

神图看板系列

生产现场

看图看板管理与问答 (实战精华版)

李辉◎主编

要点分析

看板展示

问题解答

三大板块

151幅

同样式的要点分析图

70个

不同类型的看板

56个

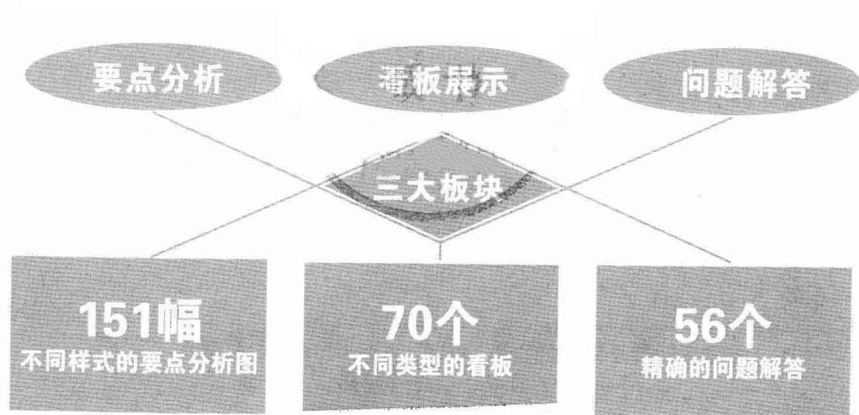
精确的问题解答

广东人民出版社
广东省出版集团

生产现场

看图看板管理与问答 (实战精华版)

李辉◎主编



广东省出版集团
广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

生产现场看图看板管理与问答. 实战精华版 / 李辉主编. —广州: 广东经济出版社, 2013. 3

(看图看板系列. 制造业)

ISBN 978—7—5454—2167—5

I. ①生… II. ①李… III. ①企业管理—生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 041708 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	6.75
字数	147 000 字
版次	2013 年 3 月第 1 版
印次	2013 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—2167—5
定价	17.00 元

如发限印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

《看图看板系列丛书》分为制造业看图看板系列和服务业看图看板系列两大部分。

制造业看图看板系列部分包括企业管理的核心部分：生产班组、生产现场、仓库现场、生产物料、生产安全、机器设备、采购部门、外协加工、7S运作、QC手法、员工管理、成本控制、品质部门、行政部门、研发部门、销售部门16个管理现场方面；服务业看图看板系列部分包括：酒店前厅服务、酒店客房服务、餐厅楼面、超市卖场、物业公司、汽车美容店、汽车4S店、家政服务8个管理现场方面。

《看图看板系列丛书》有五大特色。

◇特色一：该系列丛书分为三大板块，即要点分析、看板展示和问题解答。第一大板块“要点分析”以不同形式的图形介绍了管理人员在日常工作中必须了解并掌握的关键要点；第二大板块“看板展示”则通过各类实景照片、流程图、漫画图、指示图、业绩图、统计图、线描图、进度图等直观地展示工作场景，使工作场景醒目化、可视化；第三大板块“问题解答”主要介绍了一些重点注意事项，是全书主要内容的重要补充。

◇特色二：该系列丛书最大的亮点是图文并茂，用浅显的语言加上生动的图片，将管理方法、操作技巧形象地讲解出来，使读者读起来很轻松，不会产生视觉疲劳，而且容易掌握各种管理方法。同时，该系列丛书注重于实践过程中的实际操作要领，因而具有很

强的可操作性。

◇特色三：该系列丛书充分考虑到现代人快节奏、高压力的工作方式，完全去理论化而注重实际操作性，所有知识点都使用最精确、最简洁、最直观的方式进行描述，在很大程度上满足了经理人对快速掌握工作技能的要求。

◇特色四：该系列丛书由制造业和服务业一线的管理者、顾问公司的老师共同组成编写队伍，是理论与实践经验的最佳组合，是一套快餐式、跳跃性、碎片化的阅读模式的图书。

◇特色五：该系列丛书可作为职业经理人自我学习、自我提升以及即查即用的工作手册，也可以作为相关培训机构上岗培训、团队学习的训练教材。

《看图看板系列丛书》的文字和图片获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，感谢他们提供了大量的图片和内部培训资料。同时，参与编写和提供资料的还有李辉、杨冬琼、段青民、赵静洁、刘雪华、陈运花，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。当然，由于编者自身水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

目 录

导 读 生产现场管理简单讲

本书导读部分分为三大板块。“术语解析”对一些关键术语进行精确讲解。“管理范畴”则节选各章要点方便读者了解全章结构。“模块设置”则介绍了本书三大模块，即要点分析、看板展示和问题解答。

导读一 术语解析	2
术语01：现场人员配备	2
术语02：补员	2
术语03：OJT	2
术语04：员工激励	2
术语05：设备台账	2
术语06：设备点检	3
术语07：设备交接	3
术语08：设备润滑	3
术语09：发料	3
术语10：领料	3
术语11：物料超领	4
术语12：不用物料	4
术语13：工序质量控制点	4
术语14：作业标准化	4
术语15：交货期	4
术语16：计划延误	4

术语17: 整理	5
术语18: 整顿	5
术语19: 清扫	5
术语20: 清洁	5
术语21: 素养	5
术语21: 安全教育	6
术语22: 安全检查	6
术语23: 安全防护	6
术语24: 生产利器	6
导读二 管理范畴	7
范畴01: 生产现场人员管理	7
范畴02: 生产现场设备管理	7
范畴03: 生产现场物料管理	8
范畴04: 生产现场事务管理	8
范畴05: 生产现场环境管理	9
范畴06: 生产现场事务管理	9
导读三 模块设置	10
模块01: 要点分析	10
模块02: 看板展示	10
模块03: 问题解答	11

第一章 生产现场人员管理

人员是一切工作执行的主体，生产工作需要一群能干高效的生产人员。因此，生产部主管要配合人力资源部做好生产现场人员的招聘、培训与考核等一系列工作。

第一节 生产人员配备	14
要点分析	14
要点01: 人员配备要点	14
要点02: 人员配备实施	14
要点03: 人员编制与定岗	15
要点04: 补员管理	16
看板展示	17
看板01: 现场定员看板	17
看板02: 人员去向看板	17
问题解答	18
问题01: 人员配备时如何进行班制调配	18
问题02: 管理员工轮岗有哪些注意事项	18
第二节 员工培训与考核	19
要点分析	19
要点01: 新员工培训	19
要点02: 向新员工宣导现场规则	20
要点03: 在岗员工培训要点	20
要点04: 个别辅导	21
要点05: 多能工培训方式	22
要点06: 多能工培训流程	23
要点07: 对不同阶段员工的OJT要点.....	23
要点08: 不同能力的员工OJT的要点.....	24
要点09: OJT培训的重点.....	25
要点10: OJT培训流程.....	26

要点11：推行师带徒岗位培训制	27
要点12：生产人员绩效考核	28
看板展示	29
看板01：OJT培训看板	29
看板02：师带徒培训计划看板	29
问题解答	30
问题01：如何改变现场的不规范行为	30
问题02：为什么要进行多能工培训	30
问题03：如何确定师傅的条件与徒弟的层次	30
第三节 生产人员激励管理	31
要点分析	31
要点01：目标激励	31
要点02：数据激励	32
要点03：领导行为激励	32
要点04：奖励激励	33
要点05：典型激励	34
要点06：关怀激励	34
要点07：集体荣誉激励	35
看板展示	36
看板01：目标激励看板	36
看板02：典型激励看板	36
看板03：优秀员工表彰通告	37
看板04：优秀员工荣誉证书	37
看板05：支持激励标语	38
问题解答	38

问题01：现场管理人员照顾员工的技巧有哪些	38
问题02：如何进行支持激励	39

第二章 生产现场设备管理

生产设备是对企业的正常生产活动具有非常重要的作用。生产部门人员应做好生产设备的各项管理工作，确保设备完好，以节省设备成本。

第一节 生产设备日常管理	42
要点分析	42
要点01：凭证操作设备	42
要点02：遵守设备操作规程	42
要点03：实施设备“三定户口化”	43
要点04：建立设备台账	44
要点05：设备点检的类型	44
要点06：设备点检实施	45
要点07：点检结果处理	46
要点08：设备精度校正的方法	46
要点09：内部校正实施流程	47
要点10：内部校正结果处理	47
要点11：设备交接管理	48
看板展示	49
看板01：设备使用警示	49
看板02：校准证	49
看板03：操作提示	50
看板04：设备点检单	50

看板05: 设备安全检查宣导	51
问题解答	51
问题01: 如何明确设备点检责任	51
问题02: 设备精度校正的范围包括哪些	52
问题03: 设备交接的标准有哪些	52
第二节 生产设备维护与保养	52
要点分析	52
要点01: 设备日常保养	52
要点02: 设备一级保养	53
要点03: 设备二级保养	54
要点04: 设备润滑工作	54
要点05: 设备“六源”的查找与处理	55
要点06: 设备运行动态监督	56
要点07: 减少设备磨损	57
要点08: 设备故障种类	57
要点09: 预防设备故障	58
要点10: 禁止设备异常操作	58
要点11: 设备故障修理	59
要点12: 设备故障管理	60
看板展示	60
看板01: 设备定期保养标志牌	60
看板02: 设备安全曝光台	61
看板03: 设备保养宣导	61
看板04: 设备维修保养制度	62
看板05: 润滑作业指导书	62

问题解答	63
问题01: 设备巡检有哪些注意事项	63
问题02: 设备磨损的类型有哪些	63
问题03: 设备清洁工作要点有哪些	63

第三章 生产现场物料管理

生产部又是物料的主要消耗部门, 因此, 必须从物料的领取、使用、搬运以及盘点各个方面管理好物料, 确保物料得到正常使用、消耗。

第一节 物料领取与使用	66
要点分析	66
要点01: 领料制	66
要点02: 办理领料手续	66
要点03: 控制物料超领	67
要点04: 了解物料去向	68
要点05: 控制物料去向	68
要点06: 整理物料台面	69
要点07: 封存不用物料	70
要点08: 控制部件先行	70
要点09: 处理转换生产机种的物料	71
要点10: 处理完成订单批量的物料	72
要点11: 处理生产结束后的物料	73
要点12: 处理好生产中剩余物料	73
要点13: 物料质量问题处理	74
要点14: 管理生产辅料	75

看板展示	76
看板01: 物资收发卡片	76
看板02: 领料单	76
看板03: 残次品货架	77
看板04: 先进先出管制看板	77
问题解答	78
问题01: 为什么要保持物料先进先出	78
问题02: 物料超领有哪些情形	78
问题03: 不用物料产生的原因有哪些	78
问题04: 物料清场有哪些注意事项	79
问题05: 可以特采情形有哪些	79
问题06: 不可特采的情形有哪些	80
第二节 呆、废料管理	80
要点分析	80
要点01: 呆料产生的原因	80
要点02: 预防呆料产生	81
要点03: 呆料的处理工作	82
要点04: 废料产生的原因	83
要点05: 废料的预防工作	83
看板展示	84
看板01: 废料标志	84
看板02: 废料处理申请单	85
问题解答	85
问题01: 呆、废料会造成哪些损失	85
问题02: 如何处理废料	86

第四章 生产现场事务管理

生产现场事务很多,包括现场作业管理、交货期、现场质量控制以及成本控制等。

第一节 生产现场作业管理 88

要点分析 88

要点01: 监督员工正确作业 88

要点02: 流水线的控制 88

要点03: 学会利用生产信息 89

要点04: 生产瓶颈出现的原因 90

要点05: 解决物料供应瓶颈 91

要点06: 解决人员瓶颈 91

要点07: 灵活使用多能工 92

要点08: 使用作业标准文件 93

要点09: 使用作业日报 94

要点10: 应对生产异常 94

看板展示 95

看板01: 生产排程表 95

看板02: 生产进度控制表 96

看板03: 生产进度控制看板 96

看板04: 工艺流程图 97

看板05: 日报表 97

看板06: 生产异常报告通知 98

问题解答 98

问题01: 流水线常见问题有哪些 98

问题02: 生产信息活用的要点有哪些	99
问题03: 作业标准书主要记录哪些内容	99
问题04: 作业日报管理存在哪些问题	99
问题05: 生产异常有哪些具体原因	100
第二节 交货期管理	100
要点分析	100
要点01: 协调月生产计划与月出货计划	100
要点02: 协调月出货计划与周生产计划	101
要点03: 处理紧急订单	102
要点04: 严格处理计划延误	102
要点05: 排除生产异常	103
要点06: 控制生产进度	104
要点07: 处理交货期变更	105
看板展示	105
看板01: 生产公告栏	105
看板02: 生产周计划与进度看板	106
看板03: 产量公告板	106
看板04: 生产管理看板	107
要点05: 生产进度管理箱	107
问题解答	108
问题01: 如何处理落后的生产进度	108
问题02: 缩短交货期的方法有哪些	108
要点03: 处理交货期延误的措施有哪些	108
第三节 生产现场质量控制	109
要点分析	109

要点01: 做好工艺管理	109
要点02: 现场巡查	110
要点03: 设置工序质量控制点	111
要点04: 工序控制方法	111
要点05: 不良品产生的原因	112
要点06: 不良品控制	113
要点07: 不良品的处理	113
看板展示	114
看板01: 不良品存放区	114
看板02: 不良品看板	115
问题解答	115
问题01: 现场巡查应携带哪些工具	115
问题02: 如何对不良品进行隔离	116
第四节 生产成本控制	116
要点分析	116
要点01: 开展节能降耗活动	116
要点02: 运用目视法来管理能耗	117
要点03: 采用先进技术节约能源	118
要点04: 开展修旧利废、以旧换新活动	118
要点05: 降低设备维护成本	119
要点06: 控制好物料消耗	120
要点07: 降低物料使用成本	120
要点08: 控制物料存量	121
要点09: 防止不必要库存产生	122
看板展示	122

看板01: 成本控制标语	122
看板02: 节约用电标语	123
看板03: 目视化节约管理	123
看板04: 能源费用公示	124
看板05: 垃圾分类标语	124
问题解答	125
问题01: 设备维护有哪几种方式	125
问题02: 什么是物料成本管理5R原则	125
问题03: 怎样发现不必要库存	126

第五章 生产现场环境管理

良好的环境是现场生产工作顺利开展必不可少的外部条件,企业可以从改善作业环境以及实施5S管理来管理生产现场环境。

第一节 改善作业环境

要点分析

要点01: 加强生产现场通风	128
要点02: 摆放好生产设备	128
要点03: 改善工作地面	129
要点04: 控制现场温度环境	130
要点05: 安排现场合理照明	130
要点06: 控制现场噪音	131
要点07: 控制生产现场的粉尘	132
要点08: 明确洁净区卫生要求	132
要点09: 明确进入洁净区的程序	133