是管理 .....       | ( 333 ) |
| 管理的规则之1 | 用4M来控制活动 .....           | ( 337 ) |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| 管理的规则之2 日常管理的落实, 标准化是关键 .....     | ( 340 ) |
| 管理的规则之3 落实的要点是把5W2H和4K贯彻到底 .....  | ( 343 ) |
| 质量管理 出色地开展质量管理的秘诀 .....           | ( 346 ) |
| 成本管理 出色地开展成本管理的秘诀 .....           | ( 350 ) |
| 交货期管理之1 交货期管理的秘诀之1/缩短生产周期 .....   | ( 354 ) |
| 交货期管理之2 交货期管理的秘诀之2/后道工序接续方式 ..... | ( 359 ) |
| 设备管理之1 争取最高设备效率的预防维修方法 .....      | ( 364 ) |
| 设备管理之2 培养自主管理, 使设备事故为○ .....      | ( 368 ) |
| 合同管理之1 防止转包费用拖延付款方法 .....         | ( 372 ) |
| 合同管理之2 对外协企业的考核分等方法 .....         | ( 376 ) |

## 六、人才开发

|                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| 录用管理之1 右脑型人才的录用和培养方法 .....            | ( 380 ) |
| 录用管理之2 积极录用女职员, 并提高其工作能力 .....        | ( 385 ) |
| 录用管理之3 提高外籍职工工作能力的方法 .....            | ( 390 ) |
| 能力开发之1 培养T型关键人才 .....                 | ( 394 ) |
| 能力开发之2 由技能职务转为知能职务 .....              | ( 398 ) |
| 能力开发之3 工厂自动化·计算机集成制造系统时代的<br>人才 ..... | ( 403 ) |
| 能力开发之4 把工作时间的20%安排自我教育 .....          | ( 408 ) |
| 能力开发之5 有效地利用特殊素质人才 .....              | ( 413 ) |
| 能力开发之6 突破高令化时代的终身教育计划 .....           | ( 417 ) |
| 能力开发之7 对在国外办厂现场管理的良好指导 .....          | ( 421 ) |
| 精神管理之1 以表相为主, 调动人的积极性 .....           | ( 424 ) |
| 精神管理之2 把热烈的讨论转换成设想 .....              | ( 428 ) |



|        |                       |         |
|--------|-----------------------|---------|
| 精神管理之3 | 确立个性 .....            | ( 432 ) |
| 精神管理之4 | 对有意义的失败给以重奖 .....     | ( 436 ) |
| 精神管理之5 | 使职工向不可能进行挑战的方法 .....  | ( 439 ) |
| 行动管理之1 | 用管理图行动分布画出来 .....     | ( 443 ) |
| 行动管理之2 | 打破小组活动公式化老一套的办法 ..... | ( 447 ) |
| 能力考核   | 把实践能力考核应用于人事考核 .....  | ( 451 ) |
| 人事政策   | 产生活力的人事政策的要点 .....    | ( 456 ) |

## 增长才干自我鉴定表

### ——活用“工厂管理人员增长才干必读”的方法

◎对于现场管理人员，要求他们具有宽广的知识、经验和能力。在本手册中，把它们归纳为102个课题，分成“经营管理”、“组织领导”、“方针管理”、“改进现场管理”、“日常管理”和“人才开发”六大类。

◎如何活用本手册，我们对应102项课题，设定了102个提问，请首先以此进行自我鉴定。

|    |   |
|----|---|
| 5分 | 优 |
| 4  | 良 |
| 3  | 中 |
| 2  | 可 |
| 1  | 劣 |

◎把自我鉴定的结果汇集到下表，得出六个方面的平均分数。

| 分 类         | 自我鉴定总分数 | 课 题 数  | 平均分数 |
|-------------|---------|--------|------|
| 经 营 管 理     |         | + 7 =  |      |
| 组 织 领 导     |         | + 10 = |      |
| 方 针 管 理     |         | + 15 = |      |
| 改 进 现 场 管 理 |         | + 33 = |      |
| 日 常 管 理     |         | + 18 = |      |
| 人 才 开 发     |         | + 19 = |      |

◎将平均分数点到下表上，用线连接起来。

◎请与下面列举的六种管理人员类型相比较，确定自己属于哪一类型：

- A、评论家型    B、技术型    C、实干家型  
D、玲珑型    E、埋头干活型    F、好人型

| 薄弱项目             |                       | 区 分 | 现 状     | 期 限 与 目 标 |       |         |
|------------------|-----------------------|-----|---------|-----------|-------|---------|
|                  |                       |     |         | 6 个月 后    | 1 年 后 | 1 年 半 后 |
| 分 类              | 鉴 定 表 提 问             |     | 评 分 目 标 | 目 标       | 目 标   | 目 标     |
| 方<br>针<br>管<br>理 | 20. 目标和方针是否用正确的设定方法作成 |     | 2       | 4         | 5     |         |
|                  | 22. 全体职工是否精神振奋地向目标迈进  |     | 2       |           | 4     | 5       |
|                  | 26. 有否因改进措施不合理而屡遭失败   |     | 1       |           | 4     | 5       |

◎评分偏右边的，就是你的薄弱环节，如何加强就是你的课题。请在下面的提高领导才干计划表上写出你的提高计划。

自我鉴定项目是与本手册所介绍的 102 项课题相对应的。因此，要提高领导才能，请打开有关项目的一章，进行阅读钻研。

## 管理人员自我鉴定

### 1 经营管理

1. 能否正确适应当前激烈变动的经营环境？
2. 是否预测变化趋势进行工作？
3. 是否具有适应企业调整改组的能力？

|    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
|    |   |   |   |   |   |
| 合计 |   |   |   |   |   |













