

从员工到主管必读手册

郝惠文 主编
段青民

生产现场主管

必读手册



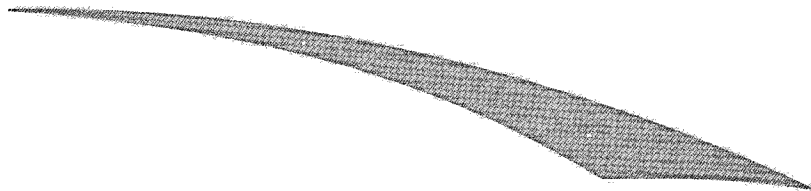
海天出版社

从员工到主管必读手册

郝惠文
段青民

主编

生产现场主管 必读手册



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产现场主管必读手册/郝惠文 段青民主编. — 深圳: 海天出版社, 2007

(从员工到主管必读手册)

ISBN 978-7-80697-932-7

I. 生... II. ①郝... ②段... III. 企业管理: 生产管理—手册
IV. F273-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第013176号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn)

电 话: 0755-83460341

陈 炯 (cj333@21cn.com)

电 话: 0755-83460617

责任技编: 卢志贵 封面设计: 熊 辉

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

开本: 787 mm×1092mm 1/32 印张: 9.5

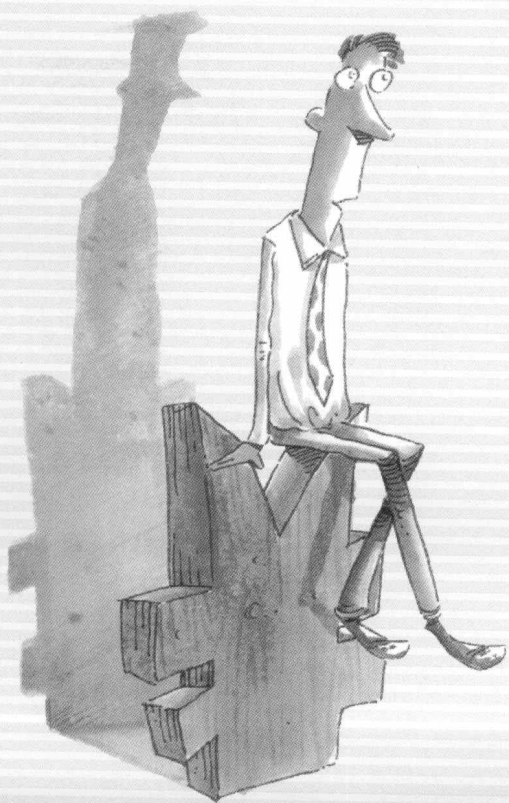
字数: 120千 印数: 1-6000册

总定价: 80.00元 (共4册, 本册20.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

SHENGCHAN XIANCHANG ZHUGUAN BIDUSHOUCE





前言

现场主管是生产现场的监督者，对生产现场的状况和生产活动的结果，负有全部的责任。

同时，现场主管在组织上处于上司和作业员的中间，就像三明治，处在夹层的、为难的位置上。如何认真执行上司指令，并将生产指令传达下去，监督作业员如期、如质、如量、安全地完成生产任务是现场主管时时需要考虑的问题。

生产现场可以说是企业管理中最麻烦的地方，每天都可能发生不良品、货物混装、工伤事故、交期延误等事情，而这些又是现场主管必须直面的问题。如何避免这些已成为许多现场主管人员的难题。

本书专为解决这些难题而编写，以生产现场管理中的4M1E——人、机、料、法、环为主线，一一解决各个现场管理难题。

本书共分六部分：

◇主管岗位认知：意在让现场主管了解自己在企业中的位置、职责范围及从事该岗位应具备的素质。

◇现场人员管理：针对现场管理的特点，介绍生产人员的培训与指导、上下关系沟通与维护、生产人员绩效管理的方法、步骤与技巧。

◇现场设备管理：就现场主管责任内的设备使用、保养、



故障诊断与防止的方法、步骤，并特别介绍现场设备管理实际运用较多的目视管理法。

◇现场材料管理：介绍现场物料领取、存放与搬运、使用的控制，及为许多人忽视的生产辅料、特采物料的管理。

◇现场方法管理：首先介绍在现场中通用的一些基本管理方法，再着重讲述作业标准化、作业改善手法、现场目视管理法等现场主管必须了解并运用的一些方法。

◇现场环境管理：首先介绍生产作业环境的布置方法，再寻求作业环境改善的方法，尤其重点介绍行之有效的6S活动执行步骤和细节。

本书由郝惠文主编，同时，参与编写的人员有：宁小军、田为农、刘利军、王建伟、解振阳、熊三轶、刘玮、朱英卓、王丽媛、荣强、姚根兴、赵辉、刘吉凤、唐会君、解素跃、滕红琴等。



目 录

Contents

第1章 主管岗位认知

1.1 生产现场的监督者	2
一、监督者是生产现场的负责人	2
二、监督者是现场的指挥塔	5
三、监督者是中间管理者	6
1.2 生产任务的达成者	11
一、业务目标——QCDSF	11
二、管理要素——4M1E	13
三、提升业绩	14
1.3 生产现场主管能力要求	17
一、职责能力	17
二、业务能力	18
三、技能要求	18
四、沟通能力	19
五、改善能力	20
六、管人能力	20



第2章 现场人员管理

2.1	生产人员培训与指导	24
一、	现场规则要常宣导	24
二、	开展现场训练(OJT)	28
三、	新人入职指引要耐心	31
四、	个别辅导与集中指导结合	34
五、	作业者多能化	36
2.2	上下关系沟通与维护	40
一、	下指示内容要具体	40
二、	要让现场充满生气	43
三、	现场人员须有效沟通	45
2.3	生产人员绩效管理	49
一、	岗位定员	49
二、	效率定员	52
三、	考勤管理	57
四、	绩效考核	62

第3章 现场设备管理

3.1	现场设备使用管理	68
一、	设备“三定户口化”所长	68
二、	设备岗位专责制	69
三、	做好设备点检工作	71
四、	不要忽视设备精度校正	75
五、	交接班时要办好手续	79



六、设备安全生产制	81
七、提高作业人员素质	82
3.2 设备保养管理	86
一、设备三级保养制	86
二、设备润滑加油	92
三、查找设备的六源	93
3.3 设备故障诊断和防止对策	96
一、设备故障的种类和原因	96
二、设备故障的诊断方法	97
三、关于设备故障易陷入的误解	98
四、设备故障的预防	98
五、设备故障管理方法	102
3.4 运用目视管理法	104
一、运用颜色管理加蜂鸣器掌握仪表	104
二、停机原因看板	105
三、停机状况显示看板	105
四、责任者看板和日常保养检查看板	106
五、保养确认单	108
六、颜色管理和加油标签	109
七、一条直线法	110

第4章 现场材料管理

4.1 物料的领取管理	112
一、物料的领取管理	112



二、申领手续要齐全	115
三、退料补货程序	117
四、物料超领控制	119
4.2 物料存放与搬运	121
一、物料存放管理要点	121
二、各种物料搬运要领	123
4.3 物料的使用管理	132
一、合格证要留下	132
二、物料去向要清楚	134
三、材料台面摆放要合理	139
四、材料不用时要封存好	141
五、部件先行不要多	145
六、产品扫尾时物料处理的方法	148
七、生产中剩余物料的处理	151
4.4 生产用辅料管理	154
一、什么是生产辅料	154
二、辅料管理现状及问题	154
三、辅料管理方法	156
4.5 特采物料的管理	161
一、什么是特采	161
二、物料可特采的情况	161
三、特采的流程	162
四、线上特采批质量问题处理	164



第5章 现场方法管理

5.1	基本管理法	170
	一、5W1H法	170
	二、PDCA循环法	173
	三、工作汇报	176
	四、会议分析	182
	五、看板管理	186
5.2	作业标准化	191
	一、什么是作业标准化	191
	二、和现场有关的作业标准文件种类	191
	三、标准文件的制定与活用	192
	四、进行作业标准化训练	201
5.3	作业改善——IE手法	204
	一、作业改善的必要性	204
	二、如何获得改善的启示	204
	三、有组织地进行作业改善	206
	四、善用现场IE手法	207
5.4	现场目视管理法	212
	一、什么是目视管理	212
	二、目视管理的必要性	212
	三、目视管理的内容	214
	四、目视管理的对象	218
	五、目视管理常用工具	220



第6章 现场环境管理

6.1 生产作业环境布置	226
一、什么是生产作业环境	226
二、作业环境布置一般要求	226
三、确定光照度	228
四、改善工作地面	229
五、符合人机工程学	229
6.2 现场环境改善——6S活动	232
一、6S的含义	232
二、整理——摒弃无用的东西	235
三、整顿——让物品一目了然	240
四、清扫——时刻保持车间干净	245
五、清洁——将日常清扫予以程序化	258
六、安全——营造零事故环境	272
七、素养——养成良好的习惯	285

第 **1** 章

主管岗位认知



1.1 生产现场的监督者

一、监督者是生产现场的负责人

生产现场的监督者，对生产现场的状态和生产活动的结果负有全部的责任。作为监督者上司的经理和厂长负有对监督者的管理任务，但是现场的直接责任由监督者负担。如果不这样做，现场的状态就不可能朝良好的方向发展。监督者所负的主要责任为：

1. 监督、管理自己的责任范围

(1) 制定生产计划。制定该月的生产计划、当日的生产计划。

(2) 做好使用材料、零部件的准备工作。做好在生产上使用的材料、零部件的准备和督促不足部品的进货。

(3) 使用的机械、装置、专用工具和一般性工具的准备。做好在生产上使用的设备、治工具的准备工作，同时谋求设备精度、性能的持续向上。

(4) 恰当地配置作业者。在考虑适合性的基础上，把所属的作业者配置到流水线和各工位上。

(5) 作业的标准化。准备QC工程表和作业标准书，指导员



工进行标准作业。

(6) 生产进度的把握和交货期的管理。根据投入的原材料和准备的设备来推进生产，进行生产进度的管理，在生产来不及，设法拿出挽救的方案。

(7) 作业环境的维持、提高。

(8) 看到作业现场漏雨、玻璃破碎之类的现象及时修理。

(9) 排除有毒气体、粉尘等，维持良好的氛围。

(10) 设法减少震动、冲击。

(11) 防止噪音。

(12) 防止大气污染、水质污浊之类的公害发生。

(13) 对品质、交货期、成本、设备、安全卫生等故障的对策。发生不良品、不能及时交货、成本高、设备故障以及劳动灾害等情况时，排除阻碍生产的故障，调查原因、采取防止再次发生的对策。

(14) 生产业绩的评价和提高。

(15) 作业改善的指导。设定作业改善的题目、为解决题目而进行指导工作。

(16) 维持人际关系良好运行。维持好工作现场规则，自然就会提高工作现场成员的干劲。

(17) 安全卫生的维持和提高。取得危险物的使用资格，强化安全卫生的指导谋求防止劳动灾害的发生。

(18) 作业者的教育训练和培养。给作业者有关作业的题



目，并进行教育和训练，达到培养人才目的，或根据需要培训作业者的多技能化。

(19) 维持和提高工作现场良好的氛围。为使现场作业员在心情良好的状态下进行工作，谋求良好氛围的成熟，提高良好的气氛质量而进行的勉励或警告工作。

2. 向其他部门或经营者呈报意见

即使是现场主管的责任事项以外的，如对其他部门、上司或经营者，在以下事项范围现场主管也负有呈报意见的责任。

- (1) 工作现场的组织以及生产系统的整体改善。
- (2) 新产品的开发。
- (3) 开拓新顾客。
- (4) 做成工厂内使用的规格。
- (5) QC工程表、作业标准书的更改。
- (6) 以前使用的QC工程表、作业标准书的更改。
- (7) 为提高产量而进行的设计变更或规格书的更改。
- (8) 为提高生产性导入新设备或旧设备的修理、改造。
- (9) 为提高产量而进行材料、部品规格的更改。
- (10) 对有能力的人加薪、晋级。
- (11) 从外部搜寻(scout)有能力的人才。
- (12) 努力开发优良的合作工作，根据外发订单，活用他厂的专门技术和节约本公司的人力资料。



二、监督者是现场的指挥塔

1. 什么是指挥塔

(1) 就军舰来说是指挥塔，商船是指船桥(bridge)。军舰的指挥塔发出战斗指令，而商船的船桥发出航海线路和靠岸指令。

(2) 就飞机场来说是管制塔。管制塔根据机场情况发出飞机着陆的指令。

2. 工作现场的指挥塔

(1) 企业的指挥塔是决策层，发出方针和基本计划的指示。

(2) 一旦开始日常生产活动，生产现场的监督者——现场主管就成了指挥塔。

① 生产准备。

确认在生产中所必需的材料、部品、设备的准备工作和当日的生产计划。

② 发出生产开始的信号。

配置作业者，发出生产开始的信号。

③ 生产中的巡视。

在生产活动中巡视现场，观察生产情况是否正常。

④ 发现生产中的异常和处置方法。

若发现和生产中有异常时应停止生产，调查异常的原因，采取适当的方法，使生产得以继续进行。