



“十二五”规划制造业产业升级 Q

培训推荐用书

图解

五大模块

现场作业 精益化管理

» QA对话 · 学习目标 · 基础知识 · 实景解读 · 实战范例

徐万洪◎主编



中国劳动社会保障出版社



“十二五”规划制造业产业升

培训推荐用书

图解

五大模块

现场作业 精益化管理

» QA对话 · 学习目标 · 基础知识 · 实景解读 · 实战范例

徐万洪◎主编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解·现场作业精益化管理/徐万洪主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2014
(图解·制造业精益管理读本)

ISBN 978-7-5167-0881-1

I. ①图… II. ①徐… III. ①制造业-工业企业管理-生产管理-图解 IV. ①F407.405-

64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 031027 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 304 千字

2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前言

实体经济是社会生产力的集中体现，是创造社会财富、保障和改善民生的物质基础。当前，国家提出要高度重视实体经济，这是经济发展的内在规律使然。我国目前正处于工业化快速增长时期，在未来很长一段时期里，实体经济仍将是我国经济发展的核心动力。

实体经济中占比重最大的就是制造业，制造业管理的好坏，直接影响着产品质量、成本、交货期等各项指标的完成。伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化，制造业的精益管理将扮演愈加重要的角色。作为管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行制造业管理和控制，如何协同各个部门共同处理制造业管理中的各种问题，已成为中国企业管理人员必须重视和掌握的职业化技能。同时，自从全球金融危机爆发以来，大量制造业面临着产品竞争力减弱、劳动力成本大幅上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多问题，这使得淘汰落后产能、推动产业升级成为非常紧迫的问题。

基于此，我们策划了“图解·制造业精益管理读本”系列丛书，旨在为制造业管理人员提供一些创新管理的思路、方案、方法与技巧。本系列丛书采用模块设置，将复杂的问题简单化，使学习变得更有条理。

“图解·制造业精益管理读本”系列编写特色：

◇ 丛书内容主要分为三大部分，即“基础知识”“实景解读”和“实战范例”。“基础知识”部分对各项基础要点进行详细的阐释；“实景解读”部分以生动的实景图片对一些工作要点进行解读；“实战范例”则以企业案例列举各项制度、办法、规定等，供读者参考使用。

◇ 丛书在每章开头设计了一段“QA对话”，通过一问一答的方式引导读者进入本章内容的学习。同时在每章结尾设置了“本章回顾”板块，供读者对本章内容的学习进行反思和回顾，以巩固学习效果。

◇ 丛书在每一节的开头设置了“学习目标”，将本节内容的要点提出来，作为读者学习的方向。

◇ 丛书在“基础知识”部分设置了“专家点拨”板块，对一些非常关键的、重要的知识要点进行了强调和解读。

本系列丛书图文并茂，以简洁精确的语言对制造业管理进行了非常生动、全面地讲解，方便读者理解、掌握。同时本书非常注重实际操作性，使读者能够边学边用。

“图解·制造业精益管理读本”系列内容介绍：

◎ 图解·现场作业精益化管理，从“人、机、料、法、环、安、测”七个方面对现场管理的内容进行详细介绍。

◎ 图解·生产作业精益化管理，对生产布局、生产计划、生产进度控制、生产搬运、生产设备管理等进行详细介绍。

◎ 图解·安全作业精益化管理，对安全作业所涉及的各方面，如安全生产教育、现场作业安全、设备安全等进行详细介绍。

◎ 图解·品质作业精益化管理，对品质管理规划、品质检验作业准备、来料品质检验作业和制程品质检验作业等进行详细介绍。

◎ 图解·采购作业精益化管理，对供应商管理、采购作业管理、采购谈判管理、采购合同与订单管理等进行详细介绍。

◎ 图解·5S运作精益化管理，对5S常用方法、5S的具体操作如整理、整顿、清扫、清洁、素养等进行详细介绍。

“图解·制造业精益管理读本”系列在编写过程中，获得了很多培训机构、咨询机构以及企业一线管理人员的支持与配合，还参考了大量的网络资料，引用了相关的理论，可以说是集体创作的结晶。在此，对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。

《图解·制造业精益管理读本》编委会

目 录

第一章 怎样进行现场人员管理

第一节 现场人员管理基础知识	3
知识01：员工配备管理.....	3
知识02：员工出勤管理.....	4
知识03：员工轮岗管理.....	5
知识04：新员工培训管理	5
知识05：多能工培训.....	7
知识06：OJT培训	8
知识07：员工早会管理.....	10
知识08：员工交接班管理	11
知识09：员工工作氛围管理	12
知识10：员工激励管理.....	13
知识11：员工沟通管理.....	15
知识12：员工冲突管理.....	16
知识13：员工心理健康管理	17
知识14：员工职业健康管理	18
知识15：员工处分管管理.....	20
第二节 现场人员管理实景解读	21
实景01：员工着装标准展示	21
实景02：设置员工出勤打卡器	22
实景03：员工情绪管理知识看板	22
实景04：员工关系管理理念宣传	22
实景05：员工会议管理.....	23
实景06：个人卫生提示.....	23
实景07：职业危害安全告知	24
实景08：开展员工活动.....	24

实景09：班组风采展示.....	24
------------------	----

第三节 现场人员管理实战范例 25

范例01：××公司车间员工管理制度	25
范例02：××公司车间员工日常管理规定	26
范例03：××公司车间员工培训制度	27
范例04：××公司生产现场早会管理办法	28
范例05：××公司员工沟通会纪要	30
范例06：××公司机床工操作规范	31
范例07：××公司车床工操作规范	32
范例08：××公司刨床工（插床工）操作规范	33
范例09：××公司员工职业健康安全管理制度的	34

第二章 怎样进行现场设备管理

第一节 现场设备管理基础知识 39

知识01：设备的日常使用管理	39
知识02：设备的维护	40
知识03：设备的“三级”保养	42
知识04：设备的校准	43
知识05：设备的点检	45
知识06：设备的润滑	47
知识07：设备的维修	50
知识08：设备故障的预防	52
知识09：设备的安全管理	53
知识10：设备的清扫	53
知识11：设备的改造	55
知识12：设备的更新	56
知识13：设备的报废	57
知识14：特种设备管理	58
知识15：计量器具管理	59

第二节 现场设备管理实景解读 60

实景01：设备放置区域标示	60
---------------------	----

实景02: 设备管理责任卡	60
实景03: 设备责任牌	61
实景04: 正确操作设备	61
实景05: 设备使用安全警示	62
实景06: 设备检查	62
实景07: 建立设备台账	62
实景08: 设备使用状态标示	63
实景09: 设备维修警示	63
实景10: 设备点检记录	63
实景11: 设备日常保养	64
实景12: 设备操作提示	64
实景13: 设备要求标示	65
实景14: 电子秤展示	65
第三节 现场设备管理实战范例	66
范例01: ××公司设备维护管理制度	66
范例02: ××公司车间电气设备管理规定	68
范例03: ××公司设备保养管理制度	69
范例04: ××公司设备维护规程	71
范例05: ××公司设备清洁规程	72

第三章 怎样进行现场物料管理

第一节 现场物料管理基础知识	77
知识01: 物料的领用	77
知识02: 现场物料的使用	77
知识03: 退料补货	79
知识04: 物料的台面摆放	80
知识05: 物料的搬运	81
知识06: 完成订单批量的物料处理	82
知识07: 产品生产结束物料的处理	83
知识08: 生产中剩余物料的处理	83
知识09: 生产辅料的管理	83

知识10: 呆、废料的处理	84
知识11: 不用物料处理	88
知识12: 生产线上物料质量问题处理	89
第二节 现场物料管理实景解读	90
实景01: 物料先进先出宣传板	90
实景02: 先进先出管制看板展示	91
实景03: 来料区域标示	91
实景04: 物料验收合格标示	91
实景05: 物料标示	92
实景06: 物料配发交接记录	92
实景07: 设置现场物料存放区域	92
实景08: 正确摆放物料	93
实景09: 辅料存放	93
第三节 现场物料管理实战范例	94
范例01: ××公司物料管理制度	94
范例02: ××公司物料领发管理规定	95
范例03: ××公司车间物料储存管理规定	96
范例04: ××公司车间现场生产物料控制规范	98
范例05: ××公司车间物料、现场整理整顿计划	100

第四章 怎样进行现场事务管理

第一节 现场事务管理基础知识	105
知识01: 现场生产计划的拟订	105
知识02: 现场生产计划的协调	106
知识03: 现场生产计划延误的处理	107
知识04: 现场派工	108
知识05: 现场生产进度控制	109
知识06: 现场生产异常处理	110
知识07: 交货期管理	112
知识08: 现场目视管理	113

知识09: 现场看板管理.....	115
知识10: 现场生产成本控制	116
第二节 现场事务管理实景解读	119
实景01: 生产部标示.....	119
实景02: 现场作业宣传标示	119
实景03: 包装区域标示.....	120
实景04: 流水线区域标示	120
实景05: 现场作业警示.....	121
实景06: 库存管理看板展示	121
实景07: 现场作业看板展示	121
实景08: 生产进度信息统计	122
实景09: 工作改善计划及实施进度跟踪看板	122
实景10: 成本意识宣传.....	122
实景11: 节能展示.....	123
第三节 现场事务管理实战范例	123
范例01: ××公司生产部年度工作计划	124
范例02: ××公司生产计划变更管理办法	125
范例03: ××公司生产现场流水线管理制度	127
范例04: ××公司生产进度跟踪程序	129

第五章 怎样进行现场环境管理

第一节 现场环境管理基础知识	135
知识01: 安排合理照明.....	135
知识02: 加强现场通风.....	135
知识03: 正确摆放设备.....	136
知识04: 改善工作地面.....	136
知识05: 注意人机配合	137
知识06: 控制噪声传播.....	138
知识07: 控制现场温度环境	138
知识08: 控制洁净区.....	139

知识09: 实施定置管理.....	139
知识10: 开展现场5S活动.....	142
知识11: 现场整理 (Seiri)	143
知识12: 现场整顿 (Seiton)	145
知识13: 现场清扫 (Seiso)	147
知识14: 现场清洁 (Seiketsu)	147
知识15: 现场素养 (Shitsuke)	148
知识16: 红牌作战.....	149
知识17: 定点摄影.....	152
第二节 现场环境管理实景解读	153
实景01: 温、湿度看板.....	153
实景02: 工具定置管理.....	153
实景03: 日常用品定置管理	154
实景04: 5S活动宣传.....	154
实景05: 5S标语展示.....	154
实景06: 5S活动效果展示.....	155
第三节 现场环境管理实战范例	156
范例01: ××公司现场卫生管理制度	156
范例02: ××公司工位器具、工件、物料的摆放规定.....	157
范例03: ××公司防尘、防毒及防噪声管理规定.....	157
范例04: ××公司现场温湿度管理规定	158
范例05: ××公司生产车间5S管理标准	159
范例06: ××公司车间定置管理制度	160

第六章 怎样进行现场安全管理

第一节 现场安全管理基础知识	165
知识01: 安全生产教育.....	165
知识02: 现场安全防护.....	166
知识03: 消防安全管理.....	168
知识04: 危险源的识别与控制	171

知识05: 安全检查.....	173
知识06: 安全应急预案管理	174
知识07: 安全事故防范与处理	176
第二节 现场安全管理实景解读	179
实景01: 安全标语宣传.....	179
实景02: 生产安全漫画宣传	179
实景03: 配备防护用品.....	180
实景04: 危险区域标示.....	180
实景05: 设备操作安全警示	181
实景06: 张贴危险警示标志	181
实景07: 设置消防安全区域	181
实景08: 消防设备标示.....	182
实景09: 设备伤害事故处理	182
第三节 现场安全管理实战范例	183
范例01: ××公司安全检查与隐患整改制度	183
范例02: ××公司生产车间消防安全管理规定	184
范例03: ××公司车间消防安全岗位责任制	185
范例04: ××公司车间生产安全事故应急预案	186
范例05: ××公司事故调查、报告与处理程序	188

第七章 怎样进行现场品质管理

第一节 现场品质管理基础知识	193
知识01: 现场工艺管理.....	193
知识02: 品质方针管理.....	194
知识03: 品质目标管理.....	196
知识04: 来料检验品质控制	198
知识05: 制程品质检验.....	200
知识06: 不良品的防治.....	201
知识07: 不良品的标示.....	203
知识08: 不良品的放置与隔离	204

知识09: QCC活动管理	206
第二节 现场品质管理实景解读	209
实景01: 品质方针与目标看板展示	209
实景02: 品质部标示	210
实景03: 制程检验指导文件展示	210
实景04: 制程检验记录	210
实景05: 检验人员身份标示	211
实景06: 不良品标示	211
实景07: 不良品放置区域标示	212
实景08: QCC活动鱼骨图展示	212
实景09: QCC活动成果发表	213
第三节 现场品质管理实战范例	213
范例01: ××公司品质方针	213
范例02: ××公司品质目标	214
范例03: ××公司品质培训计划	215
范例04: ××公司车间品质管理制度	216
范例05: ××公司产品品质奖惩制度	218
范例06: ××公司钢构车间产品品质考核规定	221

第一章

怎样进行现场人员管理

本章 入门 1

Q: 我该如何进行员工出勤管理呢?

A: 员工出勤管理包括很多方面, 如迟到、早退、旷工等, 你要根据员工的具体情况进行处理, 如员工迟到后, 你要了解员工迟到的原因, 然后根据公司规定进行处理。

Q: 那么我又怎样开展现场员工的培训工作呢?

A: 员工的培训分多种情况, 如新员工培训、多能工培训、OJT培训等, 你要根据员工的不同情况进行处理, 如对新员工的培训要侧重在相应规则、礼仪等方面, 以使其尽快适应公司的工作环境。对多能工则应侧重其各项操作技能的培训。

Q: 早会是现场管理的重要内容, 我该如何做好早会的管理呢?

A: 早会是生产现场安排工作任务的重要场合, 你要了解早会的基本内容、召开流程以及早会的主持要领, 以便按照这些要领去主持早会。

备注: Q是指Question, 是一位新任职的现场主管在提问。

A是指Answer, 是一位具有丰富管理经验的现场主管在回答问题, 并通过回答带领新主管进入本章内容的学习。

第一节 现场人员管理基础知识

学习目标：

1. 掌握现场员工配备的方法。
2. 了解员工的出勤、轮岗、培训要点，重点掌握多能工培训与OJT培训要点。
3. 学会开好早会。
4. 掌握现场员工沟通技巧，并做好冲突管理。

知识01：员工配备管理

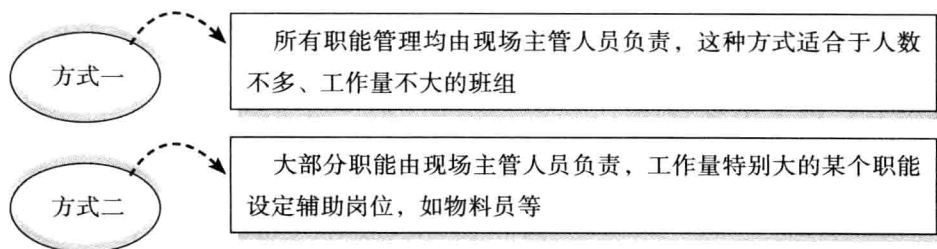
1. 班组定岗管理

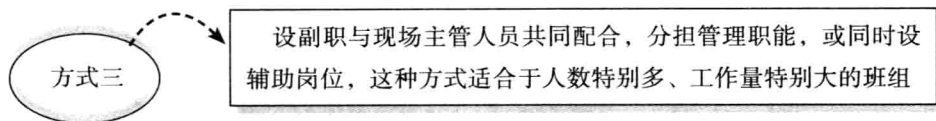
班组定岗是指班组根据生产工艺和班组职能管理的需要，做出明确的岗位设定和技能要求来确定人员编制。如果生产产品的型号变化会带来弹性用工需求的话，则要求应明确其需求变化规律。

（1）根据工艺确定生产岗位。专业研究表明，一个人能有效管理的直接人数为10人左右，所以一个班组的人数设定以5~8人为宜。根据这一特点以及生产工艺流程，来合理设置班组人数。

设置班组后，根据生产工艺确定生产岗位，根据作业内容配置相应的人数。一般来说，一个岗位配备一位作业人员，某些产品有特殊的工艺要求需要临时增加人员的，在班组人员编制上也应事先予以明确，这样才能避免用工需求的紧急性发生。

（2）按需设置职能管理岗位。一般来说，生产班组的职能管理包括计划管理、物料管理、质量管理、考勤管理、设备管理、5S管理、安全管理、成本管理、低值易耗品管理等，这些职能管理工作可以根据班组大小和工作量大小采用不同的方式进行，具体方式如下所示。





2. 班组定员管理

班组定员管理，简称定员，指班组在用人方面的数量界限，根据班组的工作目标、规模、实际需要，按精简高效的原则确定一定人数的过程。

班组定岗之后，班组的标准人数就能基本确定，如果生产产品的型号变化会带来弹性用工需求的话，班组定岗还要相应地明确其需求变化的规律。班组定员通常以班组组织表的形式体现，被批准的组织表是人员需求和作业补员的重要依据。组织表是班组人员管理的重要工具，是班组职能管理的综合体现。

运用书面化的班组组织表并及时更新、动态管理，一个阶段内的人员安排就会一目了然，这样便于现场主管人员掌握和调整班组人员。

3. 人员定岗管理

定岗，就是采取一定的程序和科学的方法，对确定的岗位进行各类人员的数量及素质配备。

员工的定岗是根据岗位要求和个人状况来决定的。根据岗位质量要求的特点，可以把员工的岗位区分为重要岗位和一般岗位；根据岗位劳动强度的大小，可以将员工的岗位区分为一般岗位和艰苦岗位；根据员工的身体状况、技能水平、工作态度，以保证质量、产量和均衡生产为目标，可按照下述要求进行定岗安排：



知识02：员工出勤管理

员工在规定时间内、规定地点按时参加工作，不得无故缺席。无故不参加学习、工作视为旷工，应受到处罚。管理人员检查出勤情况又称为考勤。一般来说，员工缺勤有迟到、