

日产公司的现场管理

和日资企业轻松学习现场管理

公司绝密资料

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

前言.....	1
（附表）日生产方式中的 现场管理原文的位置及结构图.....	4
第1章 日生产方式中的现场管理	
① 日生产方式中的基本思想	5
1. 以质量为基准.....	6
2. 杜绝浪费.....	7
(1) 杜绝丧失机会浪费.....	7
(2) 杜绝资源的浪费.....	7
(3) 杜绝工作进度的浪费.....	8
② 产品制造所应有的模式	9
1. 全数保证后工序所必需的质量.....	9
2. 仅在必要的时候制造后工序必需的零件.....	10
3. 用最少的资源（人、物品、设备）制造.....	11
4. 重视人材.....	11
第2章 现场应完成的任务	
① 现场的任务	13
1. 生产的完成.....	13
2. 改善收益.....	15
3. 人材的培养.....	16



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

② 监督者及管理者的任务	18
1. 监督者的任务	18
(1) 达到预定目标	18
(2) 工作的标准化及标准化的提高	20
(3) 培育部下	23
2. 管理者(科长)的任务	27
(1) 方针的设定及达到	27
(2) 培育人材	28
(3) 环境的制造	29
(附表) 现场管理中组长、工段长、科长的任务	30
3. 管理干部与现场协作	32

第3章 现场管理的实施方法

① 管理的基础	33
1. 工作的标准化	34
(1) 何为标准化	34
(2) 标准化为何有必要?	34
(3) 标准化的操作方法	35
2. PDCA 周期的运转方式	37
(1) 管理周期的四个步骤	37
(2) 掌握事实的要点	42
② 为了提高现场管理的水平	45
1. 强化持续管理	46
2. 贯彻源流管理	47
3. 预期管理的构筑	49
(1) 所谓维持类型	50
(2) 所谓变革类型	51
③ 监督者(组长)担负的日常现场管理工作	52

第4章 日生产方式中应有姿态的实现

(附表) 日生产方式系统图	55
原则Ⅱ 散乱的排除	56
配置故障报警	57

贯彻操作标准化.....	58
完全的质量保证.....	59
配置工序内检查.....	60
实行由责任部门纠正错误.....	61
杜绝不良品.....	62
计划变动时的应对措施.....	63
设备异常停止情况的排除.....	64
遵守生产节拍.....	65
遵守工序的排列.....	66
促进小批量化.....	67
工序内库存的最小化.....	68
工序之间库存的最小化.....	69
实施倍率的最小化.....	70
试制人员的最少化.....	71
成品率的最大化.....	72
便宜、长期地使用.....	73
确保安全.....	74
排除费劲的操作方式.....	75
教育、训练、活用.....	76
通过小集团的活动构成车间.....	77

（资料）

（附表） 组长的日常活动

一天的活动.....	78
一个月的活动.....	80
一年的活动.....	81



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

前言

为了在我们的生产部门中，谋求无论在什么样的经营环境下都可以让其产生经济效益的体制的实现，创造一种在任何时代背景下都可以稳定的制造产品的通用价值观念，我们编写了《日产生方式——本编——》。

在《日产生方式——本编——》中，揭示了作为产品制造的通用价值观的基本思想《质量基准、浪费的彻底排除》，根据这一内容本篇中还明确了四个应采取的工作态度以及所有的工作都应以（一次性完成、根源、彻底）为行为规范来实施等内容。

另外，本篇中还规定了现场管理、生产管理、工程技术管理的各项职能的任务，并明确了各项职能应遵循的基本思想及应承担的各种责任。

现场管理

最大限度地激活人、物、设备的作用，在每道工序保证完美质量的前提下追求效率化。

生产管理

为了达到按用户要求，采用合适、不浪费、经济的方式，生产已开发、设计的产品并提供给用户这一目的所做的各项计划、管理工作。

工程技术管理

为了完成效率良好的 Q、D、C 而进行的产品设计和工程设计。而且，产品设计、工程设计中不能单独考虑产品设计或工程设计，应将此两项与开发合为一体来进行生产设计。



在接受了编写这本《日生产方式一本编》后，我们作为生产现场肩负着各项具体工作的一员，应该如何努力才能样实现应有的形象呢？让我们在回顾迄今为止所实践过的一些生产活动的同时，开动我们的脑筋吧。

我们从 1985 年就开始了生产现场管理的实践，并致力于将一些基础的东西形成标准化及 PDCA 的循环管理模式。然后，在工作中有计划地进行采用 TQC、TPM、JIT 的方法以提高教育并扩大技能。从所产生的结果中可以看到：现场的基础能力及管理能力提高了，质量（Q）交货期（D）、成本（C）等方面都显著地优化了。然而在另一方面，尊重各工厂生产活动的自主性的结果则产生一些如：工厂之间，部门之间价值观和活动的重点各自不相同；某个工厂所发明的技术诀窍等好的东西没有被大家有效地互相利用；由于指导方法不同，让海外分公司或协作单位对事情的处理束手无策等不良后果。另外，对于是否能达到 Q、D、C 的水准，超过与我们竞争的其它公司这一点来说，我认为有必要经常回顾过去的管理实践，完善提高现有的管理水平。

现在，汽车行业正面临着较大的转换期。国内市场日趋成熟化，更由于日元高居不下出口型企业已进入了不能期望像以前那样抬抬右肩就可以成长的时代。而且，在低成长的时代企业竞争更加白热化，在构筑与其它公司竞争的优越性基础的前提下，强化质量和成本的竞争力以及加快改革的速度则显得更为重要。用户的要求及水平年年都在提高，不会停留在某一个水平上。本公司也正在通过不断的努力谋求管理体制的改善，同其它公司一样拼命集结各方面的智慧和能量来进行此项工作，我们必须要在质量和成本等综合能力方面超过世界同行业的其它公司向更高水平挑战。



因此，这次我们以简明易懂的方式解说：现场的监督者应怎样理解《日产生产方式——本编——》的基本思想，采用怎样的方法去推动这项管理活动，并重新编写了与具体的管理活动有联系的现场管理的工作内容。

说到重新编写，也并不是所有的内容全是新的，而是在以前现场管理的基本内容以及技术诀窍的基础上通过进一步明确各人的任务，来达到将过去的质量标准提高，以应有的模式实现提高 PDCA 周期速度的目的。

“现场管理”，就是日产生产方式中产品制造的基础。再则，“现场管理”不仅仅要在所有的生产现场开展，管理干部能齐心协力地开展现场管理也是很重要的。

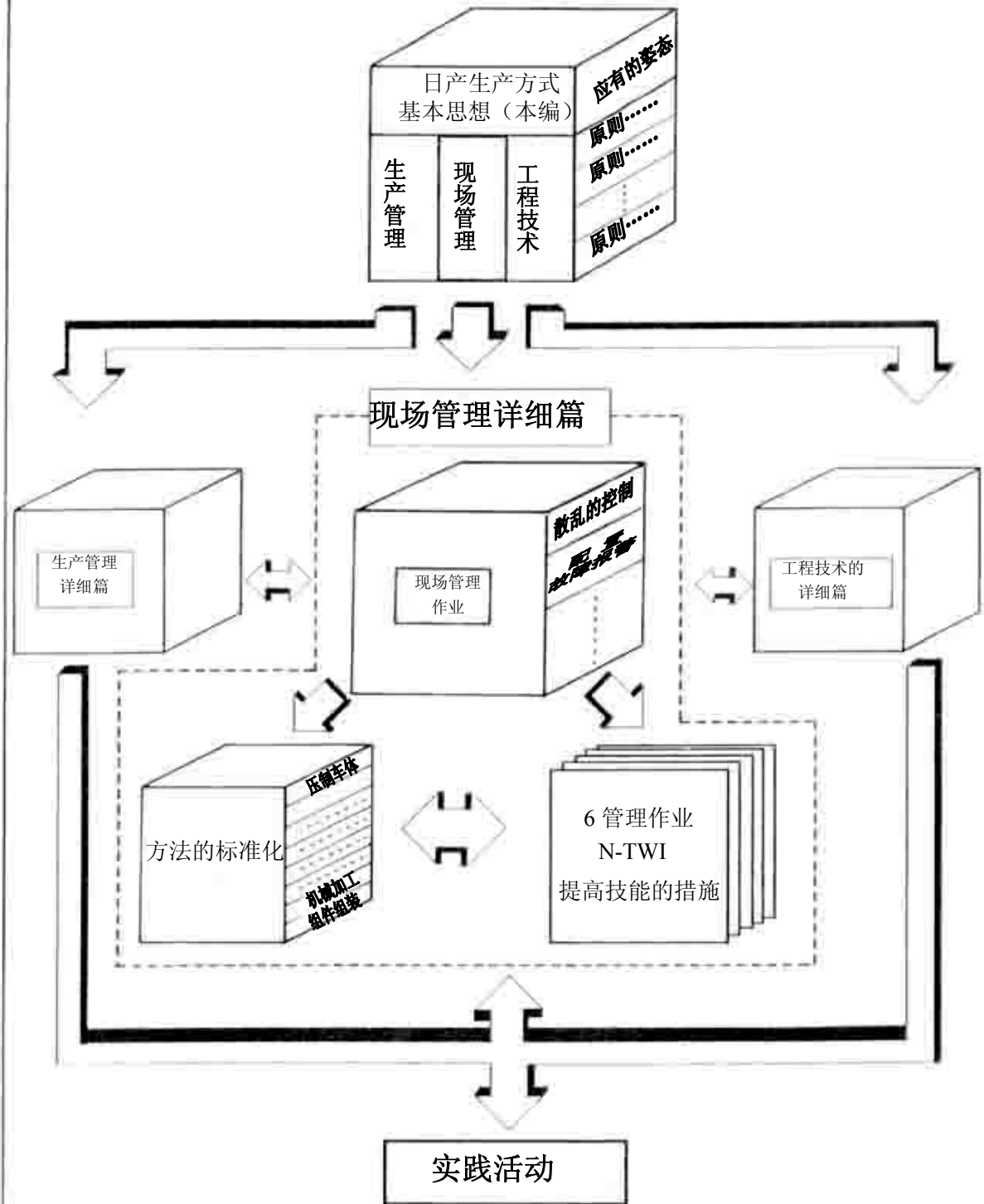
诸位，为了实现我们期望的目标，让我们带着热情、自信和自尊开始行动，也开始挑战吧。我们具备前辈们已出色完成的（进取=领先于时代的精神）及（诚挚=对为之奋斗的事业倾注心血）的日产风范作为根基，相信这些优良传统也会代代相传，发扬光大。

在注重这些良好风范的同时，如果进一步强化人与人之间的互相信赖关系，其结果是不言而喻的。与此同时还可以营造出人人都觉得有奔头的工作环境。

通过推动现场管理，制造出让全世界的用户都喜爱的日产汽车，我们今后也可以精神抖擞地向着光明的未来勇往直前。



日产生产方式中 现场管理作业的位置和结构图



第1章

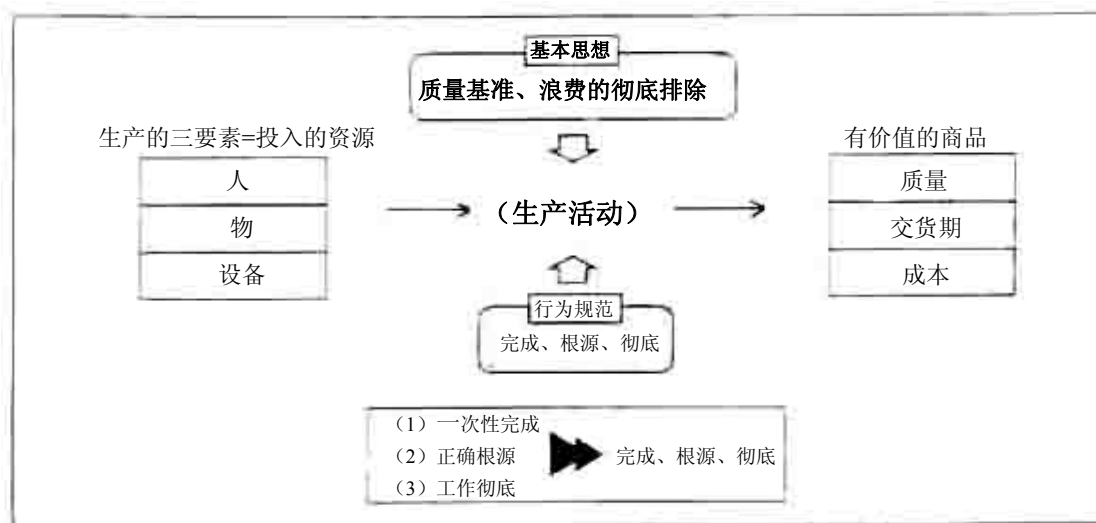
日产生产方式中的现场管理

质量基础·浪费的彻底排除

1 日产生产方式中的基本思想

我们是以将满足用户放在第一位作为企业经营的理念，向全世界的用户提供更加便宜，更加合适的优质商品为企业的生产经营目标的。按照这一企业经营目标，从生产方面而言，当100%地发挥了人·物·设备所具有的能量时，就意味着可以生产出符合质量（Q）・交货期（D）・成本（C）预期目标的商品。

在日产生产方式中，为了很好地发挥生产活动的效率，将产品制造中的基本思想定义为：“质量基准·浪费的彻底排除”。以这个为基准去追求目标的实现。



那么，如何在现场管理中实施“质量基准、杜绝浪费”呢？

1.质量基准

质量基准意味着：在与日产的产品制造有关的所有的部门和所有的人所从事的所有活动中，通常优先考虑获得用户满意的质量问题后才付诸行动。为了获得市场竞争的优先权，首先确保质量是第一位的。即使一万台车有一台车不好，这台不好的车如果送到用户手中，对于那位用户来说，他可能不会再第二次购买日产品牌的汽车了。

采用现场管理中的“质量基准”方式进行工作时，要将达到用户满意程度的恰当质量水平的理念贯穿整个自己所在的工序，而且要制定对后续工序提供 100 %质量保证的生产方式。另外，及时捕捉后工序的质量信息，通过在本工序内确切的循环运行，以提高每一个人的工作质量也是极为重要的。

当然，树立“后期工序就是用户”的观念，进行“全数保证质量”的实践，才能谈得上质量基准的工作方法。



*1

恰当的质量：在满足用户要求的基础上，生产方追求效率的质量水准。

2.浪费的彻底排除

日产生方式中将浪费分成三大部分。

- 丧失机会的浪费
- 资源的浪费
- 工作进度的浪费

（1）杜绝丧失机会的浪费

所谓丧失机会而造成的浪费是指因将不良的产品交给了用户或未按交货期向用户提供其所需的零部件及整车。不能满足用户的要求，其结果就是企业丧失了信誉和销售机会，也失去了原本唾手可得的利润。

因此，在现场管理中，即使生产条件发生了变更也可以快速应对，并有计划地在日常工作中实施工作技能的提高和扩大。通常有必要设制依据已确定的目标能够确保稳定运行的 $Q \cdot D \cdot C$ 管理体制。

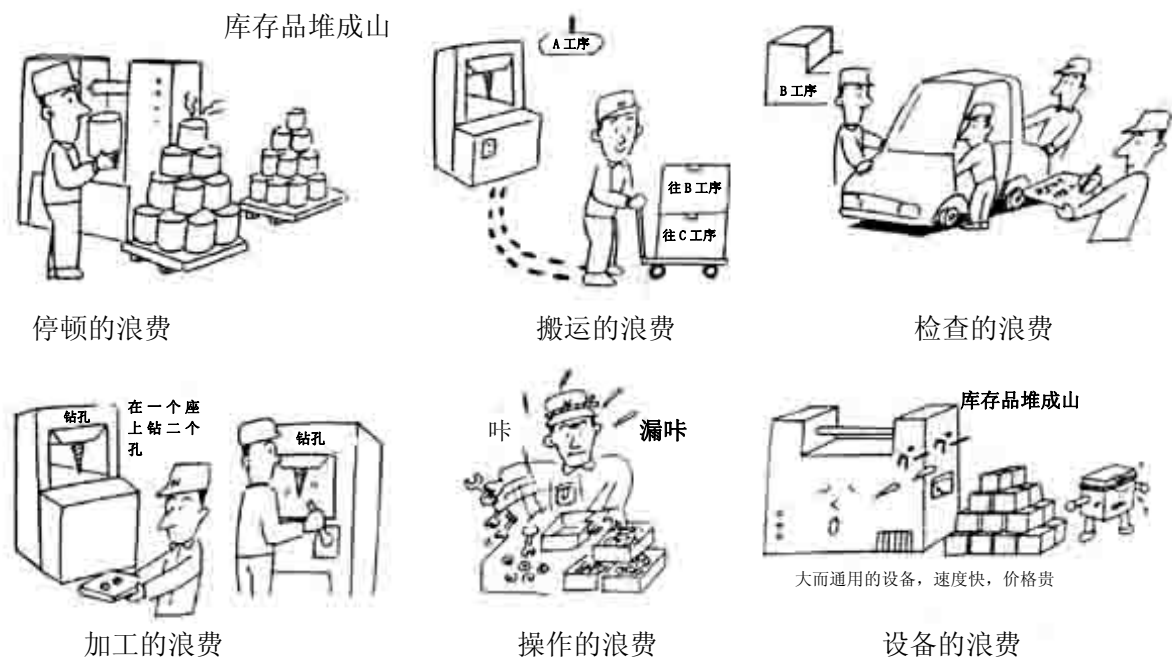
另外，将今天可以完成的事拖到明天的结果就是再次发生不良或改善的效果减半，这些情况也应包括在这类机会损失的浪费中。为了不造成这类浪费，制定切实可行的工作计划，并对计划的进展加强管理是很重要的。

（2）杜绝资源浪费

所谓资源的浪费是指在产品制造过程中资源（人、物、设备）不能充分地活用，主要有“**停顿·搬运·检查·加工·操作·设备**”等六方面的浪费现象。

在现场管理中，为了杜绝这些资源的浪费，有必要竭尽全力将生产三要素的人、物、设备的投入资源控制在最低限度，将 Q 、 D 、 C 的产量最大限度地提高。

但是，这些浪费的改善并不能完全解决制造现场发生的浪费。首先自己可以完成的部分，立即进行改善是很重要的。而且有关自己不能解决改善的设计上及设备上的浪费等问题，应积极地取得相关部门的支持。



(3) 杜绝因错误工作方法造成的浪费

工作方法浪费中，有以下几种浪费：随着时间的推移人及生产条件都会发生变化，往往特意加以改善的内容又回到了原来的程度，称之为“缺乏连续性而造成的浪费”；各种各样的人讨论相同的事情，则不能谋求技术诀窍的有效活用，称之为“不执行标准化造成的浪费”；只考虑自己责任范围的利益而工作，如果考虑全体的利益则存在效率更高的方法，称之为“个别合理浪费”。

为了杜绝这些浪费现象，凡决定了的事情就一定要彻底遵守，将最好的方法立为日产的标准化，鼓励相互间**见好就学**的良好风气。要经常想到整体效率，在采取前后工序与协调的同时选择最佳的方法。

2

产品制造所应有的模式

在日产生产方式中，规定了以下四个产品制造的应有的模式。

应有的模式

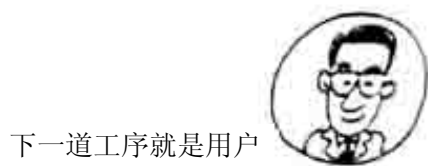
- (1) 全数保证后工序所必需的质量
- (2) 只在必要的时候，制造后工序需要的产品
- (3) 用最少的资源（人、物、设备）进行制造
- (4) 重视人材

那么所谓现场管理中的这些应有的姿态，是些什么样的姿态呢？

1. 全数保证下一道工序所必需的质量

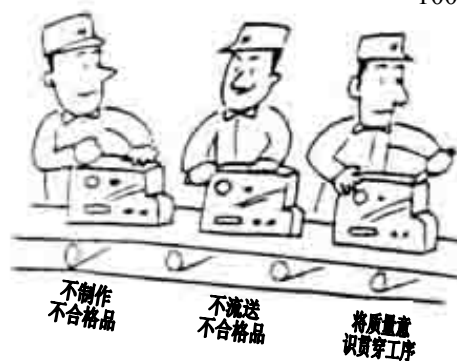
所谓全数质量保证，说的是采用合适的方法确保所有产品已确定的保证项目保持在已确定的质量标准范围内。这也可以说树立“下一道工序就是用户”的观念，质量意识贯彻于整个工序、不制造不合格品、不向下一道工序流送不合格品、还应维持管理这些状态。而且，应提高操作者每个人的工作技能，各自负责实施已经标准化的工作任务，100%地保证每个人的工作情况能在所制造的产品中反映出来。另外根据设备的条件，当不能控制质量时，应坚决实行计划性不预防、保养措施，以便形成不生产不良品的条件，保证产品100%在产品规定的标准值内进行生产。

在设定标准操作方法的过程中，如果有很难贯彻质量意识的工序操作，则应将这些情况积极地反馈给技术部门，从根源上进行纠正。



下一道工序就是用户

100%保证



也就是说，现场管理中的质量基准的铁定原则可以说是：

- 必须实行标准化操作
- 在源流指向中必须排除不合格的因素

2.只在必要的时候生产下一道工序所需产品

这就意味着应遵守已设定的标准（操作、库存、生产步数）有条不紊地按照生产计划进行生产。而且，决不能留有生产过剩的余地。

也就是说应在库存量最少甚至 0 的状态下运作。库存不仅需要充足的货架和保管空间，而且需要暂时性的往仓库搬运，而掌握库存数量的耗费更是发生浪费工时及浪费成本的主要原因。另外由于库存品中还存在质量不良及操作迟缓和设备故障等隐患，还要负担无用的重新制作的人员等，其结果就会发生很大的成本开支。



说是库存品实际上是将所有的浪费隐藏了起来。由于这种过去的浪费是很难作为现有的浪费被发现，所以有必要在库存最少量的前提下进行生产。因此制定能够顺利地对应对生产数量和种类变化的生产工艺（人与设备的集约化），积极地推进工序时间的缩短、技能的提高和扩大是非常重要的。

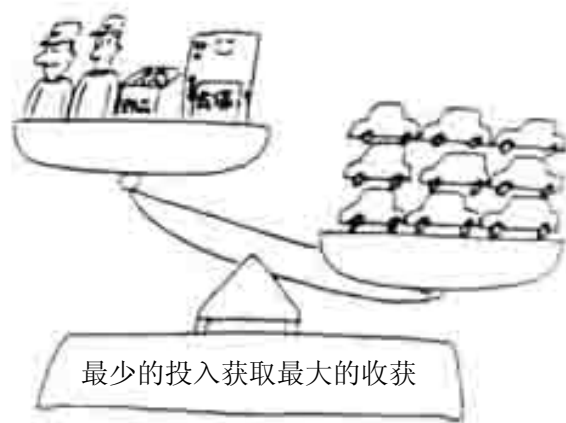
为了使之得以实现

3.用最少的资源（人、物、设备）制造产品

所谓用最少的资源进行制造是指：实现用最少的人员进行制造；用最少的材料进行制造；所用的设备、工夹具成本也处于最少的状态。实行现场管理中的“杜绝浪费”，坚持“盈利作业”的观念，推动此项活动。

首先，如果浪费已经表面化了，应从自己力所能及的方面进行彻底的改善。而且，现场不能解决的浪费问题应向技术部门反应。

提高改善的速度，并且与提高自身的素质联系在一起是解决浪费表面化的重要方法。特别是开发新车、新部件、新设备的时候，是可以从根源上排除存在于现行模式中的浪费的最好机会，将现场所存在的问题和技术诀窍落实到 MP 信息的结构中去，再反馈给技术部门，在生产设计和工艺设计阶段彻底排除浪费的工作是很重要的。而且，要会同技术部门一起制定改善方案，直至改善方案完善，并使此方案在工作中得以实施。



4.重视人材

对于企业来说最重要的财产是人材。说到重视人材，一是应追求一种谁都可以安心、不浪费地操作的工作环境，二是营造一种培养人、让人的能力能最大限度发挥的工作环境。营造可以安全、安心工作的操作环境这项工作会直接影响到员工工作的热情和积极性。

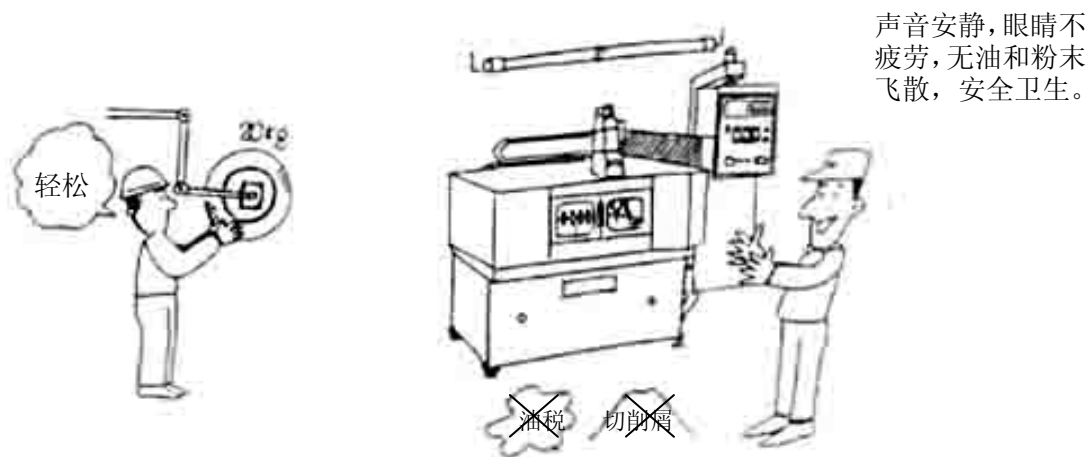
*1

MP 信息：Maintenance Prevention（预防保证）的略称。在日常的 PM 活动中为了确保所获得的设备的可信度及维护性、操作性、节能性、安全性等性能，以及为了将技术诀窍引入新设备和在工艺设计中反映出来的汇总信息。

*2

生产设计：为了以最低的成本生产优质产品而从生产方面去接触产品的设计，同时，追求在产品开发阶段最优良的工艺设计。

由此看来，改善危险的操作、困难的操作以及重要工序的操作，营造声音、振动、温度、照明等方面均良好的操作环境，追求一种即使是高龄者及女性也能不费力完成的操作规程以及合适的配置很有必要。



在人材培养的过程中，要注重每一个人，要让每个人的能力发挥在其工作上，并延伸这种能力，在所有的领域中培养专业人材。因此，培养计划应以每个人为单位目标，针对这些目标持续性地实施管理技术教育及提高技能的训练，给他们以机会，并针对其结果给予适当的评价。当每个人都感到有奔头时，就会全体面向一个目标发出挑战并营造出具有活力的团队。

自信、自尊、能干!!



第2章

现场应完成的任务

现场的任务及监督者、管理者的任务

本公司的产品制造是以“质量基准、杜绝浪费”为基本思想，来实现应有的模式的。在这些工作方法的实现过程中，现场管理、生产管理、工程技术确实发挥了各种各样的功能并起了各种各样的作用。

在这里说到现场的任务，就有关完成此项任务，监督者和管理者如何分担工作加以说明。

1 现场的任务

实现产品制造应有的模式时的现场任务是：“最大限度地发挥人、物、设备作用，将质量意识完全贯彻到工序中，追求效率化”。

为了完成此项任务，现场应该做的工作有以下三项：

- 完成生产任务
- 改善收益
- 培育人材

1. 完成生产任务

现场首要的工作是“完成生产任务”。说到完成生产任务，就是说不能仅仅说是单纯地消化计划台数。完成生产任务意味着即要确保安全，又要全数保证下一道工序所提出的质量要求，还要只在必要的时候加工必要的东西。

也就是说采用标准化的 Q、D、C 方法，完成按企业盈利要求所制定的工作计划，就是现场所承担的最重要的任务。

在现场不一定能在任何时候，对所有条件加以整合。当从上一工序有不合格品流送出的时候，当没有材料及零件调入的时候，当设备的状态不好的时候往往会发生各种各样的问题。而这些情况往往又是不能等待的，这就是现实中的车间情况。

然而在这样的情况下要完成生产任务，必然要求我们做到：一旦问题发生立即取得有关部门的支持并迅速做出应对处置。相对现场经常发生的种种变化，有计划地推进能完成 Q、D、C 目标的管理体制的强化，对“完成生产任务”将起到重要的作用。



在完成生产任务时，从优先考虑制造让用户满意的优质产品的意义上来说，在工作现场我们应致力于全数质量保证。

为了做到全数质量保证，有必要首先认识：“评价质量（商品的质量、工作的质量）的是用户，在现场则由下一道工序评价。自以为是是大忌”。在所有的商品中不可以有零星的不合格品，要对下一道工序保证本工序的质量为 100% 合格。在这里，需要特别强调的就是“下一道工序就是用户”和“全数保证”。

那么具体到了现场应该怎样做呢？

那就是每个工序都“不制造不合格品，不向下一道工序流送不合格品”。为了实现这一目的，就必须以标准为中心进行全方位管理，抑制人、物、设备、方法的散乱现象，并且在发生不合格品的各个工序中，形成一种从发现到采取对策为止的最为合适的良性循环状态。

当然，全数质量保证不仅仅是全部在现场可体现的，但首先在现场实施并完善，就是其在现场发挥作用的第一步。

2. 改善收益

现场的第二大任务就是改善收益。

作为企业来说为了增加利润得到持久性地发展，在经常强化产品制造应有的模式，促进目标质量实现的同时，持续性地推进改善，用最少的资源（人、物、设备）来制造产品的方法也是必不可少的。

在技术方面，采用了电子设备之后各项技术的发展日新月异，任何时候采用与别人相同的方法就意味着倒退，企业也就无法生存下去。当然，即使在现场工作中每天的改善工作也是必不可少的。但是，在这里希望特别强调的就是所谓“盈利”。

我们平时在现场开展改善活动的过程中，有以下几个方面要注意。

例如：

- 工作量降低了但质量却恶化了。
- 虽然降低了 0.7 个人的工作量，但人却没减少。而周围的操作人有富余时间，在不断地催促上一道工序的操作者加快速度。
- 作业虽然已小批量化，但步骤时间及库存量都却增加了。
- 达到了谋求少人化的目的，但设备投资却花了很多钱。
- 虽然已有所改善，但如果换了人又恢复了原状。

这样的话，不能说是达到了改善后所需的真正目的。

所谓的“改善收益”，可以说是：促使质量提高与通过少人化及减少库存量实现削减各项费用有机地结合。而且作为企业来说不能只考虑局部而应经常考虑全局的利益，这其中的要点是：对企业而言，哪一样不花钱就能达到改善目的？能否提高利润？继续这项改善会能否发挥持续的效果？

我们在谋求提高改善速度的同时，还有一件很重要的事情也就是不能忘记更快更多地实现盈利。

要想现场的每一个人都经常保持良好的现状，就应该让全体员工在工作中保护应有的姿态并持续不懈地进行各类改善活动。在这个过程中即有现场所发挥的作用，也与工作岗位的活性化有关联。



3. 培育人材

支撑着企业的是由人组成的集团。无论制定多少个好的标准，具体去实施这些标准的仍然是人。因此，实现产品制造应有的模式的就是人。为了实现这些目标，“造人”与“集体”是必不可少的。

① 造人

通过严格遵守标准，采用发现异常及时准确处理的方法将可能发生的问题防患于未然，另外改善浪费及问题，使标准的水平更高也是提高技能所必不可少的。

另外，在不断变化的生产条件中，要经常地实现稳定的 Q、D、C，能够沉着地面对变化，进行提高技能是十分重要的。

有计划地持续性地实施这项提高和拓展技能的工作，紧密联系应有的模式实现造就人才。



② 集体

无论个人如何优秀，一旦离开了集体，个人的才能就得不到发挥。拓展每个人的特长，明确地取长补短，充分发挥其实力，形成像城墙一样的集体，必定能在现场的工作中发挥重要的作用。

为此，大家都遵循应有的模式团结协作、统一意志，朝着以集体力量造就明快充满活力工作环境，是很重要的。



2 监督者与管理者的任务

现场应完成的任务即如前面所描叙的：“完成生产任务”、“改善收益”及“培育人材”。

那么我们来看看现场的监督者和管理者在这中间承担着一些什么样的任务吧。

1. 监督者的任务

现举出监督者作为管理对象的内容有：安全、质量、交货期、成本、设备、人、配件、材料等许多。要想所有这些要素都接近应有的模式的要求绝非易事，但对于监督者来说应归纳日常事务中各个环节的重点并一步一步扎实地使这些重要环节的水平提高。

作为具体的监督者的任务，为以下3项：

- 完成目标要求
- 工作的标准化及其提高
- 培育部下

(1) 实现目标

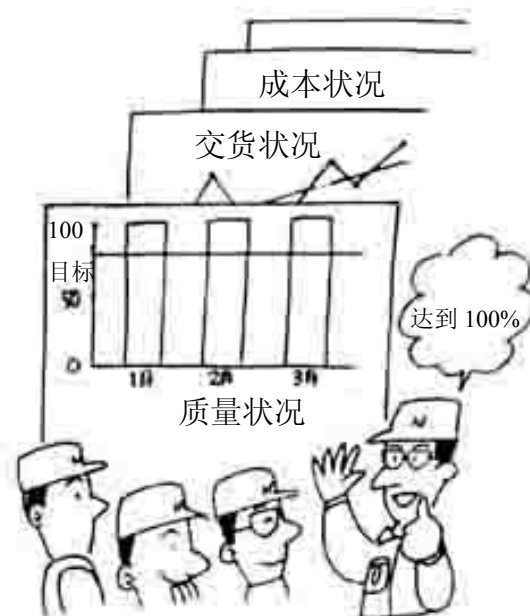
监督者的首要任务是通过部下进行“实现目标（Q、D、C）”。

实际指导在工作岗位上的部下，没有不直接参与工作的监督者。所以，可以说通过生产活动实际完成现场生产目标，就是监督者的重要任务。

以上情况也可称之为“第一线监督者”。

当监督者要完成这一目标时，首先要完全理解、掌握管理者制定的目标及方针政策通过实施质量保证体系的改善、物流的改善、予结算管理、或提高技能的措施等方法，承担起产品制造应有的姿态中的重要任务。

因此，决定了每项方针的管理项目后应每年、每月、每天进行管理，并有必要让为达到目标所制定的 PDCA 管理系统良性循环。而且万一目标与现状出现较大差距时，快速采取应对措施，谋求改善现状也是必不可少。



在这里为了实施全数质量保证，监督者应考虑如何从自己所管理的工艺过程内做起。

监督者为了运作 PDCA 周期，对以下内容设置在醒目的位置。

- 结果系列的评价项目（已向下一道工序传输的实物，本工序内所见实物）
- 要素系列的管理项目四项（人、物、设备、方法）

然后，要掌握各项目标、实绩、差异及阻碍目标完成的因素，制定完成目标的实施计划，促进部下与有关部门的协作。

具体做法就是把以下的四项进行优化。

人：贯彻彻底的标准作业，促进技能提高措施的落实。

物：彻底进行重点质量保证产品管理、场地定位管理、成品管理、报废品管理。

设备：促进质量保证管理，配置故障预警。

方法：修正标准作业，配置自主校验。

另外，万一发生的不合格品为了不让其流入下一道工序，应制定快速发现异常的工作方式（依次自检及抽检），并设置这项方法的基准，让部下及有关联的部门遵照执行，这也是监督者的任务。

（2）工作的标准化及升华

监督者的第二大任务就是在自己所担负的工作岗位上，确立并彻底实施最合适的工作标准。然后，营造 **PDCA** 完全的良性循环并提高原标准的状态。那就是监督者通过观察标准操作的同时，及时地将指导·训练·改善反复落实，力求进一步发展，联系“改善收益”以促使工作的展开，也是很重要的。

首先，提出“改善收益”作为现场的任务。为了达到目标改善是必不可少的。在与其它公司竞争，推动改善的过程中，放慢改革的脚步就等于慢动作，所以要求经常地持续地加快速度进行改革。对于现场的监督者来说，他负有推动这项工作的责任。

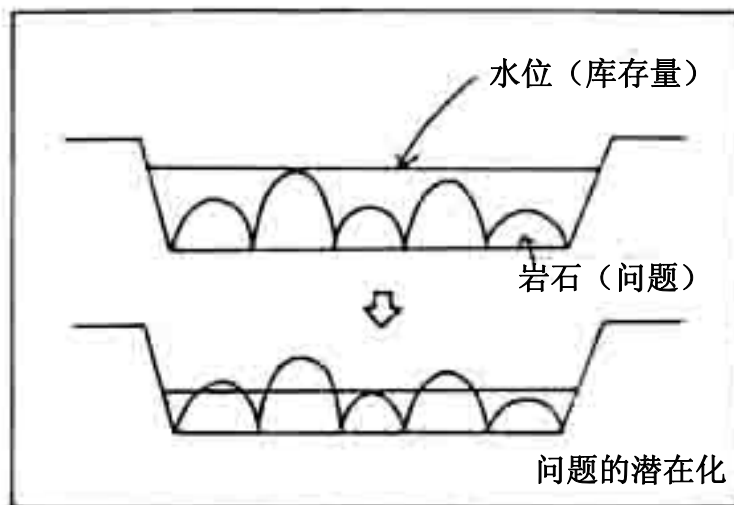
那么现场的监督者在实施改革的时候，应以什么样的想法、视点来推进改革工作呢？

以下以杜绝浪费为例加以说明。

（作为改革工作的优先顺序，最初应该首先改革零配件的流程（工序），然后依次进行操作改革、设备改革。）

在第一章中的资源的浪费款项已做了说明，最大的浪费就是停滞，也就是说库存的浪费，所以有必要着眼于物品的流动，首先改善这类浪费现象。为什么说库存会成为管理仓库的人或区域等所产生的浪费的主要原因呢？是因为操作的浪费及设备的浪费是隐含在中间的。

在开始排除这种停滞浪费时，我们返回到物品流动的原来状态下，就会发现：采用浪费的改善→操作的再分配→少人化的形式所产生的效果。



其次，有必要将操作改善先于设备改善前彻底地进行。由于操作改善是可以不花钱，通过人的智慧就可做到的改善，所以与企业的利润有直接的联系。因此，在考虑设备对策之前，首先应想出怎样做才能不花钱又效果明显的办法才是最重要的，如果在实施了设备改善之后才来考虑操作改善，则势必会避开有关操作的事宜。花很多钱进行设备投资的改善，对企业而言不能说是真正意义上的改善。

另外，最后以设备作为决策时，有必要首先彻底进行作业改革。如果作业改革不彻底，为了设备改善方面的浪费需要投入资金，万一失败，纠正也需要资金。再说设备里面又不能将紧急作业中穿插进去，结果很可能导致发生更多的不合格品和设备故障。

关于 LCA 的引用，也可以说是完全相同的事情。

对于采用应有的方法提高改善效果而言，有必要首先做好工序之间物品的流动工作，同时要彻底改善操作方式，最后才实施设备的改善。

*1

LCA：低成本、自动化的略称，不花太多钱的简易自动设备。

（将应有的姿态具体地形象化，以弥补与现场之间的差距）

以现状为基准，将迄今为止改善过的部分重新加以完善以提高效率。为了今后能达到比现在更高水平的 Q、D、C 标准，首先，极有必要将应有方法（理想的状态）详细的描叙出来，在充分认识其与现状的差距的基础上加以改善。

例如：在改善搬运操作时，要考虑搬运作为一种行为的浪费情况，还要考虑搬运是否有必要的情况，这也就意味着要从描叙搬运操作的角度出发考虑问题。

（谋求改善速度的提高）

整个世界都在以极快的速度变化着。对企业而言或者对生产现场而言，对于这种变化，谁能尽快采取改善的对应措施，决定了利润最先光顾谁，我想这一点也不言过其实。

为此，首先应从可能的地方开始实施哪怕不是满分的改革措施。为什么呢？这是因为如果仅以完美的东西作为目标进行讨论和研究会耗费很多的时间，过了时机再进行改革，周边的情况已发生了变化，这时改革效果将大打折扣，那怕迟一分钟也是一种浪费。因此，想到了好的主意，哪怕只有 100 分当中的 10 分，也应该立即实施。如果这个 100 分当中的 10 分的改革对急需解决的问题发挥了作用，这之后您一定会萌生可达到满分的其它的改革方案。

监督者应经常以这样的视点致力于观察、改善现场。而且，也要以同样的观点教育部下并让他们实践。这样监督者就能够达到自己所订立的较高的目标。



改善的心得

- 抛开所有固定的观念
- 说干就干，多说无用
- 不让金钱溜走，以智慧取胜
- 化解问题。多问五次“为什么”
- 改革无限。总想着现在还很差

(3) 培育部下

监督者的第三大任务就是“培育部下”。这个过程中要训练部下不忘记向两个方面靠近，一方面是谋求帮助部下提高个人能力和素质（造就人材），另一方面明确个人作为集体的一员应起的作用，个人要与集体共同成长。

①造就人材

现在的工作岗位由于电子设备的发展，技术、机械、设备的高度自动化；用户的要求也变得多样化；工作岗位之间互相进行的支援、异动也会发生变化。为了在这样状态下能灵活地应对这些变化，监督者在自己启发自己的同时还应引导部下发挥其能力并提高这种能力使其成为这方面的专业人材，而且还要培养部下在团体中与他人协调、协作的能力，致力于将部下培养成为以独立思考，敢于承担责任为行动主体的人群，所以监督者在培养人材之外还起着极为重要的作用。

因此，在实际进行对部下的培养时，有必要留意以下三点：

(a) 提高自身的技能并传授给部下，对人类而言就是自己磨练自己。

交待给部下的事情对于达到尽快熟悉、安全的 Q、D、C 目标而言技能的传承是必不可少的。经验对于标准化的开展固然重要，但尽管如此经验所留下来的技能如果没有手头功夫娴熟的人，其独特的地方也不可能流传下来。

完全用文字和口头表达传递技能是很困难的，为了教授这些技能，如果不自己做给别人看则不能传授这种技能。因此，作为监督者为了能正确的做这项工作，当然是有前提条件的，其自己启发自己的方式是不可缺少的。



另外，监督者当然也应该具备一定的专业知识和专业技能，并学习有关技术革新的知识和技能，还期待监督者具备与生产线运营相关的管理能力、发现问题，解决问题的能力、与人打交道的能力。同时还应兼备作为受部下尊敬、信赖的人所具有的人格魅力。

如能够做到这样，首先在部下的心目中就会有这样的观念：因为这是组长说的，因为这是工段长说的，大家都努力加油干吧！

受到信赖的
监督者!!



(b) 培养后继者

所谓“培养后继者”是指培养可以成为监督者的人。很多的部下具备做领导的能力，这会增强工作岗位的实力，并营造出可以应对各种变化的管理体制。

为了有计划地培养众多的后继人，制定长期的培养计划是很有重要的。而且，有必要根据这一长期计划依据从平时着手提高技能的方案实施技能的训练，以及采用计划性操作的旋转等？OJT 方式对部下进行训练。

另外采用层次教育体系的管理模式等各种教育方法，推进长期教育计划的确立。

(c) 培养新人

在工作岗位上，经常会有支援、调动、实习生、新招人员等新人加盟，这对完成生产任务是有必要的。一旦发生这类情况，尽快将这些新人培养成为能胜任工作的人就成为一件很重要的事情了。

因此，首先有必要制定为了教育他们能胜任其工作的训练计划以及按照短、中期的培训目的，有计划地合理地对其进行教育和训练。

在对部下的训练中最重要的是：对每个人都要抱有爱心。应保持一种“我想把他训练成这样的技术人材”的观点，时刻想着怎样做才能让部下更快明白并达到培训目的。而且，当通过努力达到了目标时，要发自内心地对部下表示慰问并对其成绩做出适当的评价，以引发部下继续努力提高的兴趣。



除了用这样的方法培训部下之外，监督者让部下多工作实践也是很重要的，同时作为部下的每个人自己努力学习，自己想成长也是极为重要的。作为监督者要为部下营造一种积极的自我启发的职场氛围。

② 形成集体

部下中的每个人无论其多么优秀，如果不形成集体就不能达到期望的目的。形成一个集体，开始可以说与个人能力所发挥的结果有着必然的联系。

- 为了达到这个目的，监督者应该：
- 向全体部下描叙在自己的工作岗位上打算怎样做的梦想。
- 怎样训练自己成为集体的核心领导。
- 展示集体的目标，给予每个人工作任务并让其能充分伸展个性。
- 制定作为集体的岗位规定及规则，并要求全员遵守。
- 与全体部下对话以谋求思想上的交流。

也就是说在营造集体时，要先明确集体这条船的前进方向，集体的全体成员要朝着这个目标齐心协力营造良好的工作环境。经过这个过程全体成员会获得达到目标的喜悦，集体内部也将更加团结。



2.管理者（科长）的任务

为了能让企业向更高目标挑战，并达到这一目标后能乘胜前进，适时的，高效率的决定及其实施是很有必要的。在这样的状态下，分担、辅佐经营领导人的经营管理功能就是管理者的任务。在这里，解释一下作为现场管理推动者的管理者的工作任务。管理者作为推动现场管理的责任人所担负的工作任务大致有两项。

一是实现从公司发展方针中下达的“长、中、短期的企业目标 Q、D、C，另一项是营造有活力的职场环境”。

也就是说，管理者担负着管理业务与管理人的两个方面任务，还要按照公司的发展方针解决问题完成即定的目标，并营造所属部下能高效率、愉快地工作的职场环境等重要的任务。

具体有以下 3 个方面

- 方针的制定及实现
 - 培育人材
 - 营造工作环境

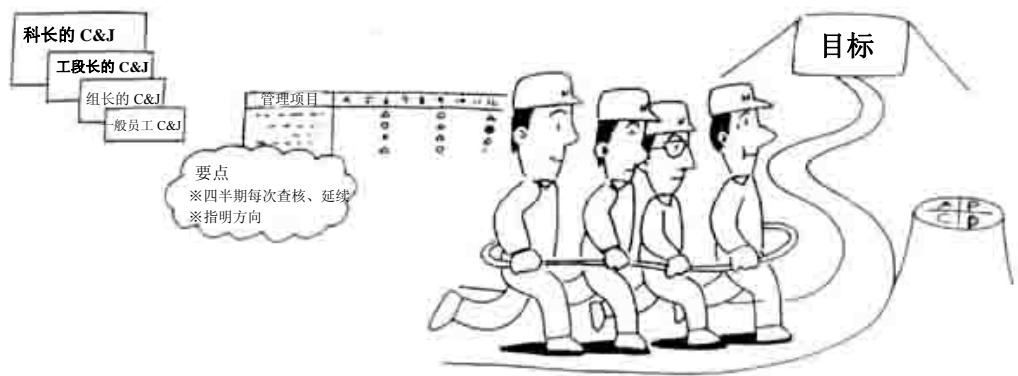
(1) 方针的制定及实现

管理者（科长）在接受了公司、部门的工作方针后，要根据自身所处的状况，在准确把握必须发挥的作用以及现状中的问题点之后设定课题。而且为了达到目标向监督者定量地，客观地说明方针的背景，在明确“目标”和“方针策略”的基础上开展工作，即“方针管理”。

完成上述工作后管理者就可以提出本科室的工作方针，并对工段长、组长用 C&J 设定课题，下达应达到的目标及应采取的对策。这时，大家都应积极地思考：自己应该做什么？打算怎样做？等问题，而且引导全体员工设想将来的目标也是很重要的。

配合岗位工作的方向，建立全员应对课题的体制比什么都重要，这才是职场经营中 PDCA 良性循环结构的根本所在。

另外，还有必要核对计划进行所产生的结果，以判断对应措施的正确与错误。而且给与监督者确切的指示，以促使他对其它部门采取行动或者对其自身的行为也会起重要的作用。也就是说管理者作为科的领导会经常被要求率先示范必须达到目标的强烈意识和行动。



(2) 培育人材

管理者是启发和培养部下，让他们有挑战有组织地达到目标，谋求通过工作形成的部下团体，并寻找让他们发挥各自能力的负责人。对于负责现场的管理者来说直接成为培养对象的就是在现场指挥完成生产目标的监督者。

管理者通过 C&J 及对话，对每一个监督者希望怎样做，将来有什么期望等予以明确指示并有必要给予教育。而且，准确地评价其工作的结果，对其今后的成长给予鼓励。

在培养人的过程中计划性的教育训练是必不可少的。管理者要就科里所有人员的培训，提出作为管理者的期望值，监督者对其部下的教育训练情况的关心以及持续不断地检查也是十分重要的。

(3) 营造工作环境

管理者担负着让部下每一个人都能安心地不是勉强地进行工作的环境营造的责任，使他们能够“积极主动”，“明确地”，“有责任心”地开展各项工作的环境的重任。

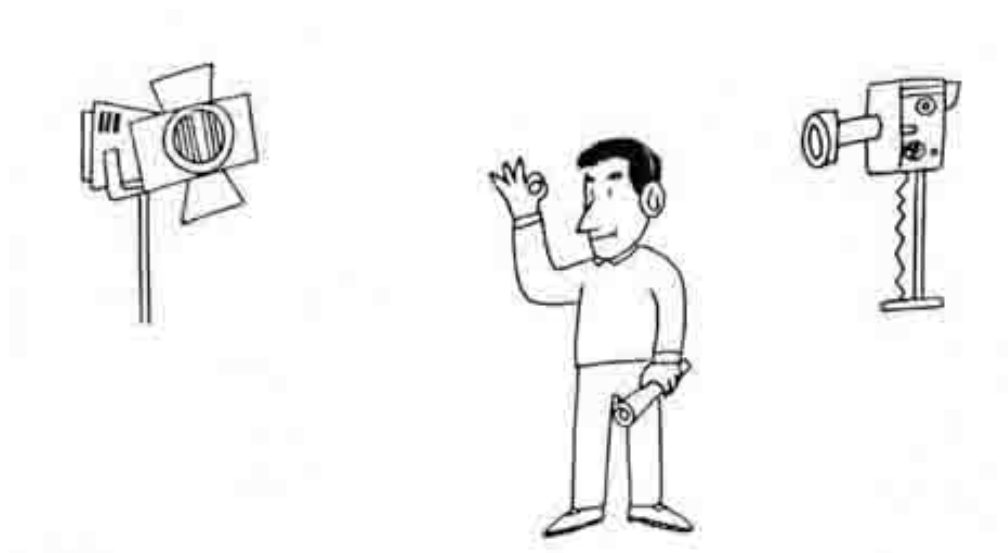
为此，必须要以下面所说的态度来进行此项工作。

- 排除部下工作中形成障碍的因素，让部下在容易开展工作的环境下工作。

例如：把握操作环境的实际状态，营造出一种即能排除损害操作人健康的因素，又能保障安全、无灾害的工作环境。

- 让部下明确任务及权限，要让部下知道最后的责任是要自己承担的。
- 与其它部门的协调应由自己出面。
- 平时要关心部下的工作状况，共同面对烦恼，与部下打成一片。
- 对部下的工作结果要给予适当的评价，以引导部下向更高水平的工作挑战的热情。

以上讲述了管理者的3大任务。现场管理的主角是在现场与产品制造有直接关联的人们。而书写这些主角们精彩演技的电影脚本，并为这些主角们做导演的就是管理者。



附表

现场管理中组长、工段长、科长的任务

		组 长
任 务	生产（QCD）的完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 作为组长应最大限度地发挥生产三要素（人、物、设备）的作用，完成生产目标（QDC）。 ● 明确一个组的工作方针及目标，并让部下彻底了解这一方针及目标。 ● 向部下提示并让部下彻底了解完成目标的工作方法。 ● 定量把握各个管理项目，以谋求 PDCA 管理系统的良性循环并提高（改善）标准的要求。 ● 合理调整包括自己所操作工序在内的前、后相关工序，以谋求盈利状况的改善。
	部下的培养	<ul style="list-style-type: none"> ● 技能的传授 ● 后继者的培养 ● 新人的培养
	组建团队	<ul style="list-style-type: none"> ● 推动 QC 小组活动的展开
行 动	目标与对策的明确化（方针管理）	<ul style="list-style-type: none"> ● 接受了科或工段提出的工作方针、目标后，再具体向部下明确本小组（工序）的工作方针、目标，并让部下开展这些工作。 ● 明确小组成员各自所分担的任务，并确立个人目标，追踪个别改善计划的实施情况。
	推进标准的维持及改革活动	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对 C&J 中所提示的管理项目的目标、计划，检验实际工作业绩，寻找发生问题的原因并实施改善。 ● 设定标准操作规程，让操作者完全按规程操作。 ● 观察操作过程，对浪费、不稳定、费劲等现象实施改善。 ● 用眼观察、判断正常、异常的状态（用眼观察实现管理）。
	处理异常情况的对策	<ul style="list-style-type: none"> ● 发生异常时，必须采用 5 言主义，加以确认，让当班操作在必要的时候开启自动装置，并将重点方法教给操作者，还应立即与有关部门联系。 ● 根据异常情况的严重程度，向工段长报告并听从其指示。
	人员计划及操作规程的实施	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据年度生产计划讨论决定每月小组所需的人数。 ● 按照人员计划修改人员编制，并在工作开始前决定使外单位支援者能熟练掌握操作方法的指导者。
	原始价与生产性（QDC）管理的实施	<ul style="list-style-type: none"> ● 进行小组的予决算管理（直接劳动、直接使用的材料、经费） ● 管理小组的生产性指标。
	提高技能措施的推进	<ul style="list-style-type: none"> ● 按照提高、扩大技能的目标制定计划并实施。 ● 对于每个人所实施的目标，评价其实际业绩并予以指导。
	部下的培养	<ul style="list-style-type: none"> ● 与部下密切交流思想，在准确把握部下工作状态的同时，还应对其生活方面关心并指导。 ● 指导、援助 QC 小组的各项活动，以提高 QC 小组活动质与量的水平。 ● 对部下的提案进行适当的审查、评价。

工段长	科长
<ul style="list-style-type: none"> ● 作为工段长应最大限度地发挥生产三要素（人、物、设备）的作用，完成生产目标（QDC）。 ● 针对目标和课题计划提出应对方法及活动安排，并提交给科长。 ● 明确一个组的工作方针及目标，并让部下彻底了解这一方针及目标。 ● 合理调整包括自己所操作工序在内的前、后相关工序，以谋求盈利状况的改善。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 作为科长应最大限度地发挥生产三要素（人、物、设备）的作用，完成生产目标（QDC）。 ● 与工段长交换意见，规划出针对科的目标、课题所采取的对策及活动的内容。 ● 明确科的方针、目标，指导科员开展已确定的工作项目。 ● 协调与其它科室及相关部门的关系，追求更好的盈利状况。
<ul style="list-style-type: none"> ● 推动提高技能措施的实施。 ● 培养组长 	<ul style="list-style-type: none"> ● 追踪教育训练计划的实施。 ● 掌握并正确评价监督者的工作动态
<ul style="list-style-type: none"> ● 追踪 QC 小组活动的开展。 ● 作为推动完成生产目标的负责人应加强对组长的领导。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 作为科室的领导应设法提高各岗位的活性。 ● 关注各组的活动，这种关注要付诸行动。
<ul style="list-style-type: none"> ● 按照科里提出的方针、目标、对应方法、课题，规划并制定出本工段具体的工作规程以及对本科所承担项目的改善方案。 ● 指导组长的 C&J 方案的制定及总结。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对科室的方针、目标、对策、课题，制定改善方案。 ● 适时指导工段长、组长的 C&J 方案的制定及总结并随时跟踪其应用情况。
<ul style="list-style-type: none"> ● 针对 C&J 中所提示的管理项目的目标、计划，检验实际工作业绩，寻找发生问题的原因并实施改善。 ● 巡视各个工作岗位，检查各岗位是否按操作规程生产，针对发现的问题协助组长就地改善、解决。 ● 针对科、工段、小组之间发生的问题，工段长之间要互相协作，实施改善措施，并协调好工段之间员工的关系。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对 C&J 中所提示的管理项目的目标、计划，检验实际工作业绩，测定其对策是否正确。 ● 巡视各个工作岗位，检查各岗位是否按操作规程生产，并与组长、工段长确认检查情况。 ● 有效地用活所有的科员。 ● 规划并实施工艺活动。
<ul style="list-style-type: none"> ● 当出现异常情况并妨碍生产时，要尽快与科长联系，并向组长发出改善的指令，或者自己提出合适的改善措施。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当出现异常情况并妨碍生产时，要向工段长发出确切的改善指令，并协调与有关部门的关系。
<ul style="list-style-type: none"> ● 向组长提出年度、月的工作目标及用人计划。 ● 汇总组长提交的用人计划，并给予必要的指导。再根据实际情况在相关部门内调配，完善生产体制。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 与工段长、组长探讨年度的计划。 ● 根据召集工段长开会的结果，调整与其它科室的关系。
<ul style="list-style-type: none"> ● 进行工段的予决算管理（直接劳动、直接使用的材料、经费） ● 管理工段的生产性指标。 ● 必要时将科长的有关指示传达给组长。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 进行科室的予决算管理（直接劳动、直接使用的材料、经费） ● 管理科室的生产性指标。
<ul style="list-style-type: none"> ● 着眼将来培养作为科员的人材，制定教育训练计划。 ● 对组长所实施的教育训练活动给予必要的支持。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 追踪提高技能的措施计划及实施结果。
<ul style="list-style-type: none"> ● 在激烈变化的环境中，应根据从上司及各类会议中获得的信息，预测将发生的问题以及准确地判断问题的原因，以指导组长的工作。 ● 在工段内部调整组长提出的对组员的评价，让组员的工作在工段内受到公正的评价。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 与监督者保持密切的交流，针对管理过程中的问题进行探讨。 ● 正确地评价各项工作。 ● 营造易于工作的环境。

3. 管理人员与现场的协作

应有的模式是通过管理人员和现场实施各种各样互相规定的任务而实现的。另外管理人员还承担着采用协同行动的方式完成制造目标 QDC 的任务。

在现场，一方面仅有现场的力量是不能解决问题的，另一方面单靠管理人员也同样不能解决问题，如果现场没有协作改革就无法进行，还会出现许多问题。因此，针对这一点，首先要在管理人员与现场达成共识的基础上明确互相的任务，一边密切合作互相提携一边开展工作才是最重要的。这就是协作。

为此，首先要将现场与管理人员互相有关的任务放在各自的责任中来完成。完成了这项工作后就等于初步建立了相互之间想说什么就说什么的信赖关系。

另外，解决问题时可考虑采用与 5 原（现）主义即将遵循原理、原则与现实地、判断处理在现场所看到的现实情况，接合起来实施管理工作。而且从现场向管理人员反馈信息时，用数据确切说明和准确地传达也是很重要的。

通过进行这样的管理人员与现场的协同动作必然会产生双方都成长的良好结果。



*1

关于 5 言主义：参照第 3 章（译审注：多问 5 个为什么？即：“5 言主义”）

第3章

进行现场管理的方法

管理的基础及现场管理水平的提高

为了实现制造产品所应有的模式，首先要设定标准，其次是持续提高标准的质量。为了提高标准的质量，PDCA 管理系统的良性循环比什么都重要。

我们在引入现场管理机制的时候，应将“工作的标准化”及“PDCA 循环”作为开展各项工作的基本管理来学习，以保证工作效率稳定地提高。

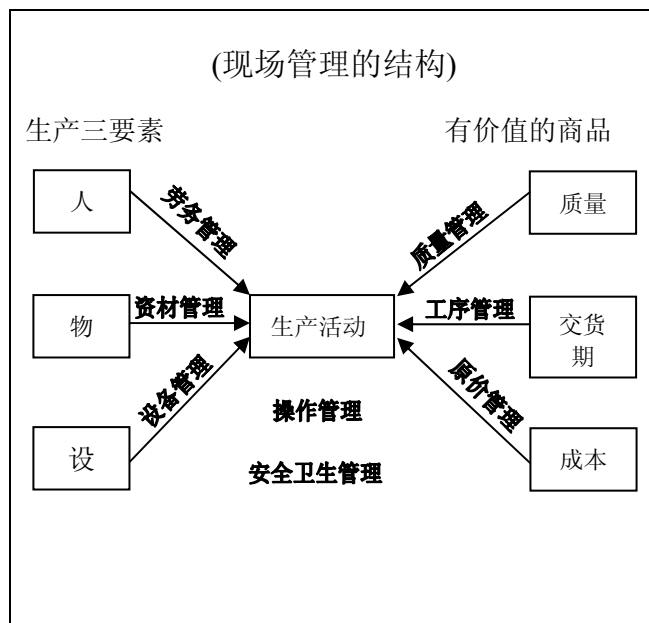
在第3章中解说了有关：以开展现场管理为基础，去深入地理解（工作的标准化）及（PDCA 循环）的内涵，以及为了实现在这个基础的管理，今后所采用的应有的姿态是什么，怎样去提高现场管理的水平，监督者在现场管理活动中要注意的重点是什么。

1

管理的基础

工作标准化及 PDCA 循环的运转方法

发挥人、物、设备“生产三要素”所具有的能量，以 Q、D、C 为目标实际制造用户所需的商品就是产品制造现场的使命，为了完成这一使命，现场管理具有极为重要的意义。



在现场，人员的进出、零件的变更、工夹具类的损耗等条件的变更，使三要素也会不断发生变化。为了快速地应对这些变化，稳定地进行生产活动，就应该牢牢把握所有的工作都应标准化，在标准化的基础上 PDCA 循环也非常重要的关键部分。

1. 工作的标准化

(1) 标准化

所谓标准化就是已经确定的工作的规则，在日产公司标准化是从以下几个方面考虑的：

- 标准就是样板，是所有工作的依据，它将成为生产活动的基础。
- 标准显示了迄今为止所能想到的关于物品的状态及工作的做法中最完善、最优秀的一面。
- 标准也是可以通过技术进步、技能的提高、改善而不断提高的。

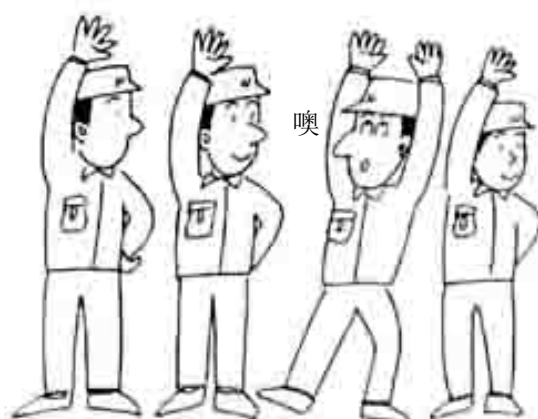


根据以上的解释，所谓“标准化”可以说就是遵守更好的工作方法即已确定的标准并将其与改善结合起来的工作。

(2) 为什么标准化很有必要

无论接受教育训练的是谁，只要在任何时候都按照标准工作，都同样可以获得安全、等速、不混乱的效果。因此，如果能彻底的依照标准工作，只有在不能按照标准化工作的时候才会发生异常的情况下，就将很容易发现问题。

另外对每个不同的工作方法加以研究后，将其中最好的方法设定为标准，这样技能、管理、技术等方面的目标水平将更加明确，以达到有组织地改善标准化的目的。



（3）标准化的工作方法

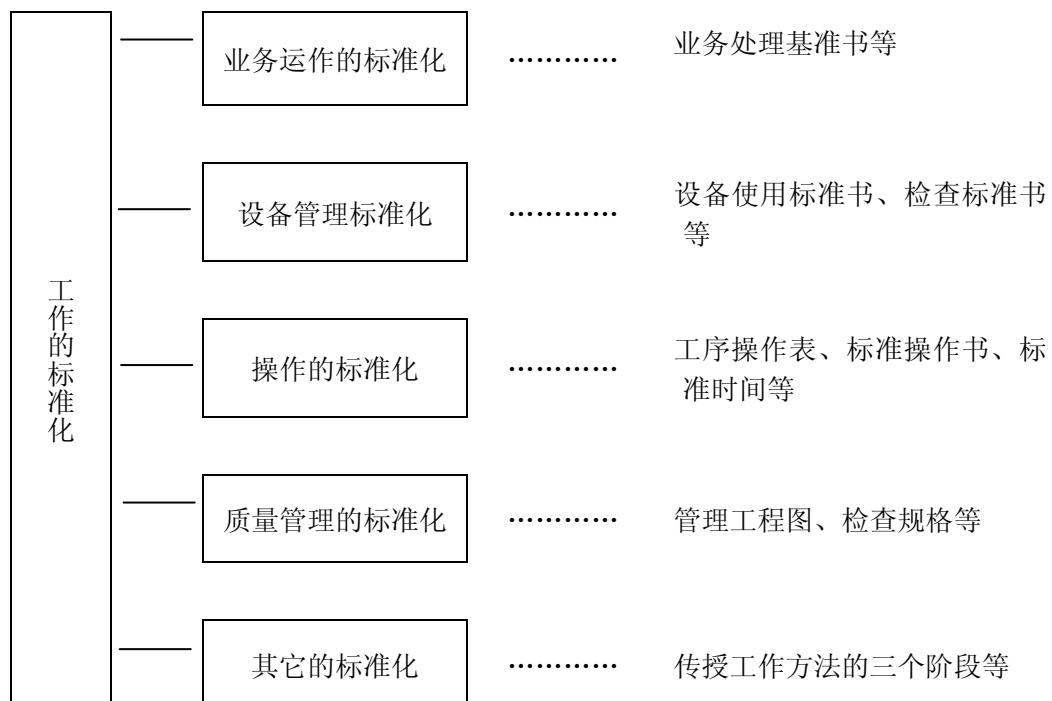
标准是已产生的规则，但并不是一旦决定就不可更改的。让标准处于一种首先制定后遵守，继而修改提高的良性循环状态中是很重要的。

工作的标准化一般按以下顺序进行：

（顺序 1：制定生产活动基本的标准）

所谓标准的设定是以稳定、高效地进行生产为前提条件而制定出来的，标准的对象不仅仅是操作，也包括为了进行这项操作而必备的条件（质量核查、设备条件、库存等）以及工作方法。

工作的标准化主要有以下内容：



（顺序 2：使制定的标准得到完全遵守的维护管理活动）

所谓标准，即使制定了，如果不遵守也只是纸上谈兵，与没有制定如出一辙。而且即使改革过的标准化，如果不遵守，其改革也不会产生效果。监督者在充分说明让操作者能理解遵守标准的必要性和重要性的同时，还有必要有计划地观察操作情况，为了标准化作业能准确地实施，对其进行反复的指导与训练。

另外，监督者针对标准的难以操作、或不能遵守的方面，积极地听取操作者的意见，如果他们对设备及零件感觉有什么不妥或异常，监督者有义务让其立即向有关部门报告。

让操作者遵守已制定的标准是谋求提高生产活动水平所必不可少的。为此，确定操作观察的管理项目，并按时追踪项目的进展也是必不可少的。

操作观察表

新：新人；不：不合适；维：维持；改：改善；

操作观察人

实验日	区分	操作人姓名、编写人姓名	不合信息、听到的结果	观察次数	顺序	要点	时间	多余的动作								基础	原因	处理、对策
								次数	步行	操作方法	替换	临时放置	距离	落后失败	困惑			
	新、不、维、改			1														
				2														
				3														
				4														
				5														
	新、不、维、改			1														
				2														
				3														
				4														
				5														
	新、不、维、改			1														
				2														
				3														
				4														
				5														

标准作业书
(编成版)



（顺序 3：问题的表面化及反馈活动）

通过观察人・物・设备的操作情况，让与制定了的标准相违背的异常现象表面化，让迄今为止我们还没有认识到的影响操作及质量的问题以及造成设备故障等现象的浪费、不稳定、无理操作的问题更加明显，再根据这些情况确定必须由谁来采取对策，合理地分担各项任务。况且，自己能解决的问题可立即实施改善措施，而自己不能解决的问题可反馈给其它部门，请求其采取对策。

关于反馈的做法，除了采用 QC 手法、IE 手法、PM 分析法进行分析之外，留意其它部门及员工所提出的一些数据也是很重要的。



（顺序4：为进行更加高效地生产所做的改革活动）

就像前面所叙述的那样，现状的标准即使在目前是最好的方法，也不是永久的最好方法。作为企业来说为了持续生存下去，降低原价及提高质量的活动是必不可少的，对于现场的监督者来说改善这项活动始终应摆在重要工作的位置上。

“改革是无限的”。

标准，经过改革就意味着会变得更好。用改革、标准化来进行维护管理，随着改革活动的不断深入，产品制造工作也会一步步接近应有的模式。



2. PDCA 的良性循环

（1）管理循环的4个步骤

管理循环的基础是4个步骤，其中P和D是各自分开的两个步骤。

现就PDCA的良性循环以及各步骤的要点说明如下：



① 计划：P

（决定目标）

从现在的情况出发，所决定的今后“做什么、谁来做、做到何时”就是目标。在制定目标的时候，有必要考虑以下要点来进行制定。

- 在接受了工厂方针及部门、科室的目标后监督者的 C&J 就更加具体化并具有一贯性。
- 用具体的数据来表示 Q、D、C 及技能水准，库存量，工作效率等。
- 从 Q、D、C 评价及步数提高的诊断结果正确认识现状，明确活动的优点和缺点，在这个基础上再做出决定。

同时，明确现状与应有模式之间的差距。

- 明确完成目标的期限及核查的期限。
- 形成具有挑战性的目标。
- 与有关联的部门共同解决问题点，明确协作的体制及责任的分担。
- 在车间的全体员工中有目的地开展此项工作。

（决定完成目标的策略）

仅提出目的和目标，而不决定达到目的和目标的策略，就好比单纯从精神上不断地驱使别人“加油”“加油”一样。

为了在完成目标时，最有效地活用人·物·设备·方法这一 4M，就应该先决定如何去做的结构及策略。

决定完成目标的策略的要点如下：

- 从回顾前面工作的过程中了解未达到目标的原因。
- 使用配置图等来看清不良的程度。
- 决定策略的步骤、管理方法及管理项目。
- 明确异常情况的应对方法。



② 实施：D

（教育训练工作）

一旦决定了完成目标的策略，就有必要教育训练实施这一策略的部下。如果按照计划进行了充分的教育训练，不仅可以培育提高部下的技能，还会让部下所接受的工作的质量大大提高，并能挑战新的目标及课题。

教育训练时的要点如下：

- 监督者要做到用言传身教。
- 本着要将实际工作交给部下去做的出发点进行教育训练。

（实施工作）

这是指通过部下的工作谋求目标的完成，也同时可以反映出职场的业绩。这里所说的工作范围并非单纯意味着操作及操作指示，它还包含着给部下一定的活动范围以及推动上司的工作、与有关部门的协调等广泛的内容。最重要的是监督者首先要行动。

③ 核查：C

仅仅靠命令、指示、教育，管理现状的改变是不会实现的。定期按照目标、标准活动进行核查才是最重要的。

在核查的方法中，有检查确认工作是否按照标准进行（要素系列的核查）以及检

查 Q、D、C 的产品能否顺利地生产出来（结果系列的核查）两种方法。

以上这些内容在后面的“提高现场管理水平”的项目中有详细的解说，但现场的监督者

前问题发生前就应事先察觉其异常点，并制定对策才是最重要的要点。

检查时的注意要点如下：

- 根据管理项目，把握实际状况。
- 不能仅仅漠视与观察，而要灵活应用检查，测试。
- 采用任何人一看就明白是正常还是异常的方法进行管理。
- 注意所得出的结果不能散乱。

（要素系列的检查）

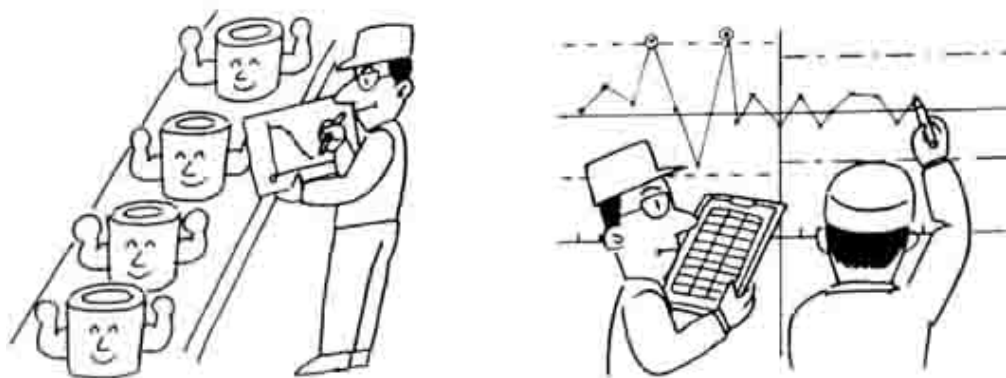
核查的第一步是能否正确分析要素（人、物、设备、方法）的状态。

为此，经常参照标准巡视现场是很重要的。

（结果系列的检查）

有必要在分析 Q、D、C 的结果后牢牢抓住要素的问题点。即重要的不是检查结果，而是用结果进行检查。

另外，为了用结果进行检查，了解数据的记录以及背景也是很重要。



④ 处理：A

当检查的结果显示已达到了预定的目标时，就应该回顾所采用的策略并深入各项标准的内容，设定并挑战更高要求的目标。当脱离了预先设定的目标及标准时，会发现引起异常的要素，在了解了这些要素之后应予以处理，修正过去所订的计划和策略之后，再进入 PDCA 的循环中。在这些处理方法中必须要注意的是：仅仅消除了异常的现象，而异常的情况仍有发生。因此，关于为什么会形成这种状况，要首先反复地问五个“为什么”切实地追寻到问题的根源，防止问题的再度发生才是最重要的。



(2) 把握事实情况应注意的要点:

在前一项中说明了 PDCA 良性循环方法,这里要说明为了监督者能把握好事实情况,应该怎样做。

① 贯彻 5 原(现)主义

所谓 5 言主义讲的是“根据原理、原则,现实地判断处理现场发生的事情”。

(*不仅仅是单纯地看一件事、一个人,而要有目的,有意识地进行观察)

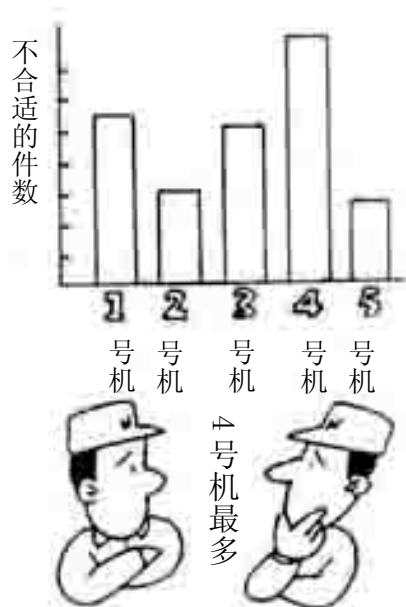
- | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| ● 原理 | — | 自然的哲理、法则、固有的技术理论 |
| ● 原则 | — | 依据共同价值观的规则 |
| ● 在现场 | — | 现象发生的场所 |
| ● 看到的现实物品 | — | 实际制造中的产品的完成情况 |
| ● 其它,还应观察部下的工作情况、操作情况并分析其为什么要那样做。 | | |
| ● 处理现实情况 | — | 在现状下应依次考虑紧急性、重大性、扩大性,然后决定首先从哪儿入手为好。 |



② 用数据说明问题

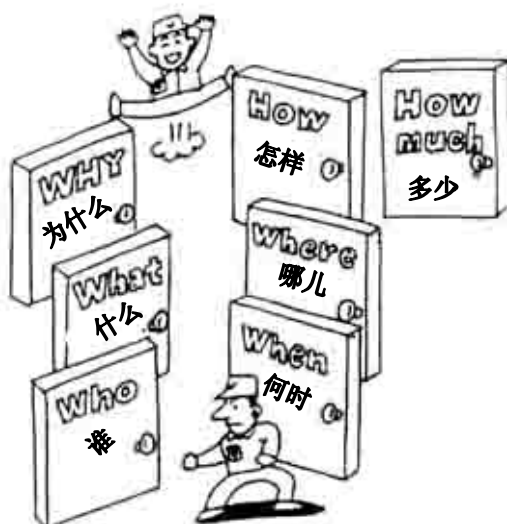
用定量化的数据来把握已发生的现象。

（采用 **QC** 手法等来解析这些数据，用数据说明问题）



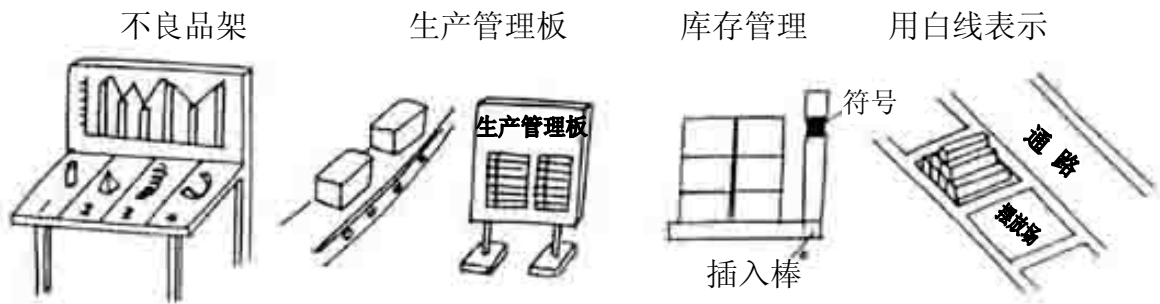
③ 用 5W2H 整理

要使根据 **5W2H**（When 何时，Where 哪儿，Who 谁，What 什么，Why 为什么，Wow 怎样，How much 多少）进行整理、报告的习惯在职场里深入人心。



④ 设法用眼看进行管理

正常、异常谁都知道，应设法让各种活动用眼一看就明白。



⑤ 贯彻 5S

通过对车间的 5S（整理、整顿、清扫、清洁、教养）不仅可以排除车间中不安全的因素，还可轻而易举地发现所有方面的异常，所以 5S 既可推进效率化的操作，又可实现应有的姿态。

<p>A 所谓整理是将要与不要的东西分开，通过舍弃不要的东西，让问题点表面化。</p>	<p>B 所谓整顿是指物品的放置方法标准化，将要的东西明示得让任何人看了都明白，以便于使用。</p>	<p>C 所谓清扫是指既清除污垢又促进维护检查，对应问题的发生源头实施对策，谋求质量的提高。</p>
<p>所谓清洁是指维持整理、整顿、清扫 3S。</p>	<p>所谓教养就是养成任何时候都要正确遵守已确定的规定事项，这是生产总体的要点。</p>	

⑥ 尽早报告状况不好的数据

状况不好的数据及报告要准确地、原封不动地送交相关的人。为什么呢？因为有必要通

过问题的表面化，同时，为了不在与相关部门的协调中使问题扩大，应迅速地采取对应的措施。



以上虽然列举了6个项目，主要是并非依赖于“经验”、“直觉”、“胆量”（这就是所谓的 **KKD**）的管理，事实上无论追求什么，科学的管理才是最重要的，要养成分析问题、思考问题的习惯。

2 为了提高现场管理水平

为了实现产品制造应有的姿态，我们应该提高上述标准，以加快 **PDCA** 良性循环速度为目标来开展现场管理工作。

因此，不能一项一项工作地去修正而要再一次确认以后再决定，如果发生问题，要“反复5次问为什么”，找到真正原因，从根源上加以修正，而且，谋求最合适的工作方法，彻底实现已决定了的目标也是很有必要且必不可少。

因此，今后为了使现场管理的水平得到提高，应在“一次性完成、根源、彻底”的行为规范的指导下，贯彻，强化以下三点：

- 强化持续管理
- 贯彻源流管理
- 预测管理的结构

1. 强化持续管理

所谓维持继续管理的强化是指（让工作标准化，遵守已确定的标准，是否遵守这个标准

在操作观察中可作检查，如果不能遵守标准，就应通过追寻原因采取措施以谋求工作的稳定化。）

维持标准的事情乍一看似乎很简单，但实际上是很困难的，所以如果什么也不做，随着

时间的推移，首先就会感到好像标准随风消逝了。说到强化维持继续管理那就是以这个标准为基础，围绕 PDCA 的良性循环，确立一种绝对不会倒退的管理体制。



监督者在日常业务中针对 **4M**（人、物、设备、方法）进行强化维持继续管理时，常常要致力于阻止散乱及倒退的工作。因此，应有计划地实施操作观察，检查、追踪已确定的标准是否有问题，以及是否确实被操作者遵守。

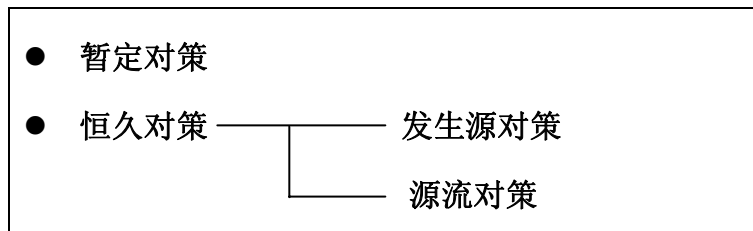
有了这些日常的维持继续工作基础，就可以开始打破现状，为提高标准的水平实施变革。

2. 贯彻源流管理

所谓源流管理就是为了实现应有的姿态，将已发生问题的原因分类成 **4M**，再分析其真正的原因，从源头加以改善，使相同的问题不再发生。

在现场，应针对问题发生的根源并采取爬坡式的对策，对不好的方面采取果断的措施，予以改善。

处理问题的方法中，可分类成：为了立即防止问题的发生或不合格品流向下一道工序的“暂定对策”及针对问题根源的“恒久对策”，其中，“恒久对策”又分为设备对策及零件的工序变更等“发生源对策”以及将问题的原因追溯到零件和设备的设计，从图纸上进行修正的“源流对策”。



暂定对策是恒久对策还未出台的阶段，为了应对可解决的问题的，所以它不是能切实有效地阻止工时浪费的对策。因此，暂定对策必然会过渡到恒久对策的。

但是，在现实的现场中，从费用对效果的关系的来看，并非事事都全部采用恒久对策的，但为了100%地保证质量，可考虑加入一些可达到各种水平的对策。

——【现象举例】——

零件安装时的操作性不好，操作时间及质量发生混乱。

——《暂定对策》——

在现场主体实施发生的事 → 重新审视标准操作的程序及要害处是否有不足和不适当，根据这些情况进行操作训练并进行质量的自查及抽查并抑制操作时间的混乱及质量不合格品流向下一道工序。

但是，在防止这类现象再次发生方面，除了还不太确实之外，还可能由于增加检查及修理操作会发生浪费，所以当操作者忘记进行质量检查时也有可能让不合格品流向下一道工序，这时的对策就不能说是能有效阻止以上问题发生的对策了。

也就是说，不从根本上杜绝问题的发生，当然就谈不上完全解决问题，在现场管理中有目标的地方就一定要有针对潜在于发生源中的问题的对策。

——《恒久对策发生源对策》——

在现场主体中 → 可一边制作组合夹具一边改善其它工夹具，以达到控制质量及抑制操作时间散乱的现象目的。

*1

邻近检查 Neighbor Check:也可以称之按顺序检查,后工序的操作者对前工序的操作者所做的工作及产品进行检查。

但是，随着时间的推移这中间隐藏的问题会有再次发生的可能性，所以有必要更进一步追溯问题发生的根源后采取对策。在许多情况下这些事情将成为负责这项任务的班底的具体工作，班底成员在现场也应积极地提示与班底其它成员协调行动的项目中所解说的问题点及希望的方案，并承担针对这些问题所采取的对策及对发展情况进行追踪的任务。

《恒久对策源流对策》

与管理人员的协作 ——▶根据设计的变更，从发生问题的位置采取对策，提高作业性，做好人的工作，从根源上消除混乱。

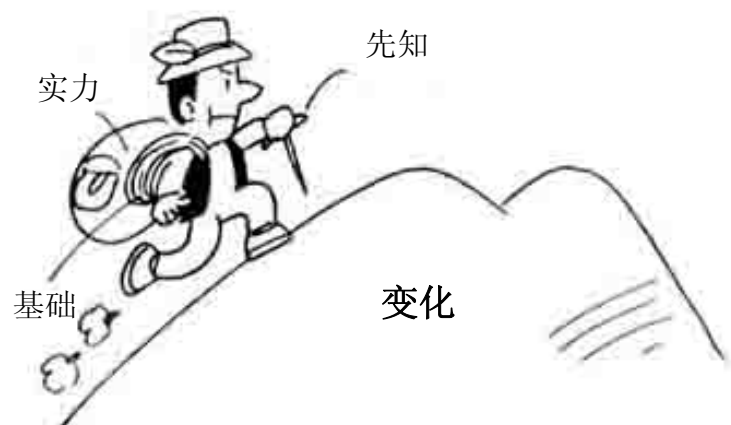


3. 预测管理的结构

所谓预测管理说的是在问题发生之前，预先整理出人们所想到的会影响生产的问题的原因，并制订防患于未然的对策。因此，过去的经验和知识以及整理迄今为止所发生的问题状态，对事先预知和处理今后将要发生的问题是很有必要的。

作为生产要素的人、物、设备、方法并不是一层不变的。例如操作者休息，新员工加入，因设计变更材料及零件发生变化，设备改造等，现场经常包含着各种变动要素。针对这些变动将可预测的问题整理出来，通过事先制定处理对策，以减少与 Q、D、C 标准要求的差距。

当某些要素发生了变化时如果预先已确定了应该采取的措施，那么在问题发生前就实施这项措施的话，问题就不会发生了。相反，问题已经发生了，如果清楚地知道变更点，那么追究其原因以及采取对策的速度就会大大加快。



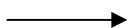
在预测管理中有：维持现状水平的活动（维持型）及一鼓作气提高水平的活动（变革型）两种类型。在日常的现场管理中是以维持型为中心的，而变革型需要与班组成员一起开展此项活动。至于现场普遍感到麻烦的事情以及只有现场才可了解的技术诀窍等如能抓住机会积极探讨，就可以达到 Q、D、C 的目标并从源流上加以改善，关于这方面的重要性与前面所讲的源流管理是相同的。

（1）所谓维持型

由于 4M（人、物，设备、方法）发生变化时，就容易发生问题，所以从这个信息入手参照过去已发生的问题的情况来确定重点管理项目，就是预先制定对策。

【案例】

生产台数有变更，新员工及支援者大幅度增加时



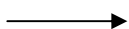
在日常管理中当有人员变动的时候，要先明确发生了什么样的问题。而且要事先在小组的操作规程中设定接受新员工的程序，并确定追踪操作熟练程度的指导者。另外编制、实施训练计划，对与技能相关的问题要针对影响生产线的要素采取对策。同时，要尽量减少操作者依赖自己的意识及手法的倾向，设置识别看板及故障报警等以防止操作错误的发生。

(2) 所谓变革型

新模具的开发及新设备的引用中，我们可以捕捉到快速提高 **Q、D、C** 标准的最大机会，在生产与开发的联合活动中我们可以一边探讨新结构和新的工作方法，一边根据 **MP** 信息营造保养好设备的良好工作结构，使这些工作项目一开始就得到了改善。

【案例】

在新设备的引用及研究开发新车、新部件时



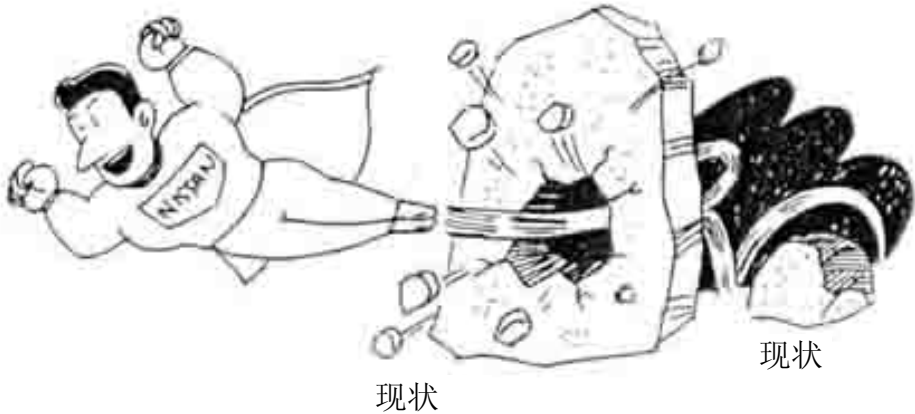
分析现行设备及零件的问题点（难以确保质量，难以确保安全，难以操作，及工具的耐久性等），将这些分析结果反馈给技术部门在新设备及新模具中加入改革的方法。新设备、新车、新部件是一鼓作气进行改善的好机会，所以应将现场的技术诀窍用数据表现出来并取得技术部门的协作，将这些内容添加到改革方案中去。

*1

联合活动：汇集开发方与制造方（生产方）的智慧，在规划、开发阶段就以提高质量、降低成本，缩短生产周期为目标所开展的活动。

为了实现产品制造应有的模式，消除应有的姿态与现状的差距是必不可少的。然而只在过去的做法延伸的基础上考虑问题就不可能产生出具有划时代意义的方案。为了向世界上更高的目标迈进，需要一种能突破现状的推动力。

因此，按照前面所说的现场管理的3个方向应将提高水平实现应有的模式作为主要目标。



3 监督者（组长）的日常现场管理工作

所谓日常现场管理就是监督者踏踏实实地完成其应该完成的工作。将在过去的训练中所学到的东西在每天的生产活动中予以实践。

说到日常的管理，就是我们应该让生产活动能顺利地进行下去，这是我们必须要做的事情。当我们展开生产活动时，如果我们不能经常把握现在所处的状态；对不能很好地运行的生产状态加以修正，并实施更好的方法时，我们也就不能期望更好的生产活动。通过累积每天所创造的好的经验，我们才可以开始实现应有的姿态。

通过每天的活动来提高实效才是关键所在，监督者应掌握这一关键。

监督者平时，应采用以下要点进行管理工作。

① 面向所有的管理项目，进行一目了然式的管理

为了完成生产目标，从贯彻标准操作开始，到营造一种可充分调动车间员工工作积极性的工作环境为止，都必须面向所有必要进行管理的项目开展管理工作。因此，无论什么项目，一旦确定了目标都应该形成一种用眼睛一看就能立刻发现其正常或异常的管理状态，并预先让改善活动开展起来。



② 确定重点管理项目

在面向所有的管理项目进行管理的过程中，根据每个工作场所及当时的状况，有必要将需实施的管理项目排定先后顺序。有必要就自己认为在自己所工作的场所中是最为重要的项目与上司商谈，相关部门也应就此进行调整提出要点后，再决定管理项目。这时，还有必要经常关注有关的重点项目，重新审视有异常的管理项目及要点、合适的检查等内容，建立预先采取措施的管理体制。

③ 全员分担管理责任要习惯化

所谓管理，也可以说是：有意识地营造自己所希望的状态，这也是将确定的方法贯彻于一般生产活动中的工作。这里所说的贯彻是指将确定的方法习惯性地持续下去。由于在现场所管理的项目非常多，所以要有让部下分担管理责任的意思，这是除将管理习惯化之外的另一个有效的手段，在这种情况下，监督者经常关心、追踪部下进行管理的状态特别重要。

*关于组长的日常行动（例：1天，一个月，一年）请参照卷末。

第4章

日产生方式中 应有模式的实现

在日产生方式中，将为了实现产品制造应有的模式作为原则Ⅰ提出来放在首位，并且将为了具体实施应有的模式的措施作为原则Ⅱ加以明确。

同时，还明确了现场管理、生产管理、工程技术管理中哪个功能是为了实现哪个原则等内容。

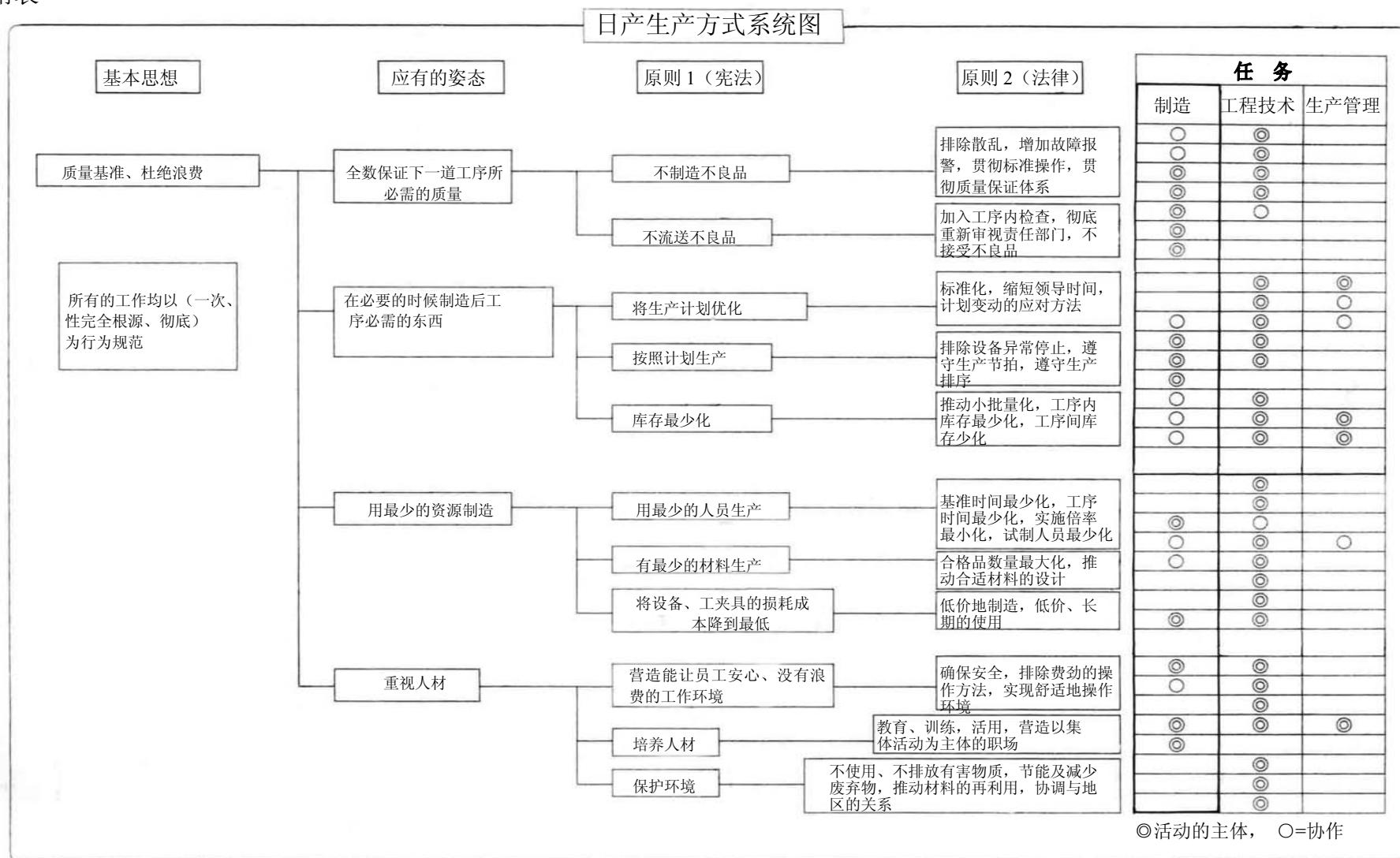
各项功能都担负着各自的任务和责任，这些都与应有的姿态有着必然的联系，因此，有必要描述每一个原则的印象，并消除其与现有状态的差距。

日产生方式（本篇）中明确了 32 个项目的原则Ⅱ，其中与现场管理有关的原则有 22 个项目。在第 4 章中，对这 22 个原则进行了解释，并提示了在现场应该怎样做才对的要领，而且解说了其完成状态的描述。

在日常的工作中，应经常有意识地去想这些原则，并将其作为监督者的行为规范固定下来。



附表



应有的模式……全数保证后工序所必需的质量
原则 I ……………不制造不合格品

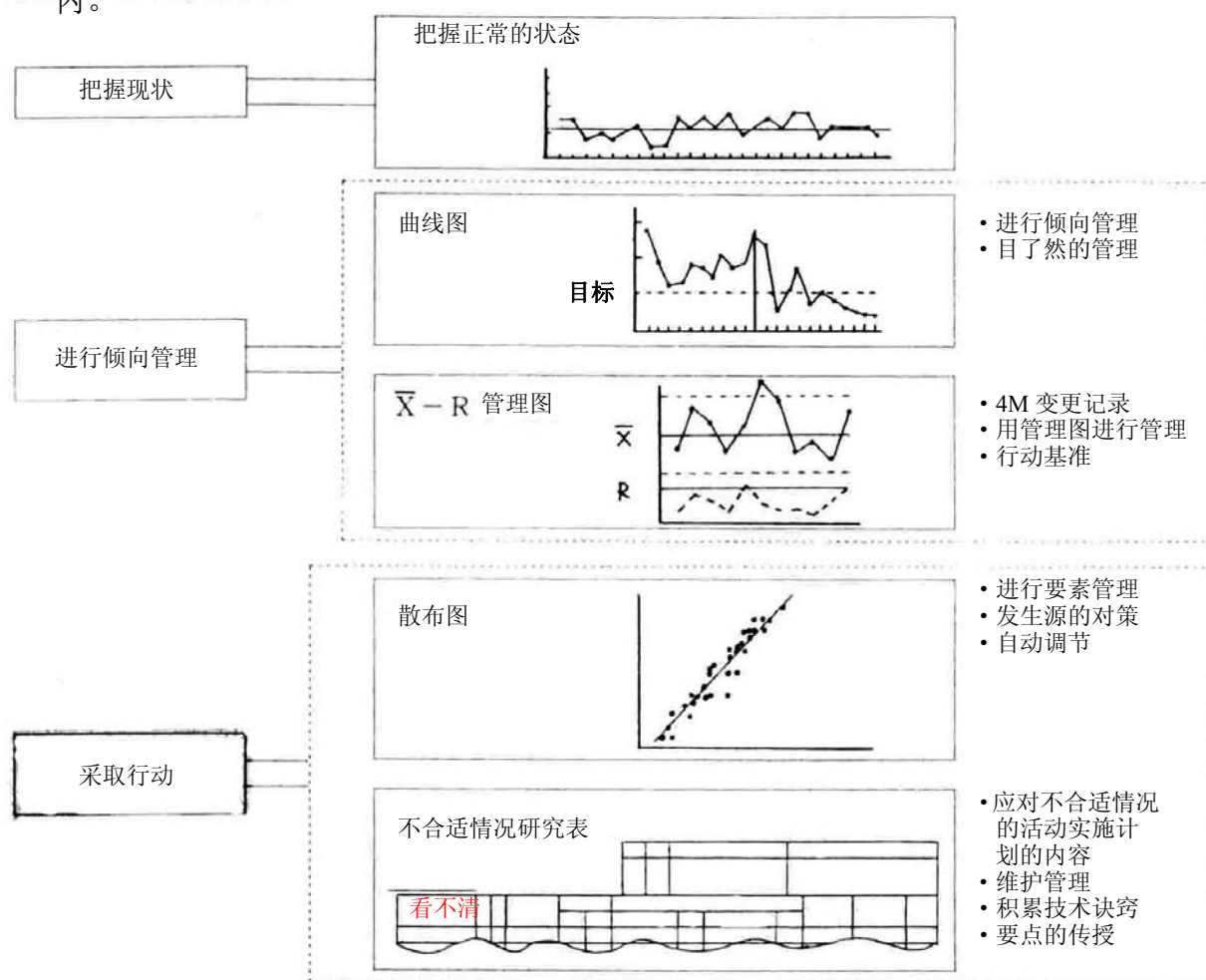
原则 II

散乱的排除

(解说)

影响质量特性的要素有很多。这些要素每天都可能发生变化，散乱现象是经常出现的。

为了保证每件产品的质量，有必要针对每一个要素将散乱控制在允许的范围



完成状态的描述:

人:

- 技能训练
- 个别技能、知识
- 工作的标准化

物:

- 倾向管理
- 要素管理
- 员工的自我调节

设备:

- CP 值管理
- 要素的对策
- 员工的自我调节

方法:

- 标准操作
- 基准书
- 工作方法
- 管理图
- 检查表

* 通过对人、物、设备、方法的要素系列的倾向管理，来维护管理工序的能力，使 PDCA 处于良性循环状态。

应有的模式……全数保证后工序所必需的质量

原则 I ……………不制造不合格品

原则 II

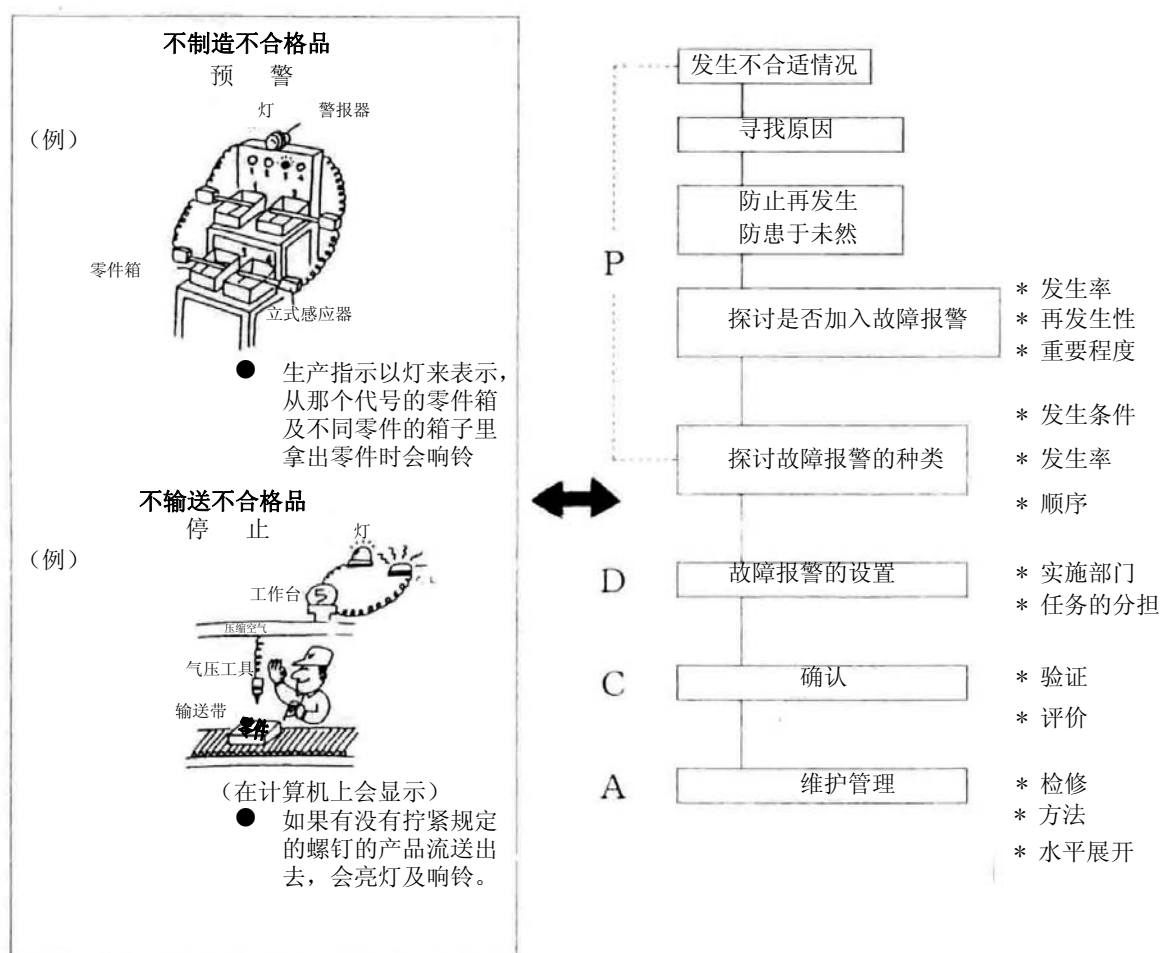
增加故障报警

(解说)

当因错误产生不良品时，应立即提醒操作者，注意想办法解决问题。

为了排除因故障引起的不良现象，工序中有必要引入故障报警

故障报警的种类



完成状态的描述：

不多费人手就可以完成全数质量保证的状态。

- * 在自己工作的生产线上了解故障报警的情况（全员）
- * 了解故障报警的目的，（作为目标）
- * 使故障报警的功能得到充分发挥（维护管理）

应有的模式……全数保证后工序所必需的质量
原则 I ……………不制造不合格品

原则 II 标准操作的贯彻

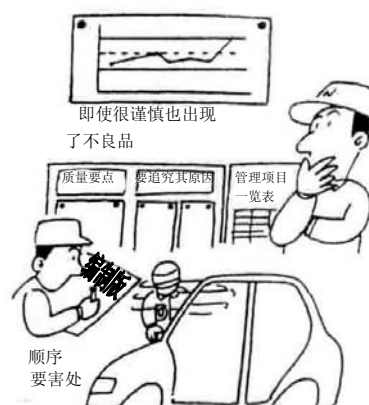
(解说)

为了制造优良的产品而采用优良的方法。因此，根据管理工序图及工序操作表将最好的方法设定成标准操作方法，贯彻至每一位操作者的实际工作中。

顺序 1 设定标准操作
实际试着做！



顺序 3 观察操作



顺序 2 正确地教授

教育方法的三个阶段
第一阶段：说明操作内容
第二阶段：示范给学员看并让学员试操作
第三阶段：观察教育的结果



顺序 4 改善标准操作法



完成状态的描述：

* 所有的操作（包括循环的操作和附加的操作）内容都应写入标准操作书内，以便于 PDCA 循环的改善及标准水平的提高。

应有的模式……全数保证后工序所必需的质量

原则 I ……………不制造不合格品

原则 II 质量保证的贯彻

(解说)

为了不生产不合格品，在工序中贯彻质量保证意识是很重要的。而在工序中产品的质量会受到设备状况的制约，因此有必要进行以设备为中心的管理并采取预防措施。

顺序 1 (把握现状)

分层次调查质量的实际状态
调查所有加工条件及
操作条件的实际状态



顺序 5 设定不合格品为零的条件

分析结果，整理要素，以所有的（不仅仅是采取的对策的项目）不良品为零作为条件，将与质量特性相关的内容整理成表，依据这个表对各项目进行检查，并追加专门的质量保证基准。



顺序 2 (第一次不合适情况的恢复)

根据调查的结果，针对加工条件和操作条件中的异常情况原因，对不合适的项目实施改善的对策



顺序 6 (不合格为零的条件管理)

依照检查基准实施检查。对检查的结果进行倾向管理，将不合格的部分修复至异常发生前的水平，这样可以将不良现象消灭在萌芽状态中。



顺序 3 (慢性不合格因素的分析)

对原因不明的不良要素进行分析，这时可使用各种分析工具，从设备入手对慢性不良进行分析时 PM 分析法效果最好。



顺序 7 (不合格为零的条件改善)

重新审视检查方法及检查周期、检查结果判定基准，将其改善成更有效的不良为零的条件。



顺序 4 (消灭慢性不合格原因)

彻底调查经分析所获得的问题原因，对其实施有关项目的对策（修复，改善）消灭慢性不良的现象。



完成状态的描述：

- * 质量保证管理是为了切实地开展（个别改善）、（自主保证）、（初期管理）、（教育训练）等活动，实施不良品条件的设定的管理，推动不良品为零的条件改善，最终实现不良品为零的目的。

应有的模式 全数保证后工序所必需的质量
原则 I 不输送不合格品

原则 II 增加工序内检查

(解说)

为了防止不合格品的输送，有必要采用一切手段全数保证质量。因此，为了能够尽早发现及时采取对策，就应在工序中加入检查这个环节。另外为了确保工序的生产能力，也可采用抽查的办法。在由人进行检查的工序中加入标准操作规程，对保证质量也是很重要的。

顺序 1

- 1) 在 QAA 纵向及横向的组织中把握要素及工序能力
- 2) 在这个基础上，划定出质量保证能力不够的地方，设定标准操作，并进行标准操作的教育及贯彻。

发生不合格品

不输送

暂定、恒久对策?

不制造

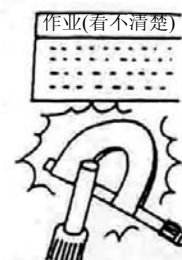
顺序 2a

加入检查环节
(实施全数检查)



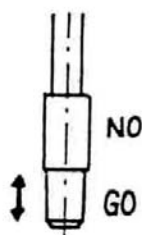
顺序 2b

分析原因，实施发生源的对策。



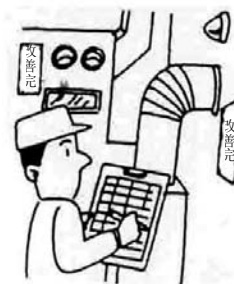
顺序 3a

谋求检查的高效率
(设法改善零件指示及检查工具)



顺序 3b

为维护、管理
实施简易检查方法



完成状态的描述:

- * 所有的操作者在认识了自己应该保证的质量项目，零件，功能之外，还应贯彻标准操作法。另外，还应对全数检查的方法（检查方法、检具、检查标准等）加以改善，实现不良品不流入下一工序。与技术部门协同行动争取在工序中实现无人检查方式以确保产品质量。

应有的模式 全数保证后工序所必需的质量

原则 1 不流送不良品

原则 II 贯彻责任部门自行更正的方法

(解说)

当自己的工序内发生不良情况时，最重要的是立即关闭机器采取防止不良品流入下工序的措施。如果已经流到了下工序，为了防止再次发生，有必要明确责任，由不良品发生的责任部门自己对所发生的问题予以更正。并且追究其原因，消除产生不良品的隐患。

顺序 1 发现异常情况的人应立即关闭机器并向监督者报告。



顺序 4 万一，不良品流向了后工序，根据操作规范，应将不良品的处理（回收、选用、修改）作为责任部门的中心任务来完成。



顺序 2 监督者在确认了不合格的产品及现场已判断其为不良品时，应迅速与有关部门联系。



顺序 5 不合格品的处理要按照技术科及检查科提出的操作、处理要领，质量保证基准来实施。



顺序 3 确定了不合格品的对象范围后，应对其附加明确的标识，同是采取防止流入下工序的措施。



顺序 6 消除不合格的原因并确认改善措施实施后的质量状况，以防止不合格品再次发生。



完成状态的描述：

- * 要对自己制造的产品质量负责，确保质量（包括自己管理的工序）。
- * 每个人都要牢固树立不生产不合格品、不输送不合格品的管理概念。不合格品流向了后一道工序时，应明确工作行为规范，由产生不合格品的责任部门自己进行更正，防止不合格品的再次发生。

应有的模式
原则 I 全数保证后工序所必需的质量
不输送不合格品

原则 II 不接受不合格品

(解说)

当上一道工序发生不合格品时，站在“不接受不合格品”的原则立场上，就可以使问题表面化。

顺序 1

质量基准的共有化

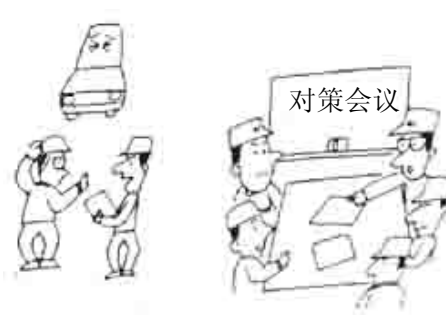
在工序之间的有关质量标准达到共识后就可以制定行动基准了。



顺序 3

合适的反馈及对策的实施

明确相关的管理者、监督者、操作者各自的责任、期限等。



顺序 2

建立反馈机制

针对上工序来的不合格品对照工作行为准则，准备立即采取措施的方案及表格等。



顺序 4

对策的追踪

接受上工序的对策结果报告，阻止不合格品的再度发生。



完成状态的描述：

- * 针对已表面化的不合格问题，应通过合适的循环反馈的办法来解决问题。
- * 停止接受，待责任部门彻底修正后才能确认，防止再次发生问题。

应有的模式 只在必要的时候，生产后工序必要的产品

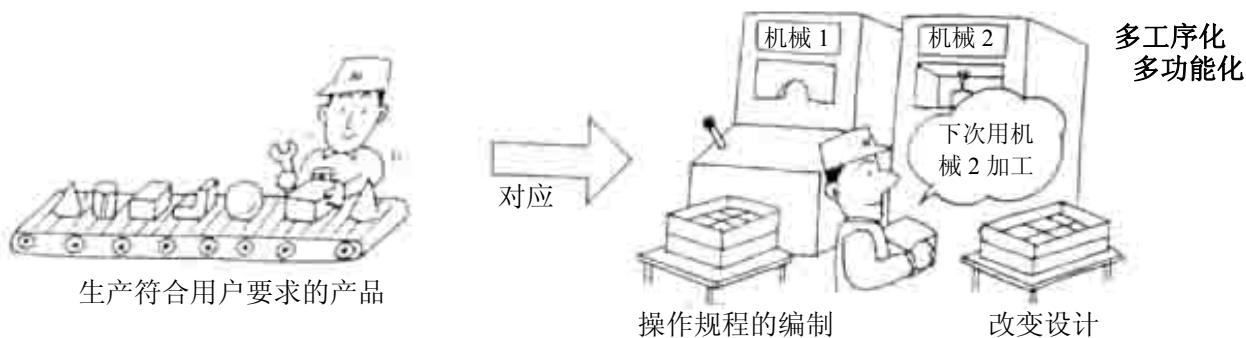
原则 I 优化生产计划

原则 II 计划变动的对策

(解说)

作为制造行业，为了能灵活应对生产数量及种类计划的变更，必须要建立一种人、物、设备可按操作比例进行变动的工序管理体制。

顺序 1	全员意识改革 <ul style="list-style-type: none">全体员工要朝着实现具有强有力的应变能力的方向努力。
顺序 2	因人设定目标 <ul style="list-style-type: none">采用 ILU 基准，与部下一起共同实现提高、扩大技能的目标（例如：1 个人 3 个工序、1 个工序 3 个人、整个工序 3 个人）
顺序 3	有计划的开展 <ul style="list-style-type: none">不是设想而是把握每一个人的要求，鼓励部下每个人都有计划地追踪 PDCA 循环情况。
顺序 4	事前对应 <ul style="list-style-type: none">以生产计划及所需人员发生变化的信息为基础，探讨操作程序的编制，预先进行操作熟练程度的训练。例如：在接受了支援者及新员工后，在准备为谋求早期战斗力而进行的训练程序的同时，还应设定并指导接收新人的程序，并对这一情况进行追踪。



完成状态的描述：

* 灵活地应对生产计划，有计划地实施操作规程、训练计划，就能够应对变化，顺利地开展经营活动。

应有的模式 只在必要的时候，生产后工序必要的产品
原则 1 按计划生产

原则 II 设备异常停止的排除

（解说）

为了保证 100%地发挥设备的功能及性能，操作人员应对设备的正常状态十分了解，经常将设备维持在最好状态。

顺序 1	初期清扫（在原处标上 F） <ul style="list-style-type: none"> 在不合格的部位标上了 F 即为需要清扫、检修。
顺序 2	发生源、困难部位的对策 <ul style="list-style-type: none"> 对垃圾、污垢、飞散物所采用的对策即改善、清扫。
顺序 3	清扫、注油、制定切实可行的标准 <ul style="list-style-type: none"> 制定切实可行的行为基准，准备维护设备的基本条件（检修周期等都要标准化） 还应明确必需的技能 and 工时。
顺序 4	教育、总检修 <ul style="list-style-type: none"> 根据基准书进行检修教育及设备的总检修。 将充分发挥设备能力及大幅度降低故障、不合格率作为工作目标。
顺序 5	自己检修（制作基准书） <ul style="list-style-type: none"> 明确与专业检修员的任务分担后，制作检修标准，按照检查表进行检修，实施自主管理。

F 标记

不合格品发现的地点

发现序号

发现日期 年 月 日

设备代号

不合格的内容摘要

发现人



完成状态的描述：

- * 为了使异常停止成为零，应把握故障、不良的主要因素，明确与专业检修的任务分担，按照检修基准书的要求，切实维护管理好设备并对设备加以改善。

应有的模式 只在必要的时候，生产后工序必要的产品

原则 I 按计划生产

原则 II 遵守生产节骤

(解说)

为了按计划完成生产任务，就一定要遵守生产计划中所确定的生产节骤。

顺序 1	标准操作方法的设定 <ul style="list-style-type: none">• 把握好生产计划、生产节拍、净制造时间（制造一个产品的时间）。• 依据原单位设定标准操作方法（编制、组合）。
顺序 2	把握实际业绩 <ul style="list-style-type: none">• 对照计划把握好生产的进度，时间的安排。• 针对计划把握生产进度，按时产出。
顺序 3	差异分析与改善 <ul style="list-style-type: none">• 通过发现节骤慢了（技能、质量、设备）及 A、B 班之间产量的差异、浪费、工作费劲等现象，分析其原因后加以改善。
顺序 4	阻止异常情况的继续 <ul style="list-style-type: none">• 修订标准操作书等基准。• 是否正常或异常现象实施一目了然的管理。



完成状态的描述：

* 在配置适当人员的条件下，通过标准化的操作就能够遵守生产节骤。

应有的姿态 只在必要的时候，生产后工序必要的产品

原则 I 按计划生产

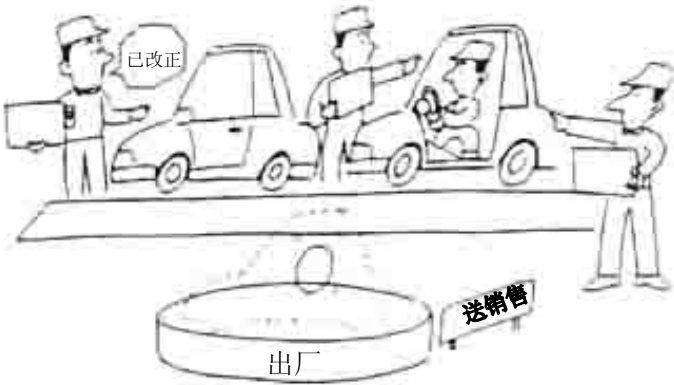
原则 II

遵守工作顺序

(解说)

为了按计划生产及向下工序移送产品，必须遵守生产计划中已确定的生产顺序。因此，一定要消除跳出生产线的现象。另外如果发生了跳出生产线的现象应立即更正，返回到生产线来，并追究原因采取对策。

顺序 1	• 出厂基准（生产线可否修正的基准）以天、星期、月为单位定期把握出厂的质量状态，将问题按轻重缓急排序逐一解决。
顺序 2	• 在发生紧急情况时暂定处理对策可采用强化本工序内的检查，尽可能在生产线内部进行修正。
顺序 3	• 采用 5 言主义追究问题发生的原因，并探讨、实施包括向前工序反馈的恒久对策。
顺序 4	• 实施对策后，要确认并评价对策的效果及不再发生的情况。（观察操作、出厂不合格的数据及其它）
顺序 5	• 改订标准操作书及其它基准类文件，进行 4M 条件管理。
顺序 6	• 实施对策后，要继续观察对策内容的维护情况。



完成状态的描述:

* 当在自己所工作的工序内发现了不合格现象时，应立即反馈，并在生产线内进行修正，以切实防止问题再度发生。

应有的姿态 只在必要的时候，生产后工序必要的产品

原则 I 将库存降到最低

原则 II 推动小批量化生产

(解说)

进行批量生产的部门，要能够应对生产先导时间缩短及灵活生产的局面。

顺序 1 把握现状

通过对连续工作及步行路程的分析来把握批量尺度以及步骤的实际状态。



顺序 4 标准化

改善的效果满意则应整理 4M，改订标准操作书。并按新的标准操作书训练操作者。



顺序 2 浪费的分析

将掌握的现状分层为内部步骤、外部步骤、浪费三个方面。尽可能减少操作的时间。

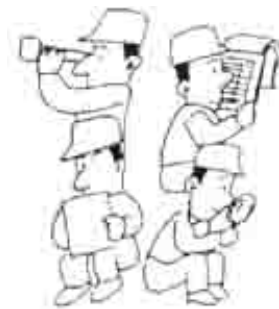
压制工作分析表

不清	要素操作	读数时间	净时间	分类			改善课题
				内	外	浪费	
(3)	关闭开关	24.02					装上模具
(4)	拆开空气软管	24.12		○		○	一步到位
(5)	整理空所软管	24.40					

顺序 5 效果的确认、维持、继续

确认改善后的步骤效果与生产线小批量化的结合状态。

按照改订后的标准操作书定期观察步骤，推动进一步的改善。



顺序 3 改善与评价

根据已决定的任务分担情况，由每个承担部门实施改善措施，由相关的人对步骤进行观察并评价改善的效果。



完成状态的描述: _____

* 通过缩短步骤的时间，可以灵活地应对经常发生的批量变换等生产变动情况。

应有的模式 只在必要的时候，生产后工序必要的产品

原则 1 将库存降到最低

原则 II 在工序内将库存量降到最低

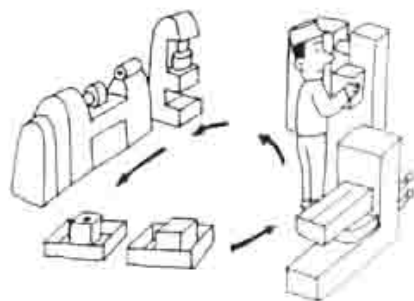
(解说)

为了将工序内的库存量降到最低，应在工序内形成以“同期化生产”为目标，让“制品处于流动”，不停滞的状态。

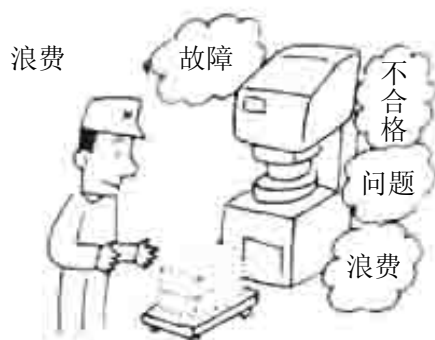
- 顺序 1**
- 明确本工序内所允许的库存标准数量。
 - 削减超过规定值的库存量。



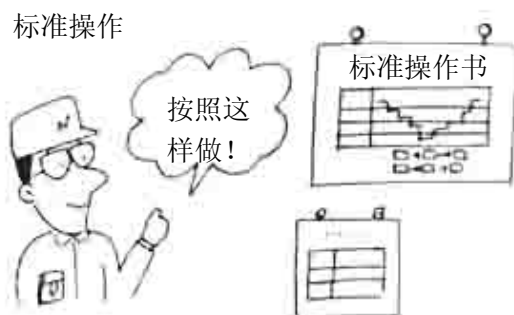
- 顺序 3**
- 制定改善妨碍循环的要素的对策方案，形成同期化生产。



- 顺序 2**
- 为了同期化生产，必须剔除妨碍本工序内循环时间的因素（包括：骤停、不合格品、操作时间散乱等）。



- 顺序 4**
- 改订操作标准书



完成状态的描述：

*严格遵守工序内库存的标准值，顺畅地向下工序流送产品。
(不良为零、骤停为零、故障为零)

*1

同期化生产：前、后一道工序在库存量为零的状态下同步生产。

应有的模式 只在必要的时候，生产后工序必要的产品

原则 1 将库存降到最低

原则 II 将工序之间的库存量降到最低

(解说)

为了让工序之间的库存量降到最低，要明确实际库存量与理论库存量的概念。

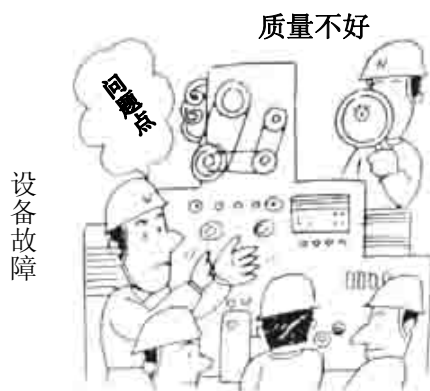
顺序 1 决定工序之间库存量的基准。
实施定位管理。



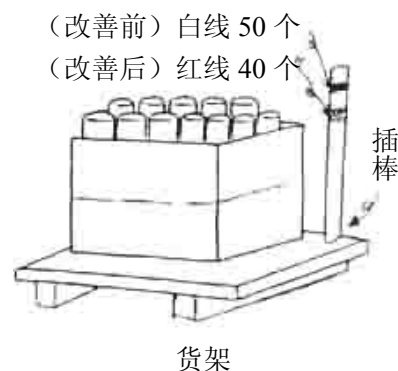
顺序 3 针对妨碍信赖性的要素进行改善。



顺序 2 为削减库存量，要消除设备故障、
质量不良等妨碍工序信赖性的要素。



顺序 4 重新审视工序之间的库存基准，
阻止库存的增加。



完成状态的描述：

- * 严格遵守工序之间的库存基准值，顺畅地向下工序流送产品。
在安全库存量为零的状态下进行生产。

应有的模式 用最少的资源制造

原则 I 用最少的人员生产

原则 II **实施倍率的最小化**

（解说）

为了用最少的人员进行制造，就必须追求，最有效地使用人、物、设备，高效率地生产。

顺序 1	通过观察操作使浪费表面化 <ul style="list-style-type: none">了解规定的操作与实际操作差距，找出浪费的原因。主体操作应遵循动作经济 4 原则。
顺序 2	制定分析及改善方案 <ul style="list-style-type: none">按轻重缓急排列问题，特别要追究发生随带操作及功率损耗的原因，并采取对策。
顺序 3	改善的试运行及实施 <ul style="list-style-type: none">用试运行的方法来验证把握效果，争取达到预定的目标。在操作改善中，不能节省的浪费部分应在工夹具和设备以及配置改善中采取有效对策。
顺序 4	标准化的遵守 <ul style="list-style-type: none">改订标准操作书，根据新的标准操作书训练员工的技能。并观察、追踪新标准操作书的执行情况



完成状态的描述：	
<ul style="list-style-type: none">* 不产生附加值的部分全部是浪费，均应加以改善，这与将人员用量降到最低有关。* 标准操作方法应经常审查、改善，使其水平天天提高。* 通过经常实际测量操作时间把握实施倍率，再根据这些进行技能训练，形成不浪费地操作编制。	

原则 I 用最少的人员制造

试制人员的最少化

(解说)

将过去的新车和新部件以及新设备所形成的技术诀窍作为基础，用于试制工作的改善，制定出用更少的人及费用的试制工作计划。另外，在从试产到正式投产的各个阶段谋求能顺利地实现预订目标的管理方法。

顺序 1	<ul style="list-style-type: none"> 在试制各个试作项目中与技术部门协作共同制定 Q、D、C 中具有挑战性的目标，去除了准备项目就可以制定成熟计划了。上次试制中的优点应尽量反映在本次的试制计划中。
顺序 2	<ul style="list-style-type: none"> 生产准备业务以及小型操作的检查试验中可采用试操作熟练训练用的标准进行试运作。
顺序 3	<ul style="list-style-type: none"> 在实施阶段，可针对每一试操作阶段中的 Q、D、C 标准所产生的实际效果以及熟练程度的进展情况，实测工时，并分析与计划的差距。
顺序 4	<ul style="list-style-type: none"> 将每次试操作中发生的问题列成表，在反馈到源流的同时，实施对策方案。
顺序 5	<ul style="list-style-type: none"> 为了在下次的试制中能反映出来，生产标准业务及熟练程序的训练方法等均应标准化。

技能训练计划表

操作者人名									

质量指标

目标

实际业绩

差距分析

1 试 2 试 完成

好

完成状态的描述:

- *各项试操作每天的进展情况应一目了然，目标及实际业绩、应对策略要明确。
- *生产准备工作要标准化，进展情况要进行管理。
- *试制要用更少的人员及更低的费用来进行。

应有的模式 用最少的资源制造

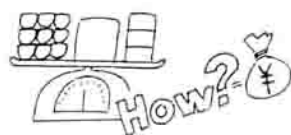
原则 I 用最少的人员制造

原则 II 合格品的最大化

（解 说）

严格遵守规定的使用量，让所用的材料（直接材料、间接材料）的浪费降到最低。让这些规定中所包含的浪费表面化并协助技术部门对这种浪费现象加以改善也是很重要的。

- 顺序 1** • 实施原单位管理，让浪费现象表面化。



- 顺序 4** • 设定合格品改善的目标值，并以此为据编制实施计划。

产 品	零 件	材 料 材 质	使用量 A (吨) 采购金 额	消耗量 B (吨) 损失额	完全率 $\frac{A-B}{A}$ A	公 司 内 损 失 额	改 善 课 题	加工技术 现状讨论	讨论 结果

- 顺序 2** • 分析规定值与实际值之间的差异，并采取对策。



- 顺序 5** • 与技术部门协作，分析，实施对策。

（喷剂材料的选择）



- 顺序 3** • 将对策方案编入 4M 的标准操作书中去。



- 顺序 6** • 以变更过的设定值为基准，改订标准操作书。



完成状态的描

- *实施使用材料的原单位管理。
- *经常维持损耗最少化及改善的良性循环

应有的模式 用最少的资源制造

原则 I 将设备、工夹具的周期循环成本降到最低

原则 II

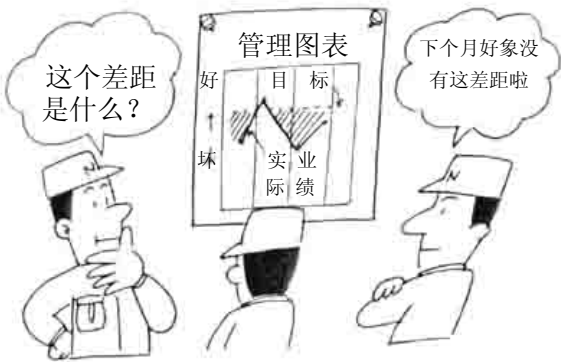
低价、长期地使用

（解 说）

对设备、工夹具等的运行成本实施预决算管理，将能耗费用及维修费用（保养、修理、清扫等）等发生的费用降至最低。另外为了能长期使用，应切实进行自主保养等维护工作，以防止设备的恶性老化。

顺序 1	• 实施能耗费、维修费、工具费等的预决算管理。
顺序 2	• 针对目标，分析实际业绩与目标的差距，并实施对策。
顺序 3	• 确认效果，将对策方案编入运行操作方法及自主保养基准书中。

（附注）为长期使用而进行的自主保养部分，请参照原则 II 中“设备异常停止的排除”。



完成状态的描述：

*成本的异常情况应立即弄清楚。

*自主保养的方式应固定下来。

有的模式 重视人材
原则 I 营造既让人安心、又不勉强过劳的工作环境

原则 II 确保安全

（解 说）

灾害和事故是由人的因素和机械、环境的因素并发的。所以我们有必要努力寻找日益表面化的灾害及事故的根本原因并努力消灭它。

另外，寻找潜在的原因并采取对策也十分重要。

<p>顺序 1</p>	<p>贯彻安全卫生管理的 3 个要点</p> <ul style="list-style-type: none"> • 整理整顿：处理工作场地内不要的东西，让需要的东西在需要的时候处于高效安全的状态。 • 检修整備：通过检修，发现不安全状态及不安全行为，并追究其发生的原因，对其进行整顿。 • 标准操作：设定不浪费、稳定、不勉强的标准操作，并指导教育操作者遵守这些操作规定。
<p>顺序 2</p>	<p>开展有效地提高操作者安全意识效果的活动</p> <ul style="list-style-type: none"> • 有效地实施安全晨礼、灾害速报、安全教育、安全推动员制度、安全提案、PR 活动、危险预警活动等，不松懈地经常让操作者保持安全意识。
<p>顺序 3</p>	<p>对表面化的不安全因素采取对策</p> <ul style="list-style-type: none"> • 寻找自己操作工序内的不安全因素，并对所发现的不安全因素采取对策（含教育、辅导等）。 • 将已发现的不安全要素进行分项整理并采取包括教育及指导等对策。



完成状态的描述：

- *为了提高安全意识，要定期开展 5S 活动及危险预警活动，对每个操作者进行安全卫生教育，提高他们对危险的高度警惕。另外还应有效地实施安全巡查。
- *深挖隐藏在工作场所内的不安全因素，并采取对策。

应有的模式

重视人材

原则 I

营造既让人安心，又不勉强过劳的工作环境

原则 II

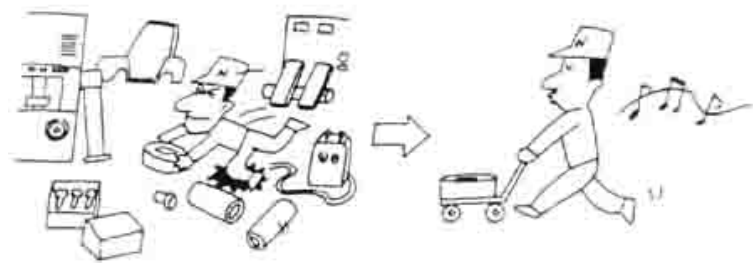
消除难度过高的操作方法

(解说)

难度过高的作业是不能保证稳定操作的，不仅会成为导致 Q、D、C 散乱的原因，还由于给人的身体造成额外负担而形成妨碍生产的原因。

针对这一情况，一般采取分散在现场的工作量让工作团体的成员协作完成，并采取向下一期的样板及设备计划反馈的对策。

顺序 1	• 在自己操作的工序内将费力操作、笨重操作、操作性及操作姿式不好的操作方法消除。
顺序 2	• 对上述应消除的操作方式进行定量的评价（操作负担基准等）把握改善要点并决定应优先采取对策的操作方法。
顺序 3	• 探讨、实施改善方案。 审查标准操作书，由实施改善的班组协助技术人员对设计方案的变更、助力装置参考方案、材料分割方案、操作编制的想法、设备的改善、工具的改善等进行改善。 • 实施技术人员与操作改善人员的协同工作。
顺序 4	• 确认效果，如果可行就可以改订标准操作书了。
顺序 5	• 要反馈至下次制造的新车型的生产过程中并在设备计划中反映出来。



完成状态的描述：

*定量掌握费力操作、笨重的操作、操作性及操作姿式不好的操作等费力的操作方法，将这些内容反馈至下次制造的新车型的生产中以及设备计划中，以形成良性循环。

应有的模式 重视人材
原则 I 培养人材

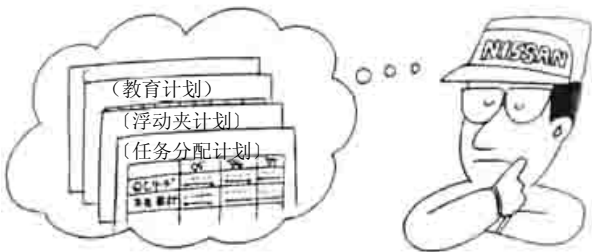
原则 II

教育、训练、活用

（解 说）

重视每一个人，让每个人的能力在工作中得到充分发挥并有所进步，所以有必要在所有的领域对员工进行专业的培养。因此有计划地、持续性的教育、训练是很重要的。

顺序 1	掌握教育训练方法及设定目标 <ul style="list-style-type: none">制定个人管理表、技能训练计划表。增加 JIT。
顺序 2	教育训练的实施（OJT、LFF、JT、自我启发） <ul style="list-style-type: none">按照标准操作实施 OJT。让员工接受适当层次的教育及专业教育。让员工接受通信类常识的教育并能灵活应用
顺序 3	技能、知识的评价 <ul style="list-style-type: none">检查日常的工作掌握日产技能验证工作的技巧。将结果在适当的评价中反映出来。
顺序 4	提高档次 <ul style="list-style-type: none">分担合适的工作并反映在循环计划中。另外，让员工接受更高层次的教育及专业教育。



完成状态的描述：

* 确立因人施教及提高技能对策的计划，并按照这个计划持续地开展员工教育、训练。





应有的模式 重视人材
原则 I 培育人材

原则 II 针对小集团活动营造工作场所

（解 说）

支撑着企业活动的是人。

另外、能够将企业和人结合在一起的是日常工作的车间，是企业的生存与发展以及个人工作的基础。

<p>顺序 1 根据科长、工段长提出的目标、方针，回顾自己所在车间的具体情况制定出应执行的目标、方针。</p> 	<p>顺序 4 设法像打高尔夫球那样去竞争。</p> 
<p>顺序 2 让每个人具体地了解自己的任务，各自联系 C&J。</p> 	<p>顺序 5 达到了目标后，应向下一个目标继续迈进。</p> <p>成功！</p> 
<p>顺序 3 持续进行才能达到目标。 让分步管理内容一目了然。</p> 	<p>* 不停留在维护现状，经常应对变化才会成长。 * 形成效率不断提高的团体。 * 完成状态的描述： 所欲言，团队的工作才有透明度。</p>

附表、组长的日常活动

(1) 一天的活动

	工 作	目标的完成				培养部下
		S	Q	D	C	
工 作 开 始 前	① 确认前几天的SQCD与今天的工作、竞争情况。 • 确认从反对方通知的事项 ② 做体操 ③ 晨礼 • 布置当天的工作、指示及 SQCD 的信息 • 通知大家：惯例活动等联络事项	• 确认灾害速报及全员是否领悟。 • 全员参加体操 • 说明灾害状况告之大家确保安全 • 掌握部下的健康状况	• 确认前几天的质量情况 • 确认变更要点 • 说明前几天的质量情况，指示今天质量保证的要点	• 确认到今天为止的生产状况及当天的生产计划 • 确认实验操作及结果 • 说明到今天为止的生产状况展开今天的生产计划及勤务体制 • 确认实验操作及结果	• 确认支援人员的出、入。 • 掌握出勤情况确认操作编制 • 说明操作编制的变更	• 确认计划的空间 • 提供话题，与部下进行积极地沟通。 • 介绍新员工、支援者
工 作 中	④ 确认开始操作检查的结果 • 确认并追踪操作者对上一班操作检查的结果 ⑤ 掌握生产（QCD）的状况 订立生产批量的实施计划 ⑥ 巡视工作场所 ⑦ 实施操作的观察与改善 • 根据改善计划，观察、改善操作状况 • 如有必要与上司或相关部门联系进行调整 ⑧ 当发生异常情况时，实施处理及对策 • 实施暂定处理方法 • 寻找原因，对发生源采取对策 • 如有必要与相关部门协作处理	• 检查是否形成了轻松的工作环境（5S、证明、温度、换气等） • 核查追踪安全着装情况 • 改进笨重操作 • 当发生安全问题时立即向工段长报告并妥善处理	• 用千分尺检查、确认量具精度 • 确认本工序流向下一道工序的质量状况 • 按管理项目一览表确认自己的操作方法 • 掌握损毁品的状况（零件、数量） • 检查贯彻 • 标准操作 • 审查标准操作 • 对发生源实施对策 • 首先指示自己所在工序的实施对策，防止不良品流向工序，并立即与工段长及检查部门的有关人	• 检查设备、工夹具的运作状态，通过量具确认 • 掌握每个时间段的生产实际业绩 • 按标准检查半成品库存、零件库存情况 • 改善库存、半成品零件的状况 • 进行设备的预防保养 • 当发现设备异常时，立即与维修部门联系。当对方回答需要较长时间时，应立即向工段长报告并妥善处理。	• 发现并改善能源浪费的问题 • 协助操作工具的管理 • 采用 IE 分析法改善浪费、不稳定、费力的现象 • 讨论操作编制	• 与部下交换意见 • 确认新员工及支援者的工作 • 指导改善的要点

			员联系			
--	--	--	-----	--	--	--

	工 作	目标的完成				培养部下
		S	Q	D	C	
工 作 中	⑨实施提高、扩大技能的教育及指导 <ul style="list-style-type: none"> 按照提高技能的实施计划进行训练 					<ul style="list-style-type: none"> 订立训练计划 采用标准操作书训练 进行追踪与评价
	⑩为了提高自身的技能及向部下传授技能应对操作很熟悉 ⑪实施经费预算的管理 ⑫实施与事务有关的业务活动 ⑬参加科室的联络会议				<ul style="list-style-type: none"> 对照预算了解实际业绩并整理各费用项目的数据 	<ul style="list-style-type: none"> 指导 QC 小组活动
工 作 结 束 前	⑭确认下班时的各类生产数据并汇总报告 <ul style="list-style-type: none"> 确认当天完成的工作业绩，并整理出下一个工作时间内必须处理的工作内容。 ⑮确认向对方通知的事项 ⑯下班时的处理事项 <ul style="list-style-type: none"> 确认 5S 状况及实施下班检查 ⑰下班小结会 <ul style="list-style-type: none"> 明天需联络的事项，确认安全状况。 	<ul style="list-style-type: none"> 将与安全有关的情况记录在安全卡上 整理、整顿现场 确认安全状况 	<ul style="list-style-type: none"> 整理质量方面的信息并记录在活动板上 提出针对本工序不合格现象的对策及步骤情况 	<ul style="list-style-type: none"> 整理与生产实际业绩、设备工作率相关的信息并记录在活动板上。 提供生产实际业绩的信息 	<ul style="list-style-type: none"> 整理原价与生产有关的信息并记录在活动板上 提供操作编制、改善步骤、设备故障等信息 	<ul style="list-style-type: none"> 记录出勤实际业绩 提供人员调动、支援、教育的信息 收拾工具、整理、清扫工具箱 确认计划的空间 结束一天的工作

(2) 1 个月的工作

	工 作	目标的完成				培养部下
		S	Q	D	C	
上 旬	①汇总上个月的各项生产指标，对照 C&J 回顾上个月的各项活动。 •分析计划与实际业绩的差距，并反映在今后的工作中提请注意。 ②着手新计划的编制 •检查新计划的编制情况，制定针对问题的对策。	• 分析上个月有关安全卫生方面的数据。 • 追踪标准操作指导书规定的有关内容。	• 分析上个月的质量数据。	• 分析上个月的生产实际业绩，生产线停顿、设备工作率、库存等数据。	• 分析有关上个月的生产（劳动生产率、材料，损耗，经费及其它）等各类数据。	• 回顾上个月有关提高、扩大技能教育的实际业绩以及 QC 小组活动的实际业绩，并反映在本月的计划中。 • 根据人员的替换及操作的变更情况，实施操作指导。
中 旬	③召开生产性会议 • 在上个月成果的基础上讨论、确认本月及下个月的有关改善活动。 ④所需人员计划的实施 •对照目标，与工段长协商、调整。 ⑤实施 KY 活动 ⑥推动提高技能措施及改善活动的开展。	• 召开安全会议。 • 实施危险预警训练。 • 实施安全巡检。 • 追踪标准操作指导书规定的有关内容。	• 召开质量会议。	• 召开质量保证会议。 • 召开生产会议，讨论有关下个月的生产体制及人员计算依据。 • 计算需要的人数并确定下个月小组的人员。 • 按照改善计划实施改善工作。	• 召开降低原价的会议。	•指导 QC 小组的活动。 • 推动小组的技能提高及技能扩大。 • 让部下参与教育。
下 旬	⑦准备下个月活动计划所需的帐票类物品。 ⑧开展与总务有关的各项业务。	• 申请保护类工作。		• 确认库存，申请生产所用的材料。	• 讨论下个月的工作编制方案。 • 确认下个月的改善计划。 • 讨论需支援人的数量。	• 确认提高、扩大技能的计划。 • 确认教育计划。 • 汇总出勤、工作的实际业绩。 • 确认计划空间并在小组内调整。

(3) 一年的活动

月	项 目	内 容
1	1. 检查评价	确认上一年的实际业绩（相对工作顺序）回顾工作程序，制定备查方案，出席工段内的调整会议。
2-3	2. C&J（回顾年度目标及对策）	确认本年度的业务实施状况的成果及应反省的事项。
3	3. 接收新毕业大学生的计划	根据人员配置方案做好接收新员工的准备。与指导员、新领导洽谈并考虑教育、操作编制方案。
3	4. C&J（下一年度目标及对策的方案确立）	制定有关安全卫生、提高提高、降价原价、提高生产性能及出勤率、QCC、提案、车间教育等对策及方案。
6-7	5. 全国安全同 6. 设备管理月	制作车间的 5S 及消灭不安全操作的广告牌，参加安全誓言宣誓仪式并将誓言内容付诸整周的行动中。 设备的总检修活动等，制作、张贴广告、标语。召开改善事例发布会。
7-8	7. 暑期休假指导	防止交通事故，防止因游泳发生的海难事故，组织学习会等。
9	8. C&J 的中间检查	确认半年的业务实施情况。回顾下半年计划的内容。
9	9. 审查评价	确认本年度上半年的实际业绩（相对工作顺序）制定备查方案，出席工段内的调整会议。
9-10	10. 全国劳动卫生周	回顾环境整顿、促进健康、标准操作书、异常处理标准书等。
11	11. 质量月	工厂的质量活动、损毁品的展示、制作广告、制作海报，组织学习会。
12	12. 年底年初休假指导	防止交通事故、防止酒后驾驶。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

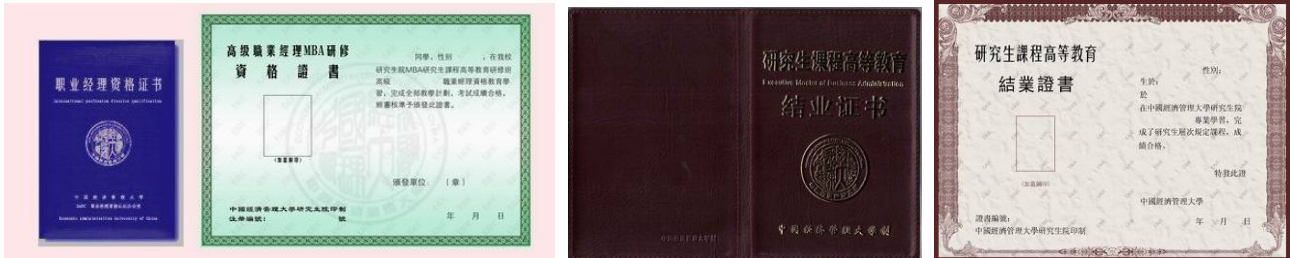
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。