

<<现场管理十大利器>>

图书基本信息

书名：<<现场管理十大利器>>

13位ISBN编号：9787111391234

10位ISBN编号：7111391233

出版时间：2012-8

出版时间：机械工业出版社

作者：徐明达

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<现场管理十大利器>>

内容概要

《徐明达现场管理丛书：现场管理十大利器》提供了有效改进现场管理的十大利器,指导生产主管怎样从平面布置上节约成本、怎样向流水线要效率、怎样减注多余的动作要素、怎样压缩工作流程中的关键路线.....切实帮助生产主管解决生产现场中存在的问题,以最低的成本投入取得最好的改善效果;同时为生产主管提供分析和解决问题的正确思路与方法,指导他们科学合理地创造更快、更好、更顺的生产局面。

<<现场管理十大利器>>

书籍目录

一、老板和员工眼中的生产主管（一）生产主管的八种类型（二）老板欢迎的五种主管（三）老板不喜欢的四种主管（四）员工喜欢的五种主管二、生产主管的炼金术（一）生产主管的角色（二）生产主管的五种管理技巧（三）三种层次、三种语言、三种声音三、生产主管的知识结构（一）T形结构（二）知识蛋（三）复合型生产主管的四大要求（四）生产主管的七大管理能力（五）生产主管必备的六大时代精神第二章增益策略：现场分析一、现场问题面面观二、怎样进行现场分析和诊断（一）现场分析的六个方面（二）现场诊断的五个重点三、合理布置工地的诀窍（一）如何布置工地（二）创造良好的工作环境（三）工业色彩的运用（四）车间色彩的设计（五）车间设备布置原则四、现场分析的"六何法"及四种技巧（一）六何分析法（二）分析的四种技巧第三章现场管理十大利器（上）利器一：生产流程查一查（一）根治推诿扯皮（二）流程图的绘制（三）流程图的分析（四）总流程图的绘制（五）流程图的作用（六）贯彻流程图的好方法——述职报告利器二：平面图上找一找（一）工厂总平面布置的原则（二）物料流向图布置法（三）车间布置利器三：流水线上算一算（一）向移动方式要效益（二）向流水线要效益利器四：动作要素减一减（一）从包饺子和插秧谈起（二）如何实现动作经济（三）动作经济原则与动作要素关系（四）动作测定方法利器五：搬运时空压一压（一）搬运非常重要（二）搬运方便系数（三）搬运损耗的原因（四）消除搬运损耗的对策（五）改善搬运的必要性、原则和方法（六）合理化搬运第四章现场管理十大利器（中）利器六：关键路线缩一缩（一）关键路线法（二）关键路线图的绘制（三）生产线为什么会不平衡（四）作业时间的估算（五）怎样缩短关键线路（六）关键线路法的主要用途及实例利器七：人机效率提一提（一）人机联合分析（二）人机联合分析着眼点利器八：现场环境变一变（一）现场管理系统与三大要素（二）人、物、场所的最佳结合（三）定置管理的特点、类型和原则（四）定置管理的六项活动和两套技术（五）定置管理设计原则（六）六项活动的效用第五章现场管理十大利器（下）利器九：目视管理看一看（一）看板管理（二）目视管理利器十：问题根源找一找（一）工序控制及生产主管的职责（二）质量改进和8D工作法（三）CIP活动的工作步骤（四）海尔的"日清日高"管理法第六章生产主管赢在思路一、系统思考的妙处（一）系统思考的能力（二）系统图的妙用二、创造并不神秘（一）奇妙的右半脑（二）头脑风暴法三、阻碍人创造力发挥的三大鸿沟（一）认识上的鸿沟（二）文化上的鸿沟（三）感情上的鸿沟四、创造发明的三个阶段五、十二思路提示法（一）加一加（二）减一减（三）扩一扩（四）缩一缩（五）变一变（六）改一改（七）联一联（八）学一学（九）代一代（十）搬一搬（十一）反一反（十二）定一定六、用PDPC法打开思路（一）什么是PDPC法（二）PDPC法的优点（三）PDPC法的分类（四）PDPC法的运用及实例（五）PDPC法的实用价值后记参考文献

<<现场管理十大利器>>

章节摘录

(一) 生产主管的角色 生产主管担当着三个角色, 这三个角色的功能如下所述: 1. 人际关系的角色 (1) 头脸人物。

生产主管常因是企业的法人代表或形象代表而需要执行一些法定的或社交性的任务, 比如欢迎访问者、代表组织签署法律文件等。

(2) 发言人和领导者。

生产主管也常被要求扮演企业高层领导者的角色, 这个角色功能包括了聘用、训练、激励及指挥员工等行为, 代表企业领导执行有关的活动。

(3) 联络人。

联络人是指生产主管扮演与外界个人或机构之间联络与协调的角色。

这个角色定义为搜集外界信息, 及时获得对生产主管有用的信息。

这些外界的个人或机构, 包括顾客、供应商、政府机构以及大众媒体等。

上述这三种角色, 都需要生产主管处理好人际关系, 做好沟通工作。

2. 信息的角色 (1) 监控者。

监控者的角色是指生产主管通过广泛的信息搜寻, 获知与其工作相关的最新信息。

其取得信息的途径, 通常包括阅读报章杂志、相关报告, 以及与他人的沟通交谈。

生产主管把所有的信息汇总之后, 再通过自己的思考, 然后决定从哪个方面入手, 从哪里跟进。

(2) 传播者。

生产主管也是传播者, 将信息传播给组织内的成员。

做到上情下达, 下情上达。

这就要求生产主管善于传达和沟通。

(3) 发言人。

由于生产主管对外代表组织, 所以有时他们也扮演发言人的角色。

通过发言人的角色, 生产主管将组织内的信息传达给组织外部的个人或机构。

从某种意义上说, 发言人与企业头脸人物的角色非常相似, 然而, 这两者还是有本质上的不同。

当生产主管扮演企业头脸人物的角色时, 大家对其的定义就是: “他是组织的象征。”

一旦转换为发言人的角色, 则强调信息与沟通的作用。

3. 决策的角色和功能 决策可以说是生产主管工作的基本内容。

生产主管每天的工作都会包括许多决策。

决策角色要求生产主管是创业者、问题处理者、资源分配者与谈判者等。

(1) 生产主管是创业者。

生产主管会引发并推动企业绩效的变革, 并开发新的发展机会或开展新的计划。

通过创业者这一角色, 生产主管可将企业提升到一个新境界。

虽然创业者的角色往往不可避免地带有某种程度的风险, 但它却常能让组织突破现有的瓶颈。

(2) 生产主管是问题处理者。

作为一个问题处理者, 常常要扮演裁判、问题解决者与调停者的角色。

生产主管要采取某些行动以应付先前未预见的问题, 避免某些问题恶化。

(3) 生产主管是资源的分配者。

由于组织的资源有限, 面对组织成员对资源的超额需求, 生产主管必须扮演资源分配者的角色, 具体负责分配人力、物力、金钱等资源, 预算的编制与核定便是一个最典型的范例。

(4) 生产主管是对外谈判者。

在企业必须与其他组织商谈以争取自身利益时, 生产主管便以企业代表的身份和其他组织进行谈判。

(二) 生产主管的五种管理技巧 企业里的人员可以分为三个层次, 分别是决策层、管理层和执行层。

这三个层次对管理技巧的要求是不一样的。

生产主管的管理技巧主要有以下五种。

1. 专业技巧 对生产主管来说, 必须具有过硬的专业技术。

<<现场管理十大利器>>

不但需要了解所属部门的任务，更要对所需的专业技术知识有较多的研究。

一个班组长，首先要钻研专业技术。

生产主管应该是这一团队中技术最全面的，要做到“十八般武艺精通”。

如果技术不全面，工人就会不服气。

所以基层管理者的专业技术是第一位的。

2.人际技巧对于生产主管来说，只有专业技术还不行，还要有处理人际关系的技巧，要处理好人与人之间的关系，否则即使拥有再多的专业知识，再丰富的工作经验，也不能带领团队圆满地完成工作目标。

在与下属进行沟通的时候，生产主管应该做到：率先表明自己的看法，交流次数要多但每次花费的时间不宜过长，让员工帮助自己解决问题，不要当面训斥部下，要给下属解释和说明的机会，用一些小技巧比如小礼物或感谢便条来加强与下属的关系。

3.概念性技巧 我们的时代是快节奏的时代，没那么多时间说废话，主管要学会说短话、说真话，提高传达和阐述的效率，能针对某一时期的问题或某个目标，提炼出简明扼要、鼓舞人心的奋斗口号或指出解决问题的方向，这样，下属容易理解，执行起来也就顺畅得多。

4.缜密系统的思考能力 这项能力主要针对中高层管理者而言。

工作不可能一帆风顺，为了解决发生的问题，最重要的是要有冷静、缜密、系统的思考能力，将目标层层分解，考虑到各种可能性，要有“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的缜密，才能作出正确的判断。

5.诊断性技巧 诊断性技巧就是看病的技巧，是能够发现问题、找出问题，分析原因、找出主要原因，并加以解决的能力。

这种技巧对于高层管理者来说十分重要。

到一个下属单位，要能很快指出他们的问题所在和解决方向。

(三) 三种层次、三种语言、三种声音 公司的决策层、管理层和执行层，其使用的语言是不一样的。

1.决策层用的是货币语言 决策层也是经营层，他们关心的是经营效益，而效益是用货币来表现的，所以他们谈论的话题往往以效益为中心。

2.管理层用的是专业语言 管理层善于用专业词汇来反映工作情况，表现工作成绩。

比如一个品控部门经理，他所考虑的是产品优等率是多少、合格率是多少、返工率是多少、用户满意度是多少等问题。

3.执行层用的是实物语言 执行层只需要考虑自己今天干了多少活，比如做了多少双皮鞋、多少件服装，修理了多少台机器等。

4.管理层要学会三种语言 作为中层管理者的生产主管来说，仅仅使用一种语言是不够的，因为生产主管是承上启下的，对决策层要讲货币语言，对执行层要讲实物语言。

例如对决策层提一个合理化建议，建议开展一个提高质量降低成本的活动，强调的应该是能取得的经济效益，即货币语言。

比如：“我的这个措施能为企业带来不菲的经济效益，能节省成本200万元！”

”总经理听到这样的话，马上就会两眼放光，以极大的兴趣来支持你！

而对执行层则应强调实际生产任务的执行情况，要说实物语言，比如对执行层说：“一星期不能多于一个废品，否则，就会超过废品率指标！”

”5.管理层要会发三种声音：面对部下，应站在经营者的立场上，用领导者的声音说话；面对经营者，应站在部下的立场上，用部下的声音说话；面对直接上司，应站在部下和上级辅助人员的立场上讲话。

P11-14

<<现场管理十大利器>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>