

“一目了然”工程

YIMULIAORANGONGCHENG365WEN

365 问

马智宏 李葆文 等编著
徐保强 朱之红



广东出版集团
广东经济出版社

“一目了然”工程

YIMULIAORANGONGCHENG365WEN

365问

马智宏 李葆文 等编著
徐保强 朱之红

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“一目了然”工程 365 问 / 马智宏, 李葆文, 徐保强, 朱之红等编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 6
ISBN 978—7—5454—0136—3

I. 一… II. ①马…②李…③徐…④朱… III. 管理学—问答 IV. C93—44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 082172 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/64
印张	2 1 插页
字数	67 600 字
版次	2009 年 6 月第 1 版
印次	2009 年 6 月第 1 次
印数	1~30 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0136—3
定价	7.70 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

《“一目了然” 工程 365 问》

编辑委员会

主 编	马智宏	李葆文		
副主编	徐保强	朱之红		
编 委	陈先兵	李光春	倪恒亮	周建军
	邱少华	田 俊	李维娜	纪海峰
	田 硕	吴建新	李 新	王 岩
	陈瑞祥	蔡毓华	陈欣荣	邵小斌
	陆海疆	韩秀珠	司东慧	徐红辉
	徐 伟			

前 言

大道至简 一目了然

目前在系统内全面实施的“一目了然”工程是中远船务贯彻落实科学发展观，强化企业管理，实现企业又好又快发现的重要基础工程。

自2008年5月15日中远船务推出“中远船务‘一目了然’工程实施方案”以来，在集团领导的高度重视以及“一目了然”工程标准及推进委员会的具体领导和精心部署下，“一目了然”工程有序展开。各企业结合实际创造性地开展工作，朝着“工作现场可视化、物品堆放科学化、人的行为规范化、空间环境美洁化、生产管理持续化”的“五化”目标不断迈进。

在编制《中远船务“一目了然”工程标准管理手册》的基础上，“一目了然”工程标准及推进委员会将工程第一阶段的实施重点放在实现厂区整体环境、办公区（非生产现场）环境、生产现场的可视化管理及部分区域和场所的定置化管理上。各企业根据实际适时推进，并涌现出像南通中远船务、连云港中远船务、大连中远嘉洋、中兴海陆等一批具有代表性的先进企业。中远集团张良副总裁在中远（集团）总公司2008劳动及

陆产安全管理工作专题会上对中远船务推行的“一目了然”工程的创新性和推广价值给予了高度评价。

从2008年12月中旬至2009年4月中旬开展的“一目了然”工程第二阶段工作，以“6S”管理为手段，从“规范实施、突出清扫、持续保持、整洁美化、创益创效”等方面着手进行整治。通过“动员部署、突出整治、初步检查、继续整治、持续改进、检查评比”五个环节，扎扎实实地整理、整顿、清扫、清洁、规范，达到整体素养的提高，工程取得了显著的成效。特别是在金融危机、经济衰退、中国制造业风雨飘摇的严峻形势面前，“一目了然”工程为企业求解破局，提升软实力，提高安全性，增强经济性显示了强大的生命力，为系统内外、行业、政府及相关组织所赞同。

为了能使“一目了然”工程向纵深发展，真正向着“全效率、全系统、全员、全规范、全方位”的高标准严要求推进，特别是为系统全体员工所了解和掌握，实现“民知、民觉、民行”，中远船务“一目了然”工程标准及推进委员会与广州学府设备管理工程顾问有限公司共同组成了《“一目了然”工程365问》编辑委员会，在中远船务集团领导的关注下，着手编著了这本《“一目了然”工程365问》口袋书，作为普及“一目了然”工程的知识读本，方便全体员工特别是农民工朋

友随身携带和阅读。经过全体编著人员的辛勤劳动，倾力写作，尤其是广州学府设备管理顾问有限公司和南通中远船务安全环境监督部全体人员的努力，终于初修正果，付梓出版。

“一目了然”工程作为中远船务建立安全长效机制的重要载体，作为企业可持续发展的基础工程是一项持之以恒的永久工程，后面的路还很长，任务更为艰巨。工程第三阶段计划将以员工行为的全规范为重点进行部署和推进。因而，我们这本《“一目了然”工程 365 问》也只能覆盖工程的基础部分和第一、第二阶段的活动范围，随着“一目了然”工程不断地向纵深发展。我们将会做进一步的补充和完善。我们坚信，通过不断地持续深化，“一目了然”工程的管理创新将会开出新的鲜艳的花朵，结出更丰硕的果实。

“大道至简、一目了然、一砖一瓦、水滴石穿”，“一目了然”工程的魅力在于此，让我们共同为之努力！

是为序。

作者

2009 年 5 月 5 日

目 录

第一部分：基础篇（第1~30问）	1
第1问：什么是“一目了然”工程？	1
第2问：中远船务为什么要实施“一目了然”工程？	1
第3问：实施“一目了然”工程的意义是什么？	2
第4问：实施“一目了然”工程的目的是什么？	2
第5问：实施“一目了然”工程的指导思想是什么？	3
第6问：实施“一目了然”工程的理论依据是什么？	3
第7问：实施“一目了然”工程的原则是什么？	3
第8问：实施“一目了然”工程要遵循哪些策略？	3
第9问：实施“一目了然”工程的保证措施有哪些？	4
第10问：实施“一目了然”工程要注意哪些要点？	4
第11问：什么叫“三不主义”？	4
第12问：什么叫“三现主义”？	4
第13问：什么叫“三民主义”？	5
第14问：什么叫“三实主义”？	5
第15问：“一目了然”工程实施过程中的误区有哪些方面？	5
第16问：领导力如何体现在“一目了然”工程中？	5
第17问：员工力如何体现在“一目了然”工程中？	6
第18问：现场力如何体现在“一目了然”工程中？	6

第 19 问：为什么“一目了然”工程必须要落在班组上？	6
第 20 问：如何建立“一目了然”班组？	7
第 21 问：何谓“五达标”管理？	8
第 22 问：“一目了然”工程标准分为哪几个方面？	8
第 23 问：“一目了然”工程标准的主要内容是什么？	8
第 24 问：为什么要制定“一目了然”工程标准管理手册？	9
第 25 问：为什么“一目了然”工程标准管理手册要持续改进？	10
第 26 问：什么是最好的企业？	10
第 27 问：企业又好又快发展、可持续发展、科学发展有哪些本质 联系？	10
第 28 问：为什么说“一目了然”工程是企业管理的创新？	11
第 29 问：“一目了然”工程为什么是实现企业又快又好发展的基础 工程？	12
第 30 问：“一目了然”工程的哲学思考是怎样的？	13
 第二部分：理论篇（第 31 ~ 156 问）	14
第 31 问：什么是 TPM？	14
第 32 问：什么是 TPM 的三全？	14
第 33 问：什么是 TPM 的五要素？	14
第 34 问：什么是 TPM 的自主维修体系？	15
第 35 问：什么是 TPM 的自主维修的 7 个阶段？	15
第 36 问：为什么 TPM 在中国推进起来很困难？	15
第 37 问：什么是 TnPM？	16
第 38 问：TPM 与 TnPM 的区别？	16
第 39 问：TnPM 中的 n 为什么要小写？	16

第 40 问：在中国推进 TnPM 的意义是什么？	17
第 41 问：TnPM 展开的主要环节是什么？	17
第 42 问：TnPM 的核心理念是什么？	17
第 43 问：什么是 TnPM 的“四个全”？	18
第 44 问：什么是 TnPM 的“五个六架构”？	18
第 45 问：什么是 TnPM 的六大支柱？	18
第 46 问：什么是 TnPM 的八要素？	19
第 47 问：TnPM 规范化包括哪些范畴？	19
第 48 问：为什么 TnPM 强调以全效率和完全有效生产率为目标？	19
第 49 问：为什么 TnPM 强调以检维修系统解决方案为载体？	20
第 50 问：为什么 TnPM 强调以员工的行为全规范为过程？	20
第 51 问：为什么 TnPM 强调以全体人员参与为基础？	21
第 52 问：TnPM 的全员体现在那几个方面？	21
第 53 问：TPM、TnPM 与“一目了然”工程有什么关系？	21
第 54 问：“一目了然”工程在现场推进包括哪些基本要素？	22
第 55 问：“一目了然”工程中为什么强调规范？	22
第 56 问：什么是“6S”管理？	23
第 57 问：企业为什么要推进“6S”管理？	23
第 58 问：“6S”管理适合修造船企业吗？	23
第 59 问：“6S”管理的基本精神是什么？	23
第 60 问：“6S”管理的真谛是什么？	24
第 61 问：“6S”管理包括哪些实施环节？	24
第 62 问：什么是“6S”管理的准则？	24

第 63 问：为什么要制订“6S”管理的方针和口号？	25
第 64 问：“6S”中的六个要素关系如何？	25
第 65 问：现场员工如何参与生产现场“6S”？	25
第 66 问：管理人员如何参与生产现场“6S”？	25
第 67 问：管理人员参与生产现场“6S”有什么重要意义？	26
第 68 问：推行整理的意义是什么？	26
第 69 问：推行整顿的意义是什么？	26
第 70 问：推行清扫的意义是什么？	26
第 71 问：推行清扫的目的是什么？	27
第 72 问：清扫的方法流程有哪些？	27
第 73 问：推行全员清洁的意义有哪些？	27
第 74 问：推行清洁的目的是什么？	27
第 75 问：推行清洁的原则有哪些？	28
第 76 问：“6S”中清扫和清洁是不是同一回事？	28
第 77 问：建立规范的意义是什么？	28
第 78 问：为什么“6S”要提出素养要求？	28
第 79 问：怎样才能提升员工的素养？	29
第 80 问：“6S”的评价流程包括哪些？	29
第 81 问：推行“6S”管理要注意什么问题？	29
第 82 问：“六源”包括哪些内容？	30
第 83 问：“六源”分析工具有哪些？	30
第 84 问：什么是头脑风暴法？	30
第 85 问：现场的污染源主要有哪些内容？	30
第 86 问：现场的清扫困难源主要有哪些内容？	31

第 87 问：现场的故障源主要有哪些内容？	31
第 88 问：现场的浪费源主要有哪些内容？	31
第 89 问：现场的缺陷源主要有哪些内容？	31
第 90 问：现场的危险源主要有哪些内容？	32
第 91 问：什么是可视化管理？	32
第 92 问：为什么现场可视化管理非常重要？	32
第 93 问：可视化管理的最大特点是什么？	32
第 94 问：可视化管理可应用的领域有哪些？	33
第 95 问：可视化管理对象主要有哪些？	33
第 96 问：可视化管理工具主要有哪些？	33
第 97 问：可视化管理能实现哪些管理目的？	33
第 98 问：可视化管理中可用到哪些图表类别？	34
第 99 问：可视化管理有哪些作用？	34
第 100 问：可视化管理与定置管理是不是一回事？	34
第 101 问：可视化管理与“6S”中的整顿有什么联系？	34
第 102 问：为什么可视化管理可使管理更加透明？	35
第 103 问：为什么可视化管理可使管理更简明、易执行？	35
第 104 问：为什么可视化管理可使潜在问题显露化？	35
第 105 问：可视化管理对效率有哪些影响？	36
第 106 问：可视化管理对加工质量有哪些影响？	36
第 107 问：可视化管理对设备有哪些影响？	36
第 108 问：可视化管理对员工素养有哪些影响？	37
第 109 问：可视化管理和企业 VI 系统如何界定？	37
第 110 问：什么是“定置化管理”？	38

第 111 问：定置化管理中“人与物”结合存在哪三种状态？	38
第 112 问：定置化管理的六大步骤是什么？	38
第 113 问：定置图绘制应遵循什么原则？	38
第 114 问：定置物可用的标准信息符号有哪些方面？	39
第 115 问：定置考核的基本指标是什么？	39
第 116 问：位置“三固定”是指什么？	39
第 117 问：什么叫做“定区不定位”？	39
第 118 问：什么是定置化管理的九点原则？	40
第 119 问：现场管理人员最基本的工作包括哪些？	40
第 120 问：人的行为可以分为哪几类？	40
第 121 问：行为规范在生产现场的重要意义是什么？	40
第 122 问：行为规范在生产现场的作用包括哪些？	41
第 123 问：为什么说规范是维持与改善的基础？	41
第 124 问：现场的异常现象包括哪些？	41
第 125 问：现场异常现象的原因包括哪些？	42
第 126 问：什么是现场持续改善？	42
第 127 问：现场持续改善为什么要强调问题的预防？	42
第 128 问：改善包括哪几步？	43
第 129 问：常用改善工具包括哪些？	43
第 130 问：常用改善方法包括哪些？	43
第 131 问：改善活动的推进程序包括哪些步骤？	43
第 132 问：改善提案和合理化建议是一回事吗？	44
第 133 问：现场改善能否和六源活动结合进行？	44
第 134 问：改善提案主要应针对哪些目标？	44
第 135 问：改善计划包含哪些要素？	45

第 136 问：什么是安全？	45
第 137 问：什么是安全管理？	45
第 138 问：什么是事故？	45
第 139 问：什么是隐患？	46
第 140 问：什么是本质安全？	46
第 141 问：什么是安全标准？	46
第 142 问：什么是海因里希法则？	47
第 143 问：安全隐患和事故发生的原因有哪些？	48
第 144 问：机械设备的安全要求有哪些？	48
第 145 问：特种设备的安全要求有哪些？	49
第 146 问：化学品安全要求包括哪些方面？	49
第 147 问：电气线路安全要求有哪些？	49
第 148 问：企业消防设施包括哪些？	50
第 149 问：安全管理在企业管理中的地位和作用是什么？	50
第 150 问：什么是安全的“三级”教育？	51
第 151 问：企业管理人员的安全培训包括哪些内容？	51
第 152 问：作业人员的安全培训包括哪些内容？	51
第 153 问：生产性主要有害因素有哪些？	52
第 154 问：岗位培训的内容包括哪些？	52
第 155 问：人的不安全行为表现有哪些？	52
第 156 问：为什么“6S”活动中将安全换成规范？	52
第三部分：实战篇（第 157 ~ 365 问）	53
第 157 问：要不要成立推进“6S”的专门组织？	53
第 158 问：“6S”活动程序如何制订？	53

第 159 问：“6S” 责任区域如何划分？	53
第 160 问：“6S” 责任区域划分图应如何放置？	54
第 161 问：“6S” 责任牌需要注明哪些基本信息？	54
第 162 问：推进“6S” 有哪些具体方法？	54
第 163 问：在作业现场如何进行“6S” 的整理工作？	55
第 164 问：在作业现场如何进行“6S” 的整顿工作？	55
第 165 问：如何区分现场物品要与不要？	55
第 166 问：“6S” 活动中清扫范围如何界定？	56
第 167 问：现场擦拭的工具有哪些？	56
第 168 问：现场清扫的方式有哪些？	56
第 169 问：“6S” 有哪些检查方法？	56
第 170 问：如何记录“6S” 检查要点？	56
第 171 问：“6S” 检查标准如何确定？	57
第 172 问：多长时间开展一次“6S” 检查为宜？	57
第 173 问：“6S” 检查是不是以罚为主？	57
第 174 问：如何能坚持开展现场“6S” 活动？	57
第 175 问：如何避免推进“6S” 停留于形式化？	58
第 176 问：建立自律可以参考哪些经验做法？	58
第 177 问：现场“6S” 活动如何与“六源” 活动相结合？	58
第 178 问：“六源” 活动有没有其他的开展形式？	58
第 179 问：“六源” 活动是不是就是“红牌作战”？	59
第 180 问：发现的“六源” 问题是不是都要自己来解决？	59
第 181 问：清扫困难源的解决思路包括哪些？	59
第 182 问：污染源的治理方向有哪些？	60

第 183 问：污染物的处理思路包括哪些？	60
第 184 问：在解决污染源过程中清扫的作用如何发挥？	60
第 185 问：存在污染源的主要原因有哪些？	61
第 186 问：如何设计污染源对策流程？	61
第 187 问：故障源的解决思路包括哪些？	61
第 188 问：浪费源的解决思路包括哪些？	62
第 189 问：泄漏引起的浪费有哪些？	62
第 190 问：缺陷源的解决思路包括哪些？	62
第 191 问：工作环境的改造应遵循原则有哪些？	62
第 192 问：可视化小组主要有什么作用？	63
第 193 问：可视化管理的理念宣传主要有哪些工具？	63
第 194 问：可视化管理的导入实施阶段的工具有哪些？	63
第 195 问：可视化管理在厂区环境如何应用？	63
第 196 问：可视化管理在办公室如何应用？	64
第 197 问：可视化管理在人员管理上如何应用？	64
第 198 问：可视化管理在现场如何应用？	64
第 199 问：可视化管理在设备装置上如何应用？	64
第 200 问：可视化管理在工作流程上如何应用？	65
第 201 问：可视化管理在质量管理上如何应用？	65
第 202 问：可视化管理在动力车间如何应用？	65
第 203 问：可视化管理在润滑管理上如何应用？	65
第 204 问：可视化管理在配电机房如何应用？	66
第 205 问：可视化管理在库房管理中如何运用？	66
第 206 问：如何最大限度发挥可视化管理工具的作用？	66

第 207 问：如何开展全员可视化管理？	66
第 208 问：如何把握可视化管理的实施要点？	67
第 209 问：可视化管理如何设定工作目标？	67
第 210 问：可视化管理如何确立方针、策略？	67
第 211 问：可视化管理如何制定活动计划？	68
第 212 问：可视化管理如何设立管理项目？	68
第 213 问：可视化管理如何研究确定展开方法？	68
第 214 问：可视化管理如何具体实施？	69
第 215 问：可视化管理包括哪些具体活动？	69
第 216 问：可视化管理和目标管理如何结合？	69
第 217 问：可视化管理的运用场合和技巧有哪些？	70
第 218 问：可视化管理的五大原则是什么？	70
第 219 问：怎么样理解可视化的“统一”原则？	70
第 220 问：怎么样理解可视化的“醒目”原则？	70
第 221 问：怎么样理解可视化的“简洁”原则？	71
第 222 问：怎么样理解可视化的“实用”原则？	71
第 223 问：怎么样理解可视化的“严格”原则？	71
第 224 问：可视化方案设计时文字和背景应遵循什么原则？	71
第 225 问：厂区定置图主要应识别哪些要素？	72
第 226 问：定置之前为什么要先进行整理？	72
第 227 问：定置化管理的推进方法有哪些？	72
第 228 问：经常变动的物品要不要绘制在定置图上？	72
第 229 问：工具定置常采用什么办法？	73
第 230 问：管理视板要注意的问题点有哪些？	73