



Gemba Kaizen Second Edition

現場改善

新增
16則精實案例
持續改善產業規則

第二版

今井正明 Masaaki Imai

李兆華 審閱 許文治、曹熾恆 譯

{ 專業推薦 }

國瑞汽車總經理 ————— 星野晴秋
國立成功大學製造資訊與系統研究所教授 ————— 楊大和
財團法人中衛發展中心總經理 ————— 蘇錦夥

Mc
Graw
Hill
Education

麥格羅·希爾
Your Learning Partner

Gemba Kaizen Second Edition

現場 改善

第二版

今井正明 Masaaki Imai

李兆華 審閱 許文治、曹嬾恆 譯

目次

推薦序 我在國瑞汽車的改善體驗

星野晴秋 010

作者序 從「現場改善」到「愛護地球」

今井正明 013

導讀 歷久彌新的基本原則

楊大和 015

前言 回歸基本，重拾成長契機

022

1 改善概論 029

主要的改善觀念／主要的改善活動體系／改善活動的最終目標

2 現場改善 044

現場與管理／現場之屋／標準化／維持良好環境的5S／
消除浪費／現場管理的金科玉律／金科玉律的應用

3 現場的品質、成本和交期 074

品質，不僅是結果而已／現場的品質管理／在現場降低成本／
交期／改善品質與降低成本是可以相容的

4 標準 092

維持和改進標準／作業標準／標準的主要特徵／
豐田工機公司／改善事例／
豐田事業實務：豐田的標準化問題解決事例／
改善與國際品質標準／

5 5S：維持廠房環境的五步驟 110

什麼是維持廠房環境的五步驟？／
城市的5S：羅馬尼亞公民的驕傲／
進一步認識5S／5S的導入

6

消除浪費

128

製造過多之浪費／存貨之浪費／不良之浪費／

動作之浪費／加工之浪費／等待之浪費／

搬運之浪費／時間之浪費／服務業裡的浪費類型／

不需要、不安定、不合理／

公部門裡的浪費／

7

現場之屋的基礎

147

學習型企業／提案建議制度及品管圈／建立自律

8

目視管理

158

讓問題可被看見／接觸事實／目視管理的五M／

運用目視管理以簡馭繁／目視管理與5S／

張貼標準／設定目標

9

現場督導人員的角色

I 7 3

督導人員訓練課程／管理投入的資源／
肯塔基豐田汽車製造廠督導人員的一天／
「早市」／最佳品質保證生產線認證／
立定挑戰／督導人員在現場的虛擬管理功能

10

現場管理人員的角色及職責

2 0 2

TAM的職務手冊／TAM班長的職責／
TAM組長的職責／TAM工長的職責／
現場必須管理的事項／
制定職位角色及職責的必備條件／
員工發展計畫／確認潛在的問題／
TAM改善活動的益處

11

從及時生產到全面流動管理

231

愛新精機安城工廠的JIT／節拍時間與週期時間／
前推式生產與後拉式生產／建立流動生產／
愛新精機導入及時生產方式／把及時生產方式拓展至其他行業／
全面流動管理／A公司的全面流動管理轉型

12

線模公司的及時生產方式

273

13

執行長在改善中扮演的角色

288

14

走進現場

301

——現場改善和全公司改善

二天期的改善／以查檢表為改善工具／現場改善工作坊

Gemba Kaizen Second Edition

現場 改善

第二版

今井正明 Masaaki Imai

李兆華____審閱 許文治、曹嫻恆____譯

目次

推薦序 我在國瑞汽車的改善體驗

星野晴秋 010

作者序 從「現場改善」到「愛護地球」

今井正明 013

導讀 歷久彌新的基本原則

楊大和 015

前言 回歸基本，重拾成長契機

022

1 改善概論 029

主要的改善觀念／主要的改善活動體系／改善活動的最終目標

2 現場改善 044

現場與管理／現場之屋／標準化／維持良好環境的5S／
消除浪費／現場管理的金科玉律／金科玉律的應用

3 現場的品質、成本和交期 074

品質，不僅是結果而已／現場的品質管理／在現場降低成本／
交期／改善品質與降低成本是可以相容的

4 標準 092

維持和改進標準／作業標準／標準的主要特徵／
豐田工機公司／改善事例／
豐田事業實務：豐田的標準化問題解決事例／
改善與國際品質標準／

5 5S：維持廠房環境的五步驟 110

什麼是維持廠房環境的五步驟？／
城市的5S：羅馬尼亞公民的驕傲／
進一步認識5S／5S的導入

6

消除浪費

128

製造過多之浪費／存貨之浪費／不良之浪費／

動作之浪費／加工之浪費／等待之浪費／

搬運之浪費／時間之浪費／服務業裡的浪費類型／

不需要、不安定、不合理／

公部門裡的浪費／

7

現場之屋的基礎

147

學習型企業／提案建議制度及品管圈／建立自律

8

目視管理

158

讓問題可被看見／接觸事實／目視管理的五M／

運用目視管理以簡馭繁／目視管理與5S／

張貼標準／設定目標

9

現場督導人員的角色

I 7 3

督導人員訓練課程／管理投入的資源／
肯塔基豐田汽車製造廠督導人員的一天／
「早市」／最佳品質保證生產線認證／
立定挑戰／督導人員在現場的虛擬管理功能

10

現場管理人員的角色及職責

2 0 2

TAM的職務手冊／TAM班長的職責／
TAM組長的職責／TAM工長的職責／
現場必須管理的事項／
制定職位角色及職責的必備條件／
員工發展計畫／確認潛在的問題／
TAM改善活動的益處

11

從及時生產到全面流動管理

231

愛新精機安城工廠的JIT／節拍時間與週期時間／
前推式生產與後拉式生產／建立流動生產／
愛新精機導入及時生產方式／把及時生產方式拓展至其他行業／
全面流動管理／A公司的全面流動管理轉型

12

線模公司的及時生產方式

273

13

執行長在改善中扮演的角色

288

14

走進現場

301

——現場改善和全公司改善

二天期的改善／以查檢表為改善工具／現場改善工作坊

精實案例研究

我的改善旅程——二十年之所見所思 3 1 8

改變 IT 部門的文化：卡梅亞保險公司 3 2 5

集中心力改善既有流程：托克·李德文紡織廠 3 3 1

打造服務品質一流的機場：羅馬機場管理公司 3 3 6

「寧靜革命」：索奈食品公司 3 4 3

全面提升工廠效能：恩布拉科公司 3 5 6

消除行政流程中的浪費：奧波多醫療中心 3 7 1

維持創新文化及領導地位：電硝工程公司 3 8 1

砍去公用事業的繁文縟節：埃奈希斯能源公司 3 9 0

讓員工成為驅動精實的力量：許繼集團 3 9 4

把功能團隊聚集在現場：Rosimoda製鞋廠 399

在危機中更要做改善：芬薩公司 411

處理複雜性高的產品開發流程：團體健康合作組織 420

改進交期也促成文化變革：蓋塔諾巴士公司 429

不花大錢就能提升產能：麵粉商安卡公司 436

串聯起員工的改善建議：麥德羅格醫療照護公司 441

與改善一同成長：超卓食品原料製造商 448

提供超越賓客期望的服務：迪士尼樂園 458

提升鞋跟的組裝品質：阿帕甘達斯公司 465

為現場之屋建立穩固地基：耶克斯爾工業 475

用虛驚報告降低意外發生率：井上醫院 485

不執意降成本，才最能降成本：雷倫卡車公司 493

改進物流效率：馬他拉若公司 507

邀集伙伴找出改善契機：桑克利普司公司 511

維持環境、自律與標準化：東海神榮電子公司 520

答案，永遠在現場：特雷司・克魯塞斯公司 530

改善關鍵字 540

改善研究所簡介 558

謝辭 560

推薦序

我在國瑞汽車的改善體驗

星野晴秋

國瑞汽車公司總經理

關於我對「現場改善」的體驗，可以扼要地說明如下。

「改善」對我們位於台灣的豐田海外生產事業體——國瑞汽車的員工來說，就跟在豐田總公司一樣，是大家會時時留意並實施的事項。即使該改善業務是屬於生產現場的業務，但技術、人事和財務部門等全體同仁，可說都負有同樣的職責。

之所以能夠達到這樣的水準，並非因為國瑞汽車在形式上是豐田的海外子公司，而是要歸功於三十年歲月中，公司內部孕育出來的台灣人才的能力。此一結果，亦是植基於在國瑞工作的台灣人與日本人之間的信賴關係，以及彼此間持續地交流與努力。

讀了這本書，一定有很多人會對改善產生共鳴。但首先我想要說明的是：要將改善的想法實際上的在公司內實施、扎根，除了需要花時間以獲得全體同仁的信賴，也需要經營高層的