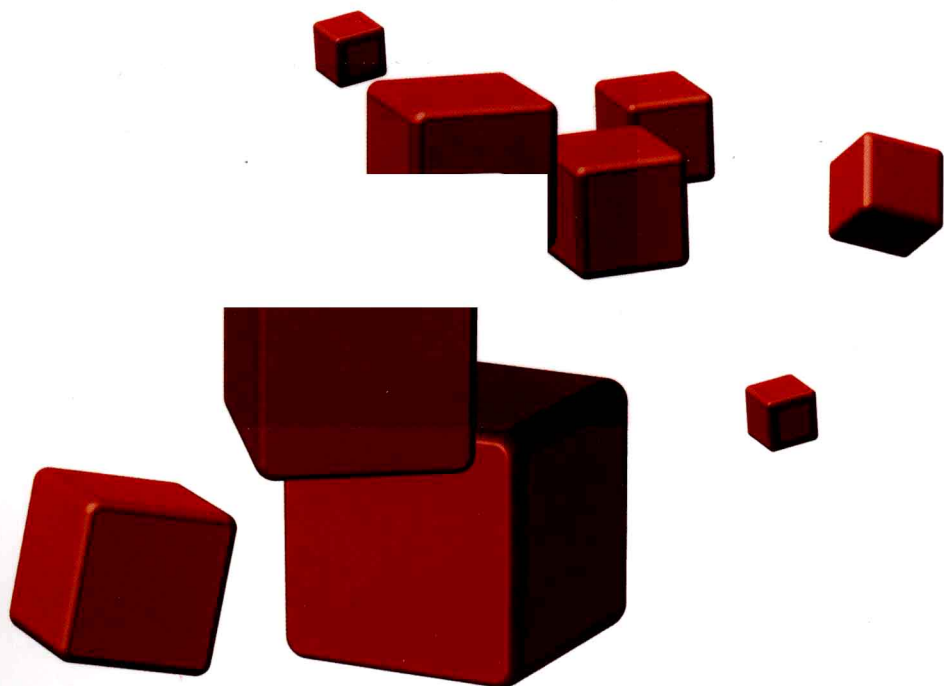


李家林 主编 ▶▶▶

中小企业

现场管理一本通

ZHONGXIAO QIYE
XIANCHANG GUANLI YIBENTONG



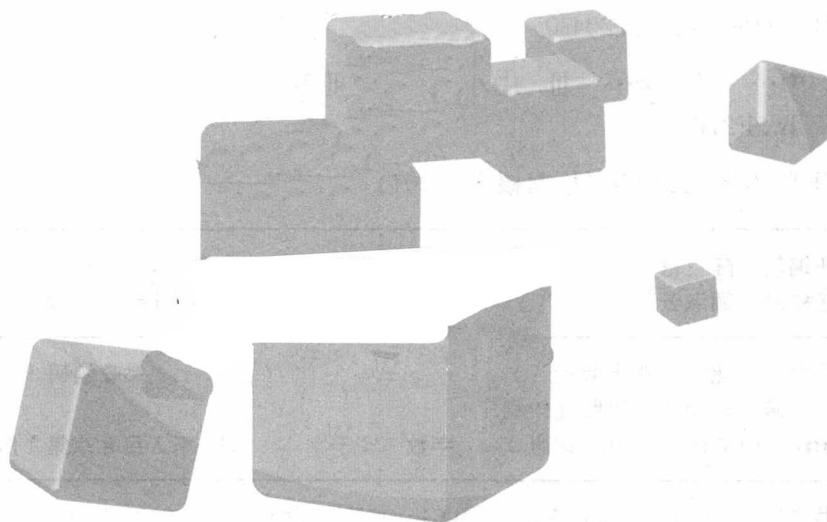
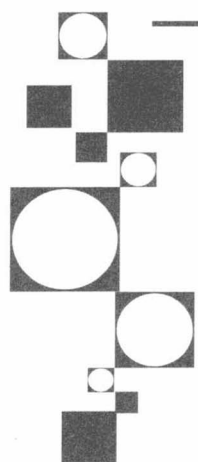
化学工业出版社

李家林 主编 ▶▶▶

中小企业

现场管理一本通

ZHONGXIAO QIYE
XIANCHANG GUANLI YIBENTONG



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书以生产现场管理中的人员、设备、物料、方法、环境、测量、交货期、安全为主线，对现场管理的难题一一提出了解决的方法和对策，通过本书的学习，中小企业管理人员能够很好地解决好现场中各种管理问题。

本书采取项目管理的形式，对现场管理的要素进行了模块化阐述，思路清晰，浅显易懂。本书适合中小企业现场管理人员及相关行业的负责人阅读参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业现场管理一本通/李家林主编. —北京: 化学工业出版社, 2011. 7

ISBN 978-7-122-11204-0

I. 中… II. 李… III. 中小企业-企业管理: 生产管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 080760 号

责任编辑: 陈 蕾

文字编辑: 冯国庆

责任校对: 顾淑云

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张 9½ 字数 176 千字 2011 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

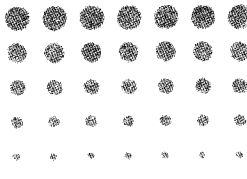
购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 28.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

工厂就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预订的管理目标。完成预期的目标，重点在于是否能保证保质按期交付所加工或生产的产品，使客户满意。所以，现场管理就显得尤为重要。

生产现场的管理同财务管理、技术开发、市场营销、人力资源等一样，是企业管理的一项重要职能。然而生产现场又是企业管理中最繁杂的地方，每天都可能发生不良品、产品混装、工伤事故、延误交货期等问题。因此，如何做好现场管理越来越成为中小企业管理者重点关注的问题。

本书就是专为中小企业管理人员如何解决好现场管理这一棘手的问题而编写的，本书以生产现场管理中的 5M1E（人员、设备、物料、方法、环境、测量）为主线，加上交货期、安全两大要素，对现场管理的难题一一提出了解决的方法和对策，供使用者参考和学习。

本书采取项目管理的形式，对现场管理的要素进行模块化阐述，思路清晰，浅显易懂。

- ◆ 人员：针对现场管理的特点，重点介绍人员的配置、培训、上下关系沟通与维护、生产人员绩效管理的方法等。

- ◆ 设备：就生产设备的使用、点检、维护保养、运行状态监督、故障预防、减少磨损等方面进行仔细的讲解。

- ◆ 物料：重点阐述了物料的领取、使用、生产辅料的管理等内容。

- ◆ 方法：就如何提高现场效率，对现场管理的方法进行仔细分析，包括作业标准化、目视管理、5W2H（为什么、是什么、何处、何时、谁、怎么

做、多少)法、PDCA(计划、执行、检查、处理)循环法等。

- ◆ 环境：从现场的布置出发，通过5S(整理、整顿、清扫、清洁、素养)等方面讲解如何改善现场环境。

- ◆ 测量：针对现场的品质控制进行阐述，包括如何进行工艺管理、控制工序质量、做好现场巡查、实施制程检验、控制不良品等。

- ◆ 交货期：从生产计划制定、紧急订单处理、生产异常的处理、生产进度的控制、交货期变更、交货期延误等方面对如何做好交货期管理进行详细的讲述。

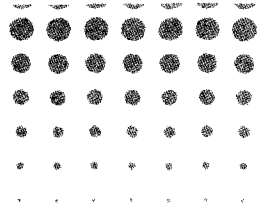
- ◆ 安全：针对现场的安全管理，对如何进行安全教育、实施安全检查、做好安全防护、加强安全作业管理、应急预案的制定、事故的处理等进行详细的解读。

本书由李家林主编，在编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有刘玮、刘军、刘婷、刘海江、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、陈丽、林红艺、贺才为、林友进、周波、陈素娥、高锟、李汉东、李春兰、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、谭双可、王春华、赵辉、赵建学、滕宝红、匡仲潇，最后全书由滕宝红、李家林统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平所限，不足之处在所难免，请广大读者指正。

编者

2011年5月



目录

CONTENTS

导读 1

- 一、现场管理的主要任务 2
 - 二、现场管理的八大要素 3
 - 三、现场管理的基本观念 4
-

项目一 人——做好人员管理 7

- 一、如何配备现场人员 8
 - 二、如何进行员工培训 10
 - 三、如何管理新员工 12
 - 四、如何宣导现场规则 12
 - 五、如何进行多能工培训 14
 - 六、如何下达工作指示 15
 - 七、如何与员工进行沟通 16
 - 八、如何实行岗位定员 16
 - 九、如何实行效率定员 18
 - 十、如何做好考勤管理 20
 - 十一、如何进行绩效考核 21
-

项目二 机——做好设备管理 27

- 一、如何实施设备“三定户口化” 28

二、如何建立设备台账	28
三、如何进行设备点检	30
四、如何进行设备精度校正	31
五、如何做好设备交接	33
六、如何做好设备保养	34
七、如何做好设备润滑	37
八、如何查找设备“六源”	38
九、如何进行设备运行动态监督	38
十、如何减少设备磨损	39
十一、如何预防设备故障	41

项目三 料——做好物料管理

一、如何领取物料	48
二、如何实施退料补货	49
三、如何控制物料超领	50
四、如何搬运生产物料	51
五、如何使用物料	52
六、如何管理特采物料	58
七、如何管理生产辅料	60

项目四 法——提高现场效率

一、如何实施作业标准化	66
二、如何实施目视管理	69
三、如何实施 5W2H 法	71
四、如何进行 PDCA 循环	73

五、如何组织会议	75
----------------	----

项目五 环——改善现场环境 79

一、如何布置作业现场	80
二、如何进行现场整理	82
三、如何实施整顿	84
四、如何实施清扫	85
五、如何保持现场清洁	86
六、如何推行素养活动	88

项目六 测——做好品质管理 95

一、如何做好工艺管理	96
二、如何进行现场巡查	98
三、如何控制工序质量	99
四、如何进行制程品质检验	100
五、如何控制不良品	105

项目七 期——做好交货期 管理 115

一、如何制定生产计划	116
二、如何协调好生产计划	119
三、如何处理紧急订单	120
四、如何处理计划延误	120
五、如何处理生产异常	121

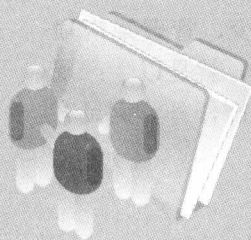
六、如何控制生产进度·····	122
七、如何缩短交货期·····	124
八、如何处理交货期变更·····	124
九、如何处理交货期延误·····	125

项目八 安——打造零事故

现场 ·····	129
----------	-----

一、如何进行安全教育·····	130
二、如何实施安全检查·····	131
三、如何做好安全防护·····	132
四、如何实施作业安全管理·····	133
五、如何管理好生产利器·····	134
六、如何做好消防安全管理·····	135
七、如何做好电气安全管理·····	136
八、如何预防事故·····	137
九、如何制定应急预案·····	138
十、如何处理工伤事故·····	140

参考文献 ·····	144
------------	-----

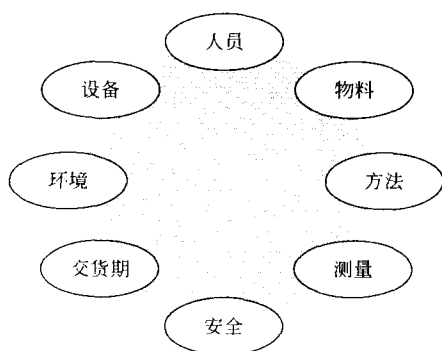


导读

1. 现场管理的主要任务
2. 现场管理的八大要素
3. 现场管理的基本概念



中小企业规模一般不大，组织结构相对简单，人员设置较少，管理架构扁平，人与人之间一般可以便捷地面对面进行沟通。实施现场管理，就是以生产现场为中心，结合品质、采购、仓储、设备、安全等方面，完成生产任务，满足客户的要求。下图简要列明了现场管理的八大要素。

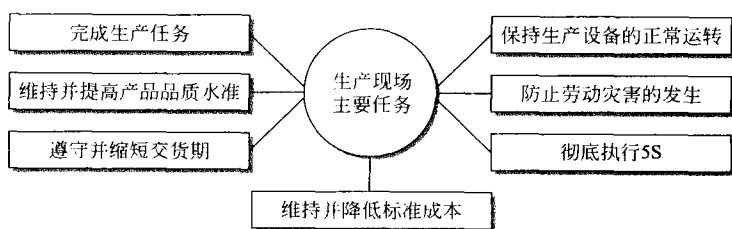


现场管理的八大要素

一、现场管理的主要任务

现场管理就是运用科学的管理方法，对现场的各种生产要素，如人（操作者和管理者）、机（机器及设备）、料（原材料和零部件）、法（管理方法）、环（环境）、测（工艺和测量）、安（安全管理）、期（交货期）等，进行合理配置和优化组合，以保证现场按预订的目标，实现高效、低能耗、安全、文明的生产作业。

具体的任务如下图所示。



生产现场主要任务图解

（一）完成生产任务

不管是预订式生产还是接单式生产，作为生产现场都有责任完成每日的生产任务。完不成生产任务也就完不成营销计划，对企业来说就不能产生利润，这种状态如果继续下去企业也就不存在了。所以在生产过程中不能一遇到不良的情况，就说成是经营者或其他部门的原因，而应必须自己承担责任去解决问题，从

而完成生产任务。

（二）维持并提高产品品质水准

生产现场负有防止不良品的发生、生产出符合规格或规格书所规定的产品的责任。

作为生产现场，一方面要生产符合规格的产品；另一方面还要在不提高成本的基础上设法提高品质。

（三）遵守并缩短交货期

遵守和顾客约定的交货期的责任主要在生产现场。但是如果发生诸如生产现场使用的材料和物品提供不及时、工程中途发生不良、生产设备出现故障、劳动灾害发生、多数人缺勤等意外的情况，在生产现场的管理者也有尽一切力量遵守交货期的责任。另外，还要想办法缩短工程的时间（制作产品的时间），从而达到缩短交货期的目的。

（四）维持并降低标准成本

生产现场有责任维持产品制造的标准成本，不仅维持标准成本，还要尽量降低成本，在市场竞争上取得价格的有利地位。

（五）保持生产设备的正常运转

正确使用生产现场的机械设备，定期地进行规定内容的点检、保养工作。在异常发生时，修复设备也是生产现场的工作内容之一。只有这样，才能完成计划预订的生产数量。

（六）防止劳动灾害的发生

生产现场有防止劳动灾害发生的责任。有责任排除不安全因素并且排除不安全的操作行为。

（七）彻底执行 5S

在提高生产现场的生产效率、防止劳动灾害发生方面起着重要作用的是 5S 管理，所以每天都要下力气去执行 5S，以保障生产的正常进行。

二、现场管理的八大要素

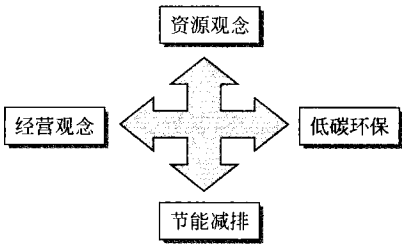
目标能被直接控制，管理要素才能被直接控制。为了实现现场管理目标，现场管理者应该有效地管理好八大要素，具体说明如下表所示。

现场管理的八大要素

序 号	要 素	具体说明
1	人员	人是生产系统中最重要、最活跃的因素,要实施人性化管理,确保每个人都能按要求开展工作、完成任务
2	设备	设备是生产的重要条件,做好设备维护保养,给设备配备合适的工作条件,同时科学操作、使用设备,防止设备劣化,使设备发挥最大工作效率
3	物料	物料是产品的构成元素,确保物料、零部件的质量才能保证产品的质量。要善于把握物料特性及变化点,做好应变管理
4	方法	根据现场特点,运用各种先进的管理技术方法提高现场效率
5	环境	生产环境对人和设备的影响都非常大,广泛深入开展现场 5S 活动,并不断进行现场改善,创造整洁、明朗、有序的生产环境
6	测量	做好现场的品质管理,保证产品符合质量要求
7	交货期	制定合理的生产计划,掌握生产作业进度,保证交货期
8	安全	通过安全教育、检查等打造零事故的现场

三、 现场管理的基本观念

生产现场是企业的基础，人、机、料、法、环、测、期、安是企业为生产现场配备的必要资源，也是有限的资源。在实际的生产现场管理中还应建立以下基本的观念。



现场管理的四大观念

(一) 资源观念

现场管理者要将周围的环境当作资源来看待。只有把周围的环境都当作可以利用的资源来看待，才能改变对它们的态度，调整对它们的方法，想办法调动它们的积极性，使它们为实现生产现场目标服务。

(二) 经营观念

生产现场具备经营实体所必备的基本要素，生产现场相当于一个经营实体，管理一个部门就是经营一个部门。现场主管应充分发挥个人主观能动性和集体智慧，使企业配置到生产现场的资源创造最大效益。在实施具体业务的同时，要重

视包含在过程中的方法和能力问题，建立资源运用和部门经营的理念，站在更高的角度，以更广的视野来看待现场管理。

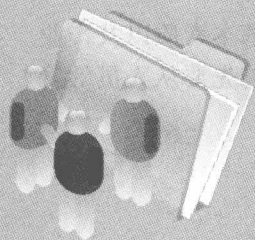
（三）低碳环保

通常而言，大多数制造型企业的生产都需要消耗大量的能量如煤炭、水、电等，由于不科学的生产及排放，产生了大量温室气体和废弃物。在现场管理中，必须尽量减低碳尤其是二氧化碳的排放量，减缓生态恶化，符合环保的要求。这就要求现场管理者要注重生产技术的革新，要尽量使用清洁能源如太阳能，淘汰高能耗的生产设备。

（四）节能减排

实施节能生产，主要可以从以下两个方面进行控制。

- （1）使用新技术，减少能源消耗量，生产出与原来同样数量、同样质量的产品。
- （2）通过改进各种生产工艺，以同样数量的能源消耗量，生产出数量更多、质量更好的产品。



项目一

人——做好人员管理

培训指南

1. 掌握人员配备的方法
2. 学会进行员工培训的方法
3. 掌握工作指示下达的要领
4. 了解绩效考核的方法



在中小企业里，现场人员都是一线作业的生产者，他们的基本素质以及作业能力直接影响着生产的质量、交货期等。所以做好现场管理，首先要从人员的管理着手。

一、如何配备现场人员

现场人员的配备就是根据生产现场作业的需要，为各种不同的工作配备相应工种和技术等级的员工，以提高生产效率。

（一）配备要点

人员的配备要结合各人的能力进行，要做到人尽其才、人事相宜。下表对配备的要点进行了简要说明。

人员配备要点

序 号	基本要点	具体说明
1	发挥人员的专长和积极性	(1)根据员工在工种、技术能力、熟练程度等方面的差别分配 (2)了解员工的长、短处,对于技术复杂、品质要求高的岗位,要配备技术熟练的人,并考虑配备必要的助手
2	明确责任	对工作任务的数量、品质、作业期限等明确规定,建立岗位责任制
3	保证人员的工作量	(1)考虑工作量的大小,注意不要因分工过细而使员工负荷不足 (2)在分配适当的工作量的基础上,可以适度扩大员工的工作范围,以实现一专多能,提高员工的综合技术水平

（二）具体配备

在具体进行人员配备时，应注意做好以下工作。

1. 注意基本工人与辅助工人的比例

基本工人与辅助工人都是从事生产的，都属于直接生产人员，但他们在生产中所起的作用却不相同。若基本工人配备过多，辅助工人配备过少，就会使基本工人负担过多的辅助工作，影响基本工人专业技术的发挥；相反，辅助工人多了，也会影响劳动生产率的提高。他们之间的比例关系，应根据生产的特点和技术要求来拟订。

2. 班制调配

中小企业在生产中都实施多班制，在进行人员的班制调配时，要安排合理的工作任务和休息时间，具体的调配要点如下表所示。