

现代企业管理实用丛书

企业

现场管理

——基层管理者的成功法宝

QI YE
XIAN CHANG
GUAN LI

张建宁 著

北京)

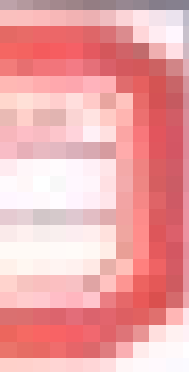
海天出版社

社會管理與實踐

—— 社會管理與實踐 ——

社會管理與實踐

社會管理與實踐



现代企业管理实用丛书

企 业 现 场 管 理

——企业基层管理者的成功法宝——

海天出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业现场管理/张建宁著. — 深圳: 海天出版社,
2000. 10

ISBN 7 - 80654 - 282 - 5

I. 企… II. 张… III. 企业管理: 生产管理
IV. F 273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 42446 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑 杨月进 封面设计 刘 晖

责任技编 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作

深圳建融包装印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850mm × 1168mm 1/32 印张: 7.25

字数: 175 千 印数: 1—8000 册

定价: 12.80 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

拥有 13 亿人口的中国大市场，是 21 世纪世界经济瞩目的焦点。随着中国加入 WTO（世界贸易组织）的日益临近，世界市场以及国内市场逐步开放，给我们国内企业带来了参予世界经济的机遇，同时也带来了国外跨国公司的竞争，因此国内企业怎样在机遇和竞争面前生存、发展是摆在我们每一个中国人面前的最具挑战性的课题。企业谋求发展的根本目的是要获得利润。企业只有获得利润才能发展，这个简单的道理众所周知，但是怎样才能做到用最小的投入获取最大的利润呢？从管理中要利润求发展。“用最小的成本投入，最优良的品质，最短的交货期，最好的服务，充分满足客户需求的企业发展理念，及杜绝浪费、勉强、不均匀是管理的精髓。”这也是本书的核心。日本产品几乎成了优良品质的代名词，人们不仅为其精美的外形设计，以及外观的美感而感叹，更为其优良的品质，完美的性能所征服。一时间日本企业成功的管理模式成为企业界学习效仿的楷模。日本企业管理最成功之处就在于“全员参加运用各种管理方法为减少浪费、勉强、不均匀因素而努力进行的改善，从而完善各项管理，最终达到，低成本、优品质、高效率，短交货期，生产良性循环。另外全员参加 5S 运动，并且养成了遵守规定的良好习惯已深入人心，这也是确保

生产良性循环能够得以持续稳定发展下去的关键。同时也强化了企业凝聚力和团队精神。这是日本企业成功的关键所在，也是我们学习的重点。

本人得利于改革开放，在开放初期来到广东。为学习和积累日本各企业的先进管理知识和经验，曾先后在多家日本企业工作学习，涉及各行各业，其中包括，微型马达，电脑磁头，录像机磁头，摇控器，塑胶成型，五金冲压及模具，空芯喇叭线圈，CD、VCD 激光头线圈，这些行业虽各不相同，但日本各企业的管理基本是相通的。本书阐述的内容都是笔者十年来学习积累的知识和经验的总结，因此具有简明、易学、可操作性强等特点，通过学习与实际操作，如果能丰富您的管理知识，提高您的管理水平，对您有所帮助，这是我由衷的心愿。

本书收录内容着重于生产现场管理的基本手法，通过许多发生在我们生产中的实例，深入浅出，教授大家怎样进行现场管理；怎样解决问题，改善品质，提高工作效率；怎样进行改善，减少浪费，勉强，不均匀等一些实用技术，从而使大家成为一名优秀的现场管理者。本书共六章：

第一章 交货期管理细则

第二章 生产日常管理

第三章 现场管理者的考虑方法

第四章 现场 IE 手法

第五章 品质管理及 QC 手法

第六章 5S 运动

在本书的编写过程中曾得到各界的大力支持与帮助，在此深表感谢，同时也要感谢曾经给予我教育指导的导师原香港万宝至有限公司生产性推进事务局大野康先生，原田雅文先生，滨本总厂长，以及 ALPS 长安日华电子厂南云先生、玉手工厂长和深圳观澜日技城，川西香港公司西尚喜社长。因为是他们

的指导教育，才使我今天有机会写成此书，同时也感谢您，感谢喜爱管理，努力工作勤奋学习，希望提高自己管理能力，实现完美人生的每一位热心读者，衷心希望这本《企业现场管理》一书能成为您的良师益友。

目 录

第一章 交货期管理细则	(1)
第一节 交货期管理的重要性.....	(1)
第二节 计划（出货计划、生产计划）.....	(2)
第三节 资材仓库日常管理.....	(4)
第四节 材料 P/O 发单管理	(5)
第五节 生产制造.....	(6)
第六节 出货管理.....	(7)
 第二章 生产日常管理	(20)
第一节 目标管理.....	(20)
第二节 生产线存品管理.....	(21)
第三节 不良品的处理方法.....	(23)
第四节 生产进度管理.....	(25)
第五节 工程检查.....	(27)
第六节 作业指导及教育.....	(28)
第七节 资材管理.....	(29)
第八节 部品、材料、副资材管理.....	(29)
第九节 多能工训练.....	(29)

第三章 现场管理者的考虑方法 ·····	(39)
第一节 三直三现主义·····	(40)
第二节 “5 个为什么” 问题解析法 ·····	(43)
第三节 5W1H 工作改善手法 ·····	(44)
第四节 P. D. C. A 改善循环 ·····	(46)
第五节 目视管理·····	(46)
第六节 流水线管理·····	(51)
第七节 作业指导书及工程手册·····	(68)
 第四章 现场 IE 手法 ·····	(72)
第一节 管理·····	(73)
第二节 现场 IE 和生产系统 ·····	(74)
第三节 动作分析与研究·····	(81)
第四节 动作经济原则·····	(97)
第五节 动作经济原则实例·····	(101)
第六节 时间研究·····	(132)
第七节 标准时间·····	(134)
第八节 生产流水线以及工艺流程图·····	(136)
第九节 现场的生产性 (生产效率) 管理·····	(140)
 第五章 品质管理 ·····	(148)
第一节 品质管理的定义及意义·····	(148)
第二节 品质管理的形式·····	(149)
第三节 品质管理的着眼点·····	(151)
第四节 品质管理手法 (QC 道具) ·····	(151)
第五节 管理图, $\bar{X}-R$ 管理图 ·····	(169)
第六节 品质管理组织·····	(176)
第七节 品质管理以及职责·····	(177)

第六章	“5S” 运动	(193)
第一节	“5S” 运动的重要性	(193)
第二节	“5S” 运动的实施	(195)
第三节	如何推行 “5S” 运动	(199)
第四节	推行组织及其职责	(200)
第五节	评定检查表及其标准	(202)

第一章 交货期管理细则

——周密的计划是交货期的保证

第一节 交货期管理的重要性

良好的品质、短交货期、低成本以及优良的服务，是每个企业参与市场竞争、谋生存的基本条件。一个企业即便有先进的技术、先进的检测手段，能够确保所生产的产品质量，而且生产的产品成本低、价格便宜。但是没有良好的交货期管理体系，不能按照客户指定的交货期交货，直接影响客户的商业活动，客户也不会购买你的产品。因此交货期管理的好坏是直接影响与客户进行商业活动的关键，不能严守交货期也就失去了生存权，这比品质、成本更为重要。

总结许多没能严守客户交货期的经验教训，我们知道以往那些延误交货期的例子都是由于我们的工作做得不够具体，不够细致，没有对所需的部品、治工具、模具等进行认真细致的确认检查，经常是当要开始生产了才发现：没有部品；治工具不能使用；模具要修理等这些人为的原因导致不能严守交货期，失信于客户，使得企业蒙受损失。怎样才能杜绝工作中的失误，将交货期管理作得更好，将在下文进行说明讲解。

第二节 计划（出货计划、生产计划）

当收到客户生产订单后，首先要确认该产品的生产可行性：是否是新机种产品（新机种除外），还是以前生产过的产品，此讲义所讲的是现行可以生产的产品。确认可以生产的同时要迅速确认客户要求的交货期，现状情况下能否完成，并迅速回复交货期：“P/O 收到，如期交货”。如果在交货期上确认存在问题的情况下，要报告总经理并提交解决问题的对策方法，交各部门解决，总之 P/O 签收回复后就一定要严守交货期。为确保交货期能顺利实施，首先要将出货计划和生产计划立案、作成并下发各部门，只有这样才能使各部门能够围绕这个计划开展工作。

1. 出货计划

客先	部品番号	日期	3/12...10...15...24 25...31		合计
		类别			
精工	× × × A	计划 实绩	20K	20K	
	× × × B	计划 实绩			

· 出货计划是根据 P/O 交货期所制定出来的交货计划，也就是必须要严守的出货交货期安排，所有的计划都是围绕出货计划而展开的，由于交货期的重要性，因此出货计划就必须揭示在最显目的地方，最好是用白板揭示在管理课最醒目的地方

(目视管理)。

2. 生产计划

当出货计划确定后，计划担当责任者就必需作出生产计划安排，也就是要在交货期之前（一般为一周前）将客户所需的产品生产出来的一系列活动按时间的先后顺序合理的安排并督促其各有关部门在指定时间内完成。这包括生产线前后工程间的生产计划、原材料来料时间表、材料发单情况报告、在库部品及材料现状情况把握、治工具、模具以及设备状况确认报告。

部 品 番 号	日期 类别	2/14…3/1…10…15…20…25
× × × A	材料 治工具 生产	发单———→ —————→着 整备修理————→ —————→可使用 20K———→———→20K ————→20K————→20K

以上为一般情况下的生产计划，但是为了使这项围绕交货期而展开的生产计划能得以顺利地实施，交货期管理者以及计划管理者，还必须认真地做好以下几项工作，才能够使你的每一个发单材料以及上料时间做到定量、定时以充分确保生产需要，而不会出现材料不足（浪费），时间延误（提早）。为了确保你每次发出的购买材料的数量及进货时间的准确性，你必需掌握现状生产的使用量及仓库的在库量，就必需要做好资材仓库的日常管理以及材料 P/O 发单管理。

第三节 资材仓库日常管理

1. 台账管理

此项管理工作可以告诉人们某一材料进入日期、数量以及每日向制造部门发料数量、时间、累加减、残余数量等一些资材管理的基本情况。这项管理做为一般性管理还行得通，但它还存在许多不足，此文件只限于仓库内担当者使用，而很难成为管理者掌握在库现状以及发单的依据资料。

× × × — A — 1 部品 台账

日付	IN (进)	OUT (出)	累计	备考
2/14			30KG	
2/15	100KG	10KG	120KG	检 OK
2/16		10KG	110KG	

2. 每日材料跟催一览表

部品番号	机种名	单重 g	日用量 g	在庫数量 KG(PCS)			损耗	使用天数	备考
				一(二)	三(四)	三(四)			
× × × A—1	000—1	10	100 × Set 数	500			20%		
	000—2	8	80 × Set 数		450				
	000—3	5	100 × Set 数			400	20%		

(1) 作成方法：

由资材仓库管理者，根据每日制造部门的申请领料单来填写每日在库存量，并根据每一制品的单重以及算出每日使用量，加上成型的损耗；根据每日生产基准数量，算出在库材料在正常使用情况下还可以再使用天数。仓库管理者每日填写并提交给资材以及发单计划责任者。

(2) 特点：所有的制造工厂都会在材料发单上存在一个发单多少、进入时间何时为佳等问题。每当要发单材料时，需要查阅仓库在库资料，由于数据资料不准确，严重时还要盘点，这样即浪费时间又不准确，因此经常会出现许多材料短缺，也有许多材料在库过剩。每日材料跟催一览表的作成，不仅有利于仓库本身在库情况掌握，同时也可清楚的显示出材料在库状况，也可通过资料的填写来确认检查台帐记录是否有误或是漏记这些常发生的问题，同时也可给我们的管理者提供准确的数据参考，使我们的每一单发单都准确无误，从而避免那些当要使用该材料时才发现在库没有的情况。

第四节 材料 P/O 发单管理

当收到客户订单，交货期计划管理者，首先要依据每日材料跟催一览表了解厂该机种所有材料在库情况，并确定材料发单的以及进入的时间，迅速发出材料订单传真给厂家，原件别途送付并要确认厂家确实收到（签收回传件）之后，开始进入材料 P/O 发单管理。

材料 P/O 发单管理一览表

材料名	月别	1 月			2 月			3 月						
	项目	P/ONC	交货期	数量	P/ONC	交货期	数量	P/ONC	交货期	数量	...	P/ONC	交货期	数量
	区别													
× × × — A	OUT	001	2/15 日	20K	003	3/20	30K	005	4/20	30K	...	102	1/22	60K
	IN				001	2/15	20K	003	3/18	30K	...	100	12/20	60K
× × × — B	OUT	002	2/15 日	40K	004	3/20	60K	006	4/20	60K	...	103	1/22	120K
	IN				002	2/16	40K	004 004	3/15 3/24	30K 30K	...	101	12/20	120K

在我们现实的管理中，材料发单及在库管理和材料进入管理通常是由两个不同部门负责管理的。材料发单时，发单数量以及交货期等情况资材管理部门知道不多。另外，材料何时进入以及进入数量多少，是否按订单全部到齐，交货期管理部门也很难把握清楚。为了解决这些问题，导入“材料 P/O 发单管理一览表”就可准确、清楚，而且是不间断地了解所有发单材料的发出（OUT），进入（IN）的情况，而无需查阅那些烦琐而且很多都是数月前的资料或上货清单，因此使用此类管理表可使得原本麻烦难以跟催到的事情变得简单明了。

第五节 生产制造

1. 设备、治工具整備维修

- (1) 新规格生产使用的设备、治工具以及模具等一定要在正式使用之前要对试作样品进行确认，确定无误后才可投入使用，并要进行初期化管理。每次检查结果都要保留数据资料，以便对设备、治工具模具进行全程管理。
- (2) 通常使用的设备、治工具、模具等，在下一次生产使用之前都要对它们进行使用前的点检、整備。特别要对那些在上次使用时所发生过的问题，出现过的不良项目进行重点修

理，经试作确认无误后，方可投入使用，并将维修过程中发现的问题点、点检内容、对策方法，记入设备、治工具、模具维修保养卡，作好检修履历。

以上工作管理的好坏直接影响到产品的品质，同时也关系到设备、治工具、模具的使用寿命，是我们的生产能否按交货期完成的根本保证。

2. 生产制造

所有的条件都具备以后，生产就变得特别重要，这也是交货期管理中最关键的组成部分，怎样才能优质、低成本、短时间完成生产全过程，这将在我们以后的章节中进行研讨，在本章交货期管理中就不作讨论。

第六节 出货管理

当生产出货检查都完成之后，紧接着我们要进行的一个环节就是出货。出货管理应该怎样做、应该注意些什么？

(1) 首先要依据客户订单要求的交货期以及总的出货数量、订单号码来确定今次的出货数量，并通知有关方面作好有关的资料。

(2) 出货检查部门根据出货管理部门提供的出货数量进行相关的出货检查，并准确认真地填写好产品出货成绩书，做好LOT批量，并贴好现品票，再次确认数量，无误后，出货进行包装。

(3) 资材出货部门收到检查部门检查合格品后，再次依据所要出货数量来确认每箱数量与箱唛数量是否一致，确认无误后，按照客户提供的包装规格书进行捆包。填写送货单（D/N单）以及发票并将资料传真给客户，原件别途送付给客户。

(4) 出口报关部门收到出货资料后，要与出货管理者再度