

现场管理技术

--提升竞争力

快樂分享 共同進步

SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC
www.IEMCC.CN
China Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

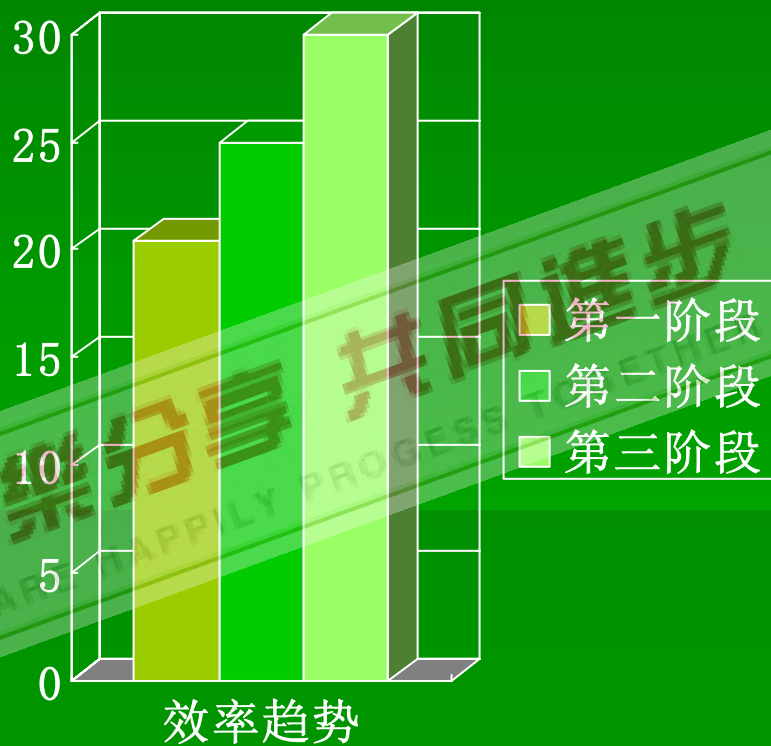
现场？

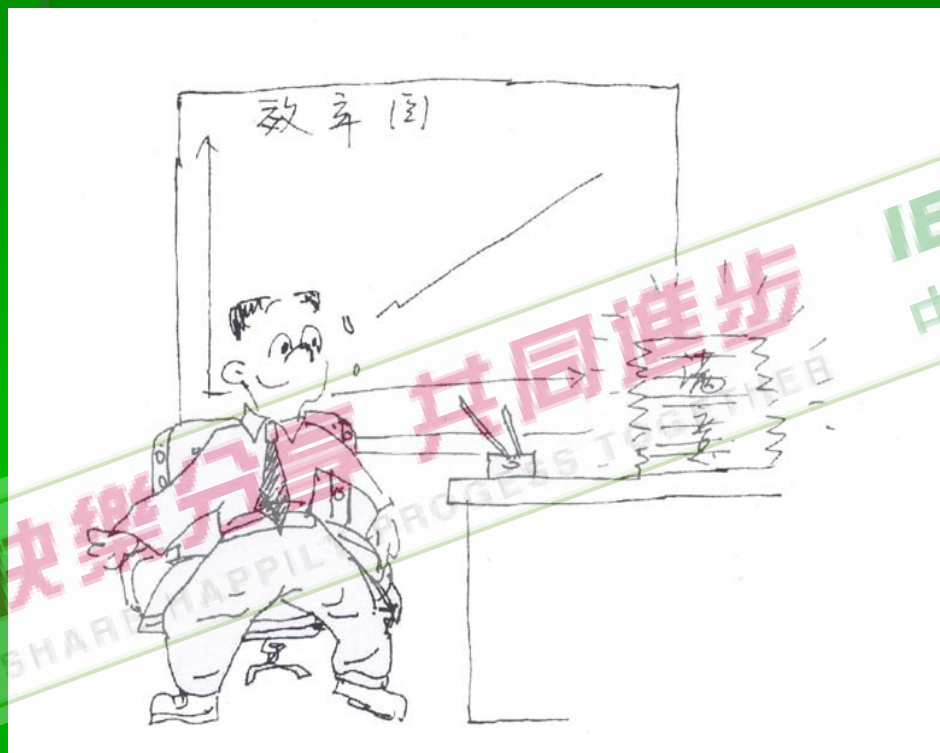
- 实际发生行动的场地
- 制造产品或提供服务的地方
- 现场举例



改善

■ 改善的含义





草率的把工作“做”，
那不是“做”，把工作
“做好了”而且能让自
己与别人均满意，这
才叫“做了”

改善的观念与体系



- 改善与管理
- 过程与结果
- PDCA/SDCA循环
- 品质第一
- 数字化管理概念
- 下一流程就是顾客

主要的改善活动

- TQC/TQM
- JIT
- TPM
- 方针细化管理
- 提案建议制度
- 分任组活动



作业改善报告书

主题			起讫时间	年 月 日 ~ 年 月 日
提出者		配合人员		
(一) 现状分析				
(二) 改善方法				
(三) 改善结果				
(四) 结论				
(五) 配合措施				
核示			发行部门	

现场管理要件

- 标准化

- 5S

- 消除浪费

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

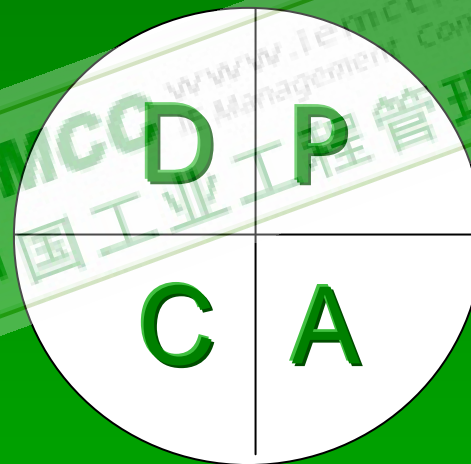
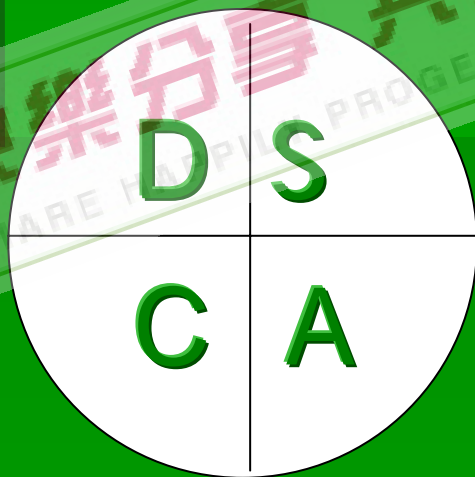
IEMCC www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

标准化



快乐分享 共同进步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER
IEMCC
www.Iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

维持与改进标准



作业标准



- 代表最好\最安全\最容易的工作方法
- 保存技巧和专业技术的最佳方法
- 衡量绩效的方法
- 提供维持及改善的基础
- 作为目标或训练目的
- 建立稽核的基础
- 防止错误再发生及变异最小化的方法

标准与改善案例



5S药理

- 易于吞服
- 有病治病,无病强身
- 绝无副作用
- 可安心使用
- 开始服用后,请持续,切勿中途停止,否则药效中断
- [成分]整理/整顿/清扫/清洁/素养
- [效能]对任何疑难杂症均有疗效
- [用法]定期服用,反复使用,从不间断

5S导读

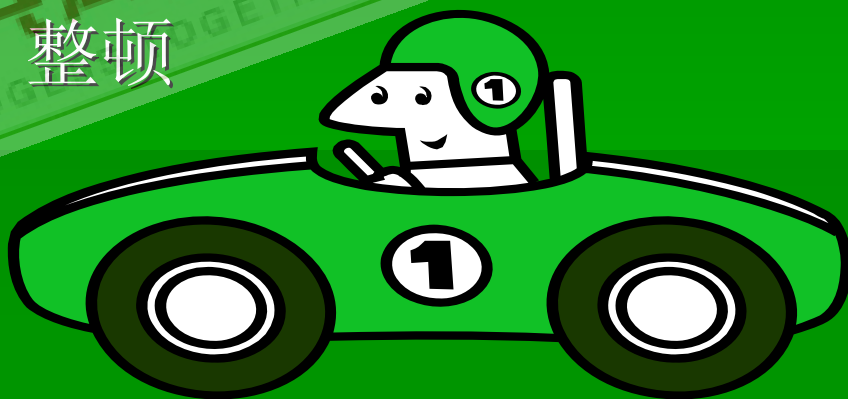
整理

整顿

清扫

清洁

素养



整理

项次	查检项目	得分	检查状况	项次	查检项目	得分	检查状况
1	通道状况	0	有很多东西，或脏乱。	4	料架状况	0	杂乱存放不使用的物品。
		1	虽能通行，但要避开，台车不能通行			1	料架破旧，缺乏整理。
		2	摆放的物品超出通道。			2	摆放不使用但整齐。
		3	超出通道，但有警示牌。			3	料架上的物品整齐摆放。
		4	很畅通，又整洁。			4	摆放为近日用，很整齐。
2	工作场所的设备、材料	0	一个月以上未用的物品杂乱放着。	5	仓库	0	塞满东西，人不易行走。
		1	角落放置不必要的东西。			1	东西杂乱拜访。
		2	放半个月以后要用的东西，且紊乱。			2	有定位规定，没被严格遵守。
		3	一周内要用，且整理好。			3	有定位也在管理状态，但进出不方便。
		4	3日内使用，且整理很好。			4	任何人均易了解，退还也简单。
3	办公桌（作业台）上、下及抽屉	0	不使用的物品杂乱。	小计	分		
		1	半个月才用一次的也有。				
		2	一周内要用，但过量。				
		3	当日使用，但杂乱。				
		4	桌面及抽屉内均最低限度，且整齐。				

整顿

项次	查检项目	得分	检查状况	项次	查检项目	得分	检查状况
1	设备、机器、仪器	0	破损不堪，不能使用，杂乱放置。	4	图纸、作业标示书	0	过期与使用中杂在一块。
		1	不能使用的集中在一起。			1	不是最新的，但随意摆放。
		2	能使用但脏乱。			2	是最新的，但随意摆放。
		3	能使用，又保养，但不整齐。			3	有卷宗夹保管，但无次序。
		4	摆放整齐、干净、最佳状态。			4	有目录，有次序，且整齐，任何人很快能使用。
2	工具	0	不能用的工具杂放。	5	文档 件案	0	零乱放置，使用时没发找。
		1	勉强可用的工具多。			1	虽显零乱，但可以找得着。
		2	均为可用工具，缺乏保养。			2	共同文件被定位，集中保管。
		3	工具有保养，有定位放置。			3	以事物机器处理而容易检索。
		4	工具采用目视管理。			4	明确定位，使用目视管理任何人能随时使用。
3	零件	0	不良品与良品杂放在一起。	小计	分		
		1	不良品虽没及时处理，但有区分及标示。				
		2	只有良品，当保管方法不好。				
		3	保管有定位标示。				
		4	保管有定位，有图示，任何人均很清楚。				

清扫

项次	查检项目	得分	检查状况	项次	查检项目	得分	检查状况
1	通道	0	有烟蒂、纸屑、铁屑其他杂物。	4	窗、墙板 天花板	0	任恣破烂。
		1	虽无脏物，但地面不平整。			1	破烂但仅应急简单处理。
		2	水渍、灰尘不干净。			2	乱贴挂不必要的东西。
		3	早上有清扫。			3	还算干净。
		4	使用拖把，并定期打腊，很光亮。			4	干净亮丽，很是舒爽。
2	作业场所	0	同上	5	设备 工具 仪器	0	有生锈。
		1	同上			1	虽无生锈，但油垢。
		2	同上			2	有轻微灰尘。
		3	零件、材料、包装材存放不妥，掉地上。			3	保持干净。
		4	同上			4	使用中防止不干净措施，并随时清理。
3	办公桌 作业台	0	文件、工具、零件很脏乱。	小计	分		
		1	桌面、作业台面布满灰尘。				
		2	桌面、作业台面虽干净，但破损未修理。				
		3	桌面、台面很干净整齐。				
		4	除桌面外，椅子及四周均干净亮丽。				

清洁

项次	查检项目	得分	检查状况	项次	查检项目	得分	检查状况
1	通道和作业区	0	没有划分。	4	洗手台 厕所等	0	容器或设备脏乱。
		1	有划分，但不流畅。			1	破损未修补。
		2	划线感觉还可。			2	有清理，但还有异味。
		3	划线清楚，地面有清扫。			3	经常清理，没异味。
		4	通道及作业区感觉很舒畅。			4	干净亮丽，还加以装饰，感觉舒服。
2	地面	0	有油或水。	5	储物室	0	阴暗潮湿。
		1	油渍或水渍显得不干净。			1	虽阴湿，但加有通风。
		2	不是很平。			2	照明不足。
		3	经常清理，没有脏物。			3	照明适度，通风好，感觉清爽。
		4	地面干净亮丽，感觉舒服。			4	干干净净，整整齐齐，感觉舒服。
3	办公桌 作业台 椅子 架子 会议室	0	很脏乱。	小计	分		
		1	偶尔清理。				
		2	虽有经清理，但还是显得脏乱。				
		3	自己感觉很好。				
		4	任何人都会觉得很舒服。				

教养

项次	查检项目	得分	检查状况	项次	查检项目	得分	检查状况
1	日常5S活动	0	没有活动。	4	行为规范	0	举止粗暴，口出脏言。
		1	虽有清洁清扫工作，但非5S计划性工作。			1	衣衫不整，不守卫生。
		2	开会有对5S宣导。			2	自己的事可做好，但缺乏公德心。
		3	平常做能够做得到的。			3	公司规则均能遵守。
		4	活动热烈，大家均有感受。			4	主动精神，团队精神。
2	服装	0	穿着脏，破损未修补。	5	时间观念	0	大部分人缺乏时间观念。
		1	不整洁。			1	少有时间观念，开会迟到的很多。
		2	钮扣或鞋带未弄好。			2	不愿时间约束，但会尽力去做。
		3	厂服，识别证依规定。			3	约定时间会全力去完成。
		4	穿着依规定，并感觉有活力。			4	约定的时间会提早去做好。
3	仪容	0	不修边幅又脏。	小计	分		
		1	头发、胡须过长。				
		2	上两项，其中一项有缺点。				
		3	均依规定整理。				
		4	感觉精神有活力。				

5S实施技巧

目
视
管
理

红牌作战



查验表格

5S治疗效果案例



5S检查表（工厂现场诊断用）

检查日期: _____

检 查 着: _____

项目	检查内容	配分	得分	缺点事项	项目	检查内容	配分	得分	缺点事项
(一) 整理	①是否定期实施红牌作战（清楚不必要品）？	5			(四) 清洁	①3S是否规则化？	5		
	②有无不用或不急用的夹治具、工具？	4				②机械设备是否定期点检？	2		
	③有无剩料等近期不用的物品？	4				③是否遵照规定的服装穿着？	3		
	④是否“不必要的隔离”影响现场视野？	4				④工作场所有无放置私人物品？	3		
	⑤作业场所是否明确的区分清楚？	3				⑤吸烟场所有无规定，并被遵守？	2		
	小计	20				小计	15		
(二) 整顿	①仓库、储物室是否有规定？	4			(五) 教养	①有无日程管理表？	5		
	②料架是否定位华，物品是否依据规定放置？	4				②需要的护具有无使用？	4		
	③治工具是否易于取用，不用找寻？	5				③有无遵照标准作业？	5		
	④治工具是否颜色区分？	4				④有无异常发生时的对应规定？	3		
	⑤材料有无配置放置区，并加以管理？	5				⑤晨操是否积极参加？	3		
	⑥废弃物或不良品放置有否规定，并加以管理？	3				⑥是否遵守开始、停止的规定？	5		
	小计	25				小计	25		
(三) 清扫	①作业场所是否杂乱？	3			合计		100		
	②作业台上是否杂乱？	3			评语				
	③产品、设备有无脏污，附着灰尘？	3							
	④工作场所有无放置私人物品？	3							
	⑤作业段落或下班前有无清扫？	3							
	小计	15							

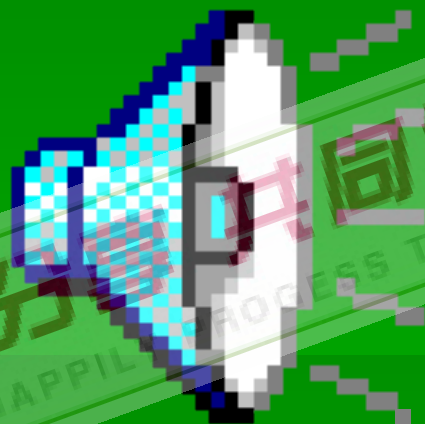
5S检查表（办公场所诊断用）

检查日期：_____

检查者：_____

项目	检查内容	配分	得分	缺点事项	项目	检查内容	配分	得分	缺点事项
(一) 整理	①是否定期实施红牌作战（清楚不必要品）？	4			(四) 清洁	①0A机器有否保持干净？	3		
	②有无档案规定，并被清楚了解？	6				②抽屉内是否杂乱？	3		
	③桌子、文件架是否为必要最低限度？	4				③私有物品有无依规定放置？	3		
	④是否“没有必要的隔间”影响现场视野？	3				④下半时桌上是否整齐？	3		
	⑤桌子、文件架、通路是否有划分隔离？	3				⑤是否遵照穿着服装规定？	3		
	小计	20				小计	15		
(二) 整顿	①建挡规定是否确实被执行？	5			(五) 教养	①是否有每周工作计划表来管理？	4		
	②文件等有无实施定位化（颜色、斜线）？	4				②部门的重点目标，目标管理是否被目视化？	4		
	③磁碟片管理？	4				③公告处有无规定，有无过期公告？	4		
	④需要的文件、碟片能否马上取出？	5				④接电话人不在，是否有留话备忘？	3		
	⑤书柜、书架管理责任者？	3				⑤是否活用目的表示板？	3		
	⑥购置品有无规定放置处，并做好补充规定？	4				⑥有无文件分发及传阅规则？	4		
(三) 清扫	小计	25			合计	⑦晨操是否积极参加	3		
	①地上、桌上是否杂乱？	3				小计	25		
	②垃圾桶是否积得满满？	3					100		
	③管路、配线是否杂乱？	3							
	④供应开水处有无管理者表示？	3							
	⑤墙壁、玻璃是否保持干净？	3							
	小计	15			评语				

现场浪费



- 制造过多的浪费
- 存货过多的浪费
- 不良品返修的浪费
- 动作的浪费
- 加工的浪费
- 等待的浪费
- 搬运的浪费

消除浪费的方法

- 看板管理
- 零库存管理
- 及时化生产
- 缩短生产周期（一物一流/快换工装/小批量生产）
- 少人化管理

无化工程

作业员	机器	材料	方法	品质
无注视化	无空气化	无螺丝化	无瓶颈化	无不良化
无走路化	无输送带化	无毛边化	无库存化	无失误化
无寻找化	无切削空气化	无等待化		无没标准化
无障碍化	无冲压空气化	无停止化		

动作经济原则



- 动作能活用

- 动作量节约

- 动作法改善

动作能活用

- 1。脚部或左手操作
- 2。尽量使双手同起同停
- 3。双手不能同时静止

动作量节约

- 小运动操作
- 材料器具等近手边放置
- 减少小单元动作次数
- 工具简单易用
- 材料、零件等之容器

动作法改善

- 动作规律化
- 双手运动方向
- 自然力或动力装置
- 作业椅或作业台

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPINESS TOGETHER

IEMCC www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

动作经济再分类

人体



工具



场所



人体动作法

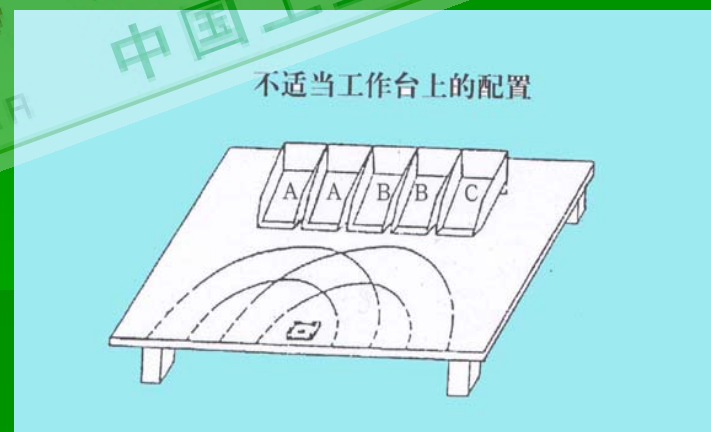


- 双手并用
- 对称反向
- 排除合并
- 降低等级
- 避免突变
- 手脚并用
- 适当姿势

手的适当作业可能域



不适当工作台上的配置



零件容器与组立用安装具过于远离，超过最大范围。由容器
拿取另件之时，需要向前探出身。（引用Barnes的揭书）

手部经济动作等级

级 别	运用部位
1	手指动作
2	手指、手腕动作
3	手指、手腕、前腕动作
4	手指、手腕、前腕、上腕动作
5	手指、手腕、前腕、上腕及身体其他部位动作动作

工具设备法



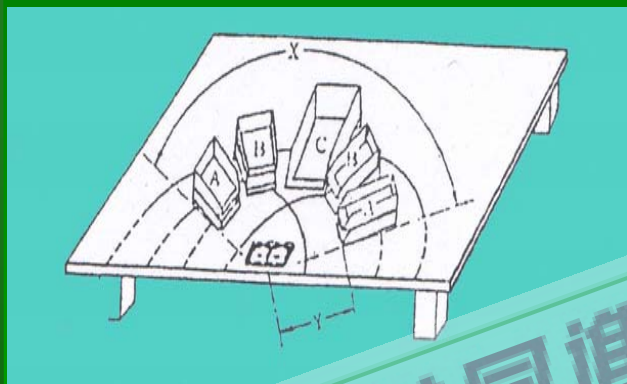
- 利用工具
- 万能工具
- 易于操作
- 适当位置

场所布置



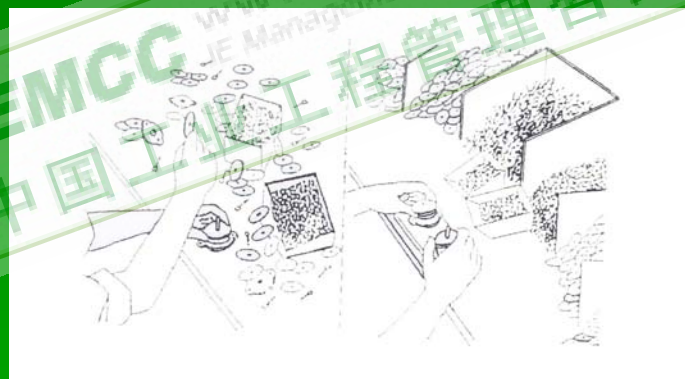
- 定点放置
- 双手可及
- 按工排序
- 容器使用
- 近使用点
- 照明通风
- 服装护具

适当之作业台上的配置



零件由容器拿取的出口正在正常作业范围内。两手能于同时作业，同一的零件分开放置在两侧。在此情况，角度X以及距离Y尽量要使其缩小（引用Barnes的前揭书）

作业台上物品放置方式（整理整顿）



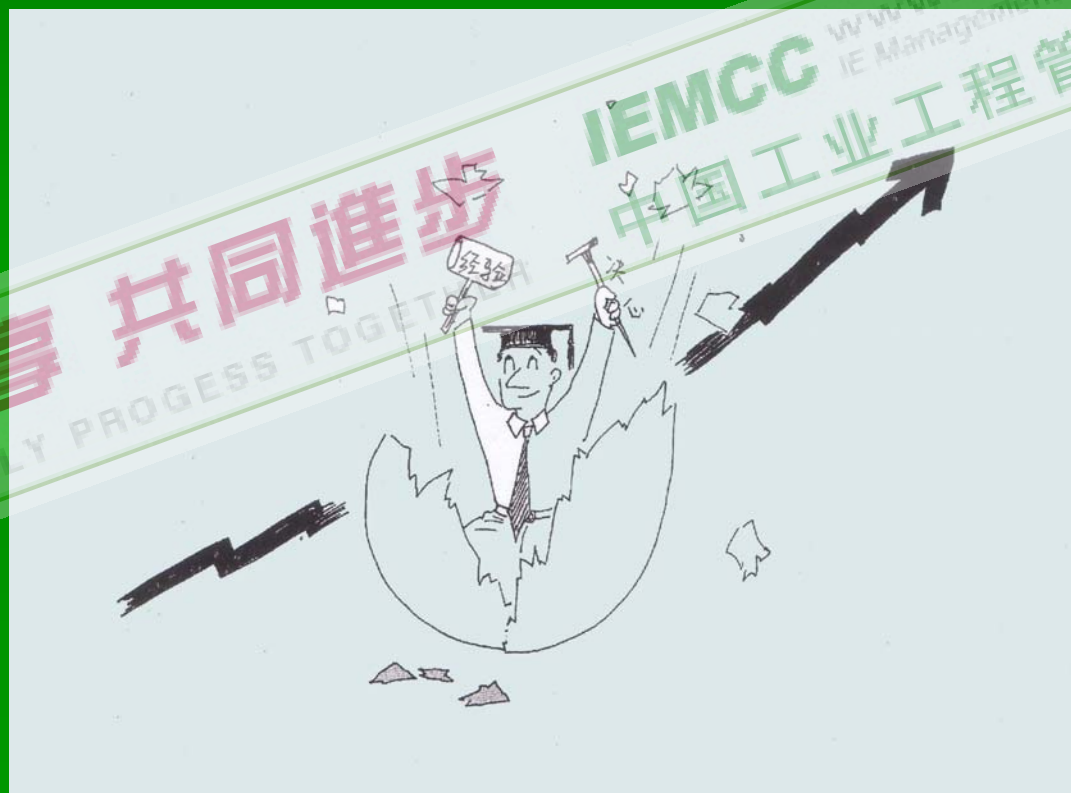
为配合作业顺序，零件及工具的
配置，需要留心整理整顿，这也是基本要件。如图所示，在为实现动作的经济之际，既可知道整

作为管理者



- 治大国若烹小鲜
- 你的工作大部分要由你的部属来完成,你的责任就是训练你的部属和你一样,具有更强的工作能力与责任感.

经验+智慧+决心 是冲破难局，达成目标关键之所在。



管理者之力

自信力

沟通力

创新力

判断力

决断力

执行力

领导力



现场主管之管理技术

■
作业管理



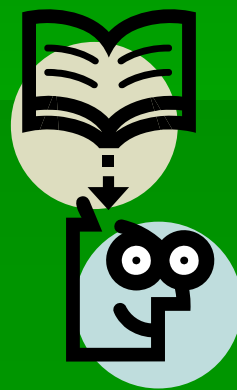
■
管理技术



■
沟通技术



■
理念技术





善意的批评，哪怕在难听的话，也要心存感激。有恢宏的气度，才有机会成为企业大将。

管理技术提升

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROCESS TOGETHER

IEMCC
www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

管理者技术提升历程

一个管理者以自己的条件、性向、志趣、努力及机运的各种组合，经由初级，中级以至于高阶管理者，甚而最高管理阶层，前面所提的四种技术的演变历程如下表：

技术 重要度 阶层	作业技术	管理技术	人际技术	理念技术
初 阶 (组长、领班)	●	▲	▲	□
中 阶 (课长、经理)	▲	●	●	▲
高 阶 (总经理 董事长)	□	●	●	●

有将才，更要有将风，才能培养领袖气质

管理人员自我诊断

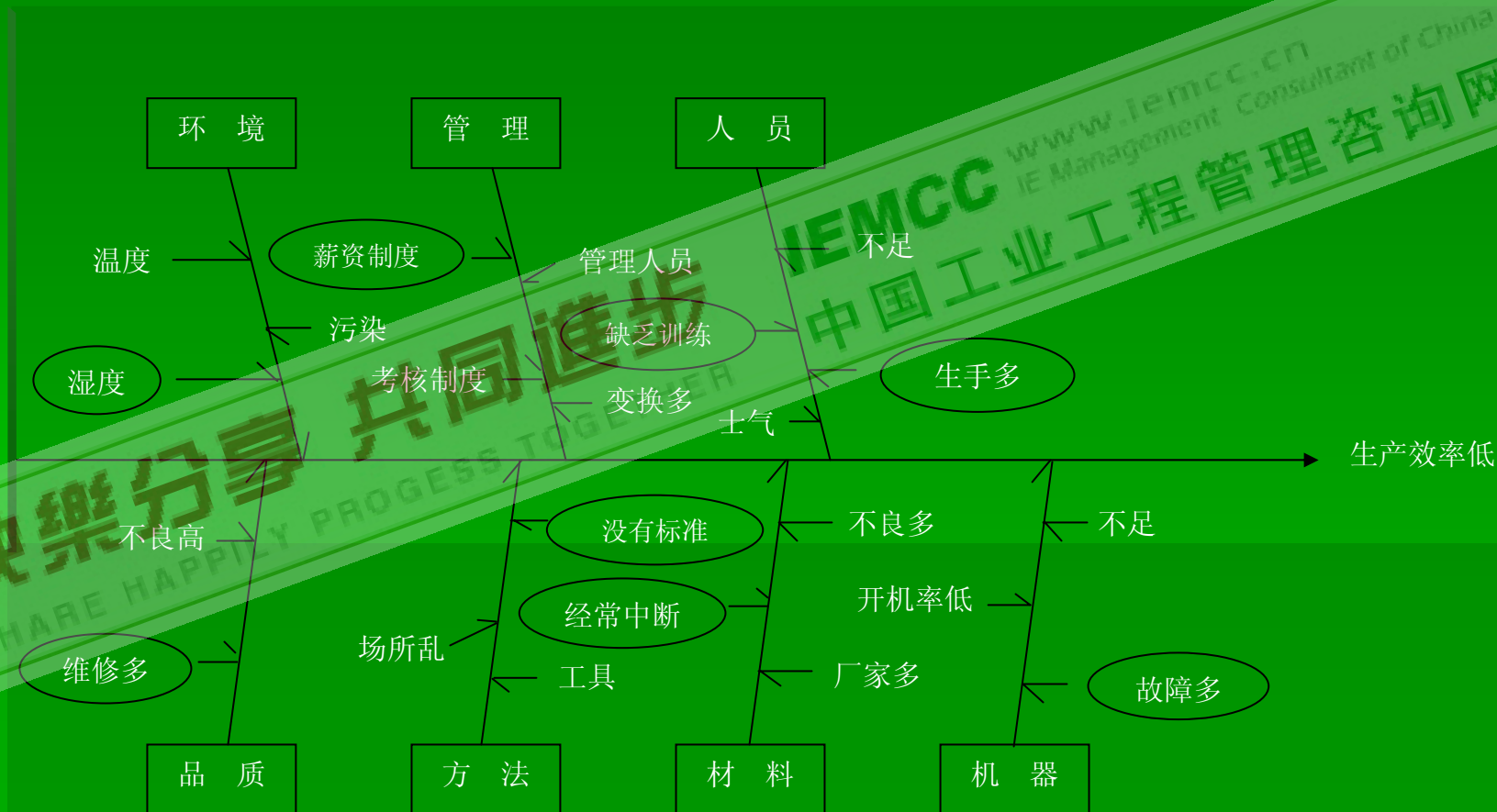
姓名: _____

职称: _____

日期: _____

项次	项目	评核 <input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	得分
1	对本职的专业知识	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
2	对下属有否采取激励措施	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
3	对下属经常作教育训练	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
4	自己经常充实, 以求能力提升	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
...	...	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
...	...	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
22	日常管理工作是否做好控制, 并作回馈矫正	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
23	是否经常考虑降低成本	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
24	对上司交办工作是否经充分思考在工作开展	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	
25	是否视工作作为一种磨练与自我挑战	<input type="checkbox"/> 卓越 <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差	

要因分析图

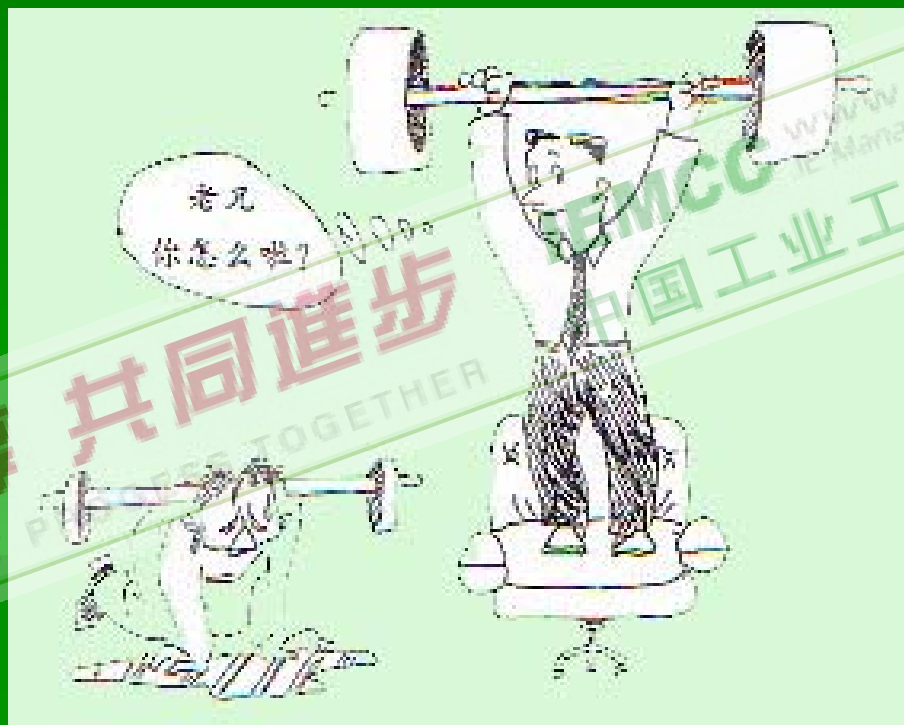


管理者自我启发法

吾每日三省???



授权管理



更高的职位乃是更大责任的代名词，
也就是需要有更大的能力来承担。

实践现场管理 做职业管理人

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

