

第三章 现场管理基本原则

第一节 3N原则

第二节 三现主义

第三节 PDCA循环

第四节 激励与员工活性化

第一节 3N原则

- 一、什么是3N
- 二、3N原则的执行
- 三、不接收不合格品

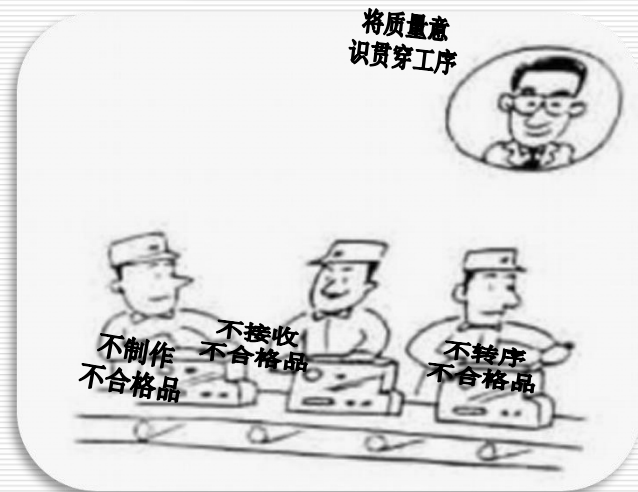
一、什么是3N

- 所谓3N原则是指，在过程质量控制中“不接收 (No accepting) 不合格品、不制造(No manufacturing)不合格品、不传递(No transferring) 不合格品”。3N将供方、组织、顾客这样一种市场链关系导入到企业生产现场，每个员工在同一岗位扮演三种不同角色，形成人人注重质量、环环相扣保证质量的有效机制。其实质就是实行“N重检验、N道把关”。
-

二、3N原则的执行

□ 不接收不合格品

- ① 首先员工要真正具备“不接收不合格品”的意识。
- ② 熟悉上一道工序的质量特性，并且能检查和识别上一道工序的质量。
- ③ 真正的做到对上一道工序质量的确认。
- ④ 及时反馈不合格信息。



二、3N原则的执行

- **不制造不合格品**
- **(人) 人岗匹配。**也就是说每一个岗位的工人其技能要与岗位相匹配。
- **(机) 装备先进+TPM。**在引进先进装备的同时也要加强设备管理的能力与TPM机制的建立。
- **(料) 材料+辅料。**对原材料（如钢材）和生产辅料（如油漆）等材料质量的管理与控制。
- **(法) 工艺+标准化作业。**这里的标准化作业重点强调的是要按工艺文件要求实施生产作业。
- **(环) 生产环境。**制造现场的环境是确保员工身心健康的重要因素。




二、3N原则的执行

□ 不传递不合格品

① **掌握正确使用量具。** 首先质保部门对各生产岗位要提出量具的配置标准，监督制造部门配备到位，并定期对量具进行校对鉴定。

② **认真实施自检。** 光有量具，而不执行自检等于零，为此质保部门要监督制造部门的自检的执行情况。

③ **认真做好质量记录，确保质量可追溯性。** 为实现产品质量可追溯性，需要制定一系列质量检查记录表，并培训工人和质检员认真做好相关记录。

序号	项目	检测项目	检测方法图示	量检具	检测标准	检测方式
1	材料	板厚检测		游标卡尺或测厚仪	相关标准	入库抽查、过程自查
2	切割	切割尺寸		直角尺卷尺	图纸/技术要求	首件全测、批量抽检
3	开坡口	坡口测量		角度尺直角尺	图纸/技术要求	全数自检、质保抽检
4	成型	折弯尺寸		角度尺模板	图纸/技术要求	全数自检、质保抽检

工艺测量图表

检测基准书(兼)	品 番	品 名	工程		自 制 () 外 协 ()						确 认	
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
检查项目	标准	检查工具	件号判定		透检总数		总判定		合格	不合格		
					1	2	3	4	5	6		
No												

零部件通用检查表

第二节 三现主义

一、什么是三现主义

二、基于事实的数据分类

一、什么是三现主义

- 基于事实的决策是ISO9000质量管理体系的八大原则之一。解决问题需要找到事实真相，最通用的方法是“到问题中去，并客观地观察其过程”。
 - 管理者在进行判断决策时，不能仅凭经验、感觉，需要基于事实。通过分析客观判断，通过事实来阐明问题真相。很多问题如果我们不亲临现场，不调查事实和根本原因，就不能正确认识问题。
 - 因此，解决问题要站在现场，了解是否异常的现实，确认造成以上问题原因的现物。重视现场、现物、现实这3个“现”的态度称为“三现主义”。
-

一、什么是三现主义

□ 现场

- 现场是生机勃勃的，每天都在变化，不具备正确的观察方法，你就无法识别异常。
 - 观察一般分四种不同层次：
 - ◆见：就是物理学上的观察，也就是只观察跟自己有关或自己比较感兴趣的事情。一个管理者，要学会做现场管理，不能只看与自己有关的或与自己感兴趣的事。
 - ◆视：就是以某一个特定的事物为对象，睁大眼睛去看，关注某一部分，中国有一句话叫视而不见。视就是以某一个特定事物为对象睁大眼睛去看。
 - ◆看：就是致力于使事物更容易地被看清楚，如将看不见的地方显露出来，细小的东西要放大，移动着的东西使其静止等。
 - ◆观：观是用目光集中于一点去观察，利用你的思维和智慧去思考，用目光集中一点地去观察，用你的智慧、思维去思考。
-

一、什么是三现主义

□ 现物

- 解决问题要求你找到事实的真相。因为只有一个真理存在：“到实际问题中去，并客观的观察其过程”。观察你看不到的地方，这时事实将会最终出现。
 - 人常常犯这样一个错误，就是认为看到的现状就是事实，我们需要拥有的是不仅仅停留在观察症状表面，而应培养自己具备通过观察并分析其表面症状后，还能更深入一步地知其背后原因的洞察力，要发现其变化的原因，仔细观察事实，当你这样做时，掩藏的原因将会出现，这样做你就可以提高发现真相的能力。
-

一、什么是三现主义

□ 现实

- 解决问题需要我们每一个人能做到面对现实，把握事实真相，如果某人递交一份日常报告，报告上只记录他做了什么，但不记录他还有什么没做，那么，这里边肯定就有问题。
- 所以事实也分为三种，一种是已报告的事实，你观察到的事实，还有就是推测到的事实，如下图所示。



- 我们一定要考虑实际情况，逐步地调整、修正，才能够落实并坚持下去。
-

二、基于事实的数据分类

□ 用于表明事实的数据，根据其使用目的分为：

1. 用于改善的数据；
2. 用于品质保证的数据；
3. 用于管理的数据。

① 用于改善

现状把握：表明现状是什么情况的数据

原因究明：有助于究明问题原因的数据

决定对策：用于评价对策方案的数据

① 用于品质

检查记录：品质检查的记录

保证

工序记录：显示制造记录的数据

① 用于管理

管理状态的把握：表明制造工序稳定性的数据

制造条件的记录：表明温度、湿度等的制造条件的数据

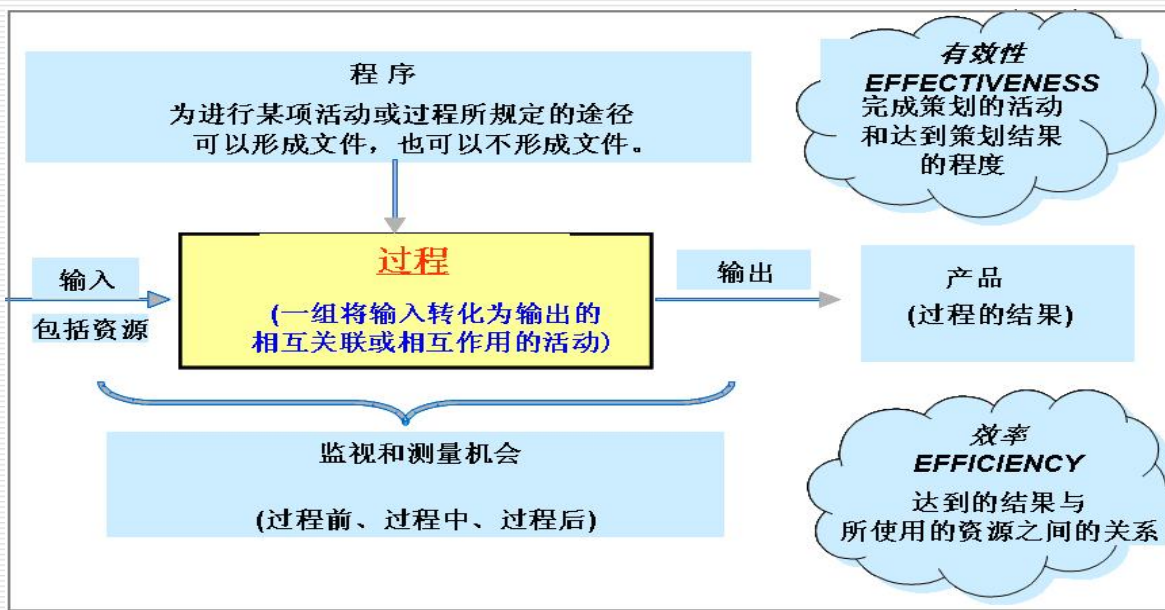
数据的种类

第三节 PDCA循环

- 一、过程与过程方法
- 二、PDCA循环

一、过程与过程方法

- ISO9000质量管理体系标准术语中将输入转化为输出的一组相互关联的活动定义为过程。通常，一个过程的输出可直接形成下一过程的输入。现场管理应识别直接推动现场工作开展和发展所需要的过程，以确保将设定的期望目标，通过具体过程转化为现实



二、PDCA循环

□ PDCA循环定义

□ PDCA管理循环是质量管理专家戴明博士所提出来的一个概念，又称之为戴明管理环。PDCA循环，是使任何一项活动有效进行的合乎逻辑的工作程序，特别是在生产能力和产品质量管理提升方面得到广泛地运用。P、D、C、A，四个英文字所代表的意义如下：

1. ●P：P L A N，计划。包括方针和计划的确定，以及活动计划的制订。
 2. ●D：D O，执行。执行就是具体的动作，实施计划中的内容。
 3. ●C：C H E C K，检查。检查计划实际执行的效果如何，比较与目标的差距，分清哪些作对了、做错了，明确效果，找出问题的症结。
 4. ●A：A C T I O N，行动，有些解释为总结、处置。它包括两层含义：
①成功的经验予以肯定，纳入标准化，或制订作业指导书，便于今后工作的遵循。
②对于没有解决的问题查明原因，其解决的方法也即成为了下一个PDCA循环的内容，如此周而复始地不断地进行改进工作。
-

二、PDCA循环

- PDCA循环的特点
 - PDCA就是一个周而复始的管理循环，不断地计划、执行、检查、修正、总结。一个循环结束了，解决了一些问题，某些问题没有解决，或又出现了新的问题，再进行下一个循环，依此类推。
 - (1) 它是一个逻辑的组合
 - 一个公司或组织的整体运行，体系与其内部各子体系的关系是大环节与小环节的关系，也即大环节带动了小环节的有机逻辑的复合体。
 - (2) 螺旋式的上升
 - PDCA循环式不仅是反映在某一个水平的循环。不断解决问题的过程也是水平正在逐步上升的过程。
-

二、PDCA循环

□ PDCA推进步骤

□ 四个阶段：



□ 八个步骤：

- 第一步：分析现状，发现问题；
 - 第二步：分析问题中的各种影响因素；
 - 第三步：分析影响的主要原因；
 - 第四步：针对主要原因，采取解决的措施（5W1H）；
 - 第五步：执行，按照措施计划的要求去做；
 - 第六步：检查，把执行结果与要求达到的目标进行对比；
 - 第七步：标准，把成功的经验总结起来并制订相应的标准；
 - 第八步：把还未解决或新出现的问题转入到下一个PDCA的循环中去解决。
-

第四节 激励与员工活性化

一、激励原则

二、员工活性化

一、激励原则

1. 绩效导向性原则
 2. 物质激励和精神激励相结合的原则
 3. 时效性（及时性）原则
 4. 正激励与负激励相结合的原则
 5. 按需激励原则
-

二、员工活性化

- 现场管理任何工作都离不开员工的参与，员工只有感到个人的尊严有保障，感受到集体的温暖，才会对工作产生动力，对集体产生一种归属感，主动、积极、自发、负责地为本组织的不断发展壮大付出自己的心血和精力。
 - 在现场管理中，需要将职权在组织中进行合理而有效的配置。
 - 员工不但是各级激励应用的客体，还存在着自激励因素：一是自我实现的需要；二是相互之间的竞争、影响和激励。
-

本章小结

经过这一章的学习，我们掌握了有关现场管理的基本原则。主要包括以下内容：

- “3N原则”的实质是实行多重检验、多道把关，要求现场人员具备不接受不合格品、不制造不合格品和不传递不合格品的质量意识，掌握相应的检验方法和手段以及强烈的责任心；重视现场、现物、现实这三个“现”的态度为“三现主义”，强调了现场管理应基于事实，解决实际问题要站在现场、确定现物、了解现实；利用PDCA循环对现场实施闭环管理，使现场管理持续优化和细化，促进现场管理水平不断提高；激励和员工活性化激发了现场员工主动性和积极性，促进了员工的团队合作。
 - 对于现场管理人员，最重要的是具备分析并及时解决问题的能力。
-