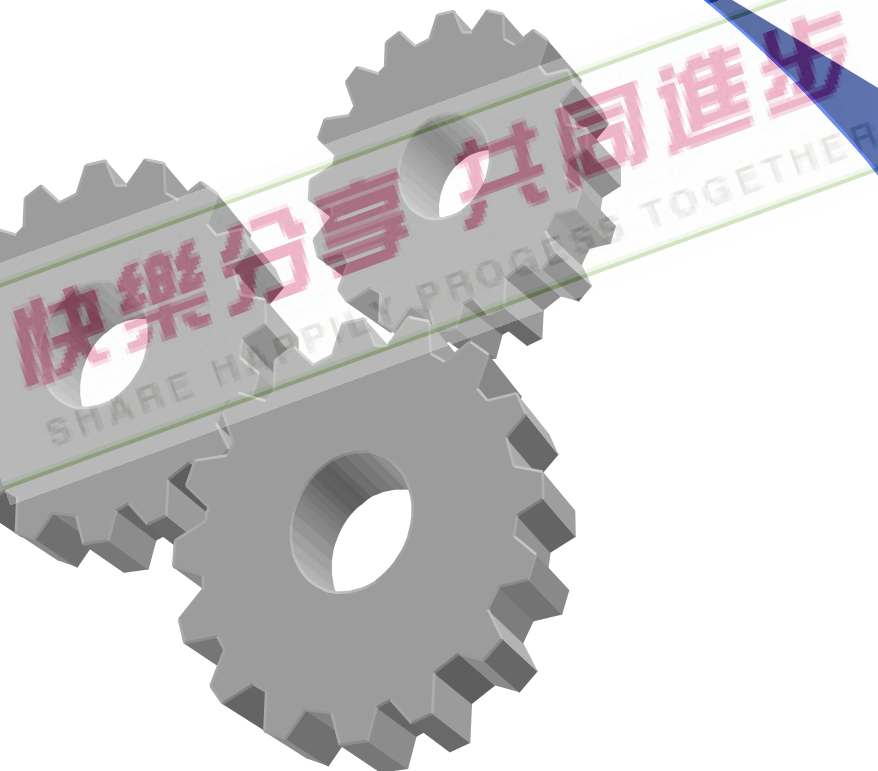




现场管理基本知识



爱上你的工作



IEMCC
中国工业工程咨询网
www.iemcc.cn
IE Management Consultant

提问：
你的工资是谁给的？

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



客户的需求



品质

价格

交期

服务

Today's consumer expects high-quality products and service, delivered on demand, customized to individual taste at a reasonable price.

客户就是上帝，而且是不懂得宽恕的上帝！

现场管理



现场是你表现的舞台！
你管理水平怎样，就看你的现场！
好的现场管理是你晋升的资本！

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPY PROCESS TOGETHER

愛拼才回
贏!!!

團結就是
力量!!!



一.管理的概念



运用公司的有效资源,结合部属及众人的智慧与努力,达成公司的目标.

运用资源

通过努力

达成目标

4M1E

人: Manpower
机: Machine
料: Material
法: Method
环: Environment

爱拼才会赢!!!
团结就是力量!!!



QCDPSM六大
制程管理目标

品质: Quality
成本: Cost
交期: Delivery
效率: Production
安全: Safety
士气: Morale

二.现场管理的要素



4M1E

人: Manpower ---选人, 用人, 育人, 留人

机: Machine-----机器设备, 工装夹具

料: Material-----材料成本是产品成本主要成本

法: Method-----技术手段, 工艺水平, 企业文化
行事原则, 标准规范, 制度流程

环: Environment—良好的工作环境, 整洁的作业现场
融洽的团队氛围

三.现场管理的目标

好的现场管理人员必须从以下六大管理目标方面进行管理。

品质: Quality—品质是企业的决战场, 没有品质就没有明天。
成本: Cost-----合理的成本, 也是产品具有竞争力的有力保障。
交期: Delivery-客户就是上帝, 而且是不懂得宽恕的上帝!
效率: Production-效率是部门绩效的量尺, 工作改善的标竿。
安全: Safety----工作是为了生活好, 安全是为了活到老。
士气: Morale----坚强有力的团队, 高昂的士气是取之不尽用之
不完的宝贵资源。

四.现场日常管理三个层面

1. 事后管理：问题发生后实施处理



关键：快！准！预防措施报告！

2. 事中管理：通过监督控制，防止问题发生



关键：广角镜！4M1E，QCDPSM

3. 事前管理：预防可能发生的问题

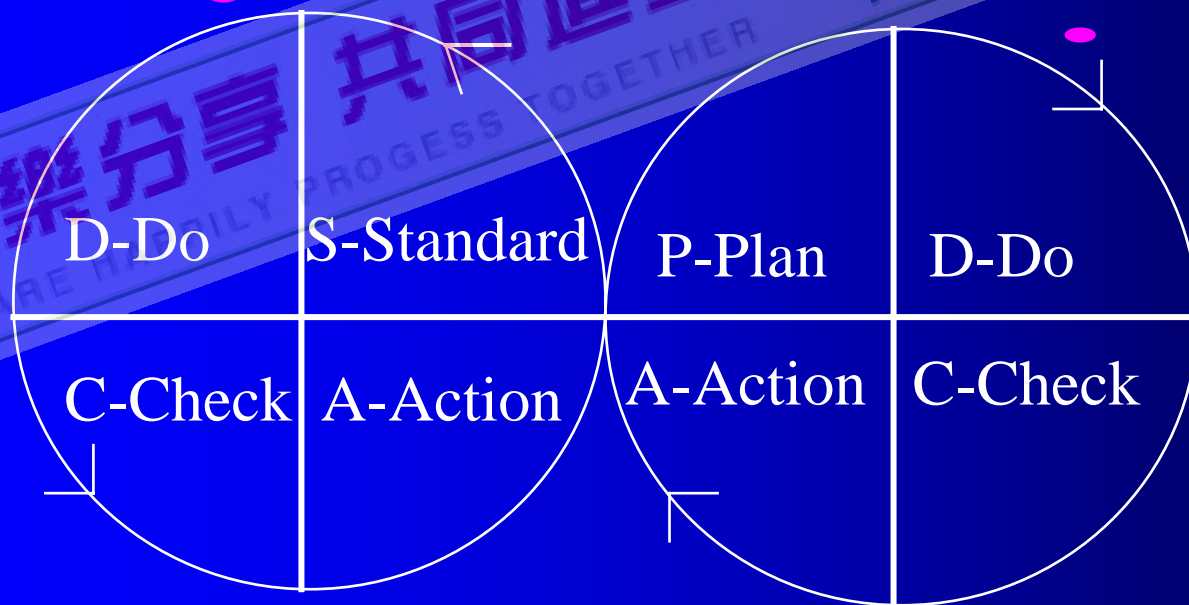


关键：计划，FMEA，预防

五.经典的管理循环

SDCA循环—标准化
维持

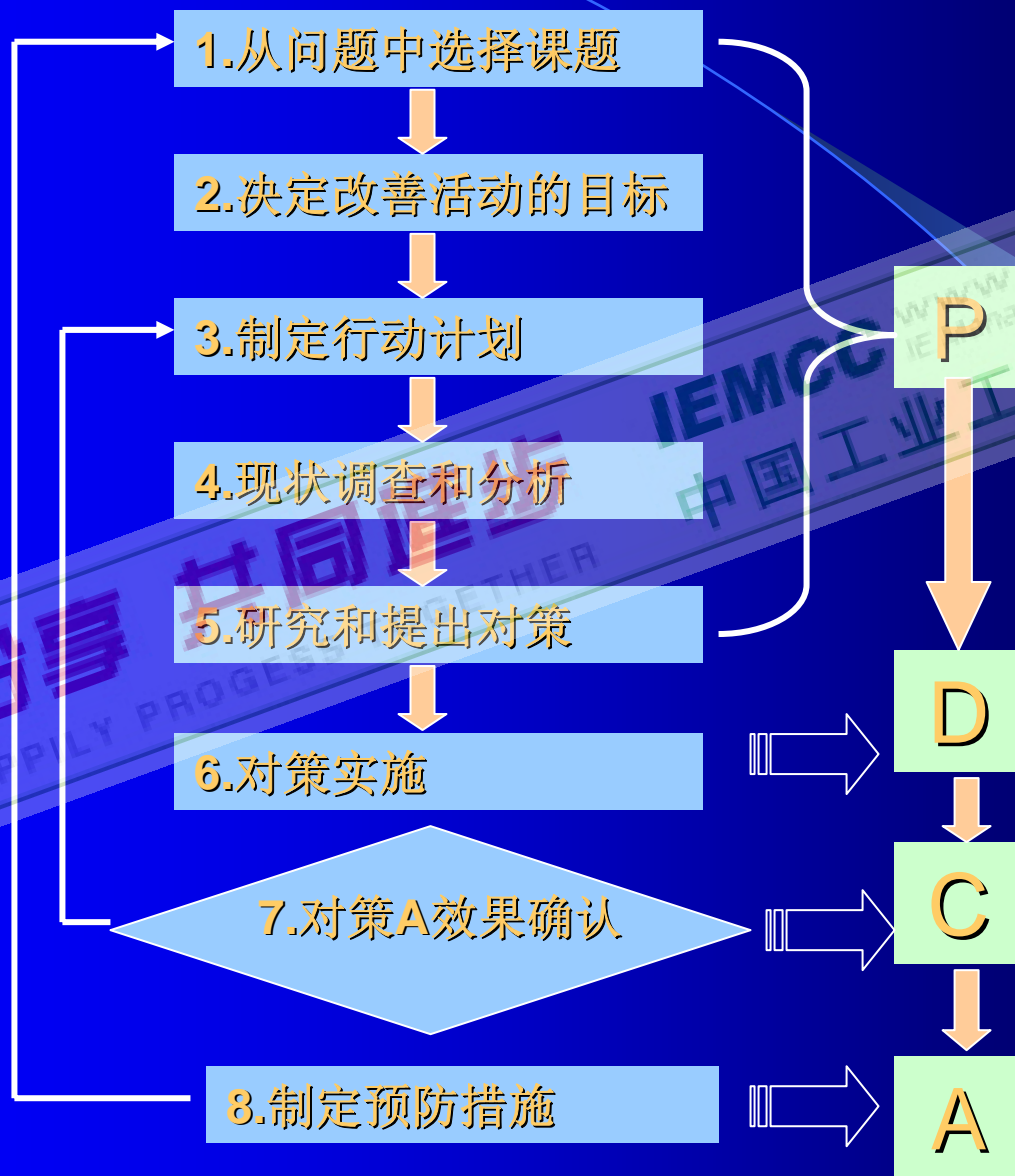
PDCA循环—
改善提升



现场肯定回产生问题!

但不要淹没在问题里!

六.解决问题的8个步骤



快樂分享

6.对

七.在现场如何发现问题



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

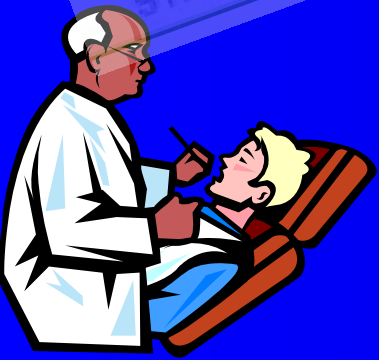
1)从倾听和工作结果中发现问题

	方 法	要 点
从倾听中发现问题	通过与上司沟通、交谈过程中发现问题	指出工作中的问题，以及上司对解决问题效果的期待； 不仅能发现问题，而且还能通过确认上司对问题的看法，理解自身责任的大小；
	发现工作以外的问题	可以让员工就共同关心的问题发表看法； 可以自由发言，锻炼员工表达意思的能力，体会沟通的乐趣；
从结果中发现问题	脑力风暴	不加限期地提出尽可能多的问题； 对类似问题进行分类
	从数据中发现问题	在日常管理活动中注意保留必要的管理数据（推移图等）； 从推移图中的异常变动（过高、过低等）中发现问题；
	从前后工序的投诉或要求中发现问题	虚心听取前后工序的投诉或要求； 分析投诉或要求的原因，并从中发现存在的问题；
	从上一次活动结果的反省中发现问题	某一个课题结束了，但并不意味着所有问题都得到有效的解决残留的问题以及改善引起的副作用都是值得反省的问题。



2)、从目标入手发现问题

	方法	要 点
从目标入手发现问题	Quality	工程内不良减低
		减少人为错误
		减少品质异常
		减少工序或客户投诉
		减少装配不良
		作业指导书改善
		质量保障工程能力改善
		问题再发防止
		初期不良的减少
	Cost	经费削减
		材料、零部件损坏耗低减
		降低购买单价
		缩短作业时间
		人员削减
		设备效率、利用率提高
		减少不良品和修理时间
		材料利用率提高



快樂分享
SHARE HAPPILY

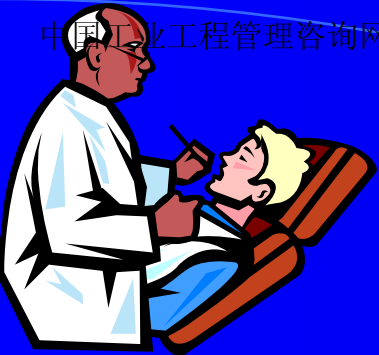
共同進步
PROGRESS TOGETHER

IEMCC

Industrial Engineering Management Consultant of China

中国工业工程管理咨询网

中国工业工程管理咨询网



从目标入手发现问题

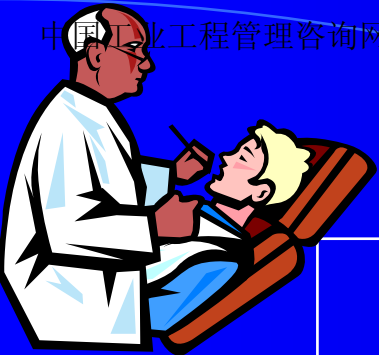
从目标入手发现问题	Delivery	增加单位时间生产量
		严守交货期
		减低库存量
		在库管理精度提高
		场所布局的改善
		改善生产计划的进度管理
		迟交货问题的改善
		停线时间低减



从目标入手发现问题

从目标 入手发 现问题	Morale	环境的美化
		提高出勤率
		人员的合理配置
		培养员工的问题意识、品质意识
		加强团队建设
		个人能力的提升
	Safety	建设有活力的工作现场
		保障工作场所的安全
		灾害、事故减少
		消除一切安全隐患
		加强整理、整顿
		加强安全管理

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER



3)从4M入手发现问题

与4M相关的问题	Machine	稳定性问题
		点检保全工作的不足
		故障的发现和处置
		6S活动水平
		工夹具交换时间的把握
	Material	工夹具的改善
		特性值及保管状态
		规格的符合性
		品质保证
		不良品的处置
		材料、零部件供应商的变动
		材料、零部件批量管理

从4M入手发现问题



与4M相关的问题	Method	测量器具特性值管理
		测量误差
		测量方法的管理
		作业标准的维护
		作业标准的改善
	Manpower	作业环境的整備
		作业者的经验、技能
		工作分配的合理性
		作业者的健康状态
		作业者的品质意识
		作业者的工作态度

快樂分享
SHARE HAPPILY

共同進步
PROGRESS TOGETHER

IEMCC

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

4)从非经济动作中发现问题



	方 法	着 眼 点
非经济动作中发现问题	重体力作业 (肌肉疲劳)	重大物品的手工搬运
		机械的手工操作
		在肩部以上手工搬运物品
		长时间进行手工搬动等
	不自然、不合理作业姿势 (体力疲劳工)	大角度转身作业
		提脚作业
		弯脚作业
		身体失去平衡的姿势
		伸手作业
		目视距离过近作业

快樂分享
SHARE HAPPILY
共同进步
PROGRESS TOGETHER

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

从非经济中发现问题

从非经济中发现问题	需要特别留意的作业 (精神疲劳)	过度依据记忆作业
		看一些看不清楚的文字、刻度
		要区别相近的记号等
		要不间断观测某一异常
		担心不良、事故的发生
		工作的同时需要关注别的事
	拿取作业、放置作业	作业终了后的放置
		中间产品的摆放、放置
		无谓的搬运
		场所规划不合理造成步行多
	取下作业、装上作业	每次加工时发生的动作如决定位置等
		重复出现的工具、物料更换
	工作量的不平衡分布	特定的场所工作量过多、不足 特定时间工作量过多、不足

从非经济中发现问题

从非经济中发现问题	无作业状态	单手作业 双手作业 时间不平衡等待
	知识和技能的不平衡	熟练和不熟练员工配置不平衡 教育培训的不均衡
	一次生产或投入过多	一次购买或生产过多 零部件、产品库存量不均衡 设备投入过多 中间库存大

八、选择课题(问题)的要点

找出问题点，对问题分类整理，决定解决问题的先后顺序。选择问题的要点：

1、清晰明了，有紧迫性

与其选择一些看似很重要但问题模糊不清的课题，倒不如选择一些较小的但是有紧迫性和实际意义的课题。这样做的发处地服务于公司的经营活动，而且能使参与员工体会改善的成就感。

2、难度要与改善的能力相适应

选择的课题太难，一方面很难求得问题的解决，而且容易伤害与员工的自信心。选择的课题太容易，不能激起参与员工的改善热情，员工能力又不能得到有效的提升。

3、课题的大小和课题改善的时间长度要适中

要心量避免选择那些需要很长时间才能见效的课题，特别是改善活动的初期，这样的课题不利于培育员工的参与改善的积极性。一般来说，选择1到3个月就可以见效的课题较为合适，最长也不要超过半年。

4、不同时期，选择课题时需要考虑的因素会有些不同。

九.分析问题的方法

-- 2P5M+W

P:Phenomenon(现象)

P:Physical(物理,实事求是)

2P

M:Mechanism(机制或机理)

M:Man(人)

M:Machine(机器设备,制具)

M:Material(材料)

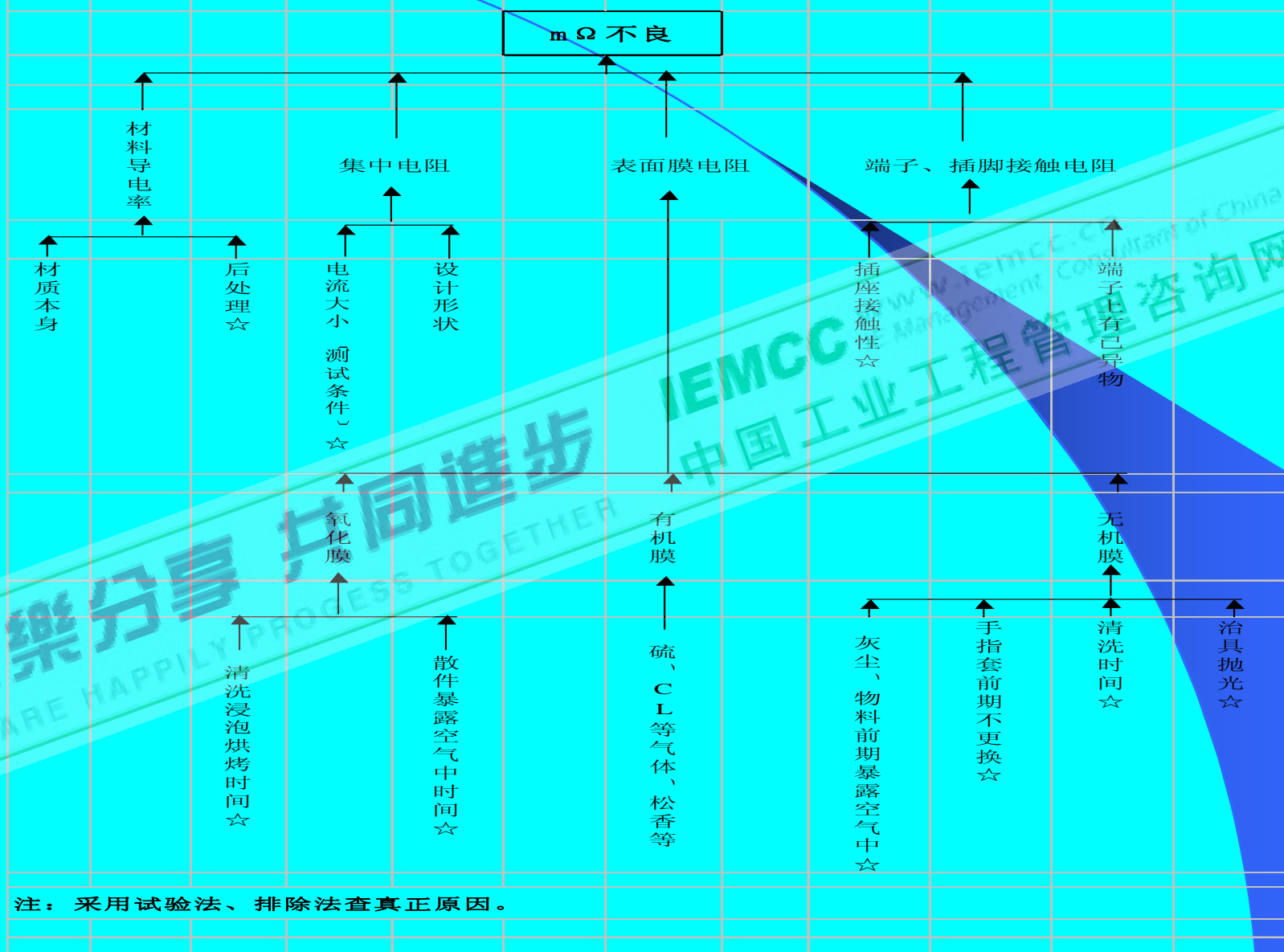
M:Method(工作方法)

5M

W:Why(为什么)

W

mΩ不良之PM分析方法



注：采用试验法、排除法查真正原因。

十. 员工的七大能力

- 异常发现问题的能力.
- 异常处理复原的能力
- 原因分析的能力
- 改善实施的能力
- 条件设定的能力
- 条件改善的能力
- 条件维持的能力.

快樂分享

SHARE HAPPILY

共同進步

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

十一. 三现主义

现场

现物

现实

1) 管理者要深入现场

2) 要对现场发生的具体问题进行现场的事实求是的分析, 找出改善方案.

十二. 五感的运用

人有五官，对应的能力是五感：

视觉，听觉，触觉，嗅觉，味觉

说“啊！”

现场管理人员一定要敏感

