

全面优质管理系列丛书

优良生产管理技术

郑时勇 著

广东省出版集团
广东经济出版社

分享优良

中国制造多少年来都被国外客户认为是劣质或低档产品。就连我们自己有时都不愿意购买某些国产的同类产品。究其根源，主要有两点：其一，我们有一些企业家见利忘义，没有社会责任感；其二，企业没有适合的优质管理系统和养成优良的生产习惯。

可以预见，未来的竞争，归根到底是企业是否关注客户、尊重员工和拥有一个全面优质管理系统的竞争。任何一个企业欲赢得持续竞争的优势，都必须抢占这些制高点，这样才有可能在争夺中获取主动地位，使员工在工作中富有效益和创造性，使客户、合作伙伴和相关方对企业未来充满信心。

有鉴于此，笔者综合这些年在台资、港资企业的工作经验编写了本书，书中罗列的一些管理模式曾得到麦当劳、迪斯尼、ITS、BVQI 等著名机构的好评，现拿出来和大家一起分享，以此协助您推动企业管理进步，打造优良生产软盔甲，创造更优秀的生产管理模式。

总的来说，本书归纳起来有以下特点：

(1) 针对性强：专述制造业现场优良生产实践管理，强调了对与生产有关过程点的控制。

(2) 操作性强：不谈理论，只讲授解决和改善现场问题的方法与技巧。

(3) 可读性强：通俗易懂，集趣味性、适用性、可操作性于一体，容易理解与领会。

(4) 实践性强：采用过程方法、系统流程的编写手法，将优良生产实践技术贯彻始终，使全书逻辑推理严谨、务实、清晰、简单、实用。

(5) 突出人性关怀：从良好习惯、环境、安全方面强调人与优良生产的关系，体现了对人的关怀，为本书最大的亮点，因为只有对人充分的尊重与爱护，才可以实现持续优良。

经常听到一些国人高歌这也是日本的技术好，那也是欧美的管理先进。不否认某些地方的确如此。难道说我们就只剩下抱怨了吗？事实证明，照搬日本

和欧美的做法，并不一定能提升企业的素质。这不仅有文化和价值观的不同，还有管理水平差异等，因此我们应该总结和运用适合国情和民情的科学管理体系，这才是企业管理制胜和制造优质产品的关键，是吾辈人的目标，是共同的使命，也是我撰写本书的初衷。

上述是和您分享本书的理由，希望本书能帮您省心，并通过系统实施来改善您生产管理中出现的问题，成为您实践优良生产的好帮手。

在这里提醒您，关键是要用起来，用起来的关键是和您所有的同事一起分享。

最后，感谢您阅读此书，如果您有什么疑问或更好的建议及意见，请与我联系，期待着与您一同分享，一起探讨，一起改进。

以此为序。

郑时勇谨识
2006年6月18日

目 录

第一章 优良生产管理概论	(1)
第一节 引言	(2)
第二节 优良生产的基本知识	(3)
第三节 优良生产管理模式	(4)
第四节 优良生产管理内容	(5)
第五节 实施优良生产的八大好处	(7)
第二章 优良生产现场打造技术	(9)
第一节 了解现场问题	(10)
第二节 识别生产浪费	(11)
第三节 开展提案活动	(13)
第四节 创立生产协调组织	(15)
第五节 实施目视管理	(20)
第六节 推行五常法(5S)	(22)
第七节 运用电脑软件技术	(35)
第三章 员工与优良生产	(37)
第一节 员工对优良生产的影响	(38)

第二节	摇员工关系管理技巧	(40)
第三节	摇员工行政事务管理技巧	(46)
第四节	摇员工培训实施技巧	(53)
第五节	摇员工绩效考核技巧	(61)
第六节	摇员工奖惩实施技巧	(70)
第四章	摇设备与优良生产	(73)
第一节	摇设备对优良生产的影响	(74)
第二节	摇设备管理制度建立技巧	(76)
第三节	摇设备使用与监控技巧	(84)
第四节	摇设备维修保养与贮存技巧	(92)
第五节	摇生产工具设计与制造技巧	(102)
第六节	摇设备安全管理技巧	(106)
第七节	摇设备改造技术应用介绍	(107)
第五章	摇物料与优良生产	(109)
第一节	摇物料对优良生产的影响	(110)
第二节	摇物料计划与控制技巧	(113)
第三节	摇物料使用管理技巧	(125)
第四节	摇物料搬运管理技巧	(139)
第五节	摇物料贮存技巧	(142)
第六节	摇物料防护技巧	(148)
第七节	摇物料盘点技巧	(151)
第八节	摇物料追溯技巧	(156)

第六章 工艺与优良生产	(165)
第一节 生产工艺的基本概念	(166)
第二节 工艺对优良生产的影响	(167)
第三节 工艺管理与技术应用技巧	(168)
第四节 工艺文件服务对象	(179)
第五节 工艺文件编写与应用技巧	(181)
第七章 环境与优良生产	(230)
第一节 环境对优良生产的影响	(231)
第二节 环境污染及其危害	(235)
第三节 环境因素的识别技巧	(239)
第四节 环境管理与控制技巧	(244)
第五节 环境管理的责任与效益	(257)
第八章 安全与优良生产	(259)
第一节 安全生产管理概况	(260)
第二节 安全组织设立及运行技巧	(262)
第三节 消防安全管理技巧	(266)
第四节 生产安全管理技巧	(271)
第五节 危险品安全管理技巧	(282)
第六节 安全事故管理技巧	(287)
第七节 安全管理持续改进技巧	(291)

第九章 摇品质与优良生产	(298)
第一节 摇品质的基本概念	(299)
第二节 摇品质系统管理技巧	(301)
第三节 摇品质管理技术运用技巧	(322)
第四节 摇品质检测设备校正管理技巧	(336)
第五节 摇品质成本管理技巧	(343)
第六节 摇品质管理持续改进技巧	(346)
后记	(353)

第一章 优良生产管理概论

- 引言
- 优良生产的基本知识
- 优良生产管理模式
- 优良生产管理内容
- 实施优良生产的八大好处

管理是什么？管理就是技术。没有或不会运用技术的管理者可能是语言的巨人，行动的矮子。

管理也是通过一切正常手段向目标迈进的动态过程。优良生产管理的核心，就是建立一个全面优质的管理系统，以此生产高效、优质的产品。

第一节 引言

一、科学管理带来什么

摇摇从20世纪美国人泰勒对生产提出科学管理开始，到现在已过去了一个多世纪，在这百年左右的时间里，实施科学管理给西方工业带来什么？主要归纳起来有以下几点：

- ◆ 产生了巨大的经济效益。
- ◆ 促进了其工业水平的迅猛发展。
- ◆ 形成了科学的标准化生产管理理论和技术。
- ◆ 提升了劳动的积极性和创造性。
- ◆ 因为将工人作业当机器一样设定，也遭到了一些工人、学者和人权组织的反对和抗议。

21世纪的今天，面对生产管理，除了标准化作业之外，管理者和企业应该更多地考虑人性化的东西，或者说是将两者兼顾，这一点从日本和我国台湾等地一些企业成功经营的案例中可见，本书努力想说的正是这一点。

二、中国生产管理之路

相对西方一些国家的制造企业，我国的生产管理水平与之有一定的差距。一方面为历史缘由，另一方面是因为我们的工业化起步较晚；但更重要的是，我们的企业在过去一段很长的时间里，对科学生产管理方式不能正确地接受、认识和持续地在生产活动中运行。

想缩短这一差距，并在最短的时间里寻求超越，制造型企业必须作出如下“五破”的改进：

- ◆ 突破经验至上主义。
- ◆ 打破在生产活动中举手表决的管理模式。
- ◆ 撕破带有情感的数据表。
- ◆ 爆破官僚作风。
- ◆ 攻破技术壁垒。

最后，建立一个标准化、可明确监控的全面优良生产管理系统。

第二节 优良生产的基本知识

一、什么是优良生产管理

优良生产管理，就是对生产过程系统的日常活动进行计划、组织和控制，并应用少数人员，把进入生产前所可能产生的障碍，在事前加以消除或有计划地作好准备，使在一个企业内占绝大多数的生产人员能顺畅地生产出客户所需要的产品。

优良生产管理研究的是如何合理组织生产力的问题，有狭义和广义之分。

狭义的生产管理，是指以生产产品和提供服务的生产过程为对象的管理。含对生产技术准备、原材料投入、工艺加工直到对产品或服务完成的具体活动过程进行的管理工作。

广义的生产管理，是指对企业的全部生产活动进行综合性、系统性的管理。含生产过程组织、工厂布置、生产能力的核定、生产计划的制定和执行、设备工具管理、质量管理、资源管理、劳动定额管理、安全生产、环境保护、成本控制等。

二、优良生产管理的重要性

（一）在企业管理中的地位

现代工业管理系统，按职能化分可概括为四个基本组成部门，即供销管理系统、生产管理系统、财务管理系统和人事系统。为了弥补单纯按职能划分管理系统的不足，又将企业管理分为三个不同层次，即战略计划阶层、经营管理阶层和基层管理阶层。优良生产管理的大部分工作，属于基层管理这一层次，处于执行性的地位。

具体重点概括为一句话：生产管理是实现经营决策的基础，是实现经营目标的保证，是企业经济效益产出的核心组成部分。

（二）优良生产管理的指导原则

1. 按客户需求量生产

也就是说要适应现场化和客户越来越高的要求，不断增强和提升生产管理能力，生产出多品种、多规格、好品质、满足或超越客户要求的产品。

2. 讲求经济效益

就是用最少的资源和资金，第一次即生产出最好和最多的产品。

3. 组织均衡生产

就是组织内各个生产环节在大致相同的时间内，按计划协调完成数量相等的生产任务。达到此目的必须要求组织团结合作，相互配合。

4. 生产前必须做准备工作

如对工艺技术的研究，人力、物力、设备的供给及保障的准备。

5. 编制生产计划并将计划任务做合理分配

如排期的编制、物料的采购和供应计划、技术资料的编制等，并将这些计划以任务的方式做合理安排。肯定地说这些计划是生产能否顺利进行的有力保障，因为管理是通过计划来实施的。

6. 注重生产协调与组织工作

就是按预定的计划目标，把参与生产活动的各部门、各环节做有效组合和统一，以达到共同完成产品数量的目的（如注塑部何时啤塑，喷油部何时上色，装配部何时开始生产等工序的安排）。

7. 强调生产过程控制

就是按生产计划的目标来检验生产的执行结果，纠正偏差。

8. 关注安全生产和环境影响

其关注点不仅仅是生产的环境安全，还包括产品本身的安全及其对环境产生的影响。

9. 品质保证

品质保证不仅仅要保证产品质量，还必须兼顾社会责任。

第三节 优良生产管理模式

优良生产管理模式从关注顾客开始，并持续改进以满足顾客要求。见下一页流程图：

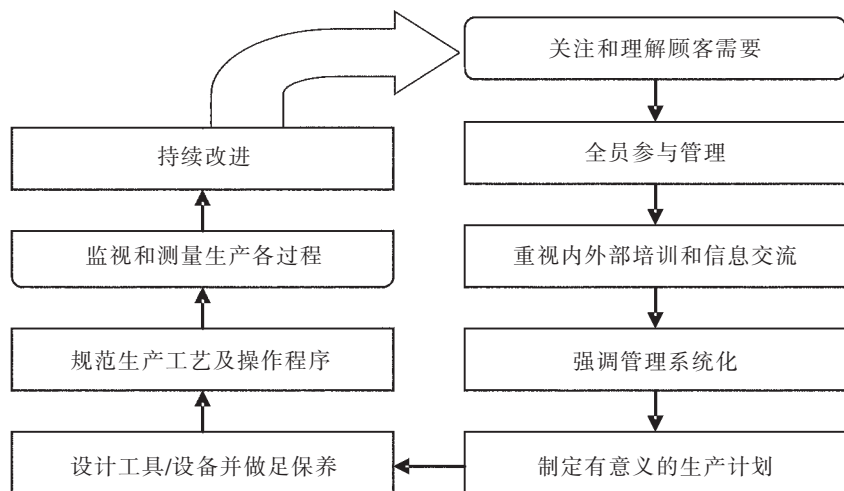


图 1-1 摇摇优良生产管理模式

第四节 优良生产管理内容

一、人员

摇摇人是生产劳动的主体，是企业最大的财富，组织中的任何事都是由人来传达和处理的。所以管理的核心就是处理各种人际关系，应树立以人为本的思想，尤其是优良生产管理必须遵循这一思想，才能使企业团结一致，脱颖而出，生产出优质的产品。

二、机器/设备/工具

是工业化生产的有力保障，是提高生产效益的法宝，是确保品质的利器，对能源损耗、成本控制、客户信心起着决定性的作用，因此是生产管理者要重点改善及管理的方面。

三、物料

物料通常情况下分为主料和辅料两类：主料就是生产的主要物料，辅料就

是将产品有效组合所需的辅助性材料（如塑胶玩具的主料就是塑胶件、辅料便是化学溶剂）。两者并无轻重之分，都是生产所需对象，在产品成本中占有很大的比重。因此优良生产管理强调了对物料的控制和有效利用。

四、工艺

工艺水平的高低直接反映一个企业的技术实力和管理水准，是衡量能否制造客户满意产品的关键。有人习惯性地把方法和工艺混为一谈，其实两者是有区别的，方法只是工艺输出的方式之一。站在优良生产的角度讲，实施工艺计划和控制的意義远远大于临时方法的运用。

五、环境

重视和维持良好的工作环境，才能谈改善效率、提高品质、建立团队精神，但是对于环境的认识不能只停留在打扫卫生的层面，应包含社会责任承担、工作氛围营造、竞争环境识别等广义的范畴。

六、安全

安全的工作环境，是人性化管理的最根本点，也是尊重客户和员工的基本表现与保障。试想一个没有安全感的企业，能给客户和员工带来信心吗？因此安全生产作为优良生产的前提与保证应给予重视。

七、品质

没有最好的品质，只有最合适的品质，这对于生产管理者来说至关重要，品质也要遵循客户的需要层次。落实优良生产管理并不意味着盲目地追求高品质。

八、效率

效率是企业发展和生存的关键，也是管理水平优劣的表现，亦是管理者不断改进的目标，更是优良生产最核心的管理内容之一。

九、交期

按时交货是对客户的最好尊重和关注，也标志着企业生产系统的有效性，按期交货就好像我们要求老板按时发工资一样。

十、成本

降低成本，实际上就是在争取最大化的利润。没有成本意识的管理，最终会断送企业的竞争力，尤其是占产品比重最大的制造成本，更是改善的重中之重。

当然，优良生产管理的对象不仅仅为上述方面，还有薪酬、基础工程、信息等。单从优良生产这一环节来说，做足以上应该是最基本的。

第五节 实施优良生产的八大好处

一、持续保证产品质量，满足或超越客户要求

摇摇大家都知道，“品质是制造出来的，不是检验出来的”。想生产出好的品质就必须实施优良生产管理，如持续地保持物料品质、操作工艺的规范性、人员的优良习惯和工具设备的有效等，只有这样，产品的品质才可以得到保证。不仅产品的品质满足了客户的要求，而且也能让客户产生信赖。应牢记没有客户，就没有企业，其他更谈不上。

二、透过优良生产活动，使员工养成一种良好的习惯

有人说好的习惯应靠自律养成，可是结果往往不尽如人意，为什么？因为人的行为受周围环境、自身修养的影响。对于员工数较多的制造业来说，要想养成好的生产习惯，就需透过优良的生产系统来实现。用好习惯之间的传递改变恶习，也就是他律，才能保证结果的一致性。

三、维持产品生产量在计划的水平之上

常常会听到这样的消息，最近某某企业又因未按交期交货被客户投诉或罚款了。为什么会发生这样的事，分析起来可能会找出一大堆理由，但最重要的只有一条，就是生产计划和生产过程控制有问题（如生产中设备出了故障、物料供不上等）。在一个优良的生产管理系统下，这样的事是可以避免的。

四、降低生产成本，避免浪费资源

通过优良生产过程的实施，消除物料供需不足、人员配置的不合理、工具/设备故障影响和操作不规范导致的次品等问题，并在生产进行前将问题及时解决掉。

五、持续营造一个安全、健康的工作环境

在优良生产管理系统里，要求物料按区域摆放，不会堵塞通道；机器设备配置防护罩来消除安全隐患；化学品的使用、贮存、搬运都有严格的管理措施；为危险及有害的工种员工提供劳动保护用品。

六、树立环保意识和社会责任感

环境保护应是每一个企业人员的责任，落到实处就是在生产过程中不随便乱倒和排泄化学品、医疗垃圾、废水、废气和废渣，并将可回收与不可回收品分开处理。在操作的过程中严格做足消毒措施，保证产品没有污染并且是安全的，这也是一种社会责任的体现。

七、持续提升企业形象和竞争力

企业的形象可以说无处不在，比如客户在车间参观时看到员工衣衫不洁、掏耳挖鼻、地上满是垃圾和物料，相信所有的客户都会被吓跑。反过来如果整个生产过程和现场是顺畅和有序的，会令客户产生信任感及认同感，从而增加订单量，有了客户的支持，竞争力自然就大。

八、塑造优质的企业文化

持续的运转，优质的管理系统，明亮整洁的工作场所，客户满意的品质，行云流水般的生产秩序，饱满的工作精神，整洁的服饰，安全的机器设备，一目了然的作业指导及规章制度等，让整个生产环节规范化、标准化、人性化，由此形成一种良好的企业文化。

第二章 摇优良生产现场打造技术

- 了解现场问题
- 识别生产浪费
- 开展提案活动
- 创立生产协调组织
- 实施目视管理
- 推行五常法（5S）
- 运用电脑软件技术

决定优良生产活动的效益在于能否系统化和持久地推行。

第一节 了解现场问题

所谓的现场就是活动时所处的场所。只要有生产活动，就一定会出现问题。以下这些问题您的企业有吗？您作了改善吗？

