

《现场观察》

图书基本信息

《现场观察》

前言

中国在过去30年中，经历了一场史无前例的爆发式经济增长，三一重工追随中国的发展脚步，快速地成长为一个市值排名全球500强的民营制造公司，并且在全球市场与其他制造公司竞争。我们随着时代的进步，已经逐步进入新的纪元。中国目前需要的不再只是更多的产能，还包括工厂、工人和生产线。当市场逐渐趋向成熟，中国需要的是提高中国制造的质量以及应对客户需求快速变更的柔性化生产方式。同时，中国还需要大力提升劳动生产效率，因为中国的劳动成本增加了，工人少了。如果不这么做，今后我们将难以复制这30年所创造的经济奇迹。在三一公司，我们围绕着未来反复思考、积极探索，走了很多弯路，最终发现了沃麦克博士的精益思想，这立刻在全集团掀起了一场精益风暴，并随之发展成了精益革命。我们决定在三一重机事业部的临港产业园区，强力推动一系列精益生产和精益管理的实验。我们尝试在没有返工的情况下，制造出零缺陷产品，一方面满足变化繁多的客户订单，同时也减少制造每台挖掘机所需的人力、空间、库存、时间和资本投入。不增加固定资产的投入（如机器人等）但又要提升生产效率，意味着我们必须重新思考工作的方法和管理方式。在追赶目标的途中，我们从沃麦克博士刚刚译成中文的新书《现场观察》获得了很大的启发。沃麦克博士在书中的许多章节中，详细阐述了一个管理者该如何实践用较少的资源，去创造更大的价值。他和他的MIT团队在1980年提出“精益”这个名词，用我们中国人的话讲，就是精益求精。沃麦克博士经过多年的探索，发现管理层的亲身参与是持续发展精益改善的先决条件。追求精益的路上，这本著作对于我们非常有帮助。通过很多实战案例，我们可以更清楚地懂得精益的含义以及管理层如何在日常工作中实践精益的原则。三一曾学习丰田，并根据TPS创造了一三的SPS，我们督促各级管理者，都能够沉到各自负责的Gemba（现场），能够从各方面了解当前的流程是否存在问题，我们的方针管理是否有效，精益管理举措是否得到落实，考核机制是否真实。尤其在我们的实验范围内，将公司的运营目标建立在运营战略中，将实现战略的流程做细做实，转变操作流程员工的观念，提高技能。最后，我希望这本书物尽其用，能被中国的管理者广泛阅读，更希望能得到同道中人的共鸣。要创造中国制造业下一阶段的成功，我们应该重新思考，如何使用一套有效的管理方法来做好我们的工作。三一不但要为世界提供工作的机器，更要用高品质的产品，为人类创造更好的生活！复兴中国制造，我们责无旁贷！

《现场观察》

内容概要

沃麦克博士10年来走访全球不同领域的公司，捕捉这些公司的内涵，通过每月一信与追求精益的企业和个人分享他的发现。在《现场观察》一书中，他按主题重新编排、修改他这些年来写的月信，整理成书，并在某些课题中增添了新的文章作为补充。

本书分享了沃麦克博士对于如何正确使用精益的特定工具，如何在精益转型中运用精益领导力，如何善用精益管理维持精益企业持续发展的独到见解。它不仅为广大读者揭示了精益的原则，同时强调精益实践的要诀：“去现场看、问5个为什么、尊重员工。”

相信沃麦克博士10年的学习心得，将与那些不断追求价值的精益企业和个人产生共鸣。

书籍目录

推荐序一	
推荐序二	
译者序	
前言	
第一篇 目的	
目的、流程与员工 / 3	
精益消费 / 8	
改变前，先设定目的 / 12	
第二篇 流程	
现场考察A公司的价值流 / 17	
建立稳定性 / 24	
精确的物料供应系统 / 27	
精益信息管理系统 / 30	
均衡拉动的神奇魔力 / 33	
第三篇 员工	
人的问题还是流程问题 / 39	
共赢 / 41	
少几个“精英”，多几个“耕耘者” / 44	
创新工作与创新管理者 / 47	
尊重员工 / 50	
第四篇 精益管理	
从精益工具到精益管理 / 57	
计划与执行 / 61	
A3报告 / 64	
持续改善 / 67	
管理人员解决问题 / 71	
精益管理者的心态 / 74	
以身作则 / 77	
管理者的职责 / 81	
现代管理和精益管理 / 83	
第五篇 转型	
寻找一位精益导师 / 91	
精益转型的“正确”顺序 / 94	
价值流管理取代绩效指标 / 96	
持续不断地思考 / 99	
专家对于标准系统的争议 / 104	
浪费，不均衡，超负荷？ / 106	
改善还是返工 / 109	
最严重的一种浪费 / 112	
坚定不移的决心 / 115	
纵横兼顾 / 120	
第六篇 精益普及化	
精益在工厂以外的应用 / 125	
精益供应链 / 127	
端到端的价值流 / 131	
缺失的环节 / 135	
精益航空旅行 / 139	

创建精益医疗 / 142
精益医疗的一个转折点 / 146
全新的开始 / 150
第七篇 大萧条
经济波动产生的泡沫 / 155
大浪打翻龙船 / 160
第八篇 误区
各种不同的解析 / 165
精益思想与六西格玛、BPR、TOC、TPM / 168
及时化生产 / 171
把工厂迁到中国吗 / 175
生产总值和浪费总值 / 179
增加成本还是创造价值 / 182
“创造价值”还是“转移财富” / 184
第九篇 不幸遭遇
从错误中获取价值 / 189
必要但不充分 / 194
第十篇 现代管理和精益管理
两个商业管理系统的故事 / 201
福特的精益之旅 / 205
丰田为什么会赢，它又怎样输了 / 210
一个时代的结束 / 214
第十一篇 历史教训
漫步精益历史 / 221
优质汽车，漫漫长路 / 226
尊重科学方法 / 231
一个精益里程碑 / 234
反思和期望：十年现场访问观察的反思 / 238

章节摘录

版权页：我理解不是每件事都会完美，但以上的例子里，顾客和公司客服人员的确花费了很多不必要的时间和金钱。我经常看到类似的情形：办公室不稳定的电脑和IT技术支持；飞机场出现故障的自动人行通道和电梯。另一个例子是，当我参观一家非常精益的工厂时，由于不明的原因，一台高端机器突然发生故障。我的结论是：许多企业在设计和制造方面都运用了精益思想，因此很多产品都物美价廉。但是在优质产品和客户服务之间似乎缺失了一个环节。精益思想者需要努力来填补这个缺失的环节。我很高兴地分享英国精益企业学院的戴夫·布伦特（Dave Brunt）、约翰·基夫（John Kiff）与丹尼尔·琼斯的合作项目。他们已经把精益流程应用在汽车维修上，建立了一个高度有效的客户服务流程，并展开了一系列的试验。他们的经验值得与大家分享，可以为许多客服行业的朋友们提供参考。我们首先要画一个汽车维修的流程现状图。从接到客户的预约电话开始，经过的维修过程，到最后把修好的车返还给客户，这些都要画出来。画好现状图之后，可以分析整个作业流程的表现以及公司的商业效益。一个公正的评估，除了通过客户满意度的调查外（“用1到10来为经销商服务的满意程度打分”）；还需要找出有多少服务订单在第一次就能准时并正确地完成（right the first time on time, RFTOT）。汽车经销商和制造厂家很少去衡量RFTOT，但它却是“客户满意”的基础。根据国际汽车销售协会（International Car Distribution Program）的全球调查报告，平均只有60%的汽车维修服务符合RFTOT，这只有1.75西格玛！当一个流程有许多不可预期的意外时，很难去做计划，也就不可能进行改善了。幸运的是，他们从报修车辆的“预先诊断”可以了解需要维修的是什么样的车辆，需要哪些服务以及哪些零件。“预先诊断”可以经由电话或电子邮件，按照一份问题清单与客户进行讨论。在客户把车送来服务之前，最好再次联系客户，确认没有新的问题发生，同时确定车辆被送来维修的时间。等车送到之后，维修人员要对车辆进行快速的检查，以确认之前的预诊是正确的。如果正确，可以即时为客户提供维修报价。一般来说，几种主要的维修工作占了大部分的业务，比如根据车辆的里程和寿命进行的维护保养。我们可以把维修服务可以分为三类：一种是可以快速完成的标准工作；一种是可以事先准确诊断的维修工程；第三种是要等到现场检查之后才能发现的问题。分类的目的是加快作业流程，从而减少客户的等待时间，并提高维修效率。

《现场观察》

编辑推荐

《现场观察》仅仅是沃麦克博士鼓励精益实践者去学习与实践的一方面，他更鼓励大家不断去尝试新事物，或者用新方法去解决老问题。这反映出PDCA的科学方法，因此我认为最能体现对人尊重的美德，莫过于授予他人尝试新事物的权利与勇气。

《现场观察》

精彩短评

- 1、这本书难能可贵的是反复强调精益的目的以及提供了一些失败的情况。文中并没有现成的答案（精益的东西本来就没什么标准答案），引起人的思考就足够了。
- 2、本书是大师对很多家企业观察，非常强的观察力，大师的智慧见解独到
- 3、写得随便，译得外行，字句通顺，但一篇看完就不知道说了什么，也是醉了.....
- 4、IE这么学科，态度比技巧更重要。

章节试读

1、《现场观察》的笔记-GEMBA WALK

A. 以下是GEMBA Walk的三个步骤（Briefing-Walk-Debriefing）：

- 1.准备：定义好要观察的场地，观察时间，及这次想要观察到的方面。最好提前了解场地布局和流程。
- 2.巡场：记录和拍照，有疑问可和场地员工咨询。一次只观察一个要点。
- 3.跟进：和场地经理及相应管理层沟通观察到的内容，如有需要跟进的地方要写出解决方案并追踪。

B.观察现场的五个重点：

- 1.SAFE HEALTH：安全与健康
- 2.SECURITY：安保
- 3.ERGONOMICS：人体工程
- 4.WASTE：浪费
- 5.STANDARD：标准

C.五个观察重点所要关注的方面：

- 1.浪费：关注MR."TIMWOOD"：TRANSPORTATION、INVENTORY、MOTION、WAITING、OVERPRODUCTION、OVERPROCESSING、DEFECETS
- 2.标准：目前工作的最佳方案，而不是书上制定的。安全、简单、低成本、高效是衡量目标。制定的标准一定要易于员工掌握：简单、图片（照片）、容易接触到、可视化的。
- 3.安全与健康：提供必要的药品、员工要参与到环境建设中、不安全不健康的环境会影响工作效率、环境不安全可能会产生额外成本（补偿、停工、隐性）。关注：安全指示可视化、安全制度完善、有足够的保护措施（安全帽等等）、关注事故症候。
- 4.安保：关注“人员”和“财产”的安全。关注：制度、安保系统、事故症候
- 5.人体工程：关注员工的手脚、眼的移动；工作设备高度和接触难度；物理移动材料、工具的难易程度。

《现场观察》

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:www.tushu111.com