

FerroTec

邱绍军 编著

现场 管理

36

招

X I A N C H A N G G U A N L I

89



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

FormoTor

项目管理 案例

现场 管理

36

招招



项目管理案例
36招招

邱绍军 编著

现场管理

96

招



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

现场管理 36 招 / 邱绍军编著. —杭州:浙江大学出版社, 2006. 9

ISBN 7-308-04952-3

I. 现... II. 邱... III. 企业管理:生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115378 号

现场管理 36 招

邱绍军 编著

责任编辑 张 真

封面设计 刘依群

装 帧 张 真 丰志伟

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 临安市曙光印务有限公司

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 8.5

字 数 245 千

版 次 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 12 月第 2 次印刷

印 数 5001—6500

书 号 ISBN 7-308-04952-3/F·655

定 价 20.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522



世界的制造中心在中国

制造的中心是现场管理

内容简介

作者在外资企业从事管理工作长达十余年,积累了丰富的现场管理经验。本书所编著的现场管理方法基本上都简单实用,具有很强的实效性,是作者多年的管理经验的结晶。本书阐述了进行现场管理所需具备的六大观念即:全员参与、4MEI 和 QC-DMSS、现场为中心、零缺点、工序客户、持续改善,这也是企业管理者应具备的管理观念。先进的观念带来先进的方法,带来创新和活力。围绕六大观念,作者将平时在现场管理实践中所领悟创造的方法整理成 36 招。并且列举了大量的现场管理实战用图表,以及管理范例,供读者参考。

现场管理就是围绕现场的六大对象(4MEI)即:人员、机器、物料、方法、环境、信息,实现现场管理的六大目标(QCDMSS)即品质、成本、交货期、士气、安全、技能。因此本书所提出的各种方法招数都是从这六大对象和六大目标出发。这其中,人员是现场管理的核心,因此也就有更多的招数是围绕人员做文章。

本书贴近现场,贴近实际,事实多于理论,实践多于空想,指导多于说教,是广大中小企业快速提高现场管理水平的工具书,为广大管理人员的现场管理工作创新提供了思路。

前言

俗话说开卷有益,一本书其实只要有一段文字,甚至一句话能够让我们有所感触和启发,并能应用于实践中,那么这本书也就有所价值,对得起所花费的时间和金钱。如果你觉得本书中有那么一招半解可以尝试应用,则本书3年的编著心血也就值得欣慰。

一直以来有种愿望,能够写一本书。在上世纪90年代,曾想收集周恩来一生的传奇,编写其史记,虽对一代伟人最敬仰崇拜,然以个人渺小的力量,编写出来恐怕是对伟人的亵渎,终究放弃。在外资企业从事现场管理多年,编写一本有关现场管理之理念方面的书,这个想法也时常翩翩浮现。怎么写,却无思绪。曾想以表格形式一统现场管理,很难。

由古代战略之36计,突发想象出“现场管理之36招”,终于有了提纲挈领的题目,让人兴奋,可以收集资料下笔了。

本书编著的基本思路为围绕现场管理的6个对象和6个目标,36招的一半以现场对象为主,一半以现场目标为主。同时从思想观念、行为方式两条主线,分为观念篇和方式篇。6个观念是核心,观念决定了方法实施的彻底性。只要观念正确了,管理方式可以是无穷尽的,也就会有自己的创新和特色。6个观念可以用两句话串起来:以现场为中心,全员参与管理4MEI和QCDMSS;以下道工序为客户,持续改善达到零缺点。

现场管理其实只有一招,那就是全员参与管理。人员是现场



管理工作也是企业管理的核心内容,任何一个人的潜能都是无限的,只要激发起员工的主观能动性,那么企业也就生机勃勃,具有无限的潜能。

世界的制造中心在中国,而制造的中心是现场管理。现场管理其实是企业的生命线。但愿本书能为中国制造业的现场管理工作尽一份微薄之力。

Ferrotec 中国集团总裁贺贤汉先生对现场管理的身体力行和真知灼见,是构著本书篇章的主要源泉,而他的亲切关怀和大力支持,是促成本书出版的强大后盾。在此表达深深的敬意和感激之情。

同时非常感谢戴明、倪希健、董小平、张雄文等上长在日常工作中的指点提携,以及对本书编著给予大量的人力物力的支持帮助,使得本书更加完善。

互联网的快速发展和应用,使这浩瀚的知识海洋中有取之不尽的力量,本书的部分章节内容受益于互联网的启示和补充。

非常感谢出版社的热情指导和帮助,保证了本书顺利出版。

谨以本书作为女儿三周岁的生日礼物,是她陪伴本书的编著成长。是她让我体会到为人父母的道理,是她让我们更有爱心同情心。是她给家庭带来喜怒哀乐酸甜苦辣,更给家庭带来生机、快乐、温暖和幸福。

由于编者水平有限,不当之处在所难免,敬请广大读者批评赐教,深表谢意!

作者



目 录

观念篇

第 1 招——全员参与管理.....	(3)
一、全员参与的定义	
二、全员参与的作用	
三、全员参与的条件	
四、全员参与的方法	
第 2 招——4MEI 和 QCDMSS	(7)
一、现场管理的对象——4MEI	
二、现场管理的目标——QCDMSS	
第 3 招——现场为中心	(18)
一、现场的定义	
二、管理的误区	
三、实施的方法	
第 4 招——零缺点管理	(23)
一、零缺点观念	
二、传统的习惯	
三、第一次做对	
四、无困扰环境	
五、克氏质量管理系统的数字	



第 5 招——工序客户	(31)
一、客户的含义	
二、传统的缺失	
三、内部客户	
四、内部客户的作用	
五、内部客户四项计划	
第 6 招——持续改善	(36)
一、持续改善的理念	
二、持续改善的着眼点	
三、持续改善的活动	

方式篇

第 7 招——班组管理	(43)
一、班组管理概述	
二、班组工作目标	
三、班组工作内容	
四、班组长之职责	
第 8 招——日常绩效考评	(53)
一、绩效考评的意义	
二、员工日常绩效考核	
三、班组绩效考核	
第 9 招——培训教育手册	(62)
一、培训的意义	
二、新员工培训教育手册	
第 10 招——专题活动	(71)
一、专题活动的意义	
二、专题活动的内容	
三、工序客户活动策划	



四、零缺点活动策划

五、安全活动月策划

六、价值观推动策划

第 11 招——提问回答 (81)

一、日常中的提问回答

二、现场中的提问回答

第 12 招——6S 管理 (83)

一、6S 的含义

二、6S 的应用(“处方”)

三、6S 的八大目标(八零目标)和效用

四、如何实施 6S

五、6S 推进要点

六、6S 活动的推行办法

七、6S 推进组织

八、6S 指引要点

第 13 招——现场安全管理 (111)

一、安全生产守则

二、安全培训计划

三、三级安全教育

四、安全操作手册

五、班组安全管理

第 14 招——信息沟通管理 (126)

一、信息的含义

二、信息反馈制度

三、交接班制度

四、其他信息沟通方式

五、信息沟通水平和深度



第 15 招——日常工作一览	(135)
一、日常管理要点	
二、日常工作一览表	
第 16 招——品管工具	(140)
一、QC 手法解决问题运用对应表	
二、数据与事实	
三、检查表	
四、分层法	
五、柏拉图	
六、头脑风暴法	
七、因果图	
八、其他管理图	
九、其他统计图	
第 17 招——三现主义	(152)
一、现场	
二、现物	
三、现处理	
第 18 招——目视管理	(155)
一、目视管理的含义	
二、目视管理的方法	
三、目视管理的内容	
第 19 招——看板管理	(159)
一、丰田的看板	
二、现场的看板	
第 20 招——5W1H	(162)
一、5W1H 的含义	
二、5W1H 的应用	



第 21 招——随身纸笔	(167)
第 22 招——质量预警	(169)
一、现场的质量预防	
二、质量预警一览表	
第 23 招——安全预警	(171)
一、安全预警活动概述	
二、安全预警步骤和要求	
第 24 招——惊吓报告	(175)
一、预防性的惊吓报告	
二、惊吓报告实施方法	
第 25 招——异常管理	(178)
第 26 招——反面案例	(183)
一、失败是成功之母	
二、反面案例的形式	
第 27 招——三不原则	(187)
一、现场观念	
二、基本做法	
三、实施要点	
第 28 招——目标管理	(192)
一、目标与现状	
二、目标的意义	
三、目标的设定	
四、目标管理的实施	
第 29 招——细节管理	(201)
一、细节是文化	
二、现场实施方式	
第 30 招——胡萝卜大棒	(206)
一、磨房的胡萝卜大棒	



二、政治的胡萝卜大棒

三、管理的胡萝卜大棒

四、现场的胡萝卜大棒

第 31 招——中间整顿 (209)

一、中间整顿的意义

二、中间整顿的步骤

三、中间整顿范例

第 32 招——PDCA 管理 (213)

一、PDCA 的含义

二、PDCA 的模式

三、ISO 的 PDCA

四、步骤和方法

五、前 PDCA 管理

第 33 招——工作标准化 (217)

一、标准化的含义

二、SDCA 与 PDCA

三、标准化的意义

四、不拉马的士兵

第 34 招——5 个为什么 (221)

第 35 招——提案活动 (224)

一、提案的免疫力

二、提案的要点

三、提案建议制度

第 36 招——QC 小组 (234)

一、QC 小组简介

二、QC 小组组建

三、QC 小组种类

四、小组活动步骤



五、发掘问题要领

六、参与活动理由

参考文献.....	(242)
索引(一).....	(246)
索引(二).....	(252)

观念篇

现场管理

36

招



第 1 招

全员参与管理

一、全员参与的定义

现场管理其实只有一招,那就是全员参与管理。

全员参与,是非常时髦的词语。首先 ISO 国际标准化组织在对 ISO9000 质量管理体系改版时,提出了八项管理原则,全员参与(Involvement of people)名列其中,使大家对它耳熟能详。其次,TQM(全面质量管理)、TPM(全员生产保全)、TCM(全面成本管理)等管理活动众多企业纷纷导入推行,其中的“T”其实就是全员参与,是这些活动的本质特征。全员参与的时髦还在于它往往只是一句口号而已。全员参与不是制度,它是文化,是最优秀的企业文化;全员参与不是活动,它是观念,尤其是领导的观念。

ISO 对全员参与的解释为:各级人员都是组织的根本,只有他们的充分参与才能使他们的才干为组织带来利益。

组织在应用全员参与原则时,需要使员工了解他们贡献的重要性和在组织中的作用;教育员工要识别影响他们工作的制约条件;在本职工作中,应让员工有一定的自主权,并承担解决问题的责任;应将组织的总目标分解到职能部门和层次,让员工看到更贴近自己的目标,激励员工为实现目标而努力,使员工充分发挥创造力;建立员工参与管理的鼓励机制,并充分评价员工的业绩;启发