

six 陆

A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著

家具制造业世纪书库

家具现场管理

A Complete
Volume on **Worksite Management**
in Furniture Manufacturing Industry



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

家具现场管理

A Complete
Volume on Worksite Management
in Furniture Manufacturing Industry

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

家具制造业世纪书库：全 10 册/张屹，刘凤雷，刘平编著. —2 版. —北京：经济管理出版社，
2012. 7

ISBN 978-7-5096-1965-0

I. ①家… II. ①张… ②刘… ③刘… III. ①家具工业-工业企业管理 IV. ①F407. 886

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 113757 号

组稿编辑：陆雅丽

责任编辑：陆雅丽

责任印制：黄 铄

责任校对：超 凡

出版发行：经济管理出版社（北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038）

网 址：www. E-mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：徐水县宏远印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：208. 5

字 数：4396 千字

版 次：2012 年 7 月第 2 版 2012 年 7 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-1965-0

定 价：680. 00 元（全 10 册）

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前 言

《家具制造业世纪书库》修订再版了，借此机会我首先向广大读者朋友表示由衷的感谢，感谢大家这些年来的信赖和支持。

几年前，《家具制造业世纪书库》出版上市之后，受到了广大家具企业家和专家学者的高度评价，成为广大家具企业的必备书籍，大家争相学习和收藏。专家们认为，这套丛书是目前家具行业最为完整和系统的书籍，是中国家具管理的精髓。

内蒙古农业大学将本丛书作为家具专业的教材，清华大学将丛书作为家具总裁MBA班的教材，各大林学院的专家教授都将本丛书推荐给学生们。双虎家私、联邦家私、皇朝家私等许多家具企业都买了几百套《家具制造业世纪书库》发给广大管理干部学习。

我常接到一些家具厂老板打来的电话，向我讲述如何在看了这套书之后学会了成本控制，学会了车间规划，学会了品质控制，节省了多少钱，多开了多少个门店等等故事，听了他们的话之后，我感到无比欣慰，能够为行业的发展尽自己一点微薄之力，感到非常高兴。还有的企业老板听说我到了某个城市去讲课，带着这套书跑去让我签名。

有一次，在家具展会上，一位读者朋友特意找到我，拉着我的手说：他在打工的时候就看这套书，由一名组长成为了总经理，现在已经开了自己的家具企业了。他的企业，就是按照书上讲的管理和营销方法一步步发展起来的。

《家具制造业世纪书库》伴随着一大批林学院的学生走入家具行业，伴随着广大中小家具企业壮大和成熟，伴随着中国家具产业渡过了反倾销和金融危机的困境。如今，再版的《家具制造业世纪书库》必然带领家具行业经过房地产调控和产业升级的新一轮洗牌而蜕变得更加完美和卓越。

几年前，《家具制造业世纪书库》刚刚上市，就被盗版了三个版本，并且以高出正版书三倍以上的价格在出售，极大地损害了广大读者朋友和出版社及作者的利益，我们已经采取了法律手段打击盗版者，请大家认准正版书籍，以免受骗上当。

家具行业前景辉煌，家具之路暗礁丛生，愿《家具制造业世纪书库》为您保驾护航！

谢谢广大读者朋友！

张 屹

2012年5月10日

目 录

- 第一章 现场管理的内容及手段 / 1
 - 第一节 现场管理的要求 / 3
 - 一、现场管理的主要内容 / 3
 - 二、现场管理的意义 / 5
 - 三、现场管理的人员配置 / 6
 - 第二节 现场管理的手段 / 7
 - 一、现场巡视 / 7
 - 二、报表分析 / 9
 - 三、工作汇报 / 10
 - 四、协调会议 / 14
 - 五、作业研究 / 16

- 第二章 作业秩序管理 / 17
 - 第一节 作业秩序管理的内容与要求 / 19
 - 一、作业秩序管理的内容 / 19
 - 二、作业秩序管理的作用 / 19
 - 三、作业秩序管理的要求 / 20
 - 第二节 厂区规划 / 22
 - 一、厂区规划的内容 / 22
 - 二、厂区规划应注意的问题 / 25
 - 三、厂区规划的基本要求 / 28
 - 第三节 作业区规划 / 31
 - 一、作业区规划的意义 / 31
 - 二、车间划分 / 32
 - 三、区域划分 / 34
 - 四、各种标识 / 38
 - 五、各种作业设施 / 49
 - 第四节 “6S”管理 / 58
 - 一、“6S”基础知识 / 58
 - 二、“6S”推行方法 / 61

家具制造业现场管理实务大全

- 三、“6S”推行组织 / 64
- 四、“6S”工作实战 / 66
- 五、“6S”文件范例 / 70

第三章 现场管制 / 89

第一节 制程管制 / 91

- 一、制程管制的步骤 / 91
- 二、作业标准化 / 92
- 三、现场各部门人员的管制职责 / 92
- 四、异常的纠正 / 93
- 五、现场管制的原则 / 94

第二节 现场管理的改善 / 95

- 一、改善的程序与方法 / 95
- 二、改善的程序对策 / 95
- 三、改善工作的3个7方法 / 97
- 四、制程改善5M1P问题点表 / 98
- 五、制造改善QCDMS目标选定表 / 100

第三节 现场改善的三大方面与浪费检讨 / 101

- 一、品质改善 / 101
- 二、效率改善 / 104
- 三、成本控制 / 106
- 四、生产过程中的八大浪费 / 108

第四章 现场管理实战技巧 / 113

第一节 现场管理目标设定 / 115

- 一、现场管理的错误认识及表现 / 115
- 二、现场管理的具体目标 / 115
- 三、现场管理的行为规范 / 118
- 四、现场处理问题的一般原则 / 118
- 五、实现现场管理目标的一般方法 / 118

第二节 现场管理的两大手段 / 119

- 一、目视管理 / 119
- 二、看板管理 / 124

第三节 现场管理的四大方法 / 127

- 一、三即三现法 / 127
- 二、如何处理现场“3NO”状况 / 131
- 三、现场巡视 / 135
- 四、红牌战略 / 138

- 第四节 处理现场投诉的技巧 / 142
 - 一、接受投诉的正确态度 / 142
 - 二、投诉的处理原则 / 143
 - 三、投诉的处理方法 / 143
- 第五节 现场布局的改善 / 145
 - 一、改善现场布局的意义 / 145
 - 二、改善现场布局的条件 / 146
 - 三、现场布局改善的基本要求 / 146
 - 四、现场布局改善的基本原则 / 148
 - 五、现场布局改善的注意事项 / 148
 - 六、布局改善决策 / 149

第五章 作业方式改善 / 151

- 第一节 作业方式及改善内容 / 153
 - 一、什么是作业方式 / 153
 - 二、作业方式改善的内容 / 154
 - 三、为什么要改善作业方式 / 156
 - 四、作业方式研究程序 / 157
- 第二节 作业方式研究的方法 / 159
 - 一、作业方式研究的导入方法 / 159
 - 二、作业效率 / 159
 - 三、作业改善体系 / 163
 - 四、作业方式研究的方法 / 165
- 第三节 动作研究的程序与方法 / 172
 - 一、动作研究的程序 / 172
 - 二、动作研究的方法 / 173
- 第四节 动作研究的注意事项 / 175
 - 一、要正确选择研究方法 / 175
 - 二、要选择有代表性的工序 / 176
 - 三、如何取得最真实的基础资料 / 176

第六章 工时研究 / 179

- 第一节 工时研究的内容与用途 / 181
 - 一、什么是工时研究 / 181
 - 二、工时研究的内容 / 182
 - 三、工时研究的作用 / 184
- 第二节 怎样进行工时研究 / 186
 - 一、工时研究的准备 / 186

二、工时研究应注意的问题 / 187

三、工时研究的一般方法 / 188

第三节 标准工时及其设定 / 190

一、标准工时 / 190

二、标准工时的结构 / 193

三、标准工时的设定方法 / 194

第四节 标准作业与作业标准 / 198

一、什么是标准作业 / 198

二、标准作业的7大要素 / 198

三、如何进行作业标准管理 / 205

第五节 怎样进行标准作业设计 / 206

一、为什么要实现标准作业 / 206

二、标准工时是标准作业的基础 / 209

三、标准作业设计的内容 / 209

四、标准作业设计的方法 / 212

五、标准作业设计的应用 / 214

第七章 现场IE / 217

第一节 机器的产生与人—机关系的形成 / 219

一、人与机械的关系 / 219

二、人与机械的比较 / 220

三、为什么要研究人—机关系 / 222

第二节 人机工程 / 223

一、人机工程及其研究内容 / 223

二、人机工程的研究方法 / 225

第三节 人—机系统 / 228

一、人—机系统是企业价值的直接创造者 / 228

二、人—机系统的组成 / 229

三、手工操作系统 / 231

四、半自动化系统 / 233

五、自动化系统 / 235

第四节 控制作用的类型 / 237

一、直接控制 / 237

二、间接控制 / 239

三、控制活动的分析方法 / 240

四、怎样进行动作分析 / 244

五、怎样进行程序分析 / 245

六、动作经济原则 / 251

七、流程经济原则 / 256

第五节 最佳人一机配置的目标 / 259

- 一、人一机配置是生产方式设计的基础 / 259
- 二、最佳人一机配置的目标 / 259
- 三、人一机分析图及其画法 / 261
- 四、人一机系统的改善方法 / 263

第八章 作业改进 / 265

第一节 作业改进 / 267

- 一、为何要进行作业改进 / 267
- 二、作业改进的内容 / 268
- 三、作业改进的程序 / 269
- 四、常规作业改进 / 270
- 五、超常规作业引进 / 272

第二节 作业评价系统 / 274

- 一、作业评价的内容 / 274
- 二、作业评价系统的构成 / 276
- 三、作业评价系统的功能 / 276
- 四、作业评价的原则 / 277

第三节 如何进行作业评价 / 278

- 一、作业评价的方法 / 278
- 二、作业评价工作程序 / 280
- 三、作业评价表单范例 / 281

第九章 全方位现场管理运作控制 / 285

第一节 数量控制 / 287

- 一、生产数量是生产监控的重要指标 / 287
- 二、“限量”数量控制 / 288
- 三、“足量”数量控制 / 289
- 四、数量控制的基本方法 / 289

第二节 进度控制 / 294

- 一、进度控制的内容 / 294
- 二、进度控制的方法 / 296

第三节 成本控制 / 305

- 一、产品的成本组成 / 305
- 二、成本的控制程序 / 308
- 三、成本控制机构 / 309
- 四、成本控制的内容 / 311

家具制造业现场管理实务大全

五、成本控制的 5 大方法 / 314

第四节 品质控制 / 317

一、品质控制基本内容 / 317

二、品质控制机构 / 318

三、各环节品质控制 / 321

第五节 方法控制 / 323

一、作业方法控制 / 323

二、检验方法控制 / 329

三、方法控制操作实务 / 334

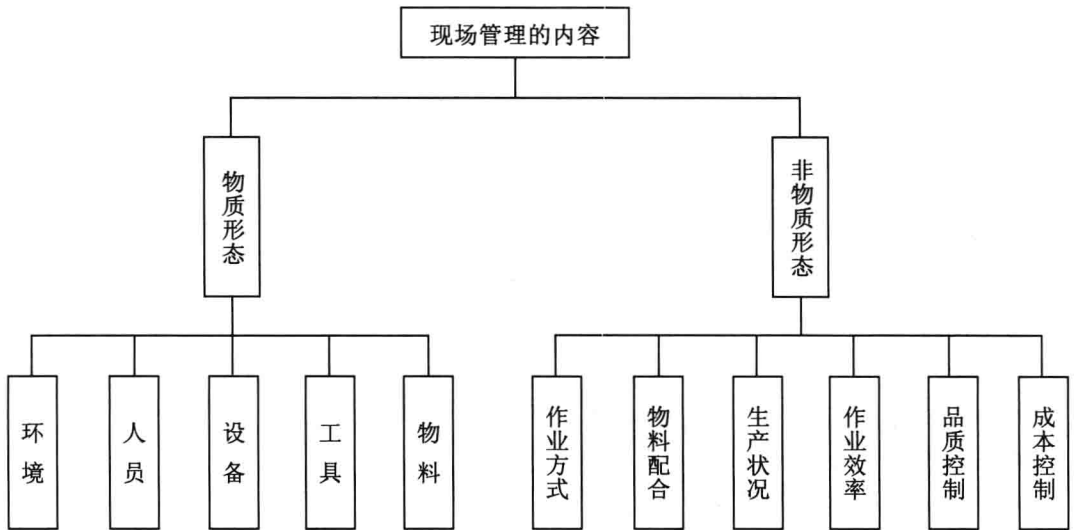
第一章

现场管理的内容及手段

第一节 现场管理的要求

一、现场管理的主要内容

现场管理是指对作业场所的环境、人员、设备、工具、物料、作业方式、作业控制、资源配置等各个方面的管理。现场管理的对象以两种形态存在：一种是物质形态，另一种是非物质形态。现场管理不能只关注物质形态的管理而忽视了非物质形态对生产所起的重要作用。



1. 环境

- ◆ 作业场所的区域大小；
- ◆ 作业场所的温度、噪音、污染及有害气体含量；
- ◆ 道路是否畅通；
- ◆ 垃圾是否乱堆；
- ◆ 边、角、余料的处置；
- ◆ “5S”达标情况等。

2. 人员

- ◆ 人员的标识;
- ◆ 人员的工作状态与工作士气;
- ◆ 现场人员走动或搬运作业是否过于频繁;
- ◆ 人员的操作是否合乎要求;
- ◆ 劳动纪律情况;
- ◆ 各工序人员比例是否合适等。

3. 设备

- ◆ 设备的利用率;
- ◆ 设备故障情况;
- ◆ 设备是否够用;
- ◆ 设备的现代化程度;
- ◆ 人机系统。

4. 工具

- ◆ 工具是否够用;
- ◆ 工具的先进性与适用性;
- ◆ 工具的分配;
- ◆ 工具的管理。

5. 物料

- ◆ 物料的标识;
- ◆ 物料的品质;
- ◆ 物料的摆放;
- ◆ 物料流向是否顺畅;
- ◆ 零部件滞留情况;
- ◆ 物料搬运的次数与距离;
- ◆ 缺料与剩料情况。

6. 作业方式

- ◆ 作业规范;
- ◆ 动作研究;
- ◆ 工时研究;
- ◆ 标准作业设计;
- ◆ 作业能力评估;
- ◆ 产能设计技巧;

- ◆ 作业改进。

7. 物料大配套

- ◆ 物料的到位率;
- ◆ 物料到位的配套性;
- ◆ 物料存储控制指标;
- ◆ 物料的准时供应。

8. 生产状况

- ◆ 生产线的顺畅程度;
- ◆ 作业方法是否正确;
- ◆ 生产数量是否准确;
- ◆ 是否符合工艺要求。

9. 作业效率

- ◆ 生产计划达成率;
- ◆ 生产的绝对速度。

10. 品质控制

- ◆ 是否符合品质标准;
- ◆ 品质合格率状况;
- ◆ 品质成本的高低。

11. 成本控制

- ◆ 成本的高低;
- ◆ 成本的分布是否合理;
- ◆ 各种浪费的发现与治理;
- ◆ 生产优化。

二、现场管理的意义

现场管理得好,不一定企业的各方面管理都好,但是,如果现场管理得不好,企业的其他各方面管理也不会好。现场管理是基础、是保障、是前提,现场管理直接了解和掌握第一手资料,可以及时制定应变措施,确保各项计划的按时完成。

a. 现场管理蕴含着管理的参与性职能,是管理对生产经营过程的直接监督和控制,它超出了制度控制和习惯控制的力度,能使各类管理作业更规范化、更协调化,并将各类危

机发生的可能性降到最小。

b. 使管理者对管理对象的变化状况更形象、更具体,更能做出正确的管理决策。

c. 使管理者不仅只停留在定性、定量的管理分析上,更增加他们对管理的直观印象,是理性管理和感性管理的一种良好的有机结合。

d. 能使被管理者更直观地感觉到管理行为的存在,从而增加他们对各方面可能造成失误行为的规避能力。

e. 能使管理的监督、控制、协调功能得到最直接的体现,充分发挥管理本义上的各种功效,得到管理的实绩。

f. 能有效杜绝各类潜在的安全隐患。

g. 能有效去除各类不和谐因素。

h. 有可能产生管理的创新思维和创新举措。

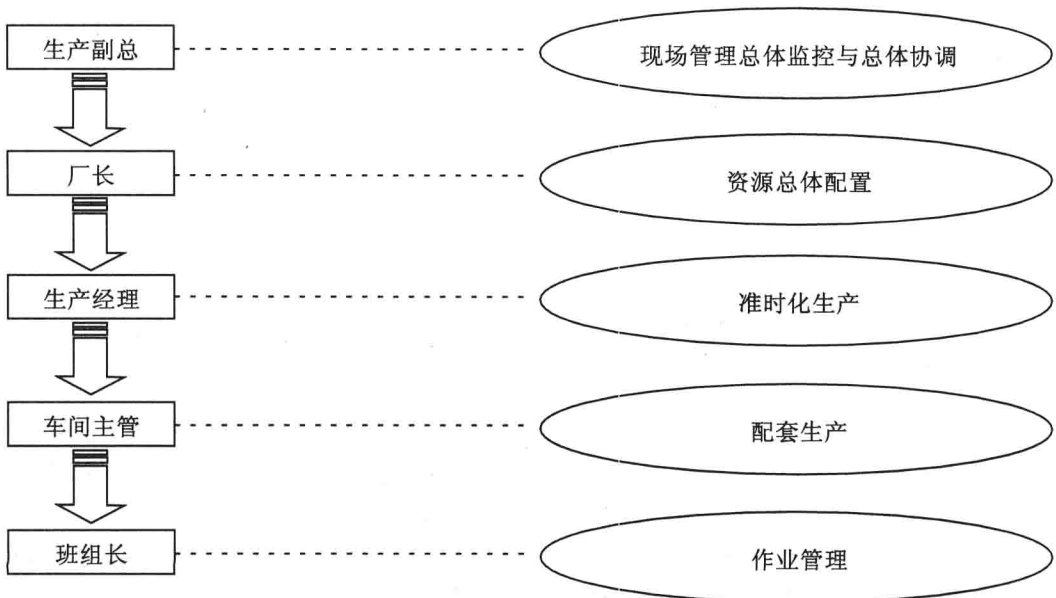
i. 反应迅速,纠正错误及时,解决问题更为直接。

j. 锻炼了管理干部,降低了管理成本。

三、现场管理的人员配置

现场管理是生产管理的重要组成部分,它是个系统工程,现场管理需要各级管理人员的通力配合。从企业的生产副总到基层的班组长,都是企业的现场管理者,所不同的是,他们现场管理的层次和重点不同,深入程度和精力投入不一样。企业的现场管理,是由各级管理人员所组成的现场管理链。

现场管理链:



各级现场管理人员都应各司其职,形成制度,落实责任,明确规定现场管理的具体要求和深入现场的最少时间,以保证现场管理的效果。

第二节 现场管理的手段

一、现场巡视

现场巡视是指对作业现场进行的走动式观察,从而了解生产状况、生产信息,并且发现问题、协调工作、解决矛盾。

现场巡视是现场管理的重要手段之一,现场管理属于过程控制的一部分。

现场巡视要注意以下一些问题:

1. 及时性

现场巡视一定要及时进行,在出现问题之前就要发现它、解决它,这样才能未雨绸缪,把损失降到最低。

生产管理不能等、不能靠。现场巡视同样要发现问题立即出击,否则时间一长,小问题会变成大问题,会使可以降低的损失扩大化,会加大材料的浪费,会使进度更加落后……

2. 重点性

凡事都要有一个重点,做事才能有条不紊,东一下西一下,除了浪费时间之外,没有任何作用。现场巡视也是一样,生产过程中,肯定会有许多东西值得注意,如果在巡视时不分大小等同视之,甚至在小事上缠住不放,就会只见树木不见森林,就看不到关键问题。所以,要把握重点,对重点问题进行深刻探询,一抓到底,查个水落石出。其他不重要的问题则可暂时放到一边,或者另外安排人员来处理。

一个生产部的经理进行现场巡视,应该重点注意生产进度是否落后了,有无重大品质问题隐患,订单有没有完成,物料供应是否及时等重大问题上,而不应该将过多精力放在某个员工上班是不是穿了拖鞋、厂牌有没有戴歪、椅子坐正了没有等问题上,这些应由基层管理人员或车间纪律巡查员来处理。否则,便是主次不分,很难达到巡视的效果。

3. 如何防止走马观花

现场巡视不能够盲目进行,走马观花似的来去匆匆,走走过场了事,一点目的也