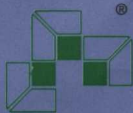


现场管理实务

MANUFACTURING WORKSHOP MANAGEMENT

编著：韩展初



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系⑨

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

现场管理实务

编著：韩展初

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现场管理实务 / 韩展初编著. — 厦门: 厦门大学出版社, 2002.7

(福友现代实用企业管理书系 / 林荣瑞主编)

ISBN 7-5615-1899-4

I. 现… II. ①韩… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第037070号

《现场管理实务》

福友现代实用企管书系⑨

编著 / 韩展初

企划·发行 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

发行经理 / 吴雄翔

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门大学

邮编: 361005

<http://www.xmupress.com>

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 许红兵

内页插图 / 李峰源

印刷 / 厦门爱达印务企划有限公司

2002年7月第1版第1次印刷

开本: 850 × 1168 / 32

13 印张 270 千字

ISBN 7-5615-1899-4/F·319

定价: 65.00元



福友现代实用企管书系⑨

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所

郑水园律师



献给每一位 爱睡觉的人

出版序

中国加入WTO,“提升现代企业管理水平”的呼声更是越来越大,新的概念、新的工具不断被尝试、运用,诸如近来被媒体与业界炒得火热的“供应链 / 物流”、“BPR / ERP”等。诚然,懂得寻求、引进、运用新的概念、工具,无疑标志着国内业界的进步,部分企业已通过这些取得一定实效。但是,笔者在此必须指出:

“管理的绩效源自于现场脚踏实地、持续不断的改善!”

否则,再多新概念的定义、新工具的运用都将是无源之水、无根之木,无法枝繁叶茂、源远流长。这也是相当多企业花巨资引进一套“ERP”后反而效率下降、成本提高之最好解答。因为任何工具、概念,如果缺乏企业“人”正确地从现场“实施、运用”,就无法“发现”并“改善”问题,也就发挥不出其应有效应。这些对企业界众多的管理者们来说都是严峻的挑战。

那么,管理者又该如何应对挑战呢?多年以来,笔者坚持倡导一个管理定义:

“所谓管理,就是充分运用组织的有效资源,在过程中结合部属及众人的智慧与努力,达成组织目标!”

这一定义明确了要想成为出色的现场管理者,必须将目标、资源与如何有效达成目标的方法掌握清楚。韩展初先生的此书相信能给诸位提供有效的答案。

展初先生早在福友与我共事前,就在一家在两岸三地均颇有影响



福友·福友

力的台资企业从事了长达10余年的现场管理工作，多年的顾问指导工作更是让其实务经验得以更深厚的萃炼与菁纯，在使受指导厂商实实在在受益的同时，也为其赢得了良好的口碑。

此书可谓展初先生敞开心扉，将其自身十几年累积的现场管理经验与企业界朋友分享之作。我个人阅此书屡屡拍案叫好时，也偶尔略有感伤：长江后浪推前浪！不过，更多的是感到相当的欣慰：福友团队，已是由原来的几枝独秀逐步成长为一方绿意盎然的森林！

当然，此书就展初先生个人事业而言是一了不起的里程碑。我个人在此对他表示恭贺！也以此勉励福友今后能有更多的好东西与业界分享！

福友一贯承诺：

成功管理之路，福友与您同行！

2002年6月

中国·厦门



做一位站着的睡觉的人

作者序

随着改革开放的不断深化,中国加入WTO以及国际经济一体化的到来,国内企业的发展也越来越快。日益激烈的市场竞争,使大多数企业意识到加强管理、“健体强身”才能立于不败之地,“向管理要效益”的观念也日益深入人心。

然而,很多企业的干部缺乏系统的管理培训,掌握的管理技巧大多来自于企业的习惯做法和自身的经验。近几年来,笔者奔波于全国各地企业之间,讲授“现场管理实务”、“问题意识与工作改善”、“如何管理品质”、“降低成本与工作改善”、“沟通与激励”、“如何成为成功的主管”等课程。所到之处,深受欢迎,更每每要面对许多渴求知识的眼光和紧迫的问题。

讲学之余,笔者也不断地实践这些经验,把自身在企业界多年服务的积累,辅导给合作的企业,与他们的干部一起面对困难,一起挑战目标,一起收获成功。虽然辛苦,却也觉得很充实,很有意义。

笔者服务的厦门福友企业管理顾问有限公司总经理林荣瑞先生,一直鼓励笔者将这些心得整理出来,与更多的不相识的企业界朋友共享。笔者虽知才疏学浅,也深知管理的深奥与无极限,但仍然愿意化繁为简,用浅显而易懂、实用易操作的方式,将现场管理的经验与技巧,与大家分享。

本书以管理的目标——QCDPSM为主线,将管理者如何达成六大目标的方法、技巧点点滴滴汇集成有系统的资料。相信这些也是目前国



献给每一位 站 着睡觉的人

内企业界干部急需掌握的方法与技巧,也期许本书能给企业内中基层干部的培训与实务工作提供有益的参考。

本书得以写成,首先要感谢林荣瑞先生的教诲、帮助和鼓励,同时也要感谢福友公司其他同仁的大力协助。另外,没有在企业服务多年的磨炼,以及辅导、训练的众多企业的案例经验的积累,本书也难以顺利编就,在此一并向这些企业中关心、帮助过我的朋友们,表示衷心的感谢!

韩展初 谨识

2002年6月于厦门



献给每一位 站 着睡觉的人

目 · 录

第一篇 ● 管理概论	1-46
一 管理的定义	3-5
(一) 管理概念溯源	3-4
(二) 管理的定义	4-5
二 现场管理的目标	6-15
(一) 顾客的需求	6-7
(二) 现场管理的目标	7-8
(三) 品质目标	8-10
(四) 成本目标	10-11
(五) 交期目标	11-12
(六) 效率目标	12-13
(七) 安全目标	13-14
(八) 士气目标	14-15
三 现场管理的要素	16-17
(一) 现场管理的要素	16-16
(二) 管理资源、目标与管理项目的关系	17-17
四 管理的五大功能	18-37
(一) 计划 (Planning)	18-25
(二) 组织 (Organization)	25-31
(三) 训练 (Training)	31-34
(四) 控制 (Controlling)	34-36
(五) 调整 (Action)	36-37
五 管理循环	38-39
六 现场管理者工作职责	40-46



(一) 工作职责	40-42
(二) 工作说明书	42-44
(三) 管理者的工作观念	45-46

第二篇 ● 管理的核心——人	47-96
一 人员之甄选	49-60
(一) 人才的重要性	49-50
(二) 人才甄选流程	50-54
(三) 面试	55-60
二 试用之管理	61-68
(一) 新进干部的试用管理	61-66
(二) 新进员工的试用管理	66-68
三 行为态度之改变	69-71
四 员工的教育	72-89
(一) 员工训练的原则	72-75
(二) 员工培训计划	76-77
(三) 新进员工的训练	78-81
(四) 新进干部的教育	81-86
(五) 部属的工作教导	86-89
五 没有不好的团队，只有无能的主管	90-96
(一) 现场管理者的教导责任	90-94
(二) 现场管理者的学习	94-96

第三篇 ● 营造高昂士气的团队	97-139
一 团队士气的重要性	99-105
(一) 为什么要把士气列为管理目标	99-100



敬告读者 本站 资源仅供参考

(二) 管理理论对企业人际的认识发展	100-104
(三) 中国企业应有何种管理理论	104-105
二 命令的原则与方法	106-111
(一) 下达命令的方法	106-107
(二) 下达命令的原则	107-111
三 沟通技巧	113-121
(一) 沟通的种类	113-115
(二) 沟通的共识	115-117
(三) 沟通的技巧	117-121
四 激励艺术	122-129
(一) 激励的理论	122-124
(二) 自我激励	124-125
(三) 激励部属	125-129
五 掌握部属	130-135
(一) 掌握部属的基本资料	130-131
(二) 掌握部属异常征兆	131-132
(三) 如何赢得部属的尊重	132-132
(四) 如何赢得部属的信心	133-133
(五) 部属所期待的理想上司	133-133
(六) 管理者的不同类型	134-135
六 团队活动的开展	136-139
(一) 团队工作活动	136-138
(二) 业余团队活动	139-139

第四篇 ● 如何提高产量、提升效率

一 效率的计算	143-149
---------------	---------



献给每一位站著睡觉的人

(一) 效率的定义	143-146
(二) 效率的计算	146-149
三 标准工时的运用	150-159
(一) 标准工时的测定方法	150-152
(二) 计秒表测试标准工时实施步骤	153-159
三 稼动率分析与改善	160-169
(一) 异常时间的分析	160-162
(二) 稼动率分析	163-167
(三) 异常时间的责任归属	167-169
四 作业能率提升技巧	170-190
(一) 工作抽样	170-177
(二) 动作经济原则	177-181
(三) 生产线平衡分析	181-186
(四) 其他常用于提升效率的 IE 手法	187-191
五 管理工具的应用	191-201
(一) 效率认识的误区	191-192
(二) 常用的管理技巧	192-197
(三) 基层干部生产作业管理实务	197-201
 第五篇 ● 生产计划与交期管理	 203-246
一 生产计划的重要性	205-210
(一) 企业管理混乱的根源	205-206
(二) 生产计划的重要性	206-210
二 生产计划的步骤	211-221
(一) 各种生产型态	211-213
(二) 生产计划的种类与拟订方式	213-216



献给每一位站岗神疲的人

(三) 生产计划的实施步骤	216-221
三 适切的进度控制	222-228
(一) 常用的进度控制方法	223-227
(二) 进度控制的核心	227-228
四 计划变更的对策	229-232
(一) 计划变更的原因与规定	229-232
(二) 紧急订单的处理方式	232-232
五 进度落后与交期延误的处置	233-236
(一) 进度落后的处置	233-234
(二) 交期延误原因分析与处置	234-236
六 因应多种少量时代的生产管理	237-246
(一) 多种少量生产管理特征	237-240
(二) 多种少量生产方式的工作改善	240-243
(三) 生产管理电脑化推动	244-246

第六篇 ● 降低成本与工作改善	247-288
一 成本变与不变的学问	248-253
(一) 成本概念	249-251
(二) 为什么要降低成本?	251-253
二 浪费——成本之贼	254-259
(一) 降低成本的责任	254-255
(二) 浪费在哪里	256-259

二 生产计划的步骤	211-221
(一) 各种生产型态	211-213
(二) 生产计划的种类与拟订方式	213-216



(四) 价值分析	269-271
四 工作改善的技巧与方法	272-283
(一) 问题与问题意识	272-276
(二) 工作改善的方法、技巧	277-282
(三) 推行改善提案活动	283-283
五 谁有资格打“价格战”	284-288
(一) 确立竞争优势	284-285
(二) 企业成本管理的自我诊断	286-288
第七篇 ● 如何管理品质	289-334
一 品质管理的重点与方法	290-303
(一) 品质管理的价值理念	291-294
(二) 做好品质的十大工程	294-299
(三) 品质管理的方法	299-303
二 运用 QC-STORY 解决品质问题	304-319
(一) 明确把握问题、现状调查	304-308
(二) 原因分析	308-310
(三) 要因确认	310-311
(四) 制定对策	312-313
(五) 实施对策	313-314
(六) 检查效果	314-316
(七) 采取巩固措施——标准化	316-318
(八) 找出遗留问题	318-319
三 如何做好制程品质管制	320-330
(一) 产生品质不良的原因及对策	320-321



(二) 强化人员的管理以提升品质	322-323
(三) 制度化、标准化、简单化、愚巧化	324-325
(四) 建立品质历史档案	325-325
(五) 制程能力分析	326-328
(六) 全员参与活动	328-330
四 品质做得好, 顾客留住不会跑	331-334
(一) 品质工程与品质保证	332-333
(二) 没有品质就没有明天	333-334

第八篇 ● 工业安全管理	335-380
一 意外事故发生原因与防止	337-343
(一) 意外事故发生的原因	337-339
(二) 意外事故的防止	339-343
二 安全生产责任制	344-348
(一) 工业安全组织与职责	344-347
(二) 设备安全操作规程	348-348
三 安全训练与安全常识	349-361
(一) 工业安全教育训练	349-351
(二) 电气安全常识	351-355
(三) 工业卫生常识	355-357
(四) 消防常识	357-361
四 安全检查与安全事故处理	362-372
(一) 工业安全检查	362-367
(二) 安全事故处理	367-372
五 开展百日安全活动案例与安全知识问答	373-380
(一) 某中型企业开展百日安全活动规划	373-376



献给每一位站著睡觉的人

(二) 安全知识问答	376-380
------------------	---------

第九篇 ● 如何成为出色的现场管理者 381-408

一 如何辅佐上司	383-394
(一) 部属与上司的关系	383-385
(二) 奉命、传达与报告体系	385-389
(三) 接受多重命令的处理技巧	389-391
(四) 有效利用上司的技巧	390-394
二 中坚干部应有的行为特质	395-402
(一) 管理者的自我评估	395-401
(二) 管理者的态度与方法	401-402
三 21 世纪管理者的新挑战	403-408
(一) 资讯时代与电脑化的应用	403-407
(二) 管理者面临的挑战	407-408

※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※
 ※ 福友承诺: ※
 ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※
 ※ 与您分享的绝对是好东西! ※
 ※ 地址: 厦门禾祥西路 4 号鸿升大厦 15 楼 F 座 ※
 ※ 电话: 0592-2395581(总机) ※
 ※ 传真: 0592-2395580 2396530 ※
 ※ <http://www.foryou.tw.cn> ※
 ※ E-mail: foryou@public.xm.fj.cn ※
 ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※

第一篇

管理概论

- 一 管理的定义
- 二 现场管理的目标
- 三 现场管理的要素
- 四 管理的五大功能
- 五 管理循环
- 六 现场管理者的工作职责



缺乏计划的工作：
不是人在推动工作，是工作在推人。