



A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

S
i
X

张屹 著

家具制造业 现场管理实务大全

A COMPLETE
Volume on Worksite Management
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

886
9

陆

S
i
x

F407.886
Z223/9

USE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY 家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

家具制造业 现场管理实务大全

A COMPLETE
Volume on Worksite Management
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

张 屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

家具制造业现场管理实务大全/张屹著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-210-7

I. 家... II. 张... III. 家具—制造业—工业企业管理: 生产管理 IV. F407.886.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 012207 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 晓 成

责任校对: 全志云

787mm×1092mm/16

22.25 印张 499 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

定价: 90.00 元

书号: ISBN7-80207-210-7/F·199

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

家具制造业,是一个历史悠久,前景广阔的行业。历经千百年的历史沉积,成就了一代代家具大师,塑造了一个个时代品牌。它为商业巨子提供了魅力深远的驰骋原野;为能工巧匠铺就了展示技艺的宽广舞台;为艺术大师开启了奥妙无穷的梦想空间。我们也为自己选择了为家具行业进行顾问服务作为职业而感到幸运和自豪。

这些年的顾问服务过程中,我们或者为大型集团公司锦上添花,使企业发展更上一层楼;或者为中小型企业雪中送炭,及时为他们释疑解难。长期的工作实践,使我们洞悉了行业存在的普遍问题,了解了企业家们的最大需求,探索出一系列家具制造业从战略规划、生产管理到市场营销的成功经验,我们想把这一切分享给大家,使整个行业迅速受益,于是,就诞生了这部《家具制造业世纪书库》。

在管理思想上,它是行业发展的世纪总结;

在实践经验上,它是前人成就的全面概括;

在理论价值上,它是家具行业的宝贵结晶。

我们在编写过程中,力求全面、深入、细微、实用,力求使《家具制造业世纪书库》成为家具制造业发展到今天,企业管理和市场营销精华的全面展示,成为家具业的“本草纲目”、家具企业的镇厂之宝。

本书库共分十卷,涵盖了家具制造业生产、物料、品质、工艺、采购、制度、营销、专卖店、人力资源及现场管理的方方面面,它是作者多年宝贵实践经验的深入总结,是对世界管理学界和家具业厚爱的微薄回报。

每年有几百家家具厂倒闭,每年又有几百家家具厂诞生,在这个行业结构不断整合,优胜劣汰不停加速的年代,学习是多么的重要。而成功者和失败者的最大区别就在于:成功者善于借鉴别人的成功经验,失败者喜欢自己探索。

《家具制造业世纪书库》虽不是灵丹妙药,但肯定能抛砖引玉;它不可能囊括所有的问题,但至少提供了解决问题的基本方法。

愿《家具制造业世纪书库》成为企业家、经理人的案头之卷,问题袭来、眉头紧锁、百思不得其解之时,信手翻来,令你茅塞顿开……

祝家具业蓬勃发展!

祝广大读者事业辉煌!

张 屹

前 言

现场管理,是生产管理活动中不容忽视的重要方面,它包括了十分丰富的管理内容。

现场管理是管理者综合管理能力的重要体现,一个企业的现场管理搞得好,不一定其他方面的管理都好;但现场管理搞不好,其他方面的管理肯定搞不好。从这个意义上说,做不了现场管理的干部不是好干部。

现场管理,不是扫扫地那么简单,不是整天蹲在车间里就是现场管理了,不能把现场管理理解成挂几块看板,也不能认为“6S”就是现场管理的全部。

生产现场,折射出了企业管理的供应、计划、人力资源配置、生产能力等各方面的深层内涵,需要管理者透过现象,抓住本质,从根本上解决问题。

《家具制造业现场管理实务大全》分析了家具企业现场管理的漏洞与症结所在,介绍了各种浪费的发现方法与根除技巧,全面阐述了家具制造业从建厂规划、生产线设计、作业流程优化、车间标示系统建立,到物料的配套供应、平衡生产、准时生产、现场 IE 的一整套系统、全面的管理方法。小到一张标示牌、工作台,大到人一机工程、作业改进,紧紧围绕家具企业实际,以现场经常发生的棘手问题为重点,深入浅出、图文并茂、案例翔实、通俗实用。

本书是作者多年来企业现场管理经验的总结,是无数优秀家具企业管理成就的汇总,是家具企业高级管理人员了解现场,基层管理人员驾驭现场的有力工具。

现场管理任重而道远,愿本书成为家具企业各级生产管理人员开辟现场管理捷径的利刃。

张 屹

2005 年 5 月

目 录

第一章 现场管理的内容及手段 / 1

第一节 现场管理的要求 / 3

- 一、现场管理的主要内容 / 3
- 二、现场管理的意义 / 5
- 三、现场管理的人员配置 / 6

第二节 现场管理的手段 / 7

- 一、现场巡视 / 7
- 二、报表分析 / 9
- 三、工作汇报 / 10
- 四、协调会议 / 14
- 五、作业研究 / 16

第二章 作业秩序管理 / 17

第一节 作业秩序管理的内容与要求 / 19

- 一、作业秩序管理的内容 / 19
- 二、作业秩序管理的作用 / 19
- 三、作业秩序管理的要求 / 20

第二节 厂区规划 / 22

- 一、厂区规划的内容 / 22
- 二、厂区规划应注意的问题 / 25
- 三、厂区规划的基本要求 / 28

第三节 作业区规划 / 31

- 一、作业区规划的意义 / 31
- 二、车间划分 / 32
- 三、区域划分 / 34
- 四、各种标识 / 38
- 五、各种作业设施 / 49

第四节 “6S”管理 / 58

- 一、“6S”基础知识 / 58
- 二、“6S”推行方法 / 61

- 三、“6S”推行组织 / 64
- 四、“6S”工作实战 / 66
- 五、“6S”文件范例 / 70

第三章 现场管制 / 89

第一节 制程管制 / 91

- 一、制程管制的步骤 / 91
- 二、作业标准化 / 92
- 三、现场各部门人员的管制职责 / 92
- 四、异常的纠正 / 93
- 五、现场管制的原则 / 94

第二节 现场管理的改善 / 95

- 一、改善的程序与方法 / 95
- 二、改善的程序对策 / 95
- 三、改善工作的3个7方法 / 97
- 四、制程改善5M1P问题点表 / 98
- 五、制造改善QCDMS目标选定表 / 100

第三节 现场改善的三大方面与浪费检讨 / 101

- 一、品质改善 / 101
- 二、效率改善 / 104
- 三、成本控制 / 106
- 四、生产过程中的八大浪费 / 108

第四章 现场管理实战技巧 / 113

第一节 现场管理目标设定 / 115

- 一、现场管理的错误认识及表现 / 115
- 二、现场管理的具体目标 / 115
- 三、现场管理的行为规范 / 118
- 四、现场处理问题的一般原则 / 118
- 五、实现现场管理目标的一般方法 / 118

第二节 现场管理的两大手段 / 119

- 一、目视管理 / 119
- 二、看板管理 / 124

第三节 现场管理的四大方法 / 127

- 一、三即三现法 / 127
- 二、如何处理现场“3NO”状况 / 131
- 三、现场巡视 / 135
- 四、红牌战略 / 138

第四节 处理现场投诉的技巧 / 142

- 一、接受投诉的正确态度 / 142
- 二、投诉的处理原则 / 143
- 三、投诉的处理方法 / 143

第五节 现场布局的改善 / 145

- 一、改善现场布局的意义 / 145
- 二、改善现场布局的条件 / 146
- 三、现场布局改善的基本要求 / 146
- 四、现场布局改善的基本原则 / 148
- 五、现场布局改善的注意事项 / 148
- 六、布局改善决策 / 149

第五章 作业方式改善 / 151

第一节 作业方式及改善内容 / 153

- 一、什么是作业方式 / 153
- 二、作业方式改善的内容 / 154
- 三、为什么要改善作业方式 / 156
- 四、作业方式研究程序 / 157

第二节 作业方式研究的方法 / 159

- 一、作业方式研究的导入方法 / 159
- 二、作业效率 / 159
- 三、作业改善体系 / 163
- 四、作业方式研究的方法 / 165

第三节 动作研究的程序与方法 / 172

- 一、动作研究的程序 / 172
- 二、动作研究的方法 / 173

第四节 动作研究的注意事项 / 175

- 一、要正确选择研究方法 / 175
- 二、要选择有代表性的工序 / 176
- 三、如何取得最真实的基础资料 / 176

第六章 工时研究 / 179

第一节 工时研究的内容与用途 / 181

- 一、什么是工时研究 / 181
- 二、工时研究的内容 / 182
- 三、工时研究的作用 / 184

第二节 怎样进行工时研究 / 186

- 一、工时研究的准备 / 186

- 二、工时研究应注意的问题 / 187
- 三、工时研究的一般方法 / 188
- 第三节 标准工时及其设定 / 190
 - 一、标准工时 / 190
 - 二、标准工时的结构 / 193
 - 三、标准工时的设定方法 / 194
- 第四节 标准作业与作业标准 / 198
 - 一、什么是标准作业 / 198
 - 二、标准作业的 7 大要素 / 198
 - 三、如何进行作业标准管理 / 205
- 第五节 怎样进行标准作业设计 / 206
 - 一、为什么要实现标准作业 / 206
 - 二、标准工时是标准作业的基础 / 209
 - 三、标准作业设计的内容 / 209
 - 四、标准作业设计的方法 / 212
 - 五、标准作业设计的应用 / 214

第七章 现场 IE / 217

- 第一节 机器的产生与人—机关系的形成 / 219
 - 一、人与机械的关系 / 219
 - 二、人与机械的比较 / 220
 - 三、为什么要研究人—机关系 / 222
- 第二节 人机工程 / 223
 - 一、人机工程及其研究内容 / 223
 - 二、人机工程的研究方法 / 225
- 第三节 人—机系统 / 228
 - 一、人—机系统是企业价值的直接创造者 / 228
 - 二、人—机系统的组成 / 229
 - 三、手工操作系统 / 231
 - 四、半自动化系统 / 233
 - 五、自动化系统 / 235
- 第四节 控制作用的类型 / 237
 - 一、直接控制 / 237
 - 二、间接控制 / 239
 - 三、控制活动的分析方法 / 240
 - 四、怎样进行动作分析 / 244
 - 五、怎样进行程序分析 / 245
 - 六、动作经济原则 / 251

七、流程经济原则 / 256

第五节 最佳人一机配置的目标 / 259

一、人一机配置是生产方式设计的基础 / 259

二、最佳人一机配置的目标 / 259

三、人一机分析图及其画法 / 261

四、人一机系统的改善方法 / 263

第八章 作业改进 / 265

第一节 作业改进 / 267

一、为何要进行作业改进 / 267

二、作业改进的内容 / 268

三、作业改进的程序 / 269

四、常规作业改进 / 270

五、超常规作业引进 / 272

第二节 作业评价系统 / 274

一、作业评价的内容 / 274

二、作业评价系统的构成 / 276

三、作业评价系统的功能 / 276

四、作业评价的原则 / 277

第三节 如何进行作业评价 / 278

一、作业评价的方法 / 278

二、作业评价工作程序 / 280

三、作业评价表单范例 / 281

第九章 全方位现场管理运作控制 / 285

第一节 数量控制 / 287

一、生产数量是生产监控的重要指标 / 287

二、“限量”数量控制 / 288

三、“足量”数量控制 / 289

四、数量控制的基本方法 / 289

第二节 进度控制 / 294

一、进度控制的内容 / 294

二、进度控制的方法 / 296

第三节 成本控制 / 305

一、产品的成本组成 / 305

二、成本的控制程序 / 308

三、成本控制机构 / 309

四、成本控制的内容 / 311

家具制造业现场管理实务大全

五、成本控制的 5 大方法 / 314

第四节 品质控制 / 317

一、品质控制基本内容 / 317

二、品质控制机构 / 318

三、各环节品质控制 / 321

第五节 方法控制 / 323

一、作业方法控制 / 323

二、检验方法控制 / 329

三、方法控制操作实务 / 334

后记 / 341

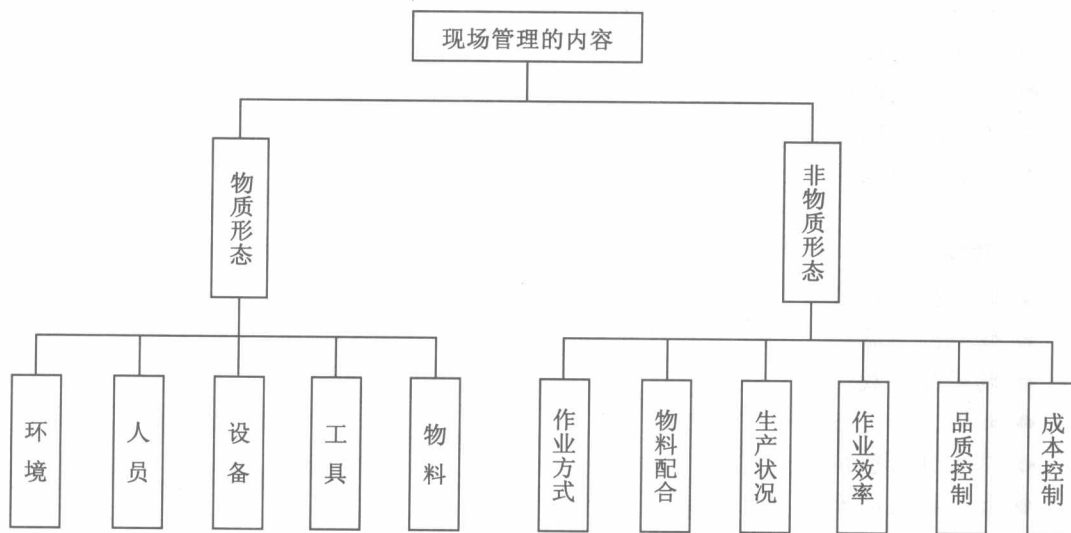
第一章

现场管理的内容及手段

第一节 现场管理的要求

一、现场管理的主要内容

现场管理是指对作业场所的环境、人员、设备、工具、物料、作业方式、作业控制、资源配置等各个方面的管理。现场管理的对象以两种形态存在：一种是物质形态，另一种是非物质形态。现场管理不能只关注物质形态的管理而忽视了非物质形态对生产所起的重大作用。



1. 环境

- ◆ 作业场所的区域大小;
- ◆ 作业场所的温度、噪音、污染及有害气体含量;
- ◆ 道路是否畅通;
- ◆ 垃圾是否乱堆;
- ◆ 边、角、余料的处置;
- ◆ “5S”达标情况等。

2. 人员

- ◆ 人员的标识;
- ◆ 人员的工作状态与工作士气;
- ◆ 现场人员走动或搬运作业是否过于频繁;
- ◆ 人员的操作是否合乎要求;
- ◆ 劳动纪律情况;
- ◆ 各工序人员比例是否合适等。

3. 设备

- ◆ 设备的利用率;
- ◆ 设备故障情况;
- ◆ 设备是否够用;
- ◆ 设备的现代化程度;
- ◆ 人机系统。

4. 工具

- ◆ 工具是否够用;
- ◆ 工具的先进性与适用性;
- ◆ 工具的分配;
- ◆ 工具的管理。

5. 物料

- ◆ 物料的标识;
- ◆ 物料的品质;
- ◆ 物料的摆放;
- ◆ 物料流向是否顺畅;
- ◆ 零部件滞留情况;
- ◆ 物料搬运的次数与距离;
- ◆ 缺料与剩料情况。

6. 作业方式

- ◆ 作业规范;
- ◆ 动作研究;
- ◆ 工时研究;
- ◆ 标准作业设计;
- ◆ 作业能力评估;
- ◆ 产能设计技巧;

- ◆ 作业改进。

7. 物料大配套

- ◆ 物料的到位率;
- ◆ 物料到位的配套性;
- ◆ 物料存储控制指标;
- ◆ 物料的准时供应。

8. 生产状况

- ◆ 生产线的顺畅程度;
- ◆ 作业方法是否正确;
- ◆ 生产数量是否准确;
- ◆ 是否符合工艺要求。

9. 作业效率

- ◆ 生产计划达成率;
- ◆ 生产的绝对速度。

10. 品质控制

- ◆ 是否符合品质标准;
- ◆ 品质合格率状况;
- ◆ 品质成本的高低。

11. 成本控制

- ◆ 成本的高低;
- ◆ 成本的分布是否合理;
- ◆ 各种浪费的发现与治理;
- ◆ 生产优化。

二、现场管理的意义

现场管理得好,不一定企业的各方面管理都好,但是,如果现场管理得不好,企业的其他各方面管理也不会好。现场管理是基础、是保障、是前提,现场管理直接了解和掌握第一手资料,可以及时制定应变措施,确保各项计划的按时完成。

a. 现场管理蕴含着管理的参与性职能,是管理对生产经营过程的直接监督和控制,它超出了制度控制和习惯控制的力度,能使各类管理作业更规范化、更协调化,并将各类危

机发生的可能性降到最小。

b. 使管理者对管理对象的变化状况更形象、更具体,更能做出正确的管理决策。

c. 使管理者不仅只停留在定性、定量的管理分析上,更增加他们对管理的直观印象,是理性管理和感性管理的一种良好的有机结合。

d. 能使被管理者更直观地感觉到管理行为的存在,从而增加他们对各方面可能造成失误行为的规避能力。

e. 能使管理的监督、控制、协调功能得到最直接的体现,充分发挥管理本义上的各种功效,得到管理的实绩。

f. 能有效杜绝各类潜在的安全隐患。

g. 能有效去除各类不和谐因素。

h. 有可能产生管理的创新思维和创新举措。

i. 反应迅速,纠正错误及时,解决问题更为直接。

j. 锻炼了管理干部,降低了管理成本。

三、现场管理的人员配置

现场管理是生产管理的重要组成部分,它是个系统工程,现场管理需要各级管理人员的通力配合。从企业的生产副总到基层的班组长,都是企业的现场管理者,所不同的是,他们现场管理的层次和重点不同,深入程度和精力投入不一样。企业的现场管理,是由各级管理人员所组成的现场管理链。

现场管理链:

