

协利来
陈生的赢利顾问

四方华文

图解精益化管理系列

图解

现场 管理 一本通

黄杰◎著

- 八位一体打造生产管理新概念
- 图文并茂解读生产精益新理念
- 立竿见影彰显生产管理好方法



可口可乐、索尼、诺基亚、松下等全球知名企业验证的管理方法

联想、比亚迪、蒙牛、中国移动等国内知名企业正在实践的管理方法

世界知名企业行之有效的管理方法



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图解精益化管理系列

图解现场管理一本通

黄 杰 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

图解现场管理一本通/黄杰著

北京: 中国经济出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0060 - 6

I. ①图… II. ①黄… III. ①企业管理: 生产管理—图解 IV. ①F273 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 244390 号

责任编辑 余静宜

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.25

字 数 250 千字

版 次 2011 年 2 月第 1 版

印 次 2011 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0060 - 6/C · 85

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

在2010年的中国创造与全球制造业复苏高端研讨会上，国家发改委宏观经济研究院副院长马晓河一语中的地指出了中国制造业的尴尬处境：“中国产业在国际分工中就像一个微笑型曲线一样，一端是研发、专利、品牌标准制定；另一端是市场营销、服务，两端附加值高，中间是加工制造，附加值低，中国大量的企业集中在中间这块。”

我们面临的现状是：产品的生命周期越来越短，产品逐渐趋向消费者个性化、客户定制化。全球经济一体化成为不可逆转的客观趋势，靠传统的勤扒苦做的经营方式已经无法获得大额的利润，有时甚至难以维持企业的生存。这迫使制造业在进行新产品的开发设计时，更加需要作出准确的判断。只有获得市场认同并与消费者价值观产生共鸣的产品，才能提高消费者购买的心理成本，从而提高其交换价值。

正因为如此，在全球性金融危机的倾轧之下，很多“两高一资”（高能耗、高污染和资源性）企业纷纷左支右绌，捉襟见肘。而其他方面的生存环境对中国企业来说也不乐观。在一次对产品的知名度进行的街头访问中，美国《华盛顿邮报》记者随意地请路人迅速说出一个中国品牌的名称。日本有索尼，德国有宝马，韩国有三星，中国有什么？许多人一时语塞。

这个情况反映的问题，就是马晓河副院长一再强调的：“中国在上缺乏两大体系，一种是索尼、丰田、本田、通用这种有生产自主体系；另一种是像沃尔玛这样的国际物流体系。”只有把核心技术和生产体系、管理体系当做支撑，“中国制造”才有在艰难的环境中存活下来的可能，才有生存发展的新天地，才有走向国际的自信和勇气。

我们都在说创新，其实说起来容易但真正做到位却并不容易，因为创新需要隐含在企业的每一个环节中，不仅仅是技术创新还有管理创新，我们要形成一个机制，这种机制能使企业产生一种内在动力，也就是日本人常说的“改善”精神。

众所周知，质优价廉的产品是在设计、生产、销售等一系列生产环节中形成和实现的，因此市场在很大程度上也依赖于生产管理。日本的品质改善专家今井正明曾说过，任何一家企业，都必须从事三项可赚取利润的主要活动：开发、生产和销售。生产管理既是整个制造业管理的重心，也是改善的源头。

如何降低生产成本，提高企业竞争力？有效提升生产管理是关键！基础管理是企业生存和发展的根基，生产管理是基础管理的重要内容。调研资料显示，制造加工中，产品成本的50%~80%是在现场生产环节中产生的，90%的问题源于生产管理。因此，生产管理是制造加工型企业的核心管理内容，能否实施有效的生产管理，是决定企业核心竞争力的关键因素之一。

生产管理如何抓？包括哪些内容？怎样管理？

“工欲善其事，必先利其器。”笔者在日企做了十多年的中高层管理，深感精细化管理的重要性，故立志将精益生产经验向我国的生产制造业企业广泛传播，帮助我国的制造业企业做好生产管理。

但是，精益生产理论毕竟是日本企业的成功经验，有一些内容是根基于他们国家的民族文化和特定国情的，与我国的企业情况并不完全相契合。市面上有很多关于精益生产方法的书，读者学习之后，受益颇微，很大程度上是因为虽然理论很完善，但是在实际中没有可操作性。读者仅仅是了解了一套精益生产的优点和成功案例，却不知道在工作中如何实施精益生产。

因此，笔者在多年日企管理实践的基础上，结合国内职业培训师和企业顾问的丰富实战经验，并根据我国企业的实际情况与需求，以为生产制造业企业实现“精益生产现场管理”为目标，出版《图解现场管理一本通》《图解成本管理一本通》《图解安全管理一本通》《图解效率管理一本通》和《图解质量管理一本通》一套管理系列丛书。

本套丛书注重拓展企业管理者的战略视野以及培养其解决实际管理问题的能力，为生产型企业提供了系统的、全面的生产管理指导方法。与市场上传统生产管理类图书相比较而言，本套丛书的不同之处是，力求系统而全面地指出现场生产管理中存在的问题；综合分析现场、成本、安全、质量、效率五个重点问题，各个击破。五本书既是互相独立的个体，又相

互呼应，真正做到全方位地解决企业的管理问题。

特别值得一提的是，本套丛书不仅生产管理理念新颖独到，而且采取图解的形式，使管理理念清晰明了。笔者力求使用通俗易懂的文字，以引人入胜的故事，结合丰富的图片、翔实的数据图表、经典案例分析，深入浅出地讲解企业管理精髓和实用技巧。最后附录部分是企业管理中常用的一些工具表单，可直接用于对管理效果进行实际检验，帮助管理者查漏补缺。

“磨刀不误砍柴工。”阅读、学习本套丛书，可以帮助管理者优化企业结构，促进制造业结构升级，在全球产业链中抢占高技术和高附加值的生产环节。愿本套丛书能成为广大企业管理者在管理工作中的得力工具，也为我国制造业走出“微笑曲线”的低端处境略效绵薄之力。

企业运营系统改善顾问、成本管控专家 黄杰

2010 年 12 月

前言

细节决定成败。在精细化发展的时代中，一个企业的现场管理水平体现着其整体管理水平，并决定着其效率的高低和竞争力的强弱。生产现场管理与企业财务管理、人力资源管理等一样，是企业管理的一项重要组成部分，尤其是在生产型企业中，现场管理已经占据了举足轻重的位置。

在市场需求发生两极倒置的今天，企业要想在市场中获取生存之地，要想在行业中“突起”，必须跟随市场趋势改变自己——快速地从卖方市场转向依据客户需求进行生产的买方市场。当市场趋势改变后，原有的管理模式就无法适应企业发展，这就需要企业实施变革，以便正确面对市场挑战。

对于生产型企业来说，最大的挑战莫过于现场管理的变革。现场管理水平的优劣直接影响着产品质量的好坏，而产品质量的高低直接反映了企业的整体状况，这是一个连锁反应。

一流的制造企业必定离不开一流的生产现场。对于中国这个制造大国来讲，营造一流的现场管理氛围尤为重要。正如世界级的改善大师今井正明所说，“提高质量和改善工作效果应在企业运营的过程中体现，它的关键场所就是现场。”

笔者在2009年就曾结合自己在日企工作十多年的现场管理实践及多年的企业管理培训经验，针对生产型企业的实际情况出版了一套精益生产现场管理系列丛书，成为现场班组长必备的生产管理实用手册。经过近一年的市场反馈，精益生产现场管理系列丛书受到广大读者的好评。由此，笔者应广大生产现场管理者及现场从业人员的要求，对原来的经验和积累进行深入挖掘，同时也根据市场需求编写了《图解现场管理一本通》。

全书共分为四篇。通过结构、职责、方案、制度、流程、工具、技巧和案例构建出八位一体的全方位现场管理理念，使现场管理“上手容易，下手简单”落到实处。

第一篇主要阐述了现场管理组织结构模式及现场管理各岗位的职责与

权限，通过第一篇章的阅读，可以让现场工作人员的工作目标更加明确。

第二篇通过现场管理方案及有关现场制度的阐述，告诉广大读者如何将标准有效执行到位。现场管理工作离不开相应的规范，只有遵循一定的制度，工作的标准化才能落到实处。

第三篇主要通过流程和工具详述了现场员工、现场作业、生产工艺、现场设备、现场物料及现场环境六大方面的内容。现场人员通过该篇章的阅读，可以使工作进行得更加得心应手。

合理的技巧能够帮助我们更快、更好地解决工作的难题，提高工作效率。而一些知名企业所采用的科学的现场管理方法直接为我们提供了范本，通过对这些成功企业的现场管理模式的学习，相信现场管理者定能从中受益匪浅。

第四篇主要是从现场全方位管理技巧和现场全方位管理实战两个方面进行阐述，旨在让读者找到管理真谛，看清现场管理在运作中应注意的事项。

《图解现场管理一本通》以图文并茂的形式将现场管理呈现给读者，解除了读者在阅读时的视觉疲劳。本书形式灵活而不失专业化，内容具体而操作性强，让读者阅读后就可拿来即用，且得心应手。

本书在出版过程中，得到了很多朋友的帮助，在此对王立峰、卢芳芳、赵慧、刘清学、苑雅兴、申肖军、李博、江静等为本书提出的众多宝贵的意见和建议，深表感谢。

总体来说，这本书即是笔者经验的精华，也是现场人员必不可少的实用手册。笔者希望本书能够为广大现场管理人员指引方向，成为现场管理人员做好现场管理的助推器！

CONTENTS

图解现场管理

一本通

序言 / 1

前言 / 1

现场管理结构职责篇

第一章 现场管理结构模式与职责权限 / 3

第一节 现场管理组织结构模式 / 4

一、大型工厂生产现场组织结构模式 / 4

二、中型工厂生产现场组织结构模式 / 5

三、小型工厂生产现场组织结构模式 / 6

第二节 现场管理岗位职责权限 / 7

一、生产经理岗位职责权限 / 7

二、车间主任岗位职责权限 / 8

三、班组长岗位职责权限 / 10

四、调度员岗位职责权限 / 11

五、领料员岗位职责权限 / 12

六、检验员岗位职责权限 / 13

七、统计员岗位职责权限 / 14

现场管理方案制度篇

■ 第二章 现场全方位管理方案 / 19

第一节 明确现场管理的目标和内容 / 20

- 一、现场管理的基本内容 / 20
- 二、现场管理的基本任务 / 23
- 三、现场管理工作八项原则 / 23
- 四、有效控制现场工序六大要素 / 24
- 五、如何编制生产计划 / 25
- 六、生产前要进行哪些准备 / 26
- 七、如何制定与管理作业指导书 / 27

第二节 现场改善管理方案分析 / 30

- 一、现场员工高效提升方案 / 30
- 二、现场作业标准执行方案 / 33
- 三、生产工艺合理改进方案 / 35
- 四、现场设备全面维护方案 / 35
- 五、现场物料合理使用方案 / 39
- 六、现场环境有效改善方案 / 43

■ 第三章 现场全方位管理制度 / 47

第一节 现场管理的基本法则 / 48

- 一、当问题发生时,要先去现场 / 48
- 二、检查所有相关物件 / 49
- 三、现场采取暂行处理措施 / 52
- 四、发掘问题并及时解决问题 / 52

第二节 现场改善管理制度明细范本 / 56

- 一、现场员工全方位管理制度明细范本 / 56
- 二、现场作业全方位管理制度明细范本 / 58
- 三、现场设备全方位管理制度明细范本 / 62
- 四、现场物料全方位管理制度明细范本 / 64

五、现场环境全方位管理制度明细范本 / 66

现场管理流程工具篇

■ 第四章 现场员工全方位管理 / 69

第一节 现场员工管理流程与执行标准 / 70

- 一、员工出勤管理流程与执行标准 / 70
- 二、员工技能管理流程与执行标准 / 71
- 三、人员后备管理流程与执行标准 / 73
- 四、员工轮岗管理流程与执行标准 / 74
- 五、人员指导管理流程与执行标准 / 75

第二节 现场员工高效管理分析 / 76

- 一、活用激励手段 / 76
- 二、用目标牵引提升激励效能 / 80
- 三、给员工树立榜样 / 81
- 四、满足员工不同阶段的不同需求 / 83

■ 第五章 现场作业全方位管理 / 85

第一节 现场作业管理流程与执行标准 / 86

- 一、生产准备管理流程与执行标准 / 86
- 二、作业进度管理流程与执行标准 / 88
- 三、标准化作业管理流程与执行标准 / 90
- 四、生产异常处理管理流程与执行标准 / 92
- 五、日常作业巡查管理流程与执行标准 / 94
- 六、作业日报管理流程与执行标准 / 96

第二节 现场作业 IE 七大手法 / 98

- 一、程序分析(流程分析) / 98
- 二、动作分析 / 101
- 三、五五法与创意思考 / 102
- 四、生产线平衡分析 / 104

五、搬运分析 / 106

六、防错(防呆)法分析 / 107

七、时间分析 / 109

■ 第六章 生产工艺全方位管理 / 111

第一节 生产工艺管理流程与执行标准 / 112

一、生产流程图识读流程与执行标准 / 112

二、产品工艺标准化实施流程与执行标准 / 114

三、新产品试制管理流程与执行标准 / 116

四、新产品投产管理流程与执行标准 / 118

五、工艺技术化合理建议推进流程与执行标准 / 120

第二节 看板管理与 JIT 的联合运用 / 122

一、看板的原理 / 122

二、阻碍看板导入的要素 / 125

三、如何成功导入看板 / 126

四、在实际 JIT 系统中看板的分类 / 129

第三节 目视管理与现场管理运用 / 131

一、目视管理的定义与要点 / 131

二、目视管理的物品管理 / 136

三、目视管理的方法和工具 / 137

四、目视管理的执行 / 143

五、目视管理在管理中的应用 / 145

■ 第七章 现场设备全方位管理 / 148

第一节 现场设备管理流程与执行标准 / 149

一、设备点检管理流程与执行标准 / 149

二、设备维护保养管理流程与执行标准 / 150

三、设备异常处理管理流程与执行标准 / 151

四、通用工具管理流程与执行标准 / 152

五、专用工具管理流程与执行标准 / 153

第二节 全面设备维修 TPM / 154

- 一、全面设备维修 TPM 概述 / 154
- 二、全面设备维修 TPM 注意要点 / 158
- 三、准备阶段:制订 TPM 计划,创造氛围 / 162
- 四、实施阶段:制定目标,落实措施 / 167
- 五、自主维修“七步法” / 170

■ 第八章 现场物料全方位管理 / 173

第一节 现场物料管理与执行标准 / 174

- 一、用料预算管理流程与执行标准 / 174
- 二、用料存量管理流程与执行标准 / 175
- 三、用料差异分析管理流程与执行标准 / 176
- 四、物料发放管理流程与执行标准 / 177
- 五、物料搬运管理流程与执行标准 / 178
- 六、不良物料管理流程与执行标准 / 179

第二节 现场物料常用堆放方法 / 180

- 一、现场物品的放置法 / 180
- 二、现场物品的堆积法 / 181

■ 第九章 现场环境全方位管理 / 184

第一节 现场环境管理流程与执行标准 / 185

- 一、光线管理流程与执行标准 / 185
- 二、人机系统管理流程与执行标准 / 187
- 三、作业空间管理流程与执行标准 / 188
- 四、防护装置管理流程与执行标准 / 190
- 五、废水污染管理流程与执行标准 / 191
- 六、噪声管理流程与执行标准 / 193
- 七、温度管理流程与执行标准 / 195

第二节 现场环境 5S 改善法 / 196

- 一、5S 推进的三个阶段 / 196

- 二、5S 活动的三大原则 / 198
- 三、整理、整顿的含义与推行步骤 / 200
- 四、清扫、清洁的含义与推行步骤 / 202
- 五、素养的含义与推行步骤 / 204
- 六、5S 推进的七大方法 / 206
- 七、整理(Seiri)在现场的具体实施 / 209
- 八、整顿(Seiton)在现场的具体实施 / 211
- 九、清扫(Seiso)在现场的具体实施 / 213
- 十、清洁(Seiketsu)在现场的具体实施 / 215
- 十一、素养(Shitsuke)在现场的具体实施 / 219
- 十二、5S 实施的重点、难点及解决之道 / 222
- 十三、5S 与其他活动的关系 / 224
- 十四、5S 与精益生产的关系 / 226

现场管理技巧案例篇

第十章 现场全方位管理技巧 / 231

第一节 答案就在现场 / 232

- 一、责任胜于能力 / 232
- 二、心态决定成败 / 233

第二节 高效带队伍 / 235

- 一、让员工从内心尊重你 / 235
- 二、以身作则,行胜于言 / 237
- 三、敢于并善于授权 / 239

第十一章 现场全方位管理实战 / 244

第一节 雪铁龙基本生产单元成功走向世界 / 245

- 一、UEP(基本生产单元)的定义 / 245
- 二、UEP(基本生产单元)的工作任务 / 256
- 三、UEP(基本生产单元)管理思想的创立及达到的效果 / 260

第二节 丰田精益生产再造奇迹 / 261

一、发现丰田生产管理的价值 / 261

二、丰田成功的秘密源自科学的现场管理 / 264

三、解读丰田精益生产管理 / 266

四、丰田突破危机的启示 / 268

■ 附 录 现场全方位管理常用表单 / 271

图解

现场管理结构职责篇

现场

管理

