

出自现场管理专家之手,来自现场的亲身经验
秉持“现场、现物、现实”的理念
易懂、易学、易用

3A企管实用书系

2 上册

现场管理实务

肖智军 商 勇 党新民 著

广东经济出版社

出自现场管理专家之手,来自现场的亲身经验
秉持“现场、现物、现实”的理念
易懂、易学、易用 00125994

F273
74
V1



3A企管实用书系

上册

现场管理实务

肖智军 高勇 党新民 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现场管理实务：上册/肖智军，商勇，党新民主编. —
广州：广东经济出版社，2001.4

(3A 企管实用书系 2)

ISBN 7-80632-886-6

I. 现… II. ①肖…②商…③党… III. 企业管理：生
产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 12611 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	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.25 2 插页
字数	150 000 字
版次	2001 年 4 月第 1 版
印次	2001 年 4 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80632-886-6 / F·456
定价	全套 50.00 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 •



作者简介

党新民（1966 年生，工学学士）

■ 历任：

- ⊙ 新疆塔里木大学助教
- ⊙ 全一电子股份有限公司（台资）制造课课长

■ 现任：

- ⊙ 理光（深圳）工业发展有限公司 TPM 推进室室长、制造部副部长

■ 入厂指导过的部分企业：

- ⊙ 上海理光传真机有限公司
- ⊙ 广州复印机厂
- ⊙ 理光电装有限公司
- ⊙ 利城国际有限公司



作者简介

商勇（1971年生，工学学士）

■ 历任：

- ⊙ 东莞台达（DELTA）电子有限公司（台资）生技部主管
- ⊙ 理光（深圳）工业发展有限公司事业企划室、生产管理室、TPM推进室主管
- ⊙ 深圳NS管理顾问公司顾问师

■ 现任：

- ⊙ 深圳桑尔企业管理顾问有限公司高级顾问师

■ 入厂指导过的部分企业：

- ⊙ 南方中集集装箱制造有限公司
- ⊙ 沈阳长城富桑内燃机有限公司

- ◎ 中国电信（深圳）鸿波装饰设计分公司
- ◎ 广东国营燕塘牛奶公司
- ◎ 东莞建达制造有限公司
- ◎ 深圳市卓宝防水工程有限公司
- ◎ 深圳迈思豪餐饮实业有限公司
- ◎ 深圳康贝童车玩具有限公司
- ◎ 惠州欣华电子有限公司
- ◎ 昆明晶华光学有限公司



作者简介

肖智军（1963 年生，工学硕士）

■ 历任：

- ⊙ 铁道部第四设计院副室长
- ⊙ 利华电器厂（港资）生产部主管
- ⊙ 理光（深圳）工业发展有限公司 TPM 推进室室
长、制造部副部长、理光人才育成会会长
- ⊙ 厦门福友企业管理顾问公司高级顾问师

■ 现任：

- ⊙ 深圳市桑尔企业管理顾问有限公司总经理

肖智军先生从事企业管理实务工作有十余年，先后在国营、港资、日资企业担任中高级管理职务。肖先生

将三次赴日本研修现代企业管理及参加日、美、英、法、中等多国企业管理交流会所掌握的理论知识与指导50余家企业的经历相结合，总结出一套既有理论底蕴，又全面、实用的管理理念及方法。尤其是肖先生负责推进的全面生产管理（TPM），取得巨大成果。

■ 入厂指导过的部分企业：

- ⊙ NOKIA（诺基亚）电信有限公司
- ⊙ 中国长城计算机深圳股份有限公司
- ⊙ 南方中集集装箱制造有限公司
- ⊙ 福建恒安国际集团有限公司
- ⊙ 广东核电集团大亚湾核电有限公司
- ⊙ 上海光明乳业有限公司
- ⊙ 厦门 FDK（富士电气）
- ⊙ 河北捷虹颜料化工有限公司
- ⊙ 江苏盛虹印染工业有限公司
- ⊙ 昆明晶华光学有限公司
- ⊙ 湖南鼎立重阳科技有限公司

前 言

在美国、日本等发达国家，对管理的提升从来就没有间断过。从 20 世纪初泰勒（Taylor）先生的“时间研究和工作研究”，20 年代末梅耶（Mayo）的霍桑效应，50 年代戴明的统计品管及 PDCA 循环，到 QC7 大手法、新 QC7 大手法，及全员参与的 TQC、QCC、TPM、ISO9000 等活动，无一不是历代的专家学者们在管理的道路上努力研究及探索的结晶。

对企业来说也是如此，改善无止境。只有具有不断创新、追求卓越的精神，才能超越竞争对手，永续经营。

入关（WTO）在即，如何创造出高品质、高效率、低成本的生产系统，在多种多样的生产方式里，如何打造自己的“柔性生产线”，满足瞬息万变的市场需求，已经摆在了我们每一位企业管理者面前。只有苦练内功，强化自身的素质，我们才可能在与对手的竞争中顽强的生存、日益强大。

许多人都承认我们与发达国家的企业管理水平有差距，问题是：差距在哪里？

根据笔者入厂指导或接触过的国内十余省市的数十家企业，大至国内著名的生产空调、彩电、计算机、集装箱的巨型企业，以及外资、民营、国企等多种类型经营模式的企业的情况来看，就现场管理而言，差距在于“管理意识”及“作业方法”。

笔者在对某企业进行辅导时，有一位干部指着灯火通明的办公室说：肖老师，您看，老板出差时很少有人加班。但只要老板在，虽然没有加班费，部门经理及一些干部们有事没事都会留在办公室耗时间，希望老板看到自己努力工作的样子，给老板留下一个好印象，以便谋取更高的职位及薪水！

这种现象的产生源于管理者的如下的管理意识：我的“感觉”是最重要的。

许多企业没有一套能有效地推进企业、部门整体工作的方法，又没有客观地评价一个部门成绩的方法。靠“感觉”来衡量一个部门或一名管理人员的企业，决不可能成为一个优秀的企业。错综复杂的人际关系更让时间与精力白白地浪费。

在工作方法上又是怎样呢？部下出了差错通常只有训斥及处罚：你为什么不认真工作？！很少有人来反省自己制定的工作流程、工作方法是否合适，更谈不上如何采用“愚巧化”等手法来减少差错的产生。孰不知对

于工作光有认真是远远不够的，工作方法非常重要。比方说，如果你安排某人的工作是每天数螺丝，并且你交代的是采用一个一个地数的话，一天8小时如果不出错那恐怕是个奇迹了。而假如做一个简单的道具，道具中有100个小孔，抓一把螺丝往上面一放，轻轻一摇，100个小孔中各落下一个小螺丝，再将道具一斜，多余的螺丝全部滑下，剩下的就是100个了，用此方法数螺丝，效率是单个数的十余倍，又难得出错。

日本和我国台湾等地的企业的生产现场为什么差错很少，就是因为他们不断地追求良好的工作方法，出了问题，不是以“工人不小心造成的，我已提醒他下次要注意了”来作为“结束语”，而是仔细地分析发生问题的原因是什么，找出好的工作方法，只有这样才能防止同样的问题再次发生。

现场管理有别于财务管理、人事管理、事务管理等其他的管理，它是以现场为中心，注重于对现物（你想处理的实实在在的对象），进行现实的分析（查明原因与结果的关系，不能坐在办公室凭经验想象来处理）。也可以说，现场、现物、现实是现场管理之灵魂。

优秀的现场管理源于正确的管理意识、正确的工作方法，从树立正确的现场管理意识着手，一点一滴地掌握正确的工作方法，才会有更多的企业像海尔一样，在国外能骄傲地说一声：我们是“中国制造”。

这本《现场管理实务》是继《5S活动推行实务》

(国内第一本 5S 专著)之后,桑尔企管的又一力作。是公司的顾问师们十余年来对现场管理的潜心研究及体验的结晶。《3A 企管实用书系》的作者们希望借助其丰富的现场管理及辅导经验,以现场干部们易懂、易学、易用的“语言”(大量的图表加实例),向国内生产企业的各级干部们提供“实实在在”的帮助。

第一章 阐述管理者应具有的技能及成为一名优秀的现场管理者应具有的条件。

第二章 如何有效建立一套整体工作的推进方法,怎样评价一个部门、一名管理者的工作成绩。

第三章 企业最大的浪费:全体员工的智慧未能充分地发掘。如何才能排除此种浪费呢?

第四章 如何树立正确的设备保养观念?如何开展设备管理工作,建立行之有效的设备管理制度和体系。

第五章 详细的阐述,辅之以丰富的实例图片,让您领会“目视管理”及“看板管理”之精髓,掌握代表现场管理水平重要标志的“目视管理”及“看板管理”的实施方法。

第六章 如何有效开展目标管理,塑造良好的企业文化,激发员工努力工作的热情,构筑企业持续发展之实力与动力。

第七章 现场问题纷繁复杂。培养发掘问题的眼光、锤炼解决问题的能力,是提升现场管理水平的必由

之路。精辟实用的现场改善手法与实例，领您踏入改善之门。

第八章 生产方式多种多样，各自有何适用范围？如何打造自己的“柔性生产线”，满足瞬息万变的市场需求。

第九章 20 世纪 80 年代末以来在许多发达国家及地区取得巨大成功的 TPM（全面生产管理）是什么？如何发掘及排除影响生产效益的 16 大浪费，全面提升企业生产力水平及综合实力。

附录 列出了一些计划编制、改善报告编制等实例。

本书第一、第八章由党新民编著，第三、第四、第六章由商勇编著，第二、第三、第五、第九章由肖智军编著。

最后，在本书即将付梓出版之际，特别感谢为本书的图表整理、封面设计策划等做了大量工作的广东经济出版社的赵世平先生及张澜小姐。

改善提高无止境，秉持“现场、现物、现实”理念的桑尔企管，定能成为企业管理水平提升路上的好帮手。



深圳桑尔企业管理顾问公司

2001 年 3 月

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一章 管理基础	(1)
----------------	-------

一、管理是什么	(2)
---------------	-------

(一) 管理的起源	(2)
-----------------	-------

(二) 管理的定义	(3)
-----------------	-------

(三) 工厂中常见的管理活动	(5)
----------------------	-------

(四) 管理的基本理念	(9)
-------------------	-------

二、管理循环 (PDCA)	(12)
---------------------	------

(一) PDCA 管理循环是什么	(13)
------------------------	------

(二) 计划 (PLAN)	(13)
(三) 实施 (DO)	(17)
(四) 确认 (CHECK)	(18)
(五) 报告处置 (ACTION)	(19)
三、成为合格管理者的五个必要条件	(20)
(一) 管理的两个轮子	(20)
(二) 五个必要的条件	(21)
(三) 管理的重点——改善	(23)
四、管理沟通	(24)
(一) 沟通的重要目的——朝一个方向 努力	(25)
(二) 沟通的四个方向 (四个满意)	(28)
 第二章 整体工作的推进方法	(32)
一、管理项目	(33)
(一) 何为管理项目	(34)
(二) 结果型及可量化的管理项目	(40)
(三) 永续经营之道	(40)
二、有效地推进工作的方法	(41)
(一) 方针计划	(42)

案例一 专题计划、导入计划事例	(52)
(二) 管理项目 + 目标	(59)
(三) 定期报告	(60)
案例二 定期报告实例 (1~5)	(62)
案例三 让我们经常报告吧	(76)
(四) 工作成绩的评价	(81)
三、如何编写改善计划及改善报告	(82)
(一) 编写改善计划的八大要素	(83)
案例四 改善计划实例	(84)
(二) 学会讲故事：改善报告之总结	(90)
案例五 改善报告实例	(91)
 第三章 发掘全员的智慧	(99)
一、企业最大的浪费是什么	(100)
(一) 企业最大的浪费是什么	(100)
二、建立一般提案制度	(102)
案例六 一般提案制度标准	(102)
 第四章 设备管理	(125)
一、设备管理的重要性	(126)

(一) 设备管理的工作内容	(126)
(二) 设备管理不当的影响	(129)
(三) 设备管理给企业带来的巨大 效益	(131)
(四) 设备管理的发展	(133)
(五) 设备管理人才是关键	(134)
二、正确的设备维护观念	(135)
(一) 不当的设备维护观念	(135)
(二) 全方位的维护观念	(135)
(三) “人也有可靠性”的观念	(137)
(四) 迈向“精良设备、精干人才” 的步骤	(137)
三、建立设备管理体系	(143)
(一) 设备保养的内容	(143)
(二) 一级保养(上)——一级保养的 实施方法	(145)
(三) 一级保养(下)——设备自主点 检制度	(154)
(四) 设备操作规范	(156)
(五) 二级保养	(157)
(六) 维修方式的种类	(161)