

XIANGCHANG

为你提供一些新观点、新方法，刷新你的视野



现场

管理实战

——来自亲身经验，

提示你可行的企业管理方法，提示你企业管理上要避开的陷阱

QUANLISHIZHAN

潘林岭 著

广东经济出版社

XIAN
CHANG
GUANLI
SHIZHAN

现场 管理实战

潘林岭 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现场管理实战/潘林岭著. —广州: 广东经济出版社,
1999.4 (2001.3 重印)

ISBN 7-80632-407-0

I. 现… II. 潘… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 33649 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	11.75
字数	326 000 字
版次	1999 年 4 月第 1 版
印次	2001 年 3 月第 7 次
印数	29 001~34 000 册
书号	ISBN 7-80632-407-0 / F·197
定价	21.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

前 言

小时候在农村常听煤矿上开车的师傅说：“日本车的质量好，上坡都不用换档，不像我们的老解放……”那时候也分不清什么是日本车，什么是中国车，倒是有一款长长大大的青色自卸车给我留下了深刻印象。当时还以为只要是在咱们地上跑的就是中国车，为此还跟一块玩耍的小伙伴们争辩道，咱们中国车更好！上中学后，认得几个外文，才知道那是日产柴油车。

到了高中的时候，就一直在想，为什么日本车的质量比咱们的好？书里不是说咱们中国人，勤劳、勇敢、充满智慧吗？可为什么我们的汽车不如别人了？随着历史知识的增长，才知道咱们因为这样那样的原因落后了，而且落后了一大截。

上大学时，有几回日籍老师问起学日语的目的时，回答是想通过日语学习，掌握日本先进的技术和管理方法。可是日本的技术和管理方法好在哪？当时我不知道，适不适合咱们国度？我也不知道。可有一点，我是知道的，那就是当时的行动太少了！现在看来，目标多于行动，其最终只能自欺欺人。

出了校门，为了解决生计，还有仅剩的那么一点希望，一头扎进了工厂。先后在印度尼西亚资、合资、日资工厂里谋生，一晃就是九年。九年来，记不清被上司骂了多少回，也不记得骂了别人多少回，才明白

要想咱们的汽车比日本好，不是靠哪个人嘴上说说就行的，除了干还是干，而且得大家一起干好才行。

MADE IN CHINA 这块招牌在世界上的知名度并不高，有的产品连咱们国人都嗤之以鼻，更不用说“老外”了，这是人所周知的事实。但是，如果 MADE IN CHINA 这块招牌日渐没落的话，那么就是咱们中华民族之大不幸了。因为在当今世界，一个民族要想生存和发展下去，要么向其他民族炫耀武力，要么提供别人想要的物品，别无选择。

要想把产品顺顺当当地卖给别人，铁定的要做好 QCDA（品质、成本、交货期、售后服务）等项目。其中 QCD 与现场管理密切相关，是关键中之关键。

现场该怎么管理呢？换言之，怎样管理才能使 QCD 达到预期的目标呢？常常在各种传媒工具里，可以听到或看到，“加强管理”这样的字眼，可怎么去加强？具体要做哪些项目？没有下文。似乎只要加强一下，什么都能搞妥。要知道，QCD 是做出来的，不是几句口号就能喊出来的。

笔者试图对这个问题进行探讨，把现场管理该做的具体项目确定下来。无奈才疏学浅，不能在理论上给予深刻的阐明，所谓的探讨也只能是局限于这些年来的经验和教训而言。因此“实战性强”也正是本书的最大特色。

笔者从 1996 年 10 月起利用空余时间开始动笔，一直到 1999 年 1 月脱稿，虽然其间耗去了大量的精力及财力，但是值得。为的是有志于提升 MADE IN CHINA 知名度的同行，能够吸取笔者的经验和教训，能做得更好。

现场管理是企业经营管理的一部分，它包括人员

管理、设备管理、材料管理、作业方法管理，环境管理（4M1E）等5个基本要素。本书只涉及了前面4个部分。对每一部分书中又细分为6~21个话题，每个话题都紧扣QCD，就实战上如何避免白干、瞎干、蛮干（现场管理的大敌），作了可行的提示。

如果您觉得笔者的经验和教训值得一用，除了运用之外，还请您把它介绍给您周围有需要的同事、朋友、同学。当然书中还有欠缺之处，只是笔者能力所限，未能发现而已，在此恳请您有机会的话告诉我（请出版社代转），否则笔者也不会进步。让我们一起来把MADE IN CHINA这块招牌做大、做响！

写作期间曾得到潘文新先生在写作格式上的帮助，部分使用了张思源先生提供的资料，在此谨表谢意！

1999年3月

目 录

前 言 1

第一部分 材料管理

入库之前数数看 3

- ◎实际数量与《送货单》一致才能签名，不对不能签。
 签完名后才向对方说数量有差异，才提出赔偿要求，
 肯定没人理睬你。

《现品票》要留下 7

- ◎《现品票》是向前工序反馈情报的重要凭证，也是不良品主要追踪线索之一，附在不良品上退回给前工序时，更具有说服力。

先来先用乱不得 11

- ◎材料使用的第一原则就是先来先用，这是防止品质产生混乱，保持良好的可追溯性的先决条件之一。

材料去向要清楚 14

- ◎不是所有的材料都能组装出成品，中途分流的材料要有合理的理由，分流的数量要补回，否则生产计划就不能达成。

材料台面摆放有学问 18

- ◎合理的摆放不仅能够节约空间，提高取拿准确度，降低作业时，并能使台面 3S 活动得以维持。

副料管理绝不是一笔糊涂账 22

◎缺少副料，生产一样无法进行。副料的好坏不仅直接影响着品质，它还在成本中占据一定比例。

不良品退回要确认..... 27

◎向前工序退回良品和自责品，最终失去的将是别人对你的信任，此外，还浪费双方无谓的人力和财力资源。

盘点的时候要仔细..... 31

◎盘点是一段不得已暂时中止生产，只有支出没收入的非常时期，务必在短时间内、高精度地加以完成。

不用的时候封存好..... 34

◎不用的材料不等于不要！需要时，能迅速、准确、完整无缺地找到，才不会延误生产。

报废大笔挥不得..... 37

◎报废就是扔钱！报废意味着血本无归、破产倒闭，同行竞争者巴不得你天天都在报废，绝对不会同情你！

追加工、选别要有样品..... 43

◎对作业人员来说，文件远不如样品直观，只有设定了上下限样品，才能进行自主判定；才能将作业差异控制在所要求的范围内。

库存太多是浪费，太少又不安全..... 47

◎库存好比是吃饭，吃多了，撑着！吃少了，不管饱！不仅要看菜吃饭，还得量肚而行。

算准在线库存量..... 55

◎单品材料在线库存太多，说明材料的派发方法和包装量有问题。部件在线库存过多，说明各工序工时不平衡，前后衔接失调。

部件先行不贪多..... 60

◎如果产品是一列火车，那么部件就是火车头。只有火车头先开动，整列火车才会动，而且火车头总是同步领先于后边的车厢。

外观瑕疵真棘手	63
◎客户并不完全拒绝外观有瑕疵的商品。插手外观控制的手越多，就越容易形成多重标准，但谁都不能真正代表客户的意愿。	
搬运方式要讲究	70
◎粗暴的搬运，会造成被搬运物的破损。适时、适量、完整无缺的搬运，能为缩短作业工时、提高生产效率、降低库存提供保证。	
特殊材料，特别管理	76
◎之所以特殊，是由于在我们现有的科技力量下不容易大量获得，即使获得了，也要通过特别的管理手法，才能确保其品质。	
特采不慎是自杀	79
◎特采是品质下降的开始；是未经市场认可的冒险行为，屡试之下，终会有被市场拒绝的时候。	
申领手续要齐全	83
◎办理手续不仅仅是为了留下一个凭证，也是为了精确控制数量和避免浪费，使管理人员心中有数。	
从一开始就降低材料成本	87
◎材料成本包括使用量和单价两个要素，要降低材料成本就必须在这两方面下功夫，但是，其前提条件是要确保品质。	
早早反馈不良情报，救人也救己	91
◎因情报交流不顺畅而延误的时间成本，比起不良材料自身的价值要大得多！不早点反馈给别人，就别指望能早日解决！	

第二部分 人员管理

- 管理人员到底管什么 97
- ◎所有的管理活动都不能离开最根本的管理目标，管理手段只有领先于时代的要求，企业才有生存和发展的可能。
- 新人更要耐心去指导 100
- ◎新进公司，就像到了国外一样，人生地不熟的，门都摸不着，哪谈得上对公司有所贡献呢！
- 抽象指示听不懂 104
- ◎没有具体内容的指示，使部下无所适从，要么不去做，要么靠自己的想像发挥来做，必然导致作业结果出现偏差。
- 缺席顶位有陷阱 107
- ◎有许多作业不良，就是由于顶位人员不熟练而造成的。平时有计划地培养全能工，是填平缺席陷阱，避开危机的有效方法之一。
- 个别辅导与集中指导相结合 113
- ◎能力差的要个别辅导，使其达到平均水平。集中指导是为了明确集体目标，强调协同配合意识，以及借用众人的智慧。
- 调动每一个人的积极性 117
- ◎健全的奖惩制度是基础，高明的指示、命令是调动积极性的关键。积极性一旦调动起来，再棘手的难题都能得到圆满的解决
- 光讲不干不是将 119
- ◎上司的行动就是最好的命令！谁都喜欢追随善解人意、

有礼有节、指挥头头是道，又身先士卒的上司。

筑起良好的上下关系..... 121

 ◎主动亲近部下，赢得信赖和尊重后，指导部下才有可能成功。积极贴近上司，学习其优秀的品德、才能，拓展自己广阔的将来。

让情报交流更顺畅..... 124

 ◎情报交流的成败与否，取决于是否准确发出，以及对情报内容是否接收、理解、共鸣。情报交流充分，执行才不会偏离要求。

褒贬部下要不失时机..... 127

 ◎事过境迁，对部下的表扬或批评才姗姗来迟，部下会以为你根本就没放在心上，有说和没说的效果差不多。

管理人员更要有问题意识..... 131

 ◎按部就班地完成工作目标，还不能说是万事大吉，现场的问题总是不停地涌现，要改善的项目永无止境。

巡视不是做样子..... 135

 ◎百闻不如一见，看一百份报告、听一百次汇报，都不如亲自到现场巡视一趟深刻得多。

要有果敢的勇气..... 140

 ◎遇变处险时，不被传统观念所束缚，要敢于创新、周密计划、大胆试验，才有可能开拓新局面。

指导部下的基本方法——O J T..... 143

 ◎如果部下的业务知识匮乏、办事能力差、工作业绩不理想，其实就是上司指导不足；就是上司的失职。

建立鲜明的奖惩制度..... 145

 ◎奖励优秀的人员，是为了激励全体人员的积极性。惩罚恶行，是为了保证每一个人的行为都符合最低要求。

- 抓紧每天八小时 153
- ◎工作效率低下，长期延迟至八小时外，除了得到一些加班工资之外，就是身心疲乏和老板的白眼。
- 后工序也是客户 157
- ◎掏钱购买你的产品或服务的人是客户，但是不掏一分钱，要接手自己下一步工作的人也是客户。
- 客户投诉，怠慢不得 159
- ◎处理投诉要快，否则让人觉得你缺乏诚意。客户发火时，不妨先说声“对不起”，然后再细究。
- 为何大错不犯小错不断 162
- ◎大批量的不良，比偶发不良要容易对策得多，偶发不良很难根治，它来无踪，去无影，最令人头痛。
- 建立高效的组织 164
- ◎过多的组织层次，只会导致工作效率下降；官僚风气蔓延；人事关系复杂，最终自己拖垮自己的境地。

第三部分 作业方法管理

- 工时真的不能再降了吗 171
- ◎作业工时越短，付出的人事成本越低，但是标准工时的确立，并不是以最快的某个人为基准，需要综合考虑。
- 试做就是找问题 177
- ◎通过试做可以设定最佳组合的生产要素；可以为重大决策指明方向，但是天天都在试做的产品，其品质八成不稳定。

写好《标准书》.....	181
◎实际作业与《标准书》的要求必须完全一致，写好《标准书》，对企业来说就像制定一部“国家法律”一样重要。	
出厂号码是“天线”.....	186
◎出厂号码里浓缩了大量有关制造条件的信息，通过它可查出该产品的来龙去脉，为及时、准确地向客户提供售后服务打下基础。	
不良品发生先别慌.....	190
◎斩除不良品，原本就是管理工作的一部分，经历的越多，经验越能得到积累；管理能力越能得到提升。	
用用 QC7 手法.....	195
◎优良的品质是靠科学的方法管理出来的，QC 7 手法正是现场品质管理最常用的科学工具之一。	
工序诊断看看病.....	216
◎就像一年一次的身体健康检查一样，通过诊断可以发现工序上潜在的“病因”，使问题消除在初级阶段。	
识别没做好，东西真难找.....	221
◎生产要素的识别做不好，要么就你一个人知道，别人都不知道；要么别人都知道，就你一个人不知道。	
推进 5S 活动.....	229
◎5S 活动不仅能够改善作业环境，还能提高作业效率、品质、士气，牵一而动百，是其他管理活动有效开展的基石之一。	
文件归档要好找.....	238
◎任何人有需要的时候，在固定的地方，都能够立刻找到最新的文件，这才是文件归档的目的所在。	
直行率——工序管理水平的标尺.....	243
◎合格率高并不完全意味着工序内没有不良品发生，只	

- 有直行率高，才意味着不良品少，生产顺利。
- 流水线作业跟点走 247
- ◎流水线上速度快的作业人员要适当放慢，速度慢的要适当加快，只有所有工序的作业工时保持平衡，流水线才不会堵塞。
- 会议要简短，结果要记录 254
- ◎开会是为了交流情报，以便采取统一的立场、做法，可开可不开的会议，坚决不开！管理人员成天泡“会海”，不出事才怪了！
- 《生产实绩报告》是总结 258
- ◎一份好的总结可以获得其他部门进一步的理解和配合，同时，也为今后本部门的管理工作指明了重点。
- 不良为何降不下 263
- ◎不良是生产活动中的万恶之首，造成不良的原因是多方面的、多层次的，决不能只把眼光盯在现场这一部分上。
- 看板公开人人知 268
- ◎将一切可以公开的情报真实地、及时地告诉给每一个人，不仅能增强每个人的责任心，还能增强企业内部的凝聚力。
- 合理布局，事半功倍 274
- ◎合理的生产布局就是将各个生产要素设置在最佳位置，使得每一个生产要素都能发挥出最大效益。
- 学习 IE 手法 281
- ◎运用 IE 手法能够有效地提高工作效率，使每一个生产要素的作用都发挥到极限，它是优秀管理人员（高级）必备技能之一。
- 咬定方针目标不放松 306
- ◎一个作业人员没有方针目标并不可怕，一个组织要是

没有方针目标，要想在竞争中求得生存和发展，谈何容易！

算算工序能力够不够..... 312

◎没有工序控制，就谈不上实行品质保证体系。工序能力高，则表示品质规格得到良好的控制，是品质优良的具体表现。

AQL 抽检又快又准..... 317

◎AQL 抽检的最大特点，是能够根据被检对象的品质水平而改变抽检的力度，即品质差，抽的严；品质好，抽的松。

第四部分 设备管理

设备故障以防为主，以修为辅..... 331

◎设备什么时候发生故障，没有人可以精确地计算出来，但是通过健全的日常维护，却能大大地降低其故障率。

精度校正少不了..... 337

◎精度越高的设备，越需要校正，长期不校正的设备，其使用精度值得怀疑。即使是校正用的“母器”，其本身也需要校正。

设立专职管理人员..... 341

◎“齐抓共管”是一种理想状态，实际实施起来，难度极大，哪怕是最简单的通用设备，都会出现有人没人管的局面。

夹具是个好帮手..... 344

◎使用夹具，不仅能够提高作业效率，还能够有效消除作业偏差，使得作业结果趋向一致，从而促进生产方式更进一步合理化。

台账管理跟踪好..... 349

◎要想对设备从“生”到“死”的每一阶段都进行有效的管理，首先得知道它的来龙去脉才行。

电脑也要人脑来控制..... 352

◎不要以为拥有几台高性能的电脑和一套生产管理软件，人脑就可以退居二位了，这种主次颠倒的做法，有时让人哭笑不得！

参考书目..... 355

第1部分

材料管理