

Zhizao Qiye Zhenduan Yu Juece Fangan Xianchang Guanli

把棘手的问题交给我

把精彩的方案送给你

**Zhizao Qiye
Xianchang Guanli
Zhenduan Yu Juece
Fangan**

制造企业现场管理 诊断与决策方案

张屹 编著

广东经济出版社



把棘手的问题交给我

把精彩的方案送给你

**Zhizao Qiye
Xianchang Guanli
Zhenduan Yu Juece
Fangan**

制造企业现场管理 诊断与决策方案

张屹 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制造企业现场管理诊断与决策方案/张屹编著. —广州:
广东经济出版社, 2003.4
ISBN 7-80677-410-6

I. 制… II. 张… III. 制造业—工业企业管理:
生产管理 IV. F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 022381 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
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/16
印张	32 2 插页
字数	940 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-410-6 / F·840
定价	68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

• 版权所有 翻印必究 •

序

纵观商品市场，风云变幻，忧喜参半。

当“市场”这一可爱而又无情的宠儿，不可扼止地执掌企业生杀大权的时候，它扶起过多少亿万富豪，在他们的头上戴上闪亮的桂冠；又使多少人凄然落水，难逃乌江之劫。

为什么，有些小厂几年时间，竟可以由一个几十人的弱小企业迅速崛起，而成为拥有几亿资产的集团公司？为什么有些父兄代老厂历经十几年的苦心经营，依然小打小闹，举步艰难？当一些企业定单应接不暇，整日为赶货而忙得不可开交的时候，另一些企业却关门放假，仓库里过时的旧货堆积如山……

导致这一局面的原因固然很多，但归结为一点，是由于企业管理工作失败而造成的。

在行业竞争如此激烈的今天，一本实用的，行业特点突出的，可操作性强的管理企业指导书籍对今天的企业管理者十分必要。针对这一情况，作者结合十几年企业经营管理的实际，编写了这本《制造企业现场管理诊断与决策方案》，它既是初涉商海雄心勃勃的未来娇子的启蒙人，又是身经百战业绩丰硕的商界领袖的智囊库。它给理论丰富却欠缺实战经验的人们一把可灵活运用金钥匙，给已有经营业绩而理论知识一时不足的人们插上腾飞的翅膀。

本书就制造企业的生产管理、品质管理、物料控制、现场管理、总务管理五大关键领域，各选择了十大重要决策方案，进行全面深刻地阐述。从问题的症结、根源剖析、管理要点到决策方案，环环相扣地分析、解读，每个方案都附有具有代表性的生动案例，使读者一目了然。

本书紧密结合企业管理工作的实际，详细介绍了企业管理的基本知识和基础理论，认真分析了决策方案，全面讲解了决策技巧，深入浅出地进行了案例分析，是一本理论和实操性极强的管理书籍，可供企业家、经理人、各级管理人员学习，也可作企业的培训教材。

本书具有两大鲜明特色：

第一，通俗易懂。

本书在内容叙述与语言表达方面，力求简捷通俗，深入浅出，使广大读者可以很快将一些深奥的理论融会贯通。

第二，操作性强。

本书从实际出发，具体、详尽的对经营管理的各个侧面进行了深入剖析，具有很强的实战意义和可操作性。

由于知识水平和实际经验有限，加之编写时间仓促，疏漏与错误之处难免，恳请广大读者、企业界、商业界人士批评指正，提出宝贵意见。

张屹

2003年4月于广州

目 录

第一篇 生产管理决策·十大方案

方案一：处理插单、急单的技巧

——即使是资深管理人员，也难免被插单、急单搞得焦头烂额……

1. 症结·····	4
2. 根源剖析·····	5
3. 处理的基本原则·····	6
4. 要点提示·····	7
5. 决策方案·····	11
6. 案例分析·····	12

方案二：打破“生产瓶颈”的技巧

——“瓶颈”困扰着全局的进度，打破“瓶颈”才能一通百通……

1. 症结·····	14
2. 根源剖析·····	15
3. 处理的基本原则·····	16
4. 要点提示·····	17
5. 决策方案·····	19
6. 案例分析·····	20

方案三：怎样“以机定产”

——大部分企业的设备使用率只有30%左右，有的甚至更低，这绝不是危言耸听……

1. 症结·····	22
2. 根源剖析·····	22
3. 处理的基本原则·····	23

4. 要点提示	24
5. 决策方案	28
6. 案例分析	29

方案四：怎样提升产值

——提升产值，应当“该出手时就出手”

1. 症结	32
2. 根源剖析	33
3. 处理的基本原则	34
4. 要点提示	35
5. 决策方案	38
6. 案例分析	39

方案五：怎样进行“计件工资测试”

——介绍测试程序，讲解测试方法，传授测试技巧

1. 症结	42
2. 根源剖析	42
3. 处理的基本原则	43
4. 要点提示	44
5. 决策方案	47
6. 案例分析	48

方案六：“5S”现场整顿绝招

——现场整顿不仅要苦干、实干，还要掌握技巧

1. 症结	52
2. 根源剖析	53
3. 处理的基本原则	54
4. 要点提示	55
5. 决策方案	60
6. 案例分析	61

方案七：“观马术·相马术·驯马术·养马术·用马术”

——用人“五术”，给生产管理人员插上金色翅膀

1. 症结	64
2. 根源剖析	64
3. 处理的基本原则	66
4. 要点提示	68
5. 决策方案	73

6. 案例分析	74
---------------	----

方案八：如何建立“生产统计系统”

——统计系统是眼睛、是耳朵，使你时刻对生产系统了如指掌，便于进行生产决策……

1. 症结	76
2. 根源剖析	76
3. 处理的基本原则	77
4. 要点提示	78
5. 决策方案	82
6. 案例分析	83

方案九：“产前计划·产中监控·产后总结”生产管理模式

——生产管理数据化，控制过程目标化，效果评估当量化……

1. 症结	86
2. 根源剖析	87
3. 处理的基本原则	88
4. 要点提示	89
5. 决策方案	96
6. 案例分析	97

方案十：“月计划为龙头·周计划为目标·日计划为指导”三级计划管理模式

——没有计划的生产是盲目的生产，盲目的生产必然是事倍功半……

1. 症结	100
2. 根源剖析	101
3. 处理的基本原则	102
4. 要点提示	103
5. 决策方案	107
6. 案例分析	108

第二篇 品质管理决策·十大方案

方案一：掌控品质系统王牌

——系统中的车、马、炮任你操纵，谈笑间运筹帷幄……

1. 症结	112
-------------	-----

2. 根源剖析	113
3. 处理的基本原则	114
4. 要点提示	115
5. 决策方案	118
6. 案例分析	119

方案二：教你建立“品质标准”

——没有品质标准，品质管理就成为空中楼阁，无源之水，无本之木……

1. 症结	122
2. 根源剖析	122
3. 处理的基本原则	123
4. 要点提示	124
5. 决策方案	128
6. 案例分析	129

方案三：帮你控制“品质成本”

——品质成本是产品成本的组成部分，控制品质成本是你的首要责任……

1. 症结	132
2. 根源剖析	133
3. 处理的基本原则	134
4. 要点提示	135
5. 决策方案	138
6. 案例分析	139

方案四：如何进行品质决策

——品管，不是越严越好；品质，不是越高越好，品质决策是干什么的呢……

1. 症结	142
2. 根源剖析	143
3. 处理的基本原则	144
4. 要点提示	145
5. 决策方案	148
6. 案例分析	149

方案五：“品质问题追溯”的最有效手段

——没有有效的品质问题追溯程序、手段和办法，品质问题就永远无法杜绝……

1. 症结	152
2. 根源剖析	153
3. 处理的基本原则	154

4. 要点提示	155
5. 决策方案	157
6. 案例分析	158

方案六：品管三招半

——首检、自检、抽检，班组长巡检……

1. 症结	160
2. 根源剖析	161
3. 处理的基本原则	162
4. 要点提示	163
5. 决策方案	166
6. 案例分析	167

方案七：怎样进行“品质设计”

——品质不是检验出来的，不是生产出来的，而是设计出来的……

1. 症结	170
2. 根源剖析	171
3. 处理的基本原则	171
4. 要点提示	172
5. 决策方案	174
6. 案例分析	175

方案八：品质事故如何处理

——出现品质事故并不可怕，可怕的是束手无策……

1. 症结	178
2. 根源剖析	179
3. 处理的基本原则	180
4. 要点提示	181
5. 决策方案	184
6. 案例分析	185

方案九：问题处罚的技巧

——叫人“口服、心服、佩服”的秘笈……

1. 症结	188
2. 根源剖析	189
3. 处理的基本原则	190
4. 要点提示	191
5. 决策方案	194

6. 案例分析	195
---------------	-----

方案十：品质分析——品管的利刃

——没有比较，就没有鉴别；没有数据，就没有依据……

1. 症结	198
2. 根源剖析	199
3. 处理的基本原则	200
4. 要点提示	201
5. 决策方案	205
6. 案例分析	206

第三篇 物料控制决策·十大方案

方案一：货仓管理工作中“四料”问题的处理技巧

——减少物料的浪费，是降低成本、提高效益、增加利润的有效措施……

1. 症结	210
2. 根源剖析	210
3. 处理的基本原则	212
4. 要点提示	212
5. 决策方案	219
6. 案例分析	220

方案二：使材料按时到位的技巧

——无论怎样周密的生产计划，如果生产材料不能按时到位，一切都将成为纸上谈兵……

1. 症结	222
2. 根源剖析	223
3. 处理的基本原则	224
4. 要点提示	225
5. 决策方案	229
6. 案例分析	230

方案三：物料定额测试——材料管理的法宝

——物料定额测试是物料管理工作的基础，不懂得定额测试，一切物控工作都无从谈起……

1. 症结	232
2. 根源剖析	233
3. 处理的基本原则	234
4. 要点提示	234
5. 决策方案	240
6. 案例分析	241

方案四：仓库清理、整顿工作技巧

——仓库存储的物料成百上千，如何将它们管理得井然有序，是一门科学，也是一门艺术……

1. 症结	244
2. 根源剖析	244
3. 处理的基本原则	245
4. 要点提示	246
5. 决策方案	250
6. 案例分析	250

方案五：物料监控——控制成本的有效手段

——物料的监控应始终贯穿于物料管理工作的各个环节。缺少良好的监控措施，只是听任其自由发展，任何好的计划和想法都将落空……

1. 症结	254
2. 根源剖析	254
3. 处理的基本原则	255
4. 要点提示	256
5. 决策方案	261
6. 案例分析	262

方案六：物料的“存量控制”技巧

——设定合适的仓储存量，是企业生产的需要，可以更有效地提高资金的使用率，减少占用资金……

1. 症结	264
2. 根源剖析	265
3. 处理的基本原则	265
4. 要点提示	266

5. 决策方案	269
6. 案例分析	269

方案七：怎样搞好“物料配套”

——物料不配套，一直是困扰企业生产效率的大问题，它会使其他一切努力大为逊色……

1. 症结	272
2. 根源剖析	272
3. 处理的基本原则	273
4. 要点提示	274
5. 决策方案	277
6. 案例分析	278

方案八：如何处理“超计划领料”

——沟通、协调、实事求是又当机立断，是处理这类问题的法宝……

1. 症结	280
2. 根源剖析	280
3. 处理的基本原则	281
4. 要点提示	282
5. 决策方案	286
6. 案例分析	287

方案九：如何搞好仓库“盘点”

——只有对库存材料做到“如数家珍”，才能对仓库管理做到“得心应手”……

1. 症结	290
2. 根源剖析	290
3. 处理的基本原则	291
4. 要点提示	292
5. 决策方案	296
6. 案例分析	296

方案十：选择物料供应商的技巧

——找不到合适的供应商，物控工作就成了无源之水，就变得无“物”可“控”……

1. 症结	298
2. 根源剖析	299
3. 处理的基本原则	299
4. 要点提示	300
5. 决策方案	303

6. 案例分析	304
---------------	-----

第四篇 现场管理决策·十大方案

方案一：现场管理第一招：加强宣传，强力疏导

——现场管理要程序化、制度化，又要老生常谈，婆婆妈妈。加强对现场管理重要意义的宣传是有效开展工作的前提……

1. 症结	308
2. 根源剖析	309
3. 处理的基本原则	310
4. 要点提示	311
5. 决策方案	314
6. 案例分析	315

方案二：现场管理第二招：现场管理目标化

——现场管理没有目标，等于大海行船没有方向，明确目标，锁定目标，才能一日千里，哪些可作为现场管理的目标呢……

1. 症结	318
2. 根源剖析	319
3. 处理的基本原则	320
4. 要点提示	321
5. 决策方案	324
6. 案例分析	325

方案三：现场管理的重要手段之一：目视管理

——心智源于观察，问题的解决源于问题的发现，发现问题是一切工作的前提……

1. 症结	328
2. 根源剖析	329
3. 处理的基本原则	330
4. 要点提示	331
5. 决策方案	334
6. 案例分析	335

方案四：现场管理的重要手段之二：看板管理

——这个地球上，人是惟一会使用复杂工具的高等动物……

1. 症结	338
2. 根源剖析	339
3. 处理的基本原则	340
4. 要点提示	341
5. 决策方案	346
6. 案例分析	347

方案五：现场管理的精髓：——“三即三现”法

——现场发现问题，应“即刻前往现场，即刻了解现场实情，即刻处理现场问题”……

1. 症结	350
2. 根源剖析	351
3. 处理的基本原则	352
4. 要点提示	353
5. 决策方案	356
6. 案例分析	357

方案六：处理现场问题的重要技巧：如何分辨“3NO”状况

——“不合理、不均一、不节省”是企业现场管理的大忌……

1. 症结	360
2. 根源剖析	361
3. 处理的基本原则	362
4. 要点提示	363
5. 决策方案	367
6. 案例分析	368

方案七：现场管理不容忽视的重要方法：现场巡视

——走马观花是现场管理的大忌，如何有效地进行现场巡视是每一位管理者的必修课……

1. 症结	370
2. 根源剖析	371
3. 处理的基本原则	372
4. 要点提示	373
5. 决策方案	377
6. 案例分析	378

方案八：处理现场投诉的技巧

——正确处理投诉可以变被动为主动，变劣势为优势，减少对立，广交朋友，使自己永远立于不败之地……

1. 症结	380
2. 根源剖析	381
3. 处理的基本原则	382
4. 要点提示	383
5. 决策方案	386
6. 案例分析	387

方案九：红牌战略——现场管理的有力武器

——红灯当然是停，但停的目的是为了更安全地行……

1. 症结	390
2. 根源剖析	391
3. 处理的基本原则	392
4. 要点提示	393
5. 决策方案	396
6. 案例分析	397

方案十：现场管理的根本性手术：改善现场布局

——和谐即是合理，合理才能和谐……

1. 症结	400
2. 根源剖析	401
3. 处理的基本原则	402
4. 要点提示	403
5. 决策方案	406
6. 案例分析	407

第五篇 总务管理决策·十大方案

方案一：宿舍管理工作的“四大技巧”

——一切技巧只有当自己不自觉地运用的时候，才真正理解了其中的奥妙……

1. 症结	412
-------------	-----

2. 根源剖析	412
3. 处理的基本原则	413
4. 要点提示	414
5. 决策方案	419
6. 案例分析	420

方案二：食堂管理工作的“四大技巧”

——食堂管理技巧的指导思想是：用最少的钱，办最多的事……

1. 症结	422
2. 根源剖析	422
3. 处理的基本原则	423
4. 要点提示	424
5. 决策方案	427
6. 案例分析	428

方案三：怎样搞好门卫管理

——看好企业的门，管好工厂的人，门卫工作责任重大……

1. 症结	430
2. 根源剖析	430
3. 处理的基本原则	431
4. 要点提示	432
5. 决策方案	437
6. 案例分析	438

方案四：怎样搞好车辆管理

——加强车辆的统一调配，提高车辆的利用率，是总务工作人员不容忽视的问题……

1. 症结	440
2. 根源剖析	440
3. 处理的基本原则	441
4. 要点提示	442
5. 决策方案	446
6. 案例分析	448

方案五：如何进行企业的消防工作管理

——消防工作是企业的头等大事，必须天天抓，时时抓，必须上上下下齐抓共管……

1. 症结	450
2. 根源剖析	450
3. 处理的基本原则	451

4. 要点提示	452
5. 决策方案	457
6. 案例分析	458

方案六：如何管理办公用品

——办公用品的浪费看似微不足道，然而却积少成多……

1. 症结	460
2. 根源剖析	460
3. 处理的基本原则	461
4. 要点提示	462
5. 决策方案	466
6. 案例分析	467

方案七：怎样办好企业的板报

——营造良好的企业文化氛围，是推动企业各项工作开展的强大动力……

1. 症结	470
2. 根源剖析	470
3. 处理的基本原则	471
4. 要点提示	472
5. 决策方案	474
6. 案例分析	475

方案八：怎样搞好厂区的清扫工作

——良好的厂区面貌，来自于常抓不懈的努力和责任的落实……

1. 症结	478
2. 根源剖析	478
3. 处理的基本原则	479
4. 要点提示	480
5. 决策方案	481
6. 案例分析	481

方案九：怎样开展丰富多彩的文体活动

——通过文体活动的开展，可以增强团队的合作精神和企业的凝聚力……

1. 症结	484
2. 根源剖析	484
3. 处理的基本原则	485
4. 要点提示	486
5. 决策方案	487